

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>

УДК 005.936.3:[005.32:331.101.3]

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE PERFORMANCE

Леміш Катерина Михайлівнакандидат економічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>**Суслик Андрій Васильович**магістр,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5431-9338>**Швачко Вікторія Анатоліївна**старший викладач,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5241-8113>**Lemish Kateryna, Suslyk Andrii, Shvachko Victoria**
Berdiansk State Pedagogical University

У статті здійснено комплексне дослідження ролі системи мотивації персоналу як одного з визначальних чинників підвищення ефективності функціонування підприємства. Проаналізовано теоретико-методологічні підходи до мотивації, зокрема концепції матеріального та нематеріального стимулювання, моделі змішаних систем мотивації, а також їхній вплив на продуктивність праці, організаційну ефективність і стійкість підприємства. Особливу увагу приділено сучасним інструментам мотиваційного менеджменту, що ґрунтуються на індивідуалізації мотиваційних впливів, розвитку кар'єрного потенціалу персоналу, формуванні корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Методологічною основою дослідження стали системний і порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел, анкетування працівників та статистична обробка отриманих даних. На підставі емпіричних результатів виявлено пріоритетні мотиваційні чинники, що найбільш суттєво впливають на показники діяльності підприємства, такі як продуктивність, якість виконання завдань та рівень кадрової стабільності. Розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики, спрямовані на підвищення залученості персоналу, формування довгострокових трудових відносин і забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові слова: мотивація персоналу, ефективність підприємства, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, механізм мотивації, модель мотивації.

The article presents a comprehensive and in-depth study of the role of personnel motivation systems as one of the key determinants of enterprise performance, organizational development, and long-term sustainability. The research emphasizes that the effectiveness of modern enterprises increasingly depends not only on technological advancement and resource availability but also on the ability to design and implement motivation systems that align individual employee interests with corporate objectives. A detailed analysis of theoretical and methodological approaches to motivation is carried out, covering classical and contemporary concepts of material and non-material stimulation, hybrid motivation models, and their direct and indirect effects on labor productivity, organizational efficiency, and overall competitiveness in a dynamic market environment. Particular emphasis is placed on modern tools of motivational management, which involve the individualization of incentives, career potential development, formation of corporate culture, implementation of employee recognition programs, and the creation of a favorable socio-psychological climate within the workforce. The methodological framework of the study integrates systemic

and comparative analysis, synthesis and generalization of scientific sources, employee surveys, and statistical processing of empirical data, which ensures both the reliability and the practical relevance of the findings. The results make it possible to identify priority motivational factors that exert the greatest influence on enterprise performance indicators, such as productivity levels, quality of task execution, staff loyalty, and employee retention. Based on these findings, scientifically grounded recommendations have been developed for enhancing corporate motivation policy, aimed at increasing employee engagement, supporting professional growth, strengthening long-term employment relationships, and ensuring the achievement of the organization's strategic goals. Ultimately, the research contributes to the advancement of practical tools for human resource management, offering managers a structured framework for building flexible and effective motivation systems that harmoniously integrate material and non-material components, respond to the expectations of employees, and remain adaptable to the dynamic challenges of the global labor market.

Keywords: personnel motivation, enterprise efficiency, material incentives, non-material incentives, motivation mechanism, motivation model.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту на підприємствах виступає пошук ефективних методів управління трудовою діяльністю персоналу з метою активізації людського потенціалу. Серед ключових чинників підвищення результативності функціонування суб'єктів господарювання провідну роль відіграє мотивація працівників. Незважаючи на значну кількість теоретичних розробок у сфері мотивації, сучасні реалії української економіки свідчать про недостатній рівень практичного впровадження відповідних механізмів. У цьому контексті дослідження мотиваційних інструментів як засобів підвищення продуктивності підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів мотивації трудової діяльності здійснили українські науковці, зокрема Д. П. Богиня, О. А. Грішнова [4], А. С. Гальчинський [5] та інші. Питання вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом розглядаються також у працях Д. О. Бабенка [2], О. В. Гривківської [6] тощо.

Наукова література репрезентує широкий спектр підходів до трактування мотивації, включаючи як класичні, так і сучасні теоретичні моделі. Зокрема, заслуговують на увагу «ієрархія потреб» А. Маслоу, «двофакторна теорія мотивації-гігієни» Ф. Герцберга, «теорія самовизначення» Е. Десі та Р. Раяна, а також «теорія внутрішньої та зовнішньої мотивації» К. Олдерфера [14]. Вказані теорії сприяють глибшому розумінню природи мотиваційної поведінки працівників.

