

УДК 331.104

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-86-92

ЧЕРНУШКІНА О. О.

Хмельницький національний університет

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті виявлено сучасні тенденції промислового виробництва України, встановлено сутність поняття соціально-економічної мотивації, обґрунтовано основні засади формування мотиваційного механізму персоналу промислового підприємства.

Ключові слова: промисловість, мотивація, соціально-економічна мотивація, мотиваційний механізм, економічні та соціальні фактори мотивації.

CHERNUSHKINA O.

Khmelnitskyi National University

## PROBLEMS OF PROVIDING SOCIO-ECONOMIC MOTIVATION IN THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

The construction of a socially oriented market economy requires reformatting a system of motivation focused on improving production efficiency, welfare of the population, quality of working life. Increasingly important is the search for new motivational factors, among which the social component of motivation is a priority in modern conditions. The purpose of the article is to identify current trends of industrial production in Ukraine, establish the essence of the concept of socio-economic motivation, substantiate the basic principles of forming a mechanism of motivation for the personnel of the industrial enterprise. The industrial sector is of key importance to the domestic economy, and the indicators of its functioning are the main factor in the social and economic development of the country as a whole. The overcoming of negative trends in industrial development and the revival of economic growth is related to the necessity of introducing continuous organizational changes at the domestic enterprises, highly effective management, which will correspond to market and sectoral changes. In particular, in general management it is necessary to distinguish motivational management and its influence on the efficiency of the enterprise. The current practice of enterprises indicates a tendency for significant changes in the system of personnel motivation. Value orientations, motivational motives for work activity change. At the forefront are self-realization and self-development. At the labor market, the socio-economic motivation which, with the help of various social and economic levers and methods of influence on social partners, should provide the new quality of human labor in accordance with market demand is of paramount importance. Socio-economic motivation of the personnel of the enterprise, according to the author's approach, should be characterized as an internal process of awareness of the employee of a certain type of behavior, due to the system of motive motives of the individual and the influence of external factors, aimed at the effective implementation and harmonization of socio-economic goals of the worker and the enterprise. Socio-economic motivation is a complex dynamic system based on the corresponding principles, implemented at different levels of management, which are distinguished by the nature of the subject of motivation and acquire a concrete expression in the forms of relations between the actors of interaction. The reasonableness and validity of the motivational mechanism, its orientation is determined by the influence of various groups of internal and external, objective and subjective factors, related both directly to the employee, and with the subject of management, the professional group, the organizational environment, etc. Implementation of a systematic approach to ensuring effective socio-economic motivation at modern industrial enterprises of Ukraine will facilitate optimization of enterprise and personnel management, increase of efficiency of enterprise activity, and welfare of employees. The basis for ensuring effective motivation should be a motivational mechanism - a comprehensive tool for transforming potential motivation into a real, which leads to effective action.

Key words: industry, motivation, socio-economic motivation, mechanism of motivation, economic and social factors of motivation.

**Постановка проблеми.** Побудова соціально-орієнтованої ринкової економіки вимагає переформатування системи мотивації з орієнтацією на підвищення ефективності виробництва, добробуту населення, якості трудового життя.

На сучасному етапі трансформаційних змін в економіці класичний мотиваційний механізм видозмінюється, зокрема, знижується вагомість впливу на мотивацію персоналу економічних факторів, посилюються соціальні фактори. Все більшого значення набуває не тільки вдосконалення діючого мотиваційного механізму, але й пошук нових мотиваційних факторів, серед яких пріоритетним в сучасних умовах є соціальна складова мотивації.

**Аналіз останніх джерел.** Проблема мотивації працівника досить широко розглядається сьогодні в науковій літературі. Формування дієвих механізмів мотивації персоналу як основи досягнення ефективності управління і загальних цілей підприємства стали предметом дослідження вітчизняних учених: С. Бандура, Д. Богині, А. Гриненка, О. Грішнєвої, В. Данюка, Г. Дмитренка, С. Занюка, А. Колота, Г. Кулікова, Н. Мартиненка, В. Онікієнка, І. Петрової, М. Семікіної, В. Шинкаренка, а також вчених близького зарубіжжя: Р. Акбердіна, Л. Владімірової, В. Гончарова, В. Дятлова, А. Кібанова, А. Кітова, В. Ковальова, В. Кокорева, В. Сінова, В. Травіна, А. Тучкова.

