

### **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті досліджено процес створення ефективної системи мотивації персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Проведено аналіз публікацій, присвячених мотивації працівників вітчизняних підприємств, який засвідчив багатий спектр досліджень з цієї проблематики. Розглянуто основні проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що перешкоджають створенню ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Запропоновано низку першочергових заходів щодо удосконалення мотивації персоналу як головного фактору підвищення ефективності підприємства. Стимулювання праці буде забезпечувати високий результат лише за наявності системного, комплексного характеру, коли матеріальне стимулювання органічно доповнюватиметься моральним і соціальним заохоченням. Надано рекомендації щодо формуванню системної мотивації персоналу з урахуванням їх особистих характеристик та внутрішніх та зовнішніх спонукальних чинників.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, підприємство, система мотивації, фактори мотивації, ефективність, методи стимулювання

*Продіус Оксана, Алексеев Максим*

### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследован процесс создания эффективной системы мотивации персонала и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. Проведен анализ публикаций, посвященных мотивации работников отечественных предприятий, который показал богатый спектр исследований по этой проблематике. Рассмотрены основные проблемы внешней и внутренней среды предприятия, препятствующие созданию эффективной системы мотивации

персонала в современных условиях хозяйствования. Предложен ряд первоочередных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала как главного фактора повышения эффективности предприятия. Стимулирование труда будет обеспечивать высокий результат только при наличии системного, комплексного характера, когда материальное стимулирование органично дополняется моральным и социальным поощрением. Даны рекомендации по формированию системной мотивации персонала с учетом их личных характеристик и внутренних и внешних побудительных факторов.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, предприятие, система мотивации, факторы мотивации, эффективность, методы стимулирования

*Prodius Oksana, Alekseev Maksim*

## **STAFF MOTIVATION AS A MAIN FACTOR OF INCREASE OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The paper investigates the process of creation of effective system of staff motivation and its impact on the efficiency of the company. The analysis of publications devoted to the motivation of employees of domestic enterprises, which showed a broad spectrum of research on the subject. The main problems of the external and internal environment of enterprises, prevent the establishment of an effective system of staff motivation in the current economic conditions. Proposed a number of priority measures to improve staff motivation as the main factor in increasing the efficiency of the enterprise. The remuneration will ensure a high result only in the presence of systemic, complex nature, when monetary incentives complements the moral and social promotion. Recommendations about formation of system of personnel motivation based on their personal characteristics and internal and external motivating factors.

**Keywords:** motivation of personnel, company, motivation, factors of motivation, efficiency, incentives.

**Постановка проблеми у її загальному вигляді.** Світова криза стала найважливішою реальною характеристикою сучасної

економічної системи, однією з найбільш впливових сил, що визначають хід розвитку нашої планети. Вона торкається практично всіх сфер громадського життя, включаючи економіку, політику, ідеологію, соціальну сферу, культуру, екологію, безпеку, спосіб життя, а також самі умови існування людства. Заради збереження переваги конкурентоспроможних ринків при наявності чітких правил та політичних і географічних кордонів і спрямованості цих перетворень на задоволення потреб людини, управління має ставати більш ефективним і скоординованим. В першу чергу це стосується управління персоналом, тому що саме людський фактор є одним з визначальних для підприємств в умовах кризи [1].

**Аналіз досліджень та публікацій останніх років.** Питання вивчення мотивації персоналу знайшли своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених Т. Базарова, С. Белозерова, О. Виханського, В. Єрьоміна, М. Живко, Є. Ільїна, О. Кузьміна, Н. Любомудрова, П. Мартина, А. Наумова, Ю. Ровенського, Е. Смірнова.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досліджено теоретичні й практичні аспекти мотивації праці, однак, деякі питання щодо розробки системної мотивації у контексті підвищення ефективності підприємства в сучасних складних умовах господарювання потребують подальшого вивчення.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Ефективність діяльності промислового підприємства, рівень його розвитку багато в чому визначається правильним розумінням керівництва ролі й значення мотивації персоналу. Мотивація є одним з найважливіших інструментів формування якісної системи керування на підприємстві. Нажаль, сьогодні менеджмент більшості вітчизняних промислових підприємств основну увагу як і раніше приділяє проблемам зниження витрат, максимізації прибутку. Іншими словами, пріоритет належить цілям виробничого характеру. Разом з тим, управлінню процесами консолідації трудової діяльності персоналу, забезпеченню відповідності інтересів і цілей окремих працівників і підприємства в цілому, формуванню зразків нового організаційного поведіння, ефективних систем мотивації й стимулювання людей не приділяється належної уваги.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних підприємств

