

УДК 658.3.007:331.108.43

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-17-23>

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Чабан Г. В.

Чабан В. Г.

На даний час в суспільстві особлива увага приділяється застосуванню та впровадженню інновації в управлінні персоналом для економічного зростання конкурентоспроможність окремих працівників і підприємства в цілому. Крім зазначених умов найму, кожен працівник має свої особистісні вимоги до стимулювання праці і підприємства також мають свої особисті мотиви та спонукання, які призводять до щоденного виконання покладених завдань. Тому потрібно здійснювати аналіз поведінки співробітників з необхідністю поєднання досвіду, професійних навичок, рівня освіти для застосування знань, психологічним та матеріальним станом працівників умови праці тощо.

Стаття присвячена актуальним питанням природи мотивації та стимулювання за умови ефективного управління та підвищення інноваційної здатності персоналу на підприємствах.

***Метою дослідження** є подальший розвиток теорії мотивації, еволюція наукових уявлень про форму та розвиток методи стимулювання. Вимоги до мотивації та стимулу для ефективного управління на підприємствах та покращення інноваційної діяльності.*

***Результати роботи.** У статті обумовлено взаємозв'язок становлення системи управління підприємства та значення мотивації персоналу в професійній діяльності, також проаналізовано різні підходи до стратегічного управління мотивацією працівників апарату управління підприємством. Узагальнено методи, використані багатьма вченими в країні та за кордоном для визначення понять «мотивація», «стимул» та «система управління». Запропоновано наукові методи до розробки мотиваційної та інноваційної стратегій на підприємстві.*

***Галузь застосування.** Результати даного дослідження можуть застосовуватись на підприємствах України для мотивування працівників апарату управління, застосування інноваційних факторів для підвищення інноваційної діяльності на підприємстві, також у начальному процесі при викладанні дисципліни «Управління персоналом», «Інноваційний розвиток підприємств».*

***Ключові слова:** потреба, стимул, персонал, менеджмент, адміністрування, управлінський процес.*

MOTIVATING EMPLOYEES OF THE MANAGEMENT APPARATUS TO INCREASE THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Chaban Galina,

Chaban Vitaliy

Currently, in society, special attention is paid to the application and implementation of innovation in personnel management for economic growth, the competitiveness of individual employees and the enterprise as a whole. In addition to the specified employment conditions, each employee has his own personal requirements for work stimulation and enterprises also have their own personal motives and incentives. which lead to the daily performance of assigned tasks. Therefore, it is necessary to analyze the behavior of employees with the need to combine experience, professional skills, the level of education for the application of knowledge, the psychological and material condition of employees, working conditions, etc.

The article is devoted to topical issues of the nature of motivation and stimulation under the condition of effective management and improvement of the innovative ability of personnel at enterprises.

***The purpose of the research** is the further development of the theory of motivation, the evolution of scientific ideas about the form and development of methods of stimulation. Requirements for motivation and incentive for effective management at enterprises and improvement of innovative activities.*

Work results. *The article stipulates the relationship between the formation of the enterprise management system and the importance of personnel motivation in professional activity, and also analyzes various approaches to the strategic management of the motivation of employees of the enterprise management apparatus. The methods used by many scientists in the country and abroad to define the concepts of «motivation», «stimulus» and «management system» are summarized. Scientific methods for the development of motivational and innovative strategies at the enterprise are proposed.*

Field of application. *The results of this study can be applied at enterprises of Ukraine to motivate employees of the management apparatus, use innovative factors to increase innovative activity at the enterprise, as well as in the initial process of teaching the discipline «Personnel Management», «Innovative Development of Enterprises».*

Key words: *need, incentive, personnel, management, administration, management process.*

JEL Classification: *E62, H20, H61, M40, J30*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На даний час в суспільстві особлива увага приділяється застосуванню та впровадженню інновації в управлінні персоналом для економічного зростання конкурентоспроможність окремих працівників і підприємства в цілому, Крім зазначених умов найму, кожен працівник має свої особистісні вимоги до стимулювання праці і підприємства також мають свої особисті мотиви та спонукання, які призводять до щоденного виконання покладених завдань. Тому потрібно здійснювати аналіз поведінки співробітників з необхідністю поєднання досвіду, професійних навичок, рівня освіти для застосування знань, психологічним та матеріальним станом працівників умови праці тощо.