У своїх дослідженнях автори переважно обґрунтовують вплив економічних факторів на мотивацію працівників. Проте, віддаючи належне попереднім науковим напрацюванням, слід зазначити, що

потребують подальших розробок питання узгодженості соціальних факторів в процесі мотивації та забезпечення ефективної соціально-економічної мотивації персоналу сучасних промислових підприємств України.

**Метою статті** є виявлення сучасних тенденцій промислового виробництва України, встановлення сутності поняття соціально-економічної мотивації, обґрунтування основних засад формування мотиваційного механізму персоналу промислового підприємства.

**Вклад основного матеріалу.** Промислова галузь має ключове значення для вітчизняної економіки, а показники її функціонування виступають головним чинником соціального та економічного розвитку країни загалом. На підприємствах промислового комплексу працевлаштовано більш ніж 3 млн осіб. Промислове виробництво формує п'яту частину доданої вартості, а також більшу половину експортного потенціалу держави [1].

Нині загальний стан галузі характеризується як деіндустріалізація, яка пов'язана не лише з істотним зменшенням внеску промисловості у створення валової доданої вартості в економіці за останні десятиліття, а й з наростаючою структурно технологічною відсталістю виробництва, закриттям значної кількості унікальних, у тому числі високотехнологічних підприємств, тотальною зношеністю основного капіталу галузі внаслідок загальмовування відтворювальних процесів і хронічного дефіциту інвестиційних ресурсів [2, с. 28].

Протягом останніх шести років в Україні спостерігається нестабільна динаміка індексу промислового виробництва (рис. 1) [3].

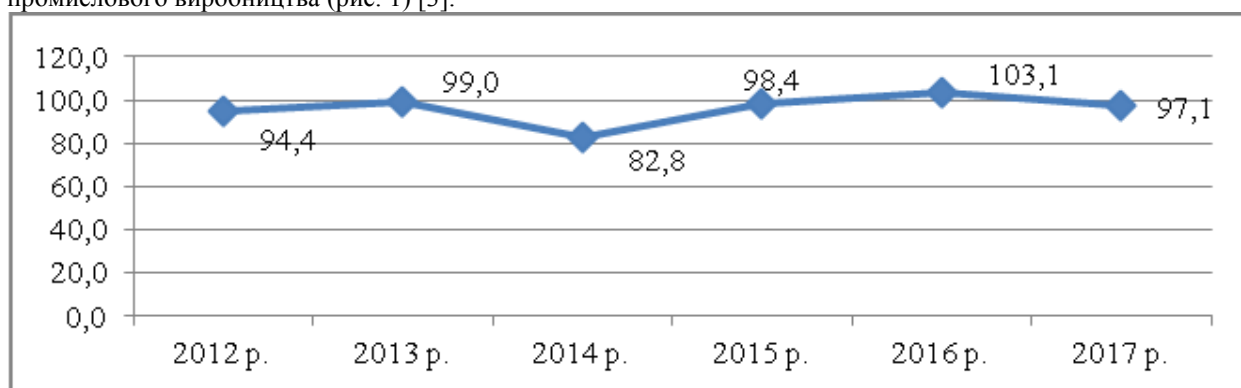


Рис. 1. Індекс промислового виробництва в Україні за 2012–2017 рр., %

Так, протягом 2013-2014 рр. індекс промислового виробництва в Україні зменшився на 16,2 %, проте до 2016 р. даний показник, навпаки, збільшився на 20,3 %. Загалом протягом 2012–2017 рр. даний показник збільшився на 2,7 %. Така ж динаміка спостерігається з індексом промислової продукції за видами діяльності (табл. 1) [3]. Так, протягом останніх шести років індекс промислової продукції знизився у добувній промисловості – на 2,1 %, переробній промисловості – на 10,0 %, у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційного повітря – на 24,6 %.

