

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-26>

УДК 338.23:502

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

ANALYSIS OF THE PERSONNEL REMUNERATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT

Гапєєва Ольга Миколаївна
доктор економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6320-2775>

Кулешова Анастасія Андріївна
магістр 6 курсу,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5387-5121>

Harpieieva Olha, Kuleshova Anastasia
University of Customs and Finance

У статті відображено теоретичні аспекти аналізу мотивації персоналу, що визначають необхідність використання мотивації, заохочення та винагороди для мотивації працівників до досягнення найкращих результатів у роботі. Досліджено існуючі методи мотивації працівників, що впливають на підвищення продуктивності праці працівників, а також на продуктивність компанії. З розвитком суспільного виробництва, переходом до постіндустріальних засад у їх функціонуванні все більш очевидним стає принципове значення людських ресурсів для розвитку цивілізації. Економіка довела (і підтвердила на практиці), що в сучасних економічних умовах люди та їхня мотивація забезпечують прогрес. Аксиомою було визнання того, що ефективність праці в інших ідентичних умовах визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними установками та поведінкою на роботі. Аналіз сучасних моделей мотивації та їх застосування практично допомагає досягненню цілей організації. Рівень мотивації працівників чи рівень мотивації значною мірою залежить від оцінки «трудомісткості» досягнення мети.

Ключові слова: оплата праці, мотивація персоналу, трудове співтовариство, винагорода за працю.

В статье раскрыты теоретические аспекты анализа мотивации персонала, определяющие необходимость использования мотивации, поощрения и вознаграждения с целью мотивации работников на достижение наилучших результатов в работе. Исследованы существующие методы мотивации работников, влияющие не только на повышение производительности труда работников, но и на производительность предприятия. Вместе с развитием общественного производства, переходом к постиндустриальным устоям в его функционировании все более очевидным становится принципиальное значение человеческих ресурсов в развитии цивилизации. Экономическая наука доказала (и подтвердила это на практике), что в современных экономических условиях человек и его мотивация обеспечивают прогресс. Аксиомой было признание того, что эффективность труда в других идентичных условиях определяется личным отношением человека к труду, его мотивационными установками и поведением на работе. Анализ современных моделей мотивации и их применение на практике поможет добиться целей организации. От оценки «трудоемкости» достижения целей в значительной степени зависит сила мотивации или уровень мотивационных установок работников.

Ключевые слова: вознаграждение, мотивация персонала, трудовой коллектив, вознаграждение труда.

The article reveals the theoretical principles of the analysis of motivation, on the basis of which the need to use motives, incentives and rewards is determined in order to motivate staff to achieve the best results in their work. The existing methods of staff incentives have been investigated, which affect not only the increase in the effectiveness of the work of the staff, but also the efficiency of the functioning of the enterprise. With the development of social production, the transition to post-industrial foundations, its functioning becomes more and more obvious the fundamental importance of human resources in the development of civilization. Economic science has proven (and confirmed by practice) that in modern economic conditions, progress is ensured by a person and his motivation. It has already become an axiom to recognize that the efficiency of work in other identical conditions is determined by

a person's personal attitude to work, his motivational attitudes and work behavior. Analysis of modern models of motivation and their use in practice will help to achieve the goals of the organization. The strength of motivation or the level of motivational attitudes of staff largely depends on the assessment of the "labor intensity" of achieving goals. The focus of the economy on market relations is radically changing approaches to solving many economic problems, especially those related to man. Therefore, it is clear that the attention paid to the concept of management, in the center of which is a person, is considered the highest value. According to it, all management systems are aimed at making fuller use of the abilities of the employee in the production process, which is the basis of effective operation of the enterprise. Indeed, the use of the material factor of production depends on the level of development of the employee, the totality of his professional knowledge, skills, abilities and motives for work. Thus, the success of the enterprise is ensured by the employees employed on it. That is why the modern concept of enterprise management involves the selection of a large number of functional areas of management activities that are related to the management of the personnel component of production – the personnel of the enterprise. It is natural that every company needs to determine the number of staff, in an effective system of selection, hiring and placement of personnel, in ensuring their employment taking into account the interests of production and the employee, in the system of remuneration for work on its results, promotion, labor system motivation, taking into account the individual problems of employees, improving their living conditions and recreation, etc.