Мета статті. Теоретично узагальнити та поглибити наукові підходи до формування системи мотивації персоналу, дослідити взаємозв'язок між мотиваційними чинниками та ефективністю діяльності підприємства, а також розробити науково обґрунтовані реко-

мендації щодо вдосконалення мотиваційної політики для забезпечення підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу. У науковій площині мотивація праці визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до трудової активності, формують його поведінкові настанови та орієнтують зусилля на досягнення індивідуальних і організаційних цілей [8, с. 26]. Відповідно, у межах цього дослідження пропонується авторське трактування мотивації як комплексного процесу впливу, що формує й спрямовує діяльність працівника на реалізацію особистісних і колективних завдань, базуючись на синтезі внутрішніх прагнень і зовнішніх стимулів.

Для повнішого розуміння сутності мотиваційного процесу доцільно розмежовувати поняття «мотивування» та «стимулювання». Мотивування інтерпретується як довготривалий процес управлінського впливу, спрямований на трансформацію мотиваційної структури працівника, зокрема зміну його ціннісних орієнтацій, формування нових мотивів і розвиток трудового потенціалу [10]. Натомість стимулювання розглядається як система зовнішніх впливів, що активізують уже наявні мотиви без їх зміни, шляхом задоволення актуальних потреб [10].

Ефективна система мотивації персоналу має відповідати низці критичних вимог, які забезпечують її стратегічну ефективність і здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку праці. Зокрема, до таких вимог належать: забезпечення рівних можливостей для професійного зростання; прозорий зв'язок між результативністю праці та її оплатою; створення безпечного робочого середовища; сприяння особистісному розвитку; формування корпоративної культури взаємодовіри та спільної відповідальності [7, с. 375].

Матеріальне стимулювання, як один із провідних інструментів мотивації, передбачає розробку системи винагород, адаптованої до показників ефективності. Основна заробітна плата виплачується відповідно до встановлених норм, тарифів або окладів, тоді як додаткова – формується на основі досягнень, умов праці та передбачає премії, надбавки, доплати тощо [1].

Проте, як зазначав Ф. Герцберг, матеріальна винагорода не гарантує високого рівня внутрішньої мотивації: її відсутність викликає незадоволення, проте сама по собі вона не стимулює до активності [11]. Тому доцільним є застосування комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні чинники мотивації.

Нематеріальна мотивація базується на задоволенні вищих потреб працівників – у самореалізації, визнанні, професійному зростанні та збереженні соціального статусу. До основних її форм відносяться: гарантії зайнятості, можливості навчання, кар'єрне просування, корпоративна підтримка, програми work-life balance, оздоровчі ініціативи тощо [1]. Її застосування сприяє зменшенню витрат, підвищенню лояльності персоналу та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі

Отже, інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину систему мотивації забезпечує як оперативне реагування на потреби працівників, так і довгострокову стійкість підприємства. Мотивація персоналу є стратегічним інструментом управління, що визначає якісні та кількісні результати діяльності організації, впливаючи на її конкурентоспроможність і фінансову ефективність.

Важливим питанням є формування ефективного механізму мотивації. Механізм мотивації праці є складною системою взаємопов'язаних інструментів, методів і управлінських рішень, спрямованих на стимулювання продуктивної діяльності працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його формування зумовлено взаємодією різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи інтереси працівників, специфіку виробництва, організаційну культуру, а також ринкові умови функціонування [12, с. 16–20].

У країнах з розвинутою ринковою економікою механізм мотивації давно став невід'ємним елементом системи стратегічного управління персоналом. Його впровадження на підприємствах зумовлене необхідністю адаптації до високої конкуренції,

впровадження інновацій, підприємницького підходу до організації діяльності, а також ефективного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Зокрема, до ключових мотиваційних факторів, що активують цей механізм, належать: розвиток нових продуктів і технологій, внутрішній підприємницький дух, стратегічна гнучкість та інноваційна орієнтованість організації.

Ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від наявності цілісної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, орієнтовані як на задоволення особистих потреб працівників, так і на досягнення стратегічних завдань підприємства [13]. Успішний мотиваційний механізм повинен не лише відповідати загальній стратегії розвитку організації, а й гармонізувати інтереси працівників із корпоративними цілями.

Згідно з сучасними науковими підходами, мотиваційний механізм вважається ефективним, якщо він адаптований до специфіки діяльності підприємства, передбачає використання релевантних форм стимулювання та гнучко реагує на зміну потреб персоналу [9].