Таблиця 1

**Індекс промислової продукції за видами економічної діяльності в Україні за 2012–2017 рр., %**

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, +, -
Промисловість	99,3	95,7	89,9	87,0	102,8	88,5	-10,8
Добувна промисловість	99,0	95,2	89,3	86,9	102,9	96,9	-2,1
Переробна промисловість	98,0	92,7	90,7	87,4	99,8	88,0	-10,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	100,9	98,9	93,4	88,0	102,5	76,3	-24,6

Серед проблем промислового комплексу в Україні можна виділити такі:

1. Недосконала законодавча та нормативно-правова база, несформоване інституційне середовище. Урядові програми та нормативно-правові акти носять переважно формальний, фрагментарний, непослідовний характер.
2. Державне управління інноваційним розвитком промислового комплексу відбувається неорганізовано та хаотично, не зважаючи на інвестиційне забезпечення і відповідний контроль.
3. Відсутність стимулів до зростання інноваційної діяльності і обміну технологіями, що веде до уповільнення НТП держави.
4. Промислове виробництво в Україні переважно є експортно-орієнтованим, а реакція більшості підприємств, які виробляють промислову продукцію, на зміни у зовнішньому середовищі є недостатньою та неоперативною.
5. Великий рівень затратомісності, матеріало- та енергоємності промислового виробництва.
6. Достатньо великий рівень зносу основних засобів промислового виробництва [1].

Подолання негативних тенденцій у промисловому розвитку та відродження економічного зростання пов'язані із необхідністю запровадження на вітчизняних підприємствах безперервних організаційних змін, високоефективного менеджменту, який відповідатиме ринковим і галузевим змінам. Зокрема, у загальному управлінні потрібно виокремити мотиваційний менеджмент та його вплив на ефективність діяльності підприємства.

На сьогоднішній день мотивація персоналу займає центральне місце в системі управлінні персоналом організації, оскільки саме вона по суті виступає причиною поведінки працівників. Від того, наскільки мотивований персонал, залежить його орієнтація на цілі підприємства, бажання їх досягати, забезпечувати необхідний результат. А це, в свою чергу, є основою для ефективної роботи організації в цілому.

Сучасна практика діяльності підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Змінюються ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до трудової діяльності. На перший план висуваються самореалізація і саморозвиток. З'явилося поняття неоматеріалістичної мотивації, яка не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням. Отримання матеріальних благ розглядається лише як засіб здобуття свободи для самореалізації. Трудова діяльність за умов забезпечення певного рівня матеріального достатку, має дати можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей, надати моральне задоволення. Відповідно формулюються нові вимоги до змісту праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо [4, с. 63].

На ринку праці, на думку М. Семикіної, пріоритетного значення набуває соціально-економічна мотивація, яка за допомогою різноманітних соціальних та економічних важелів і методів впливу на соціальних партнерів має забезпечувати нову якість людської праці (трудовах послуг) у відповідності з ринковим попитом [5, с. 12].

Авторка стверджує, що в умовах конкурентного середовища соціально-економічна мотивація за своїми задачами та функціями має набувати значно ширшого змісту, охоплюючи мотиваційним впливом і найманих працівників, і роботодавців в інтересах створення конкурентоспроможної продукції (послуг), набуття конкурентних переваг у мотиваційному забезпеченні праці, в освітньо-професійних характеристиках працівників. Погоджуємося з тим, що такий підхід пояснюється розвиненістю соціально-економічних потреб сучасної людини, необхідністю зміни економічної парадигми мотивації праці на користь парадигми соціально-економічної мотивації у сфері праці [6, с. 113].

Актуальність соціально-економічної мотивації загострюється в умовах сьогодення, коли підприємства переживають економічні труднощі і кадрові ризики, пов'язані з міграцією кращих працівників за кордон. Причини деформацій мотиваційних чинників бачимо у недосконалії системі соціально-економічної мотивації, яка не сприяє ефективному використанню людського капіталу, не дозволяє українським працівникам швидко адаптуватися до вимог європейських ринків праці за рівнем компетенцій та продуктивністю праці. Існуюча ситуація неефективної мотивації у сфері праці, передусім вкрай низької оплати праці, суперечить проголошеним цілям побудови соціально орієнтованої ринкової економіки, ускладнює рух України у напрямі євроінтеграції. За умов вкрай низької оплати праці людський капітал втрачає свою якість, адже є обмеженими та недостатніми кошти для його відтворення та розвитку [7].