Keywords: remuneration, personnel motivation, labor collective, labor remuneration.

Постановка проблеми. Кожна професійна діяльність передбачає витрати праці на певну кількість, якість, інтенсивність і має ціну. Тому однією з найважливіших умов правильного вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз напруженості праці, певних заходів, що спонукають працівника до активності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Аналіз використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки в соціальній сфері. Такий аналіз може сформулювати таку поведінку працівника, коли працівник погоджується на зниження матеріальної винагороди, оскільки інтенсифікація роботи для нього неприйнятна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню ефективності використання людського потенціалу та дослідженню мотиваційних методів присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних дослідників: А. Альберта, У. Бреддіка, О. Віханського, В. Врума, Ф. Герцберга, Є. Ільїна, С. Каверіна, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портера, Г. В. Осовської, В. М. Данюк, А. М. Колот та ін.

Виділення досі невіршених частин загальної проблеми, якій присвячена стаття. У сфері досліджень з цього питання залишається недостатньо висвітленим значення системи оплати праці персоналу на підприємствах в сучасних ринкових умовах, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Постановка проблеми. Метою статті є розробка теоретичних записів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці персоналу ТОВ АФ «ЄДНІСТЬ». Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкова модель української економіки перед-

бачає створення власної економічної моделі економічної системи, яка найбільш повно та гармонійно поєднує традиційні ринкові атрибути, особливості національного менталітету та економічної та соціальної структури суспільства. У цих умовах значну роль має відігравати мотивація.

Мотивація як сукупність сил, що спонукають людей до конкретних дій, як усвідомлення готовності задовольнити певний тип потреби в успіху, має бути рушійною силою професійної діяльності співробітників, а значить, вона може мати значний вплив. вплив. вплив на соціально-економічний розвиток

Дослідження проблеми оплати праці за професійну діяльність має теоретичне та практичне значення. Його підхід до роботи залежить від того, як людина розуміє свою професійну діяльність і якими мотивами вона керується. Тому вивчення та розуміння механізмів внутрішньої оплати праці дозволяє виробити ефективну політику у сфері праці та виробничих відносин, створити «режим найбільшої допомоги» для тих, хто прагне до продуктивної праці.

Проте деякі питання внутрішнього механізму мотивації господарської діяльності на підприємствах різних видів економічної діяльності обговорюються недостатньо [4]. Однією з невіршених проблем є те, що процес мотивації не повністю враховує об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. панує в країні.

При цьому більшість мотиваційних теорій звертають увагу на важливість суб'єктивного ставлення до заробітної плати працівників, сприйняття ними заробітної плати як валентності. Це призводить до необхідності додаткового дослідження мотивів дій працівників

даного підприємства. Як наслідок, мотивація – це дія, спрямована на створення умов для необхідності виконання конкретної дії в інтересах підприємства, незалежно від прямого або непрямого відношення до будь-якої винагороди. Однак ця мета не є спільною для всіх працівників. Імовірність виявлення мотиву людиною безпосередньо залежить від умов її роботи, створених керівництвом [5].

Існує два види винагороди – внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, важливості виконуваної роботи, свободи дій, здатності до самореалізації, а також розвитку своїх умінь і навичок. На зовнішню мотивацію впливають такі зовнішні фактори, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала чи покарання керівника і т. д.

Комплексна взаємодія факторів є більш ефективною і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію. Мета (особливо гідна) – це іскра, яка здатна пробудити в людині колосальну соціальну енергію, а тим більше обдуманих дій. Однак одного голу недостатньо. Набір обов'язкових властивостей, навичок, необхідних для здійснення того чи іншого виду діяльності, не скасовано. Техніка вирішення проблем необхідна для того, щоб не витратити свої та чужі ресурси на проби та помилки, адже чим більше ціль коштує, тим складніше її досягти, тим більше часу та ресурсів витрачається на пошук правильного рішення. Йому потрібна кваліфікація та знання, бажання постійно підвищувати свій рівень, важливо вміти відстоювати свої ідеї та розвиватися.