у контексті підвищення ефективності їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний характер виробництва, його висока наукоємність змінили вимоги до персоналу, підвищили значимість творчого підходу в роботі й високому професіоналізмі. Це привело до змін у принципах, методах і соціально - психологічних питаннях керування персоналом. Зміни в принципах керування персоналом спрямовані, у першу чергу, на реалізацію політики мотивації, що придбала велике значення в умовах переходу до ринкової економіки. Політика мотивації в умовах розвитку колективних форм власності й залучення працівників до керування спрямована на розширення співробітництва персоналу з адміністрацією для досягнення загальних цілей. Це сприяє розвитку потенційних здатностей персоналу, більше інтенсивній і продуктивній праці, творчому відношенню до праці [2; 3].

Основою сучасного менеджменту стали теорії глобалізації, для яких характерне зростання конкурентноздатності робочої сили, оскільки більшість працівників має високий освітній рівень. Зростає ступінь інтелектуалізації праці, наявність висококваліфікованих та мобільних кадрів отримує значення стратегічного ресурсу. Це набирає глобального масштабу, чому, сприяє об'єднання європейських держав у Європейський Союз.

На зміну фізичному навантаженню працівника приходять оцінювання інтелектуального капіталу працівників. На даний час підприємства зацікавлені у формуванні стабільного складу персоналу, який є мотивованим на зростання особистого професіоналізму, кваліфікації, підвищення свого трудового внеску в досягнення кінцевих цілей фірми. З іншого боку глобалізація виробництва, тобто поширення у всесвітньому масштабі, змушує розробляти нові, цілком відмінні системи стимулювання з урахуванням менталітету, економічного та морального стану суспільства, де планується відкриття підприємства.

В умовах глобалізації потрібні нові підходи, що містять у собі не тільки стратегії, що забезпечують ефективність діяльності компанії, але й стратегії, що дозволяють розвивати творчі, парадоксальні й ризиковані підходи до діяльності компанії як новий ресурс для її розвитку. Актуальність і значимість проблеми підвищення

ефективності функціонування мотиваційного механізму визначається радикальними перетвореннями економічної системи суспільства. За тривалий період часу в Україні сформувалася деформована структура виробництва, що не відповідає реальним потребам людей. У практиці централізовано встановлювалися нормативи, ліміти, ціни, тарифні ставки, оклади й інші показники. У суспільстві сформувався стійкий стереотип неприйняття приватної власності, підприємницької діяльності, конкуренції й ін. Проведені реформи обумовили зміна структури виробництва, його спад, зниження життєвого рівня народу, поляризацію населення за рівнем доходів, безробіття, у результаті чого в значній масі людей сформувалося розчарування проведеним курсом реформування економіки. Удосконалювання мотиваційного механізму є одним з методів вирівнювання й зм'якшення деформації, що з'явилася, ряду соціальних імперативів.

Дослідження методів і напрямків трансформації механізму мотивації праці в ринковому середовищі, що формується, являє собою одну з найбільш важливих і складних завдань економічної науки. Це пояснюється тим, що в перехідний період колишня структура виробництва не може бути швидко перебудована на основі ринкових механізмів. В економіці йде процес переосмислення ідей, теорій, методів керування. Формується новий категорійний і понятійний апарат, що не завжди розділяється всіма фахівцями, що приведе до непорозуміння або марної дискусії про терміни. Становлення справді ринкового господарства й відповідних йому методів мотивації праці обумовлюють необхідність їхнього осмислення, теоретичного обґрунтування, що неможливо без критичного розгляду вітчизняного досвіду й творчого запозичення закордонних моделей, категорій, понять і їхньої адаптації стосовно до українських реалій [4].