Обґрунтування аспектів забезпечення належної соціально-економічної мотивації персоналу промислового підприємства, перш за все, передбачає уточнення термінологічного апарату предмету дослідження. Так, найбільш поширеними є такі визначення мотивації:

- процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, обумовлений комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [8];
- сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначаючи її межі і форми, та надають їй спрямованості, орієнтуючи на досягнення певних цілей [9; 10];
- процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [11];
- цілісна система спонукальних мотивів соціального, економічного та психологічного характеру, завдань і механізмів їх реалізації [12];
- вибір з багатьох компонентів отриманої людиною зовнішньої (зовнішнє середовище) та внутрішньої (потреби особистості) інформації, з яких важливі для суб'єкта за даних обставин фактори утворюють мотиваційне ядро, домінують психічних утворень, що регулюють трудову поведінку та трудову діяльність [13].

Соціально-економічну мотивацію персоналу підприємства, за авторським підходом, слід характеризувати як внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, обумовлений системою спонукальних мотивів особистості та впливом чинників зовнішнього характеру, спрямований на ефективну реалізацію та узгодження соціально-економічних цілей працівника і підприємства.

Соціально-економічна мотивація є складною динамічною системою, яка ґрунтується на відповідних принципах, реалізується на різних рівнях управління, що виокремлюються за характером предмета мотивації та набувають конкретного вияву у формах стосунків між суб'єктами взаємодії.

Поняття про сутність соціально-економічної мотивації персоналу підприємства становлять основу розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, який формується в рамках

організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості управління персоналом [14].

Поділяємо точку зору Й. Завадського, що в основі мотиваційного механізму повинні бути закладені: використання суб'єктом управління адекватних конкретній ситуації на підприємстві матеріальних і нематеріальних методів стимулювання задля формування, використання та розвитку вже наявних мотивів персоналу [15, с. 473]. Структуру мотиваційного механізму слід розглядати з позицій організованої системи ефективної реалізації та узгодження соціально-економічних цілей працівників і підприємства. До структурних елементів мотиваційного механізму І. Денисенко та П. Ткачук відносять об'єкт мотиваційної дії, цілі функціонування, критерії діяльності об'єкта, елементи об'єкта мотиваційної дії, мотиваційні інструменти та ресурси, суб'єкт мотиваційної дії [16, с. 101]; Л. Жеглов, Д. Богиня – колективно-договірну систему, систему забезпечення мінімальних гарантій в сфері оплати праці, гнучку податкову систему регулювання оплати праці та індивідуальних доходів, інформаційно-економічну систему, що відображає стан та динаміку заробітної плати» [17, с. 22].

Обґрунтованість і дієвість мотиваційного механізму, його спрямованість обумовлюються впливом різних груп внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних факторів, пов'язаних як безпосередньо з працівником, так і з суб'єктом управління, професійною групою, організаційним середовищем тощо. Фактори, що впливають на мотивацію, утворюють певну цілісність, хоча вони не завжди односпрямовані.

На практиці прийнято виділяти дві укрупнені групи – економічні та соціальні фактори [18]. Економічні фактори є базовими при побудові мотиваційного механізму на підприємстві. До економічних факторів належать зміни в заробітній платі, які можуть бути обумовлені економічним зростанням організації; зміни в стимулах та стимулюванні персоналу, уведення різноманітних пільг та привілеїв; реконструкція, пов'язана зі змінами номенклатури виробів, що виготовляються, злиттям з іншими організаціями; зміни в маркетинговій політиці та ситуації на сегментах ринку праці; зміни економічної політики організації у зв'язку зі структурними змінами на макрорівні.