Тому потреби є основою оплати праці працівників. Спрощена схема преміювання поведінки працівників з точки зору потреб наведена на рис. 1.

Зацікавленість підприємства у підвищенні продуктивності праці впливає зі структури

економічної системи. Саме підприємство буде розглядатися як економічна система з контрольною та контрольною частинами.

Орган управління виконує певні адміністративні функції, його інструкції є обов'язковими для конкретних виробничих осередків. Середовище контролю не має адміністративних функцій і визначається загальним взаємозв'язком, який формується ринком продукції та ринком праці.

В умовах функціонування підприємства організація ефективної роботи здійснюється на основі ієрархічної структури, в якій з підсистем управління передається інформація про обґрунтованість необхідного рівня продуктивності. Результати та витрати повідомляються через канали зворотного зв'язку. Залежно від співвідношення необхідних і фактичних експлуатаційних характеристик встановлюються певні санкції та заслуги (рис. 2).

Таким чином, принципи співвідношення результатів і витрат свідчать про те, що для ефективного функціонування підприємства в цілому та окремих його підрозділів, а також окремих працівників необхідно встановити:

- цілі розвитку підприємства;
- конкретні результати діяльності;
- межі економічної самостійності щодо асортименту продукції, методів виробництва, організації нарахування заробітної плати тощо;
- необхідні затрати трудових і матеріальних ресурсів відповідно до норм ресурсоемності на одиницю продукції та обсягу її виробництва;
- форми та умови стимулювання зростання працездатності.

Враховуючи межі економічної самостійності, запроваджуються можливі стимули для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, а також для економії ресурсів і збільшення виробництва; системи відповідальності за виконання

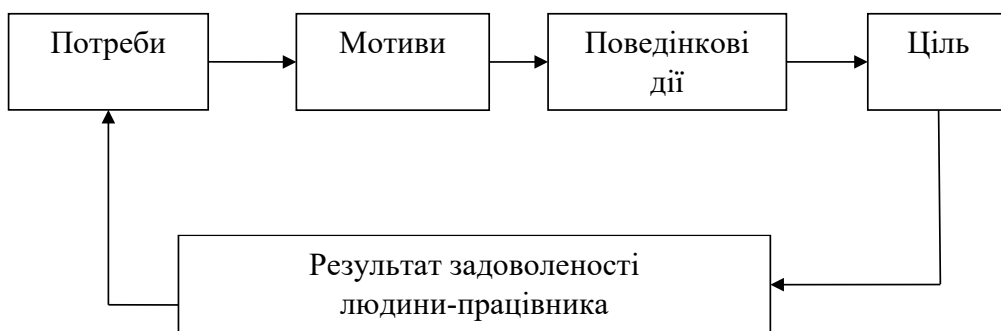


Рис. 1. Спрощена схема винагороди поведінки людини-працівника через потреби

Джерело: [7]

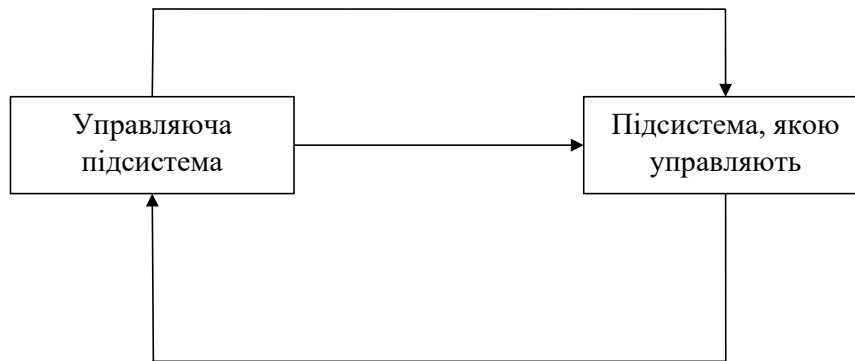


Рис. 2. Принципова схема управління ефективністю персоналу

Джерело: [5]

договірних зобов'язань. Під стимуляцією ми розуміємо пряме або опосередковане примус до виконання необхідної дії.