Досвід високорозвинутих країн світу свідчить, що менеджмент і реалізація інноваційної діяльності в будь-якій сфері діяльності невіддільна від зацікавленість співробітників в їх рішеннях. Це можна пояснити тим, що існує ефективний спосіб пошуку мотивації та збільшення стимулювання працівників, тому це є актуальним завданням будь-якого керівника підприємства.

Тому керівнику потрібно знати, на що потрібно звернути увагу в першу чергу, щоб покращити мотивацію праці. Перш за все, необхідно визначити, що це таке такі поняття, як мотивація та стимулювання, які можна застосувати для здійснення ефективно керування на підприємстві та активізації інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам мотивації та стимулювання управління персоналу присвятили свої праці видатні як зарубіжні вчені, так і вітчизняні науковці: Дж. Бентхем, В. Врум, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш, Л. Я. Колдіної, А. М. Фомічова, Д. Смітбурга, В. Томпсона, А. В. Райченка, Г. І. Дібніса, Л. Фестінгер, О. Р. Шарка та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у детальному вивченні та аналізу значення, стимулювання та мотивації персоналу, аналізу існуючих підходів до формування поняття «адміністративний менеджмент», демонстрація сутності поняття «стимул» з точки зору розгляду його як ефективного інструменту в управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важлива передумова сучасного розвитку суспільства в особливих умовах, які максимально використовують інновації та займаються їх впровадженням надавайте значення персоналу та його талант. Це створює умови для економічного зростання конкурентоспроможність окремих працівників і підприємства в цілому що гарантує його фінансову забезпеченість. Крім заявлених умов найму, кожен працівник має свої особисті мотиви та спонукання, що призводять до щоденного виконання покладених на нього завдань. Тому потрібно постійно проводити аналіз поведінки співробітників, необхідно поєднання досвіду, професійних навичок, рівня освіти для застосування знань, психічні та матеріальні умови тощо.

Крім того, як показав досвід високорозвинених країн світу, менеджмент і реалізація інноваційної діяльності в будь-якій сфері діяльності невіддільна від зацікавленості співробітників в їх рішеннях. Це можна пояснити тим, що існує ефективний спосіб пошуку мотивації тому мотивація людей – є актуальним завданням будь-якого керівника підприємства.

Керівнику перш за все потрібно звернути увагу і необхідно визначити, що це таке такі поняття, як мотивація та стимулювання людей до праці, які можна застосувати в ефективному управлінні підприємством та активізувати інноваційну діяльність підприємства.

Мотивація – це складний процес, що включає різні методи. Авторське тлумачення змісту цього поняття визначає його як сукупність мотивацій, спонукань Або внутрішні та зовнішні чинники, або як процес, що спонукає людей до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання зовні та структурні компоненти трудової ситуації [1]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю. При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [5], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [8]. Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [2].

Тому заохочення та стимулювання праці, як правило, спрямоване на окремих працівників або кожної групи працівників. При цьому на практиці поєднують індивідуальне та групове стимулювання найчастіше виникає під час дії винагороди за працю, тобто матеріального задоволення.

Розберемося в існуючих методиках визначення понять стимулу і мотивації, неабияка частка цих категорій визначається тому, що раніше, незважаючи ні на що Радянські вчені під мотивацією і стимулюванням розуміли «спонукання до певних дій працівників», мотивацію відносять до психології, стимул відносять до економічного вчення.

Враховуючи, що визначення стимулювання через мотивацію або стимулювання через фінансову винагороду сьогодні досить поширене, деякі вчені вважають, що між ними існує чітка різниця. Мотивація та стимул (фінансова винагорода): категорію «мотивація» слід визначати як процес мотивувати себе чи інших, брати участь у діяльності, головною метою якої є досягнення в підвищенні продуктивності праці, особисті та загальні цілі бізнесу, термін «стимул» визначається як зовнішні фактори які призводять до дії, мотиваційні причини, рушійні сили, стимули, що впливають на дію органи чуття, тобто це зовнішнє по відношенню до людини. Через це принципове розрізнення категорій «мотивація» і «стимул» можуть означати, що стимулювання є одним із засобів завдяки чому може відбуватися мотиваційний процес.