Соціальні фактори розглядаються на двох рівнях:

- внутрішнє середовище самої організації: стан та дієздатність соціальної інфраструктури, внутрішньоорганізаційна соціальна рівність, доступність системи підвищення кваліфікації та професійної освіти, використання ділових підходів в управлінні рухом персоналу та управлінні кар'єрою, орієнтація на довічне використання персоналу в організації, соціальна підтримка сімей працівників організації;

- зовнішнє середовище за межами організації: стан соціальної інфраструктури місця проживання персоналу організації, доступність засобів задоволення потреб, які забезпечують повноцінне використання вільного часу та розвиток особистості, стосунки з муніципальним керівництвом та участь в місцевому управлінні, задоволення потреб у захищеності зі сторони муніципальних органів влади, екологічна ситуація в місцях проживання та трудової діяльності працівників.

Автори багатьох досліджень у сфері мотивації відмічають, що кожна людина індивідуальна, у кожного працівника є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, працюючи на підприємстві. Працівник в процесі трудової діяльності актуалізує лише ті аспекти системи мотивації на підприємстві, які важливі для нього в цей момент. Така пріоритетність мотиваційних факторів базується на психологічних особливостях розвитку особистості загалом і дає змогу задовольняти, перш за все, економічні потреби.

Згідно з результатами опитування, які були проведені Work.ua [19], зокрема масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, було виявлено, що більше ніж половина українців (56 %) готові працювати удвічі ефективніше за наявності гідної оплати праці. Третина опитаних (31 %) вважають, що високий оклад збільшить їх працездатність наполовину. Гідний рівень заробітної плати не позначиться на ефективності праці 3 % українців.

Незважаючи на стабільне зростання, рівень заробітної плати в Україні продовжує залишатися значно нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу. Окрім того, дослідження виявило, що більшість підприємств не готові тотально підвищувати розмір окладів або індексувати її. Навіть на тих підприємствах, чії менеджери з персоналу усвідомлюють важливість матеріальної винагороди, заробітну плату підвищують не більше ніж на 3-10 %, що ледь покриває щорічну інфляцію споживчих цін. Така тенденція притаманна навіть для «прибуткових» галузей: програмування, агробізнесу, тютюнової промисловості. Найбільш скромно оцінюють перспективи зростання зарплат експерти з банківської сфери.

Поряд з тим, велике значення має не стільки сума винагороди, скільки сприйняття працівником її справедливості або несправедливості у співвідношенні з результатом праці. Завдяки дослідженням кадровими експертами, опитуванню щодо найефективнішого фактору мотивації персоналу в Україні, було встановлено таку послідовність пріоритетів (рис. 2). Із аналізу з'ясовано, що 67,2 % працівників вважають грошову винагороду за кращий мотиваційний фактор. Наступні пріоритетні фактори мотивації – це навчання, похвала й подарунки.

Під час побудови мотиваційного механізму на сучасних українських підприємствах для забезпечення належного рівня соціально-економічної мотивації працівників варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації персоналу у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