У загальному вигляді механізм мотивації можна розглядати як багаторівневу систему, що включає такі компоненти: форми (матеріальні, нематеріальні), методи (заохочення, визнання, кар'єрне зростання), інструменти (система преміювання, участь у прибутках, навчання) та організаційні стратегії (розвиток корпоративної культури, внутрішній маркетинг, стратегічне партнерство з працівниками). Його завдання полягає у формуванні високої зацікавленості працівників у результатах своєї праці, орієнтації на досягнення колективних цілей та посиленні взаємозв'язку між особистою ефективністю та результативністю підприємства [3].

Метою мотиваційного механізму є формування таких характеристик особистості працівника, які забезпечують його готовність та спроможність до ефективної трудової діяльності у різних виробничих ситуаціях. У цьому контексті розробка мотиваційного механізму передбачає визначення основних форм і методів взаємодії між працівником і підприємством, що спрямовані на досягнення обопільної вигоди (рис. 1).

На практиці до базових компонентів мотиваційного механізму підприємства відносяться:

1) удосконалення системи оплати праці, зокрема впровадження елементів участі працівників у прибутках підприємства;

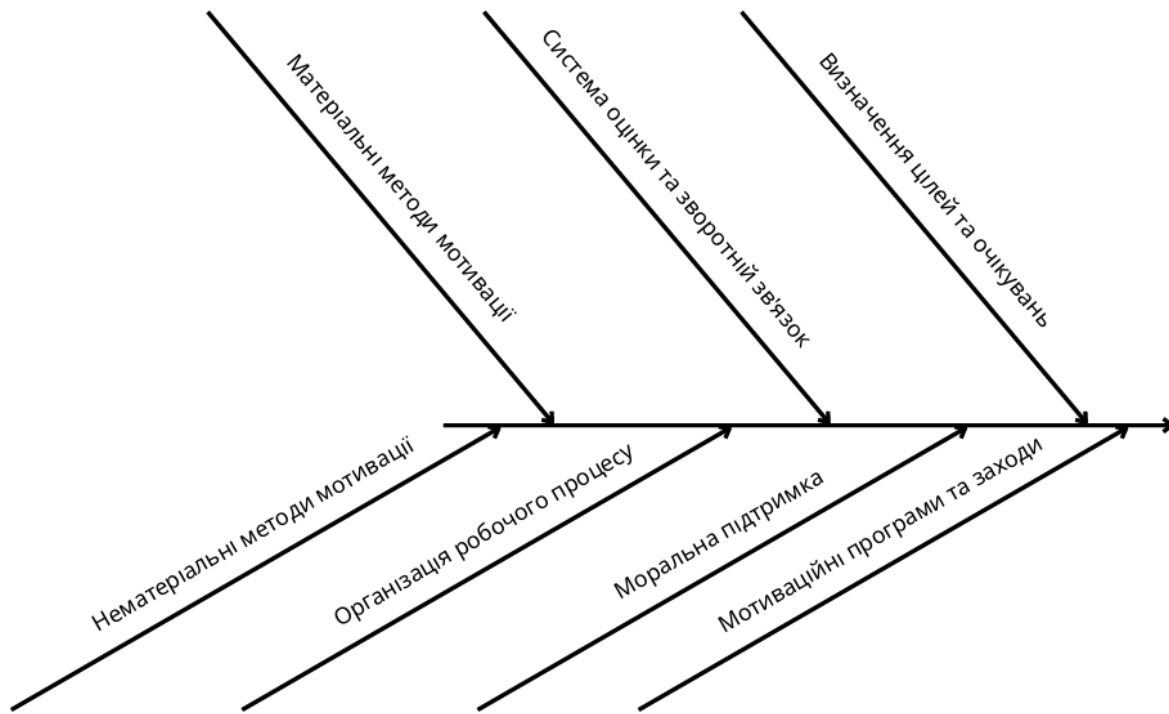


Рис. 1 Формування механізму мотивації праці

Джерело: розроблено авторами

2) оптимізація організації трудового процесу, яка включає постановку чітких цілей, розширення трудових функцій, запровадження системи ротації, гнучких режимів роботи та поліпшення умов праці [15].