Прямий примус – це найпримітивніша, класична стимуляція, що полягає у використанні або загрозі прямого фізичного впливу на людину.

Непрямий примус – це застосування та застосування різноманітних матеріальних винагород за бажану дію (позитивна винагорода). Специфічним непрямим примусом є ризик позбавлення винагороди за раніше скоєні дії (погані стимули). Слід зазначити, що спектр мотиваційних засобів широкий, але ефект від їх дії, на жаль, короткочасний, працівник є здатний за короткий час звикнути до того чи іншого методу стимуляції, і тоді йому потрібно щось нове. А зміни викликають у людей, як не дивно, невдоволення і навіть роздратування. Тому інструменти мотивації повинні бути простими і зрозумілими для працівника [1].

Дослідження показує, що ефективність системи оплати праці та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена:

- відповідне визначення цілей компанії та роз'яснення їх усім співробітникам з метою забезпечення взаємозв'язку між цілями компанії та цілями окремих підрозділів та їх керівників;
- детальне моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;
- координація роботи відділу кадрів;
- постійна взаємодія спеціалістів з персоналу з лінійними керівниками, які безпосередньо керують персоналом;
- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи – співбесіди з кандидатами, навчання, управління індивідуальним проектом, що дозволить їм отримати досвід безпосередньої участі в розробці та

застосуванні методів управління персоналом та створити більш об'єктивний імідж управління персоналом;

- організація спеціальних тренінгів з управління людьми, що дозволяють зрозуміти цю функцію та виробити практичні навички роботи з підлеглими;

- частка працівників у доході компанії шляхом пропозиції їм корпоративних або боргових цінних паперів.

Для нашого дослідження візьмемо компанію AF Unity. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «АФ Юніті» є підприємством, заснованим на умовах договору громадян України шляхом об'єднання їх майна, земельних часток, власних ресурсів для здійснення господарської діяльності відповідно до законодавства України. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Основною метою діяльності товариства є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація, інші види господарської діяльності, спрямовані на задоволення потреб як учасників товариства, так і всього населення України та отримання прибутку.

Товариство засноване у 2000 році.

Відповідно до довідки АВ № 450007 з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) діяльність компанії:

- вирощування зернових (крім рису), бобових олійних рослин;
- свинарство;
- птахівництво;
- змішане сільське господарство;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин.

За ТОВ «АФ Єдність» обліковується 2416,1684 га земельної площі, у т.ч. ріллі – 2407,9187 га, під господарськими будівлями і дворами – 8,2497 га.

Підприємство є платником фіксованого сільськогосподарського податку, зареєстровано як суб'єкт спеціального режиму оподаткування податком на додану вартість.

Кадрова політика ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика підприємства спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства.

Метою кадрової політики ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» є забезпечення збалансованості професій, поновлення та збереження кількісного та якісного агро сектору кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці [5].

Кадрова політика ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» ґрунтується на таких принципах: Вага (люди – ключовий і найцінніший елемент підприємства);

Раціональність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та впроваджуватися лише для підвищення ефективності діяльності підприємства);

– послідовність (будь-які рішення та дії, що стосуються персоналу, повинні прийматися та реалізовуватися лише з врахуванням усіх елементів кадрової політики);

– об'єктивність оцінки (компанія гарантує, що оцінка кожного працівника та претендентів на роботу проводиться об'єктивно);

Орієнтація на результат (усі відділи, спеціалісти та керівники повинні мати чітко визначений результат своїх дій і всі співробітники повинні прагнути до його досягнення. Саме цей результат є критерієм оцінки успіху, а також єдиним критерієм, за яким заснована система стимулювання та винагород людські ресурси підприємства);