Процес мотивації багато в чому визначається необхідністю його ініціювати, якщо потреби людей і підприємств збігаються, і співробітники будуть докладати зусиль для них покращення трудової діяльності, що забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та покращення якості продуктів, що в цілому призведе до збільшення прибутку, покращення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Крім того, потреба проявляється в мотивації, яка спонукає людину до дії задовольнити попит. Мотивація, як усвідомлена або спонукальна причина, основа або допоміжна дія або поведінка базується на суб'єктивному явищі, основною метою якого є свідомість формувати цілепокладання дії, які спонукають людину до дії в результаті мотиваційний фактор, що виникає ззовні, стимул і сприйняття людиною цього. Тобто мотивація охоплює набір спонукань, обов'язків і бажань виконувати поставлені завдання.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [1]. Так яке бажання працівника отримати те чи інше за працю, чим якісніший є товар, тим ширший попит на нього, і тим більш працівники є мотивовані, тим скоріш вони починають діяти.

Водночас існують широкі погляди на тотожність природи категорії «мотивація» і «стимул». Однак це питання є дещо дискусійним. Так, стимули - це певні вигоди, мотивація - люди жадають їх. Стимул, як зовнішній стимул, має мету напрямок, мотивація також є рушійною силою для дії, але вона може базуватись на тому, як заохочення у вигляді нагород, підвищення по службі, наказів тощо особисті причини (відповідальність, обов'язок, страх). Враховуючи реакцію людини на багато подразників може бути неусвідомленою та неконтрольованою стимули змінюються лише після того, як люди усвідомлюють і приймають стимул у вигляді винагороди.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припустити: найбільш активну роль у мотиваційному процесі відіграє та роль, яка ініціює його потреби, стимули до дій, спрямованих на усунення потреб і зовнішніх факторів-стимули, тому розуміння правильного способу управління підприємством створює необхідні умови, що забезпечують ентузіазм персоналу п, надають можливості керівникам мотивувати співробітників на досягнення високих результатів у діяльності.

Таким чином, із проведеного аналізу стає зрозуміло, що основні чинники впливу працівники – це мотивація, а головна мета мотивації - задоволення потреб людей і водночас бізнес. Тому слід зазначити, що в даному випадку стимулювання є подразником та ефективним інструментом вирішального фактору впливу на людей ззовні в процесі розвитку мотивації, при цьому використовують різні способи впливу на людей типів мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [3]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [2]; якщо проблемами стимулювання є формування внутрішнього спонукання, то сутність мотивації потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними.

Тому, методи наведені провідними економістами, підтверджують правильність судження з цього питання. Стимулювання є ефективним засобом і зовнішнім фактором розвитку мотивації, призначений для задоволення потреб персоналу, що спонукає їх до здійснення корисних дій, спрямованих на задоволення потреб бізнесу.

Разом із тим, проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності [10].

У свою чергу, вивчення наукової літератури дало змогу визначити наступне про існуючі теорії мотивації: взаємозв'язок процесу, змісту та поведінки працівників (табл. 1, 2, 3).

Таблиця 1. Існуючі теорії мотивації за процесуальним підходом

Вчені, які займались дослідженням	Основне бачення теорії мотивації
Теорія справедливості С. Адамса [12]	Співробітники підприємства порівнюють свою винагороду та витрати на отримання винагороду від інших співробітників, які виконують те саме завдання.
Теорія очікувань В. Врума [5]	Людина певною мірою концентрується для досягнення поставленої мети, вона оцінює ймовірність отримати за неї винагороду
Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського [5]	Враховуючи паралельне існування вищих і нижчих вимог, їх механізм щастя теж формується паралельно і незалежно
Теорія виклику С.А. Суркова [5]	Висока впевненість у собі відіграє важливу роль у мотивації співробітників грати в складні завдання для них є «викликом».
Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера [21]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій раніше визначальним фактором була оцінка його результату діяльність із співвідношенням морального і матеріального стимулювання
Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса [5]	Відповідно до конкретної ситуації на підприємстві вибирають індивіда відповідного типу поведінки. На вибір впливає як працівник оцінить ситуацію і його бажання в ситуації і його вплив на неї

