

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2020 | 26.11.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69)

УДК 331.4

В. В. Корольков,
к. е. н., доцент, декан факультету економіки та управління,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-3593-8512
Д. О. Бабенко,
магістрант, Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: 0000-0001-8197-4824

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

V. Korolkov
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Economics and Management Faculty,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
D. Babenko
Master student, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

IMPROVING THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У статті досліджуються питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Проведено аналіз та надано характеристику основних зарубіжних моделей мотивації працівників. Уточнено визначення сутності поняття "мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства", розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Авторами обґрунтовано тезу про те, що комплексне застосування роботодавцями методів прямої і непрямой мотивації дозволяє зберегти персонал і підвищити ефективність трудової діяльності, сприяє збільшенню інклюзії працівників в трудовий процес. Розроблено структуру мотиваційного механізму та її складові елементи, запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства. Систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Розроблені пріоритетні напрями мотиваційного механізму що дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудова відносин між працівниками і роботодавцями.

Currently, the interest and desire of employees to effectively and efficiently perform their duties is one of the main internal factors influencing the growth of success, prestige and competitiveness of any modern enterprise. It is based on employee motivation, focused on meeting personal and collective needs and interests. The head of the enterprise must have information about what is sufficient for employees, and what is necessary and mandatory for them to be interested in effective work at the enterprise. In addition, it is important that the company's staff work most productively for which management needs to encourage its employees. The management of the enterprise faces

an important question - by what, by what means and methods to increase motivation of the personnel? In this regard, the most important task of personnel service at the enterprise is the development and implementation of a motivational mechanism in personnel management, the areas of which will be focused on motivating employees to work effectively.

The article examines the issues of increasing the efficiency of motivation of the company's personnel. The main foreign models of employee motivation are analyzed and characterized. In the study and analysis of the foreign countries experience, the following main models of managing employee motivation were considered: Japanese, American, German, Turkish, and British model.

The definition of "motivational mechanism in enterprise personnel management" is clarified, and the categories of material and non-material incentives are considered. The authors substantiate the thesis that the integrated use of direct and indirect motivation methods by employers allows you to save staff and increase the efficiency of labor activity, contributes to greater involvement in the labor process. The structure of the motivational mechanism and its constituent elements are developed, and the directions for improving the motivational mechanism in enterprise personnel management are proposed.

The priority directions of the motivational mechanism developed by the authors will allow to increase the efficiency of the personnel management system of the enterprise and to improve the organization of social and labor relations between employees and employers.

Ключові слова: мотивація; мотиваційний механізм; управління персоналом; працівник; роботодавець; підвищення продуктивності праці; задоволеність працею.

Keywords: motivation; motivational mechanism; personnel management; employee; employer; labor productivity improvement; job satisfaction.

Постановка проблеми. В даний час зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідне й продуктивно, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка і реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрямки якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Все вищевикладене свідчить про актуальність і своєчасність розгляду питань формування і вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань мотивації персоналу присвячено праці багатьох вчених, серед яких можна відзначити таких науковців, як Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та багато інших вчених.

На даному етапі багато вчених у своїх працях досліджують мотиваційний механізм управління персоналом. А.В. Лобза і І.С. Гузь формують мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [10, с. 511]. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [8, с. 286]. Поняття “мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства” трактується в даній роботі в якості сукупності принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

А.О. Климчук розглядає мотиваційні механізми на прикладі підприємства, показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, в тому числі преміювання, плинності працівників, задоволеність персоналу умовами і результатами праці [7, с. 12].

В.В. Корольков розглядає практичний досвід використання механізмів стимулювання торговельно-оперативного персоналу на прикладі торгівельної мережі “Сільпо” [9, с. 88].

Проте мотиваційний механізм управління персоналом на сучасному підприємстві досліджено недостатньо, в зв'язку з чим актуальним і своєчасним є вивчення складових елементів його структури [6, с. 31].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка найбільш ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Для цього в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- провести аналіз та надати характеристику основних зарубіжних моделей управління мотивацією персоналу підприємства;
- уточнити визначення “мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства”;
- виділити основні елементи для розробки структури удосконаленого мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства;
- розглянути та більш детально проаналізувати категорії матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- запропонувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Зазначимо, що практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії (табл. 1).