Незважаючи на всю складність дослідження проблеми підвищення ефективності функціонування механізму мотивації праці через невизначеність у розвитку нових умов і форм господарювання, розгляд її не може відкладатися на більше пізніше час, коли остаточно зложаться ринкові структури. Уже на даному етапі необхідно виявити й проаналізувати основні (як позитивні, так і негативні) тенденції в мотиваційних відносинах, у першу чергу визначальний ріст ефективності праці в нових умовах господарювання.

Актуальність розглянутої проблеми обумовлена тим, що

перехід до соціально орієнтованого ринку припускає необхідність створення адекватного механізму мотивації праці. Без цього не можна розглядати на практиці об'єктивні передумови для підвищення ефективності виробництва - основи зростання реальних доходів і рівня життя населення. При цьому кінцевим пунктом здійснення всіх реформ є підприємство, де безпосереднє відбувається з'єднання робочої сили із засобами виробництва, здійснюється процес трудової діяльності.

Мотивація являє собою найважливішу функцію менеджменту, що полягає в активізації, стимулюванні, керуванні й реалізації цілеспрямованого поведіння людей по досягненню власних цілей і цілей підприємства. Вона базується на сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які змушують людину діяти, визначають форми й границі дії, напрямку, орієнтацію на досягнення певної мети.

Таким чином, управлінська діяльність пов'язана з подоланням великого числа найрізноманітніших труднощів на шляху досягнення різних цілей колективу. У подоланні цих труднощів проявляється воля колективу й воля керівника. Управлінська діяльність спрямована насамперед на зміну дійсності, що неможливо без наявності самої широкої гами вольових якостей, що проявляють із боку керівника.

Проблеми підприємств, пов'язані з низькою мотивацією персоналу до роботи, можуть бути найрізноманітнішими й проявлятися у вигляді наслідків в інші, на зовнішній погляд, мало зв'язаних областях діяльності організації. Приведемо далеко не повний список типових утруднень і проблем, що мають відношення до мотивації персоналу, що був зареєстрований у ході досліджень багатьох підприємств: висока плинність кадрів; нераціональність мотивів поведіння виконавців; слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення; відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників; низька ефективність впливу керівників на підлеглих; низький рівень міжособистісних комунікацій; проблеми при створенні погодженої команди; слабка перспектива кар'єрного росту, що відбивається на робочому тонусі співробітників; протиріччя у відносинах між підприємцем і працівником; низький професійний рівень персоналу; безініціативність співробітників; незадовільний морально психологічний клімат; недостатня увага до навчання й стажування резерву; неврахування соціально-культурних потреб

персоналу; небажання співробітників підвищувати кваліфікацію.

Таким чином, для успішного досягнення цілей організації керівникові необхідно вирішити найважливіші із соціально-психологічної точки зору завдання: мотивація персоналу; організація професійного росту співробітників; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

При плануванні й організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Керівники завжди усвідомлювали, що необхідно спонукувати людей працювати на організацію. Вся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами, тому люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова, мотивована діяльність - це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. Тут працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

Система мотивації на рівні підприємства повинна: створювати атмосферу довіри між керівництвом і працівниками: і ті й інші можуть вільно виражати свою думку; припускати позитивну реакцію керівництва на пропозиції й проблеми працівників; передбачати гарантії зайнятості для всіх працівників, рівні можливості для зайнятості й просування й використати як основний критерій результати праці; гарантувати працівникам оплату відповідно до результатів їхньої праці; забезпечувати безпечні умови роботи й використати відповідні професійні послуги з охорони здоров'я; підвищувати професійну майстерність робітників; передбачати програми навчання на робочому місці й підвищення кваліфікації.