Таблиця 2. Існуючі теорії мотивації за змістовним підходом працівників

Вчені, які займались дослідженням	Основне бачення теорії мотивації
Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [5]	Визначається простотою мотивації та стимулів, спрямованих на досягнення визначити цілі, але більше підходить у крайніх випадках. Неефективність у виконанні складних проектів, які виконуються тривалий термін і задіяна велика кількість працівників
Соціальна теорія Е. Мейо [20]	Раціональний підхід, згідно з яким метод має вирішальний вплив на робочу силу. Зростання активності і виробництва зумовлюється не стільки матеріальними чинниками, скільки морально-психологічними
Теорія потреб А. Маслоу [18]	Потреби поділяються на первинні і вторинні, а поведінка людини визначається потребами нижчого рівня та після їх отримання дія зупиняється
Структура ідеального управління Р. Лайкерта [17]	Основні характеристики ідеальної структури управління організації виділяє: довіра керівництва та впевненість у підлеглих, налагодження комунікаційних зв'язків, Мотивація співробітників використання групових форм діяльності, можливість приймати рішення за участю всіх учасників підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групових обговорень; розподіляє контроль між великою кількістю учасників
Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [5]	Відповідно до теорії, працівники «Х» прагнуть уникати роботи, тому що щоб контролювати та мати змогу погрожувати, їх потрібно стимулювати. Теорія «У» лежить в тому що працівники за своєю природою несуть відповідальність за продуктивність працювати, мати самосвідомість і самовираження
Теорія «Z» В. Оучі [5]	Визначальними факторами забезпечення продуктивної діяльності компанії є дотримання принципу змови, що включає встановлення демократичного стилю керівництва, довіра, залучення працівників до приймання рішення, які відображають почуття такту, відкритості та прозорості

Таблиця 3. Існуючі теорії мотивації за поведінковим підходом працівників

Вчені, які займались дослідженням	Основне бачення теорії мотивації
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [7]	Сутність теорії полягає у вивченні та описі впливу досягнення (своє бажання досягти поставленої мети), влада (формується під впливом виховання та життєвого досвіду, проявляється в контролі людини над іншими, ресурсами та процес) і співучасть (сподіваючись на дружні стосунки з іншими) вчинки людини, які спонукали її діяти
R-теорія Н.Ю. Подольчака [10]	Поведінку та мотивацію людей можна пояснити їхньою схильністю до ризику
Концепції людини Е. Шейна [11]	Відповідно до концепції раціонального ведення господарства, суспільна людина та складна людина, підтримувати мотивацію співробітників відповідні фактори (економічні, соціальні тощо)
Теорія поля К. Левіна [16]	Поведінка людини визначається особистими факторами та чинниками середовища

Це довели дослідження вчених різних періодів щодо різних теорій мотивації незаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умови розвитку наявних здібностей персоналу, мотивація для досягнення цілей, які стоять перед бізнесом, і задоволення його потреб за допомогою відповідних форм і методів стимулювання. На додаток до вищезазначеного у наведених дослідженнях ми відзначаємо еволюцію наукової думки щодо розвитку форм і методів, стимулювання виникає під впливом різноманітних концептуальних змін мотивації, найбільш було заявлено на рубежі ХХ-ХІ століть (постіндустріальне), в якому вони відіграють важливу роль використовують знання, інновації та мудрості.

Сьогодні мають вирішальне значення для формування мотивації людини стимули, основною складовою яких є не тільки винагорода, а й можливість ефективної реалізації на ринку товарів і послуг, у формуванні матеріалів для мотивації необхідні: наявність рівня заробітної плати та вивчення її динаміки, зв'язок рівня заробітної плати з кількістю і якістю продукції праці мають пряму залежність, наявність структури особистого доходу, матеріальне забезпечення. Важливі принципи для розгляду організації нарахування заробітної плати, такі як доступний грошовий дохід, відносячи внесок кожного працівника у підвищення продуктивності праці, сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимуляції за методом Скенлона.

Основою формування системи є забезпечення житлом, автомобілем, гідна заробітна плата, премії та надбавки, доплати, комісійні, надання додаткових соціально-медичних послуг страхування, створення сприятливих умов для відпочинку, гарантування гідних умов праці, участь у спільному управлінні, контроль працівників, самоуправління, самовдосконалення та самореалізація. До негативних методів віднесемо: невдоволення, покарання, загроза безробіття.