Постійний розвиток особистості та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації його працівників. Підприємство сприяє саморозвитку своїх спеціалістів і заохочує їх до цього);

Співвідношення матеріальної заробітної плати до кваліфікації та рівня безпосередньої участі в діяльності підприємства (система матеріальної заробітної плати працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє підвищенню рівня його особис-

тої участі в діяльності підприємства). Сектор агроперсоналу ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» включає працівників, службовців, спеціалістів та керівників. До складу спеціалістів ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» входять працівники, зайняті на сільськогосподарських, господарських та інших роботах. Він головний бухгалтер / HR, юрист та системний адміністратор.

Співробітники – це люди, які безпосередньо беруть участь у процесі створення багатства. У свою чергу, за характером участі у виробничому процесі працівники поділяються на працівників основного виробництва та допоміжного виробництва.

Основними працівниками ТОВ АФ ЄДНІСТЬ є люди, які безпосередньо займаються виробництвом продукції – агроном, менеджер по роботі з клієнтами, менеджер з продажу, комбайнер, тракторист, механік-технік.

Допоміжні працівники АФ Єдність

З метою оцінки ефективності системи стимулювання ТОВ «АФ Єдність» визначимо, чи існує зв'язок між підвищенням рівня заробітної плати, що спостерігається на підприємстві, та рівнем продуктивності праці персоналу.

Система оплати праці в ТОВ «АФ Єдність» регулюється Положенням про оплату праці ТОВ «АФ Єдність», яке визначає економічні, правові та організаційні основи оплати праці працівників ТОВ «АФ Єдність» на підставі трудового договору та призначене для забезпечення репродуктивної і функції стимулювання заробітної плати [12]. професійна діяльність персоналу, заснована на використанні грошової форми оплати праці, використовується дуже давно в усіх країнах світу. Без використання фінансового стимулювання неможливо побудувати стратегію активізації кадрової діяльності. Гроші – це головна перевага роботодавця, яка може мотивувати людей працювати. При цьому слід пам'ятати, що гроші не можна розглядати як універсальний засіб задоволення потреб, стимул абсолютної важливості, а проблему активізації праці не можна вирішити лише з їх допомогою.

Бонуси за результатами роботи співробітників зазвичай призначаються певною періодичністю. Премії повинні бути суворо індивідуалізованою формою оплати праці і становити основний метод диференціації заробітної плати, тобто вони повинні безпосередньо залежати від показників праці та результатів роботи конкретного працівника. Премія не підлягає нарахуванню: за результатами роботи, обов'язкової та покривається заробітною платою; з причин, не пов'язаних

з роботою. Премії, незначні за розміром, але часті та широкі щодо працівників, перетворюються на звичайну премію

Підприємство займає лідируючі позиції серед споріднених підприємств за рівнем оплати праці. Підприємство входить до трійки національного бізнесу-рейтингу в сфері промисловості за обсягом реалізованої продукції, прибутку, продуктивності роботи і заробітної плати. Протягом 2019 року зарплата зросла на 12%.

Успішна робота ТОВ «АФ Єдність» дозволила збільшити розмір середньої заробітної плати в серпні 2019 року до 9200 грн., тоді як у липні він складав 9340 грн. Сьогодні заробітна плата на Підприємстві – найвища в промисловій галузі країни. За станом на кінець 2019 року розмір середньої заробітної плати на ТОВ «АФ Єдність» був також найвищим серед підприємств галузі і складав 10050 грн.

Виділяється матеріальна допомога після строкової служби у Збройних Силах.

Виплачується одноразова матеріальна допомога самотнім матерям, батькам і опікунам (працівникам підприємства), багатодітним сім'ям (3 і більше дітей), діти яких йдуть у перший клас, кошти на придбання шкільної форми і приладдя у розмірі не менше 500 грн. на дитину-першокласника.