У цей час все більше число організацій намагається вводити системи участі в прибутках залежно від продуктивності. До таких систем мотивацій, орієнтованих на показники діяльності, ставляться: система преміальних оплат, система оцінки заслуг, система колективного стимулювання. На противагу широко поширеній думці, гроші не завжди є найбільш ефективним мотивуючим засобом. Людина – істота соціальна, тому до діяльності її спонукують не тільки матеріальні, але й моральні стимули. Так, враховуючи думки німецьких дослідників, можна запропонувати наступні напрямки

управлінської діяльності, необхідні для морального стимулювання: співробітник повинен бути знайомим з успіхом. Успіх - це реалізована мета. Необхідно разом зі співробітником формулювати цілі, у досягненні яких він зацікавлений; співробітник повинен мати можливість показати себе в результатах своєї праці, виразити себе в праці; співробітник повинен відчувати свою значимість.

Умілий керівник прагне створити у своїх підлеглих почуття перспективності у своїй роботі. Працівники повинні знати, що в даній організації вони мають умови для свого професійного росту. Просування по службі допомагає організації, оскільки дозволяє їй заповнювати вакансії що служать, які вже виявили свої здатності. Воно допомагає й працівникам, оскільки задовольняє їхнє прагнення до успіху, досягнень і самоповазі. Однак при прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинне підвищувати тільки тих, хто має здатності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді. На жаль, іноді підвищують тих працівників, які добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають у своєму розпорядженні потенціал для ефективної роботи в новій посаді.

Керівник повинен розбиратися в мотивах діяльності підлеглих йому людей і, висуваючи перед ними ті або інші завдання, розкривати перспективи для кожного працівника. Керівник, що має досвід роботи з людьми, прагне підтримувати в колективі атмосферу схвалення. Вона дозволяє підвищувати вимоги, для того, щоб ставити й вирішувати більше важкі завдання. Для високої продуктивності необхідно підтримувати в співробітників досить високий рівень домагань. У працівника повинна бути впевненість, що він здатний до більших досягнень у своїй праці.

Важливий стимулюючий вплив на працівника роблять соціально-психологічні властивості колективу, у якому здійснюється його діяльність. Колектив - це не просто сума індивідів, а якісно нова категорія. Кожний керівник повинен знати соціально-психологічну структуру колективу й соціально-психологічні закономірності, які діють у групах людей, – у протилежному випадку йому буде важко управляти їм.

Соціально-психологічний клімат колективу є показником рівня розвитку його соціально-психологічної спільності. У ньому відбивається настрій, думка й традиції колективу. При керуванні



колективом його морально-психологічний клімат повинен бути об'єктом підвищеної уваги.

У структуру соціально-психологічного клімату входять два основних компоненти – відношення людей до праці й відносини людей у колективі. Відносини друг до друга, у свою чергу, диференціюються на відносини між колегами й відносини в системі керівництва й підпорядкування. Найважливішими факторами соціально-психологічного клімату колективу в рамках соціальної організації є культура людських відносин, людського спілкування, з одного боку, і культура організації праці – з іншої.

Особливу роль серед факторів формування соціально-психологічного клімату колективу виконує система відносини керівництва й підпорядкування, весь комплекс функцій, виконуваних керівником. Цей показник характеризує один з істотних результатів специфічної саме для керівника функції, що спрямована на організацію, підвищення соціальної й соціально-економічної ефективності діяльності всього колективу. Звідси виходить очевидна значимість характеристики соціально-психологічного клімату колективу як показника діяльності самого керівника, бо саме від активності, ступеня творчої участі якого в справах колективу вирішальним образом залежить і стан цього клімату. Зростаюча роль керівництва колективом як фактору покращення соціально-психологічного клімату впливає з багатьох обставин і умов існування й функціонування колективу.