Особливу увагу потрібно звертати на можливості відповідальності працівника, маючи хист працівника до професійного зростання, його бажання задовольнити різноманітні потреби, не тільки матеріальні, а й нематеріальний зміст.

Виходячи з цього, людей заохочують до роботи на підприємствах, крім матеріальних стимулів слід відносити також комплекс прийомів морального заохочення працівників, що призведе до значного збільшення обсягу виробництва.

У змісті нематеріального стимулювання персоналу підприємств в сформульовано концепцію підвищення якості праці та життя, участі працівників у розподілі прибутку, плануванні кар'єри, інформованості працівників. Це невидимі компоненти стимулювання надаються для подолання розгубленості, переживань серед співробітників нервозність, образи, відчай, злість і т.д. Тому потрібно дотримуватись зобов'язань щодо виконання матеріальні та нематеріальні методів мотивації людей сприятиме вдосконаленню впевненість працівника у своїй роботі, що сприяє його процесу самонавчання та самореалізації, підтримування дружніх стосунків в колективі.

Водночас, досліджуючи найбільш ефективні форми та методи мотивації працівників, необхідно звернути увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Відповідно до рівня кваліфікації, такі фактори, як досвід роботи, стать, вік, рівень освіти тощо, можуть відрізнятися ставлення працівників до тих форм стимулювання, які необхідно застосовувати на підприємствах. Адекватні реакції на зміну оцінки роботи починаються лише після оцінки змін самими співробітниками. Крім того, дієвість матеріального стимулювання спостерігатиметься лише тоді, коли буде досягнуто певне значення та певна межа. Через це виходить, що ефективно поєднання благ, забезпечення соціального захисту, задоволення потреби співробітників у спілкуванні та самореалізації поза традиційними потребами матеріальне заохочення, щоб роботодавці приділяли більше уваги конкретному персоналу.

Тому у формуванні мотивації та спонукання людей, як ефективної складової удосконалення в управлінні бізнесом та інноваційною діяльністю необхідно враховувати деякі вимоги, головні з них наступні: комплексність мотивації та стимулювання до праці, обізнаність щодо чинної системи заохочення, справедливості оплати праці та заохочувальних виплат; диференціація та захист стимулів; публічність; гнучкість, ефективність і частота використання, розробка методів залучення співробітників стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Проаналізувавши сутність понять «мотивація» і «стимул», виявлення їх однакових та відмінні рис, про що свідчить їх історія та еволюція незаперечним фактом є те, що розвиток підприємства, в тому числі розвиток інноваційних підприємств, відбувається за певних умов, персонал має бути мотивованим для досягнення корпоративних цілей, і задовольняти їх потреби шляхом використання відповідних форм і методів стимулювання.

Завдяки правильній взаємодії мотивації та стимулів загальний процес формування механізму стимулювання вкладу працівників ефективно впливають на керування підприємствами та покращують їхній інноваційний потенціал і діяльність.

Висновки з цього дослідження. Провівши дане дослідження, ми можемо зробити висновок, поняття «мотивація», «стимул» відноситься до більшого зовнішнього впливу на працівників, різниця між ними полягає в атрибуції категорія «мотивація» відноситься до внутрішнього бажання щось зробити, «стимул» неможливий без зовнішнього впливу. Однак між поняттями «мотивація» і «стимул» спільним для них є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може включати ефективне управління підприємствами та вдосконалення інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
2. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Харків. ІНЖЕК, 2007. 184 с.
3. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
4. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4-15.
5. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 223-225.
6. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ. КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.
7. Дмитриченко Л. І., Чунухина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорація в системі общественного виробництва. Монографія. Донець: ООО «Східний видавничий дім», 2010. 220 с.
8. Машков К. Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193-196.
9. Назарова Г. В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства. *Економіка розвитку*. 2005. № 2 (34). С. 21-25.
10. Подольчак Н. Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11. С. 134-144.
11. *Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein*. 3rd ed. p. cm. (The Jossey-Bass business & management series)
12. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
13. Alderfer C. P. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York : The Free Press, 1972. 200 p.
14. Festinger L. A. *Theory of Social Comparison Process*. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117-140.
15. Galli E. B. *Das strategische Programm personell besetzen. Strategische Initiativen und Programme*. Gabler Verlag, 2011. P. 143-167.
16. Lewin K. *Group Decision and Social Change*. In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). *Readings in Social Psychology*. (Rev. ed.). New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.
17. Likert R. *The Human Organization*. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
18. Maslow A. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.
19. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N.Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
20. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
21. Skinner B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.