Таблиця 1.
Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Джерело: [2, с. 78; 3; 10, с. 510]

Далі розглянемо характеристики основних моделей мотивації працівників. Так, особливість японської моделі мотивації персоналу полягає в тому, що при розробці способів мотивації враховуються такі складові, як рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також вік і стаж трудової діяльності. Стимулювання працівників здійснюється на підставі всіх вищезазначених складових.

В основі американської моделі мотивації лежать соціальні і культурні особливості нації. Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Керівництво підприємства вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі прибутку і доходів, в управлінні, а також мати частку у власності.

Характерною особливістю моделі мотивації персоналу у Великобританії є залежність заробітної плати від прибутку (грошова та акціонерна). Також може бути використана система коливання заробітної плати, що залежить тільки від прибутку підприємства.

При формуванні німецької моделі мотивації персоналу головне полягає в тому, що інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці.

Що стосується турецької моделі, то можна відзначити, що, крім матеріальної мотивації, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці працівників. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників і підвищити їх мотивацію.

На наш погляд при формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватись, а також адаптуватись

до ситуації, сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Нами пропонується структура мотиваційного механізму, яка включає в себе наступні складові: головна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки, очікуваний результат.

Так, головна мета механізму полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні [6, с. 31]. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво та ін. При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінному та ініціативному виконанню своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низької ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності. При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника. Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників [2, с. 78].

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливим є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Для того, щоб досягти основну мету мотиваційного механізму з використанням вищевикладених принципів, керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру і класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації [1, с. 55; 4, с. 111].

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) і нематеріальне стимулювання.

Щодо матеріального стимулювання можна відзначити, що результатом його застосування є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну роботу. Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу. Однак звернемо увагу і на те, що грошове стимулювання ефективно в тому випадку, якщо працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці. Працівник у даному випадку повинен розуміти, що витрачені ним фізичні і розумові сили, а також отриманий кінцевий результат мають прямий зв'язок з грошовою винагородою. Проте в даний час, з урахуванням специфіки діяльності багатьох підприємств і організацій, дуже часто складається ситуація, коли роботодавцю складно об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи у багатьох працівників у зв'язку з відсутністю її прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці і є причиною незадоволення оплатою праці, що призводить до зниження його продуктивності. Підкреслимо, що заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [11, с. 10]. Також труднощі додає встановлення надмірно високої мінімальної заробітної плати. Для успішного впровадження матеріальної мотивації на підприємстві слід мати достатній фонд оплати праці, який дозволяє крім мінімальної заробітної плати надавати значну надбавку для стимулювання. При цьому роботодавець не може сплачувати заробітну плату менш мінімальної.

Крім грошового стимулювання, керівництво може застосовувати такі види стимулювання, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, надання допомоги в отриманні житла, у вирішенні питання із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі

безкоштовним) та службовим транспортом. До додаткового стимулювання працівників також можна віднести знижки на придбання продукції фірми, надання медичних послуг та ін. Що стосується стимулювання у неробочий час, то можна виділити задоволення потреб персоналу відпочинку, а також соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами. Важливим моментом є і стимулювання діяльності працівника, яке спрямоване на задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, виражене у можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [12, с. 138]. Для працівника гнучкі форми зайнятості в роботі надають позитивні ефекти. Так, працівник, залежно від трудового договору, оформившись на роботу з гнучкими формами зайнятості, отримує конкретний обсяг роботи, який необхідно виконати за певні встановлені терміни, або скорочений робочий час, а також можливість роботи, яка здійснюється дистанційно (на дому).

Нематеріальне стимулювання класифікується на соціальний, моральний, соціально-психологічний [13, с. 140]. Соціальне стимулювання передбачає престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і трудовим колективом, також формується задоволеність працею [14].

Непряма (примусова) мотивація базується на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментарієм даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін.

Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою трудову діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки. Сьогодні все частіше на сучасних підприємствах можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що у підприємства не завжди є фінансові засоби і можливості для підтримання належного рівня матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового стимулювання [7, с. 43]. При цьому моральне стимулювання для керівництва підприємства обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення вищевикладеного в табл. 2 систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 2.
Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників; – участь працівників у прибутках; – плани додаткових виплат; – участь працівників в акціонерному капіталі; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; – оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; – надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Джерела: [4, с. 112; 5; 15, с. 361]

Керівнику слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому [16, с. 150]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно

аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Висновки. Отже, у науковому дослідженні проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японська, американська, німецька, турецька, модель Великобританії, які показують практичний позитивний досвід передових і розвинених країн щодо формування мотиваційного механізму управління найманими працівниками підприємства. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має свою структуру і включає в себе такі складові елементи, як ціль, задачі, сукупність певних принципів, методів та інструментів, а також пріоритетні напрями, що дозволяють керівництву підприємства підвищити результативність трудової діяльності працівників. Крім цього, у статті детально розглянуті методи прямої і непрямой мотивації персоналу підприємства. Розроблені авторами пріоритетні напрями мотиваційного механізму дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Список літератури.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. - Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
3. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
4. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
5. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.
6. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
7. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
8. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішквіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.
9. Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо / В. Корольков, О. Ткачук, М. Корогод Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. 9 (261) с.85-101
10. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. - Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
11. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ – №4. – 2017. – С. 8-12.
12. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2014. – 288 с.
13. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
14. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
15. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
16. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. - Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.

References.

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom: pidruch.* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. Ukraine
2. Bondarchuk, L.V. and Nikolaichuk, N.P. (2017),. “Features of crisis personnel management” *Aktualni naukovi doslidzennia v suchasnomu sviti.* Vol. 5(25), pp. 77–82.
3. Brych, V.Ya., Diakiv, O. P. and Slivinska, N. M. (2012), [Personnel management: a textbook.]– Ternopil: TNEU. Ukraine.
4. Gromko, L.S. (2018),. “Principles of personnel management in the conditions of an enterprise anti-crisis activity: methodological aspect”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 36, pp. 109–113.

5. Denysenko, M.P. and. Budiakova, O.Yu. (2019), “Enhancing human capital index — important complex of innovative personnel policy” - *Ekonomika ta derzhava*. №4. pp. 11–17.
6. Zaitsev, V.S. (2018), “The main directions of improving the motivation of workers of industrial enterprises” *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 1. (34). pp. 29-35.
7. Klymchuk, A. O. (2016),. “Scientific approach analysis of management personnel problems of enterprise” *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 1. pp. 42–45.
8. Kravchenko, S. and Kornyeva, O. (2018),. *Formuvannya efektyvnosti intelektual'nogo kapitalu pidpriemstva. Innovacijne promyslove pidpriemstvo u formuvanni stalogo rozvytku: monografiya*; red. kol.: O.I. Amosha, Kh. Dzhvihol, R. Mishkievich; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, pp. 276-296
9. Korolkov, V., Tkachuk, O. and Korohod M. (2018), “Perfection the trade and operating staff stimulating mechanism in the network selpo” *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. 9 (261) pp.85-101
10. Lobza, A.V. and Guz, I.S. (2018), “Approaches to the development of performance evaluation system of the personnel of the modern enterprise” - *Molodyj vchenyj*. №1 (53). pp. 510-513.
11. Lutaj, L.A. (2017), “The Objectives Tree – Resources Tree Pattern in Social Management of Personnel” - *Rynok pratsi ta zajniatist' naseleння: zb. nauk. prats' IPK DSZU – №4*. – pp. 8-12.
12. Monastyr'skyj, H.L. (2014), *Teoriia orhanizatsii: pidruch.* [Theory of organization: textbook]– Ternopil': TNEU, Ukraine.
13. Nykyforenko, V. H. (2013) *Upravlinnia personalom : Navchal'nyj posibnyk*. [Management of the personnel: a textbook] – Odesa: Atlant, Ukraine.
14. Prudkyj, V.V. and Manaienko, I.M. (2017), “Innovative approaches to human resource management of the enterprise”, *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. Prats' molodykh vchenykh fak-tu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. I. Sikors'koho*. № 11, available at: ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866 (Accessed 17 Nov 2020).
15. Havrysh, O.A., Dovhan', L. Ye., Krejdych, I. M. and Semenchenko N. V., (2017), *Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia* [Technologies of personnel management: monograph] - Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikors'koho», Ukraine
16. Shapoval, O.A., Ivaniy, A.A., and Galchenyuk A.A. (2018), “Personnel policy as a tool of the personnel management system” - *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. №5 (17). pp. 149-151.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2020 р.