Також має значення почуття приналежності особистості до колективу, що виражається насамперед у ступені внутрігрупових комунікаційних зв'язків. Кожний зі членів конкретного колективу виробляє в собі відповідному соціально-психологічному клімату свідомість, сприйняття, оцінку й відчуття свого «Я». Самопочуття особистості в певній мірі може служити й вагомим показником ступеня розгорнення її духовного потенціалу. У цьому випадку мається на увазі психічний стан людини, багато в чому обумовлений атмосферою виробничого колективу. Із цього погляду самопочуття особистості, самооцінка, ступінь задоволеності положенням у групі може розглядатися як показник соціально-психологічного клімату [5].

Таким чином, значимість клімату, що безпосередньо впливає на соціальну й соціально-економічну ефективність праці колективу, і

зростаюча потреба його членів у сприятливій морально-психологічній атмосфері - все це ставить керівника перед необхідністю освоєння науково обґрунтованих методів регуляції соціально-психологічного клімату і їхнього вдосконалювання в практичній роботі.

Слід зазначити, що останні тенденції в розвитку великого бізнесу вказують на подальше збільшення частки довгострокової компенсації в доходах менеджерів і причини цього зрозумілі. Акціонери хочуть бути впевненими в тім, що вищий менеджмент організації зацікавлений у її розвитку. Діяльність вищого менеджменту підприємства повинна гідно оплачуватися і їхня оплата праці повинна залежати від конкретних результатів діяльності організації. Але якщо вся мотивація менеджера буде реалізовуватися винятково за рахунок заробітної плати й бонусу, то існує цілком обґрунтований ризик, що такий менеджер основну увагу буде приділяти тактичним, а не стратегічним завданням і може пропустити небезпечні для майбутнього розвитку організації тенденції. Тому у великих західних компаніях практикується система мотивації вищого менеджменту, що передбачає наявність у менеджера трьох джерел доходу: зарплата, як правило, сама незначна із трьох складових; бонус за досягнуті результати, часом досягає досить значних розмірів; довгострокова компенсація.

Зарплата менеджера вищої ланки повинна відповідати середньому рівню оплати подібних фахівців з галузі або бути трохи нижче її. Бонус, як правило, обмовляється при прийманні менеджера на роботу або ж на початку звітнього періоду й повинен чітко підходити до результатів, які ставляться перед менеджером, наприклад, % від прибутку або від збільшення обсягів продажів. Довгострокова компенсація звичайно є самою значною статтею доходу, але виплачується вона, звичайно, не готівкою, а цінними паперами компанії по фіксованій на деякий момент часу вартості. Ця компенсація стимулює менеджера до роботи над стратегією розвитку компанії, збільшення її капіталізації.

Говорячи про мотиваційні механізми для менеджерів високого рівня, не можна забувати й про такі, як: суспільне визнання досягнень і заслуг керівника; довіра й повага з боку акціонерів; перспективи кар'єрного росту як частина перспектив росту організації; можливість професійного росту й розвитку за рахунок навчання, участі у

конференціях, круглих столах та інших професійних заходах; можливість впливати на кадрову політику в довіреному менеджерів підрозділі.

Слід зазначити, якщо акціонери ігнорують перераховані вище нематеріальні стимули, то навіть при наявності пристойної зарплати, бонусу й компенсаційного забезпечення менеджери будуть шукати собі інше місце роботи. Треба сказати, що менеджери високого класу, як правило, люди творчі, захоплені, що мають стійкий світогляд і погляди на життя, що інтуїтивно почувають особливості керування тим або іншому процесу. Матеріальні питання для них, безумовно, важливі, але тривалий час працювати в недружній до себе атмосфері або у відсутності довіри й поваги з боку акціонерів, вони не стануть. Будучи фахівцями високого класу, вони завжди в стані знайти для себе прийнятну альтернативу.