Таким чином, ефективний механізм мотивації виступає ключовим інструментом забезпечення продуктивності, лояльності та інноваційної активності персоналу, що є основою для довгострокового розвитку та стійкої конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним оператором роздрібної торгівлі в Україні, що функціонує в межах торгово-промислової групи Fozzy Group та здійснює діяльність у форматі мережі продовольчих супермаркетів «Сільпо», заснованої у 1998 році. Основною місією компанії декларується створення позитивного клієнтського та трудового досвіду, що у внутрішній комунікації визначається гаслом «творити радість» – як для клієнтів (яких у компанії традиційно називають «гостями»), так і для працівників. Відповідно, в організації розроблено систему корпоративних цінностей, що визначають культуру взаємодії на всіх рівнях.

Ефективність діяльності підприємства забезпечується комплексним підходом до управління бізнес-процесами, що охоплює логістику, власне виробництво, імпорту товарів та високі стандарти обслуговування. Уні-

кальний формат супермаркетів поєднується з інноваційними практиками управління персоналом, що дозволяє не лише підтримувати високі позиції на ринку, але й формувати позитивний імідж роботодавця.

Система мотивації персоналу на підприємстві базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальної складової відносяться: заробітна плата, премії, надбавки за результативність, участь у прибутках. Нематеріальні стимули включають: гнучкий графік роботи, професійне навчання, кар'єрне зростання, соціальні пільги, програми оздоровлення, підтримку work-life balance, корпоративні події та систему визнання.

Особливе місце у мотиваційній політиці посідають програми «привілеїв інноваторам» і «система перків», що охоплює весь персонал та орієнтовані на підвищення залученості співробітників. До прикладів таких пільг належать знижки на абонементи у спортзал, програми вивчення іноземних мов, відпочинок дітей у таборі «Артек» тощо.

Формування моделі мотивації праці на підприємстві є багаторівневим процесом, що вимагає врахування специфіки організаційної діяльності, корпоративної культури та індивідуальних потреб персоналу. Цей процес охоплює ідентифікацію мотиваційних чинників,

конструювання системи заохочень і механізмів їх реалізації, а також постійний моніторинг ефективності для забезпечення адаптивного вдосконалення системи мотивації. Основною метою створення такої моделі є досягнення балансу між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства через формування умов для самореалізації та підвищення продуктивності.

Розробка ефективної мотиваційної моделі є важливою передумовою стабільного розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкової конкуренції. З урахуванням зарубіжного досвіду та специфіки вітчизняного бізнес-середовища було запропоновано модель мотивації для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2), яка ґрунтується на трьох ключових принципах:

1) професійна компетентність – забезпечується через менторство, коучинг, навчальні програми, індивідуальні плани розвитку, що дозволяють підвищувати кваліфікацію та формувати кадровий резерв;

2) орієнтація на досягнення результатів – базується на чіткій постановці цілей (SMART), системі оцінки ефективності (KPI), залученні працівників до прийняття рішень та формуванні прозорих критеріїв винагороди;

3) ініціативність та інноваційність – заохочуються через створення творчого середовища, доступ до ресурсів, визнання новаторських ідей, участь у проєктах, хакатонах, а також матеріальне й нематеріальне заохо-

чення.

Розвиток професійної майстерності працівників реалізується через систему безперервного навчання, що включає тренінги, семінари, вебінари та внутрішньокорпоративні освітні програми. Значну роль у цьому контексті відіграють менторство та коучинг, які забезпечують трансляцію досвіду, індивідуальний супровід і підтримку нових працівників. Створення індивідуальних планів розвитку сприяє формуванню довгострокових кар'єрних траєкторій і дозволяє узгоджувати особисті цілі працівників із цілями підприємства.

Орієнтація на результати реалізується через впровадження систем управління за цілями (MBO) та ключовими показниками ефективності (KPI), що базуються на принципах SMART. Це дозволяє чітко визначати очікування керівництва, забезпечувати зворотний зв'язок і формувати обґрунтовану систему винагород. Включення працівників до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню їх відповідальності, залученості та організаційної ідентифікації.

Розвиток інноваційного потенціалу персоналу є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Для цього важливо створити безпечне середовище, яке дозволяє працівникам апробувати нові ідеї без ризику санкцій. Доцільним є використання інструментів, таких як корпоративні хакатони, програми внутрішніх інновацій, а також



Рис. 2 Триєдина модель мотивації

Джерело: розроблено авторами

надання доступу до професійних бібліотек та знанневих платформ. Визнання інноваційних зусиль працівників через систему заохочень – як матеріальних, так і нематеріальних – зміцнює мотивацію та стимулює повторюваність інноваційної поведінки.

Працівники, які успішно демонструють професійну майстерність і досягають цілей, повинні мати чіткі перспективи кар'єрного зростання. Це не лише є ефективним мотиваційним інструментом, але й забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами вищої ланки. Впровадження системи рейтингів з фінансовими надбавками підвищує прозорість оцінювання персоналу, сприяє справедливому розподілу винагород та орієнтує працівників на досягнення конкретних результатів.

Очевидно, що ефективність функціонування моделі мотивації залежить від контекстуальних особливостей підприємства.

Однак, узагальнення практичного досвіду дає змогу сформулювати універсальні підходи до управління трудовою мотивацією.

Таблиця 1 демонструє, як вплив таких показників, як досягнення цілей, професійна майстерність і інноваційна активність, корелює з підвищенням загальної ефективності підприємства.

Отже, всі ці фактори взаємопов'язані та впливають на успішність та ефективність діяльності підприємства. Впровадження інновацій, підвищення кваліфікації працівників та чітке управління цілями дозволять компанії стабільно розвиватися, адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку, та забезпечувати достатньо високий рівень конкурентоспроможності.

Висновки. У межах проведеного дослідження було встановлено, що мотивація праці є визначальним чинником, який сут-

Таблиця 1

Оцінка впливу різних показників на ефективність роботи підприємства та очікувані результати

Показник	Вплив на ефективність	Очікувані результати
Досягнення цілей (KPI)	Підвищення продуктивності через чітке визначення ключових результатів, які повинні бути досягнуті.	Позитивні зміни в загальних продажах завдяки точному виконанню планів.
	Поліпшення мотивації працівників завдяки прозорості у визначенні цілей і очікувань.	Зменшення плинності кадрів завдяки ясності в цілях і критеріях успіху.
	Підвищення ефективності управління через моніторинг досягнення цілей та своєчасне коригування стратегії.	Зниження витрат завдяки своєчасному виявленню та усуненню проблемних областей.
Професійна майстерність (компетенції)	Підвищення якості обслуговування через високий рівень професійних навичок працівників.	Покращення задоволеності клієнтів завдяки високому рівню обслуговування.
	Зменшення помилок у роботі завдяки компетентності та знанням працівників.	Зниження кількості скарг через зменшення помилок і покращення процесів.
	Підвищення ефективності завдяки більш ефективному виконанню завдань та процесів.	Збільшення загальної продуктивності завдяки високим професійним навичкам працівників.
Ініціативність і інновативність	Розробка нових продуктів або послуг, що відповідають потребам ринку.	Впровадження нових продуктів, що призводить до збільшення обсягів продажів.
	Покращення процесів завдяки новаторському підходу до вирішення проблем.	Оптимізація процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність.
	Підвищення конкурентоспроможності через впровадження нових технологій та ідей.	Збільшення частки ринку завдяки використанню інноваційних технологій у обслуговуванні клієнтів.

Джерело: складено авторами

тево впливає на якісні та кількісні показники діяльності підприємства. Актуальність проблематики мотивації зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах динамічного розвитку ринку та зростаючих вимог до трудових ресурсів.

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення мотивації, класифікацію її видів, співвідношення понять «мотивування» та «стимулювання». Визначено, що ефективна мотиваційна система повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних чинників, що забезпечують як короткострокову ефективність, так і довготривалу стійкість персоналу.

Практичний кейс ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонстрував, що успішне впровадження мотиваційної моделі потребує гнучкого підходу, орієнтації на розвиток компетенцій, результативності та інноваційності. Високий рівень моральної й соціальної мотивації серед працівників цього підприємства підтверджує ефективність нематеріальних стимулів у під-

вищенні лояльності та зниженні плинності кадрів.

Розроблена концептуальна модель мотивації праці забезпечує можливість комплексного управління людськими ресурсами та адаптації до індивідуальних потреб працівників. Запропонована система може бути рекомендована до впровадження в інших підприємствах роздрібної торгівлі України з урахуванням специфіки їхньої організаційної структури.

Отже, стратегічно орієнтована мотиваційна політика є необхідною умовою сталого розвитку підприємств, формування позитивного корпоративного середовища та досягнення високих результатів господарської діяльності.

У подальших дослідженнях доцільним є зосередження уваги на порівняльному аналізі мотиваційних систем у підприємствах різних галузей економіки, а також на розробці індикаторів для оцінювання ефективності мотиваційних заходів з урахуванням регіональних і соціально-демографічних характеристик трудових колективів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Бабенко Д. О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 02.10.2024).
3. Байда О. Г., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2006. № 1. С. 55–57.
4. Богиня Д. П., Грішнова О. А. *Основи економіки праці*. 2-ге вид. Київ : Знання-Прес, 2001. 314 с.
5. Гальчинський А. С. *Основи економічних знань: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов.* Київ : Вища шк., 2002. 543 с.
6. Гривківська О. В., Соловійова Ж. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 86–91.
7. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф.Покропивного*. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД*. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/9755> (дата звернення: 24.10.2024).
10. Лизньова А. Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288–293.
11. Лівовшко, Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 4. С. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
12. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.
13. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.10.2024).

14. Стрельбіцький П. А., Стрельбицька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.

15. Шишкін В. І. Мотиваційний механізм на підприємстві. *Економічні науки* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій, 2011. С. 12–14.

REFERENCES:

1. Azarova A. O., Kovalchuk O. A. (2010) Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motyvatsii na pidpriemstvi [Research into the many factors of non-material motivation in an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 5, pp. 53-58. (in Ukrainian)

2. Babenko D. O., Korolkov V. V. (2020) Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva [Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (accessed October 02, 2024) (in Ukrainian)

3. Baida O. H., Morhulets O. B. (2006) Motyvatsiia pratsi yak skladova uspihu orhanizatsii [Labor motivation as a component of organizational success]. *Visnyk KIBIT*, vol. 1, pp. 55-57. (in Ukrainian)

4. Bohynia D. P., Hrishnova O. A. (2001) Osnovy ekonomiky pratsi [Fundamentals of labor economics]. 2-he vyd. Kyiv : Znannia-Pres, 314 p. (in Ukrainian)

5. Halchynskyi A. S. (2002) Osnovy ekonomichnykh znan: Navch. Posib [Fundamentals of economic knowledge: Textbook]. 2-he vyd., pererob. i dopov. Kyiv. Vyshcha shk, 543 p. (in Ukrainian)

6. Hryvkivska O. V., Soloviova Zh. V. (2008) Problemy motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu [Problems of motivation of work of management personnel]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 86-91. (in Ukrainian)

7. Pokropyvny S. F. (Ed.). (2001). *Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk* [Economics of the enterprise: Textbook] (2-he vyd., pererob. ta dop.). Kyiv : KNEU, 528 p. (in Ukrainian)

8. Kolot A. M. (2002) Motyvatsiia personalu : pidruchnyk [Personnel motivation: textbook]. Kyiv : Vyd-vo KNEU, 337 p. (in Ukrainian)

9. Kondriuk M. (2013) Rol motyvatsiinoho mekhanizmu v stratehii upravlinnia pidpriemstvom [The role of the motivational mechanism in the strategy of enterprise management]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku nauky na pochatku tretoho tysiacholittia u krainakh SND*. Materialy KhVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii. Zbirnyk naukovykh prats. Pereiaslav-Khmelnitskyi. Available at: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (accessed October 24, 2024) (in Ukrainian)

10. Lyznova A. Iu. (2015) Zakonomirnosti rozvytku systemy motyvatsii pratsi z pozytsii upravlinnia na makrorivni [Regularities of development of the labor motivation system from the position of management at the macro level]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichniy instytut»*, vol. 12, pp. 288–293. (in Ukrainian)

11. Livoshko, T. V., Tkachuk N. Iu. (2019) Skladovi systemy motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi [Components of the labor motivation system of personnel at the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 4, pp. 59–62. Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (accessed October 24, 2024) (in Ukrainian)

12. Pavlovska N. (2010) Shchodo posylennia motyvatsii do pratsi [On increasing motivation to work]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 3, pp. 16–20. (in Ukrainian)

13. Prychepa I. V., Yavorska K. L. (2019) Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuvannia personalu promyslovykh pidpriemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia [Formation of a motivational mechanism for stimulating the personnel of industrial enterprises under modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (accessed October 24, 2024). (in Ukrainian)

14. Strelbitskyi P. A., Strelbitska O. P. (2015) Svitovyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukraini [World experience in labor motivation and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky*, vol. 10, pp. 323–333. (in Ukrainian)

15. Shyshkin V. I. (2011) Motyvatsiinyi mekhanizm na pidpriemstvi [Motivational mechanism in the enterprise]. *Ekonomichni nauky* : zb. materialiv dop. uchasn. V Mizhnar. nauk.-prakt. конф. Kyiv : Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii, pp. 12–14. (in Ukrainian)