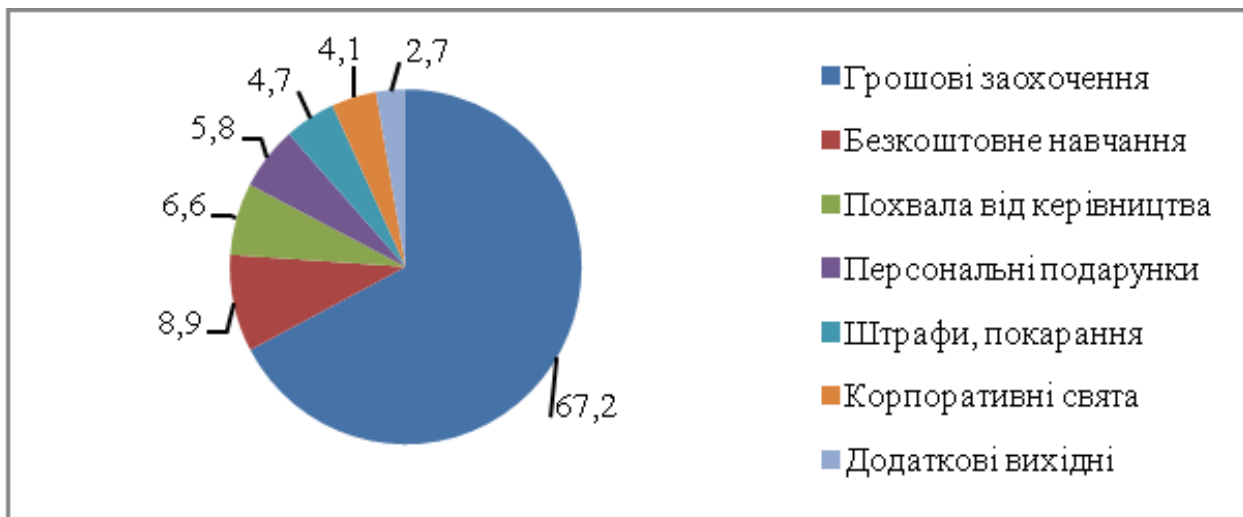


Рис. 2. Найефективніший інструмент мотивації персоналу в Україні, %

Загалом основні елементи мотивації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;
- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи;
- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках) [20].

**Висновки.** Упровадження системного підходу до забезпечення ефективної соціально-економічної мотивації на сучасних промислових підприємствах України сприятиме оптимізації управління підприємством і персоналом, підвищенню ефективності діяльності підприємства, добробуту працівників. В основу забезпечення ефективної мотивації має бути покладений мотиваційний механізм – комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації на реальну, яка призводить до ефективної дії. Розробка цього механізму має ґрунтуватися на врахуванні соціально-економічних умов провадження господарської діяльності сучасними підприємствами та мінливості і пріоритетності економічних і соціальних факторів мотивації працівників до продуктивної праці.

#### Література

1. Сушко М. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузі України / М. Ю. Сушко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1 (32). – С. 93–98.
2. Кіндзерський Ю. В. Антикризисна промислова політика: варіант вітчизняного концепту / Ю. В. Кіндзерський // Вісник НАН України. – 2016. – № 10. – С. 27–42.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Вид. 2-е, без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 340 с.
5. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко. – Кіровоград : КОД, 2012. – 216 с.
6. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна // *Економика и управление. Научно-практический журнал: Национальная академия природоохранного и курортного строительства.* – Симферополь, 2011. – № 3. – С. 111–117.
7. Семикіна М. В. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників / М. В. Семикіна, А. В. Мельник, В. О. Кабай // *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* – Черкаси, 2017. – № 4 (частина 1). – С. 95–106.
8. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – Киев : МАУП, 2001. – 168 с.
9. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : *Экономистъ*, 2006. – 670 с.
10. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов. – Донецк : *ІЗП НАН України*, 2005. – 390 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : «Дело», 1993 – 702 с.
12. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник / С. С. Занюк. – Київ : *Либідь*, 2002. – 304 с.
13. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография / отв. ред. Д. П. Богиня. – Киев : *Институт экономики НАН Украины*, 2002. – 339 с.
14. Толстікова О. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ольга Валентинівна Толстікова ; Харківський нац. екон. ун-т. – Х., 2008. – 25 с.
15. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник / Й. С. Завадський. – Київ : *Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу*, 1998. – 542 с.
16. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право».* – Донецьк, 2009. – С. 101–105.
17. Жеглов Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки / Л. Х. Жеглов, Д. П. Богиня // *Регіональні перспективи.* – 2002. – № 3-4. – С. 22–23.
18. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект / А. М. Гриненко // *Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол. : А. М. Колот (голова) [та ін.].* – Київ : КНЕУ, 2016. – Вип. 1. – С. 98–105.
19. Актуальні тенденції в управлінні персоналом. Результати дослідження Work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine>.
20. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // *Економіка і суспільство.* – 2017. – № 10. – С. 166–171.