Найбільш розумним при визначенні системи мотивації є поділ персоналу на категорії. У найпростішому випадку можна виділити, принаймні, три таких категорії. Говорячи про умови, які організація може надати фахівцям кожної з категорій, ми маємо на увазі не тільки заробітну плату, хоча заробітна плата є ключовим елементом у переліку надаваних персоналу мотивацій. Також необхідно застосовувати інші мотиваційні механізми, наприклад, такі, як: медичне страхування співробітників; створення на підприємстві недержавних пенсійних фондів; можливість одержувати пільгові путівки; регулярне підвищення професійного рівня за рахунок тренінгів, проведених на підприємстві; наявність на підприємстві їдальні, фітнес центру й інших структур, що полегшують життя персоналу підприємства й зберігають їхній вільний час. Саме ці механізми найчастіше виявляються дуже істотними для персоналу й активно використовуються багатьма прибутковими підприємствами в країнах с розвинутою економікою.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки ефективне функціонування підприємства в значній мірі залежить від узгодження інтересів його учасників. Ігноруючи бажання, потреби й духовні цінності людини, досить складно створити оптимальні умови для розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Тому саме вдосконалення системи мотивації персоналом промислових підприємств в реальних умовах

становлення і розвитку ринкових відносин відноситься до числа найскладніших і актуальніших задач, які потребують негайного вирішення.

Ефективний розвиток підприємства в сучасних умовах стає неможливим без комплексної системи мотивації на основі мотивуючих та демотивуючих факторів для кожної окремої категорії робітників, з урахуванням статі, віку та темпераменту кожної особистості. Тому керівникам необхідно не тільки стимулювати матеріально, але і прагнути, щоб підлеглі отримували задоволення від роботи; відчували себе особистостями; вірили в надійність і стабільність підприємства; бачили необхідність своєї роботи; були задоволеними від свого статусу в колективі.

Розвиваючи традиційні технології підбору і атестації персоналу з обраховуванням сучасних підходів для цілей забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу підприємств на основі виявлення мотиваційних потреб працівників. Мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал.

Таким чином, мотиваційна модель є одним із ключових інструментів при формуванні системи управління підприємством, оскільки результати діяльності будь-якого підприємства багато в чому визначаються тим, які люди там працюють, наскільки вони задоволені умовами своєї роботи, наскільки повно вони можуть розкрити свій творчий потенціал.

### *Література*

1. Соколовская, В. Поддержка со стороны / В. Соколовская // Статус. — 2009. — № 17 — 18. — С. 38 - 41.
2. Фіщук Н.Ю. Сучасні чинники мотивації праці в контексті теорії життєвого циклу організації / Н.Ю. Фіщук, Л.В. Поліщук, О.В. Поляруш // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. - 2011. - №1. - С. 125 – 130.
3. Продіус О.І. Мотивація трудової діяльності персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки / О.І. Продіус // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. - Випуск 22. - 2009. - С. 114-118.

4. Козловський С.В. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / С.В. Козловський, О.С. Кухар // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. – 2012. – №4 (70). – С. 43 – 47.

5. Бериславська Г.В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах . Г.В. Бериславська, І.А. Крутий // Вісник ХНУ. – 2011. - № 6. – Т. 2. – С. 217 – 220.

1. Sokolovsky, V. Support / W. Sokolovsky // Status. – 2009. - №17. – 18. – S. 38-41

2. Fishchuk N. Yu. Modern factors of labour motivation in the context of the theory of organization life cycle / N. Yu. Fishchuk, L. V. Polishchuk, A. V. Polyarush // Collected] g of the Vinnytsia national agrarian University. Series Economic Sciences. - 2011. - №. 1. – S. 125 – 130.

3. Prodius O. Motivation of labor activity of personnel of industrial enterprises in conditions of globalization of economy / O. Prodius // Collection of scientific papers of Cherkasy state technological University. Series: Economic science. Edition 22. – 2009. – S. 114-118.

4. Kozlovsky S. V. Motivation as a means of increasing the efficiency of activity of the enterprise / S.In. Kozlovsky, A. S. Cook // Collected] g of the Vinnytsia national agrarian University. Series: Economic science. - 2012. - № 4 (70). – S. 43 – 47.

5. Berislav V. G. Motivation of management personnel in the current economic environment / Berislav V. G., I. A. // Bulletin of KhNU. – 2011. – №. 6. – Т. 2. – S. 217 – 220.

*Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., професор кафедри МЗЕІД, ОНПУ*

*20.10.2015*