References

1. Bilichenko O. S. (2012). *Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of work motivation]*. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria – Herald of Agrarian Science of the Black Sea Region*, 4. 119-125.
2. Hrynova V. M., Hruzina I. A. (2007). *Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva [Georgia Problems of labor motivation of the company's personnel]*. Kharkiv. INZhEK.
3. Dubchak I. V. (2004). *Motyvatsiia personalu yak skladova efektyvnoho funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Personnel motivation as a component of the effective functioning of transnational corporations in the modern economic environment]*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 7 (37). 170-176.
4. Doronina M. S. (2013). *Protyrichchia v motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Contradictions in the motivation of management personnel of industrial enterprises]*. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi – Economics and management of machine-building enterprises*, 1. 4-15.
5. Klymchuk A. O., Mykhailov A. M. (2018). *Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and improvement of innovative activity]*. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, 1. 223-225.
6. Mazur N. O. (2005). *Rol stymuliv u systemi motyvatsii personal [The role of incentives in the personnel motivation system]*. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. prats Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Formation of the market economy: coll. of science works of the Kyiv National University of Economics*. Kyiv. KNEU. T. 2. S. 173-182.

7. Dmytrychenko L. Y., Chynykhyna T. S., Dmytrychenko L. A., Khymchenko A. N. (2010). *Korporatsyia v systeme obshchestvennogo proyzvodstva : monohrafiya [Corporation in the system of public production : monograph]*. Donetsk: ООО «Skhidnyi vydavnychiy dim».
8. Mashkov K. Ye. (2011). *Prava ta oboviazky pratsivnykiv, shcho vynykaiut vnaslidok otrymannia zaokhochennia za trudovi dosiahnennia [Rights and obligations of employees arising as a result of receiving incentives for labor achievements]*. Chasopys Kyivskoho universytetu prava – *Journal of the Kyiv University of Law*, 1. 193-196.
9. Nazarova H. V. (2005). *Metodyka formuvannia trudovoho potentsialu aktsionernoho tovarystva [The method of forming the labor potential of a joint-stock company]*. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 2 (34). 21-25.
10. Podolchak N. Yu. (2004). *Rozrobka R-teorii motyvatsii ta mekhanizmiv yii realizatsii za dopomohoiu poiednuvalnogo analizu [Development of the R-theory of motivation and mechanisms of its implementation by means of conjunctive analysis]*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 11. 134-144.
11. *Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. 3rd ed. p. cm. (The Jossey-Bass business & management series)*
12. Adams J. S. (1965). *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*, 2. 267-299.
URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
13. Alderfer C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York : The Free Press, 200 p.
14. Festinger L. A. (1954). *Theory of Social Comparison Process. Human Relations*. № 7(1). P. 117-140.
15. Galli E. B. (2011). *Das strategische Programm personell besetzen. Strategische Initiativen und Programme*. Gabler Verlag, 143-167.
16. Lewin K. (1952). *Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, I. N. Newcomb and E. L. Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. (Rev. ed.)*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
17. Likert R. (1967). *The Human Organization*. New York : Mc Graw-Hill, 258 p.
18. Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation. Psychological Review*, 50/4. 370-396.
19. McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. N.Y. : McGraw-Hill, 256 p.
20. Mayo E. (1946). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 318 p.
21. Skinner B. F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York : Alfred A. Knopf, 320 p.

ДАНІ ПРО АВТОРІВ

Чабан Галина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
вул. Чайковського, 7, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: halynachaban2@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5359-316X>

Чабан Віталій Григорович, кандидат економічних наук, професор кафедри, бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
проспект Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна
e-mail: pokeragro3@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4353-4374>

DATA ABOUT THE AUTHORS

Chaban Galina, PhD, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
7, Chaykovskogo st., Pereiaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine
e-mail: halynachaban2@gmail.com

Chaban Vitaliy, PhD, Professor of the Department, Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Victory Avenue, 54/1 Kyiv, 03057, Ukraine
e-mail: pokeragro3@gmail.com