## References

1. Sushko M. Yu. Analiz suchasnoho stanu rozvytku promyslovoi haluzi Ukrainy / M. Yu. Sushko // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy.* – 2017. – № 1 (32). – С. 93–98.
2. Kindzerskyi Yu. V. Antykryzova promyslova polityka: variant vitchyznianoho kontseptu / Yu. V. Kindzerskyi // *Visnyk NAN Ukrainy.* – 2016. – № 10. – С. 27–42.
3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruchnyk / A. M. Kolot. – Vyd. 2-е, bez zmin. – Kyiv : KNEU, 2006. – 340 s.
5. Semykina M. V. Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: poshuk optymalnoi stratehii : monohrafiia / M. V. Semykina, N.A. Ishchenko. – Kirovohrad : KOD, 2012. – 216 s.
6. Semykina M. V. Nova paradyhma motyvatsii pratsi v systemi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn / M. V. Semykina // *Экономика и управление. Научно-практический журнал: Национальная академия природоохранного и курортного строительства.* – Symferopol, 2011. – № 3. – С. 111–117.
7. Semykina M. V. Deformatsiia motyvatsiinykh chynnykiv u sferi pratsi yak peredumova formuvannia mihratsiinykh nastroyv vitchyznianskykh pratsivnykiv / M. V. Semykina, A. V. Melnik, V. O. Kabai // *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia «Economichni nauky».* – Cherkasy, 2017. – № 4 (chastyna 1). – С. 95–106.
8. Sladkevich V. P. Motivatsionnyiy menedjment : kurs leksiy / V. P. Sladkevich. – Kiev : MAUP, 2001. – 168 s.
9. Vihanskiy O. S. Menedjment / O. S. Vihanskiy, A. I. Naumov. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : *Экономисты*, 2006. – 670 с.
10. Eskov A. L. Motivatsionnyiy mehanizm v sisteme proizvodstvennogo menedjmenta: problemy i resheniya : monografiya / A. L. Eskov. – Donetsk : IEP NAN Ukrainyi, 2005. – 390 s.
11. Meskon M. H. Osnovy menedjmenta / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri ; per. s angl. – М. : «Дело», 1993 – 702 s.
12. Zaniuk S. S. Psykholohiia motyvatsii : navchalnyi posibnyk / S. S. Zaniuk. – Kyiv : Lybid, 2002. – 304 s.
13. Kulikov G. T. Motivatsiya truda naemnyih rabotnikov : monografiya / отв. ред. D. P. Boginya. – Kiev : Institut ekonomiki NAN Ukrainyi, 2002. – 339 s.
14. Tolstikova O. V. Formuvannia mekhanizmu sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii personalu pidpriemstva : avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Olha Valentynivna Tolstikova ; Kharkivskiy nats. ekon. un-t. – Kh., 2008. – 25 s.

15. Zavadskyi Y. S. Menedzhment : pidruchnyk / Y. S. Zavadskyi. – Kyiv : Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu, 1998. – 542 s.
16. Denysenko I. A. Motyvatsii trudovykh resursiv ahramykh pidpriemstv / I. A. Denysenko, P. Yu. Tkachuk // Visnyk Donetskooho natsionalnoho universytetu. Spetsvypusk. T. 2. Seriia V «Ekonomika i pravo». – Donetsk, 2009. – S. 101–105.
17. Zhehlov L. Kh. Motyvatsiia pratsi v systemi rynkovoi orhanizatsii ekonomiky / L. Kh. Zhehlov, D. P. Bohynia // Rehionalni perspektyvy. – 2002. – № 3-4. – S. 22–23.
18. Hrynenko A. M. Motyvatsiia personalu: sotsialno-ekonomichni aspekt / A. M. Hrynenko // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka : zb. nauk. pr. / Min-vo osvity i nauky Ukrainy ; DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» ; In-t sots.-trud. vidnosyn ; redkol. : A. M. Kolot (holova) [ta in.]. – Kyiv : KNEU, 2016. – Vyp. 1. – S. 98–105.
19. Aktualni tendentsii v upravlinni personalom. Rezultaty doslidzhennia Work.ua [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.work.ua/news/ukraine>.
20. Byba V. V. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy / V. V. Byba, N. B. Tenytska // Ekonomika i suspilstvo. – 2017. – № 10. – S. 166–171.

Рецензія/Peer review : 11.07.2018

Надрукована/Printed : 06.