За рахунок коштів підприємства здійснюється навчання (заочна форма) молодих працівників підприємства в учбових закладах за спеціальностями, необхідними підприємству, за умови їх подальшої роботи на підприємстві.

Працівникам надається право на додаткову оплачувану відпустку за сімейними обставинами у випадках: одруження – 2 дні, народження дитини – 1 день (батькові дитини), смерті близьких родичів (батька, матері, чоловіка, дитини, брата, сестри, батька або матері чоловіка) – 2 дні, одруження дітей – 2 дні; одному з батьків, діти яких йдуть у 1-й клас (1-й день занять, «День знань») – 1 день; проводи дітей на службу в армію – 1 день.

Здійснюється оплата страхового внеску за договором добровільного медичного стра-

хування. Крім того, преміювання у розмірі до 50% окладу передбачено за економію енергоресурсів. Подання до преміювання з урахуванням виділених на кожен конкретний структурний підрозділ сум здійснюється безпосередніми керівниками шляхом подання службових записок на ім'я керівника ТОВ «АФ Єдність». Конкретні розміри премій визначаються в наказі (розпорядженні) керівника організації, який передається в бухгалтерію для здійснення виплат [12].

Як правило, в ТОВ «АФ Єдність» премія виплачується разом із заробітною платою. Якщо премія призначена у зв'язку з винятковими заслугами і носить разовий характер, то відомості про її виплату заносяться до трудової книжки у розділ, присвячений заохоченням.

Не дивлячись на те, що преміальний фонд в ТОВ «АФ Єдність» зростає вищими темпами, аніж зростання фонду заробітної плати, розподіл преміального фонду є неефективним (табл. 1).

З табл. 1 бачимо, що в 2018 році преміальний фонд становив 42,9%, в 2019 році – 53,8%, а в 2020 році – 55%.

Слід зазначити, що система преміювання в ТОВ «АФ Єдність» має загальний, тобто не індивідуальний підхід. Так, на підприємстві щомісяця встановлюється преміальний фонд, який розподіляється між працівниками як відсоток до їх посадового окладу. Однаковий механізм преміювання, що застосовується для всіх працівників, не є стимулюючим, не змушує працівників до високопродуктивної роботи. Отже, бачимо, що має місце зростання рівня преміювання працівників підприємства, але механізм нарахування премій та їх розподіл між структурними підрозділами є неефективним, адже «зрівнялівка» не стимулює до прояву індивідуальних стимулів до високопродуктивної діяльності.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу ТОВ «АФ Єдність», в якому брало участь 20 працівників підприємства. Опитування проводилося за

Таблиця 1
Співвідношення окладу та премії в ТОВ «АФ Єдність» в 2018–2020 рр.

Роки	Основна заробітна плата, тис. грн.	Премія, тис. грн.	% премії до заробітної плати
2018	2489,1	1870,0	42,9
2019	2584,8	3008,8	53,8
2020	1211,9	1481,9	55,0

Джерело: [12]

Таблиця 2

Оцінка мотивів до праці персоналу ТОВ «АФ Єдність», в %

Мотиви праці	Персонал	Керівники	Спеціалісти	Робітники
1. Матеріальне стимулювання	46,8	36,8	50,8	51,6
2. Моральне стимулювання	14,6	26,9	19,5	16,7
3. Заходи адміністративного впливу	9,5	6,5	6,8	6,9
4. Трудовий настрій колективу	7,8	19,4	5,9	12,2
5. Прагнення домогтися поваги в колективі	10,8	3,6	5,5	2,4
6. Страх втратити роботу	10,5	6,8	11,5	10,2
Всього, %	100	100	100	100

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «АФ ЄДНІСТЬ» [12]

допомогою анкетування. Дослідження проводилося за окремими категоріями персоналу. Метою опитування було дослідити спонукальні мотиви підвищення ефективності діяльності, зацікавленості в праці працівників ТОВ «АФ Єдність». Процентні співвідношення варіантів ролі мотивів до праці персоналу представлено в табл. 2.

Нинішня ситуація в країні, різке падіння життєвого рівня цілком зрозуміло поставили на перше місце в числі мотивів до праці матеріальне стимулювання. На друге місце співробітники поставили моральне стимулювання. Третє місце займає трудовий настрій колективу. Трохи менше працівників вважають мотивом до праці страх втратити роботу (табл. 2).

Висновки. Таким чином, для активізації трудової діяльності працівників підприємств необхідно використовувати найрізноманітніші

матеріальні та духовні мотиви. Це приведе в кінцевому рахунку до забезпеченості стабільності, збільшення прибутку, отже, і до поліпшення матеріального становища працівників.

При цьому слід зазначити, що такі мотиви до праці, як: розуміння суспільної значущості праці, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею і турботи про справи колективу, про результати його праці майже зовсім втратили своє мотиваційне значення. А це певним чином відбивається на діяльності підприємств в цілому, на їх економічному становищі. Тому для подальшого вдосконалення їх діяльності необхідно більше уваги приділяти мотивам, які нібито втрачають свій сенс. Треба своєчасно і диференційовано використовувати весь спектр всіляких трудових мотивів в практичній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Башук Т.А. Стимулювання та розвиток креативності у персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 150–160.
2. Двофакторна теорія мотивації Герцберга. URL: <http://www.azps.ru/articles/personal.html>
3. Єсінова Н.В. Стимулювання трудової активності персоналу. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/846/1/21.pdf>
4. Єськов О.Л., Гітіс Т.П. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки. *Економіка та право*. 2014. 210 с.
5. Іваницька С.Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
6. Коваленко А.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
7. Кузнєцова О.М. Шляхи вдосконалення управління мотивацією персоналу підприємства. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 161–163.
8. Лазненко А.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2019. № 13. С. 33–35.
9. Матінка А.Є. Державні механізми стимулювання роботодавців до інвестицій в навчання персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 109–116.
10. Павлюк Ст.А. Стимулювання персоналу як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. *Економічний вісник*. 2014. № 16. С. 121–124.
11. Хао. Аналіз систем стимулювання праці персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 16. С. 159–161.
12. Звітність ТОВ «АФ Єдність». URL: https://yandex.ua/maps/org/af_yednist/1128820093/?ll=37.415380%2C48.333472&z=17

REFERENCES:

1. Bashuk T.A. (2016) Stimulation and development of creativity in staff. *Marketing and innovation management*, 1, 150–160.
2. Two-factor theory of Herzberg's motivation. Retrieved from: <http://www.azps.ru/articles/personal.html>
3. Yesinova N.V. (2015) Stimulation of labor activity of staff. Retrieved from: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/846/1/21.pdf>
4. Yeskov O.L., Gitis T.P. (2014) Management of professional development of the personnel of the enterprise on the basis of its estimation. *Economics and law*, 210 p.
5. Ivanytska S.B. (2016) Methodological bases of stimulation of work of the personnel of the enterprise. *Efficient economy*, no. 11.
6. Kovalenko A.V. (2016) Research of influence of stimulation of the personnel of the enterprise on productivity. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, 2, 84–91.
7. Kuznetsova O.M. (2012) Ways to improve the management of motivation of personnel of the enterprise. *Responsible economy*, 4, 161–163.
8. Laznenko A.V. (2019) Formation of an effective mechanism for staff incentives based on world experience. *Development management*, 13, 33–35.
9. Matinka A.E. (2014) State mechanisms to encourage employers to invest in staff training. *Investments: practice and experience*, 10, 109–116.
10. Pavlyuk S.A. (2014) Incentives for staff as a tool to improve the efficiency of the enterprise. *Economic Bulletin*, 16, 121–124.
11. Hao Analysis of staff incentive systems. *Development management*, 16, 159–161.
12. Reporting of LLC "AF Unity". Retrieved from: https://yandex.ua/maps/org/af_yednist/1128820093/?ll=37.415380%2C48.333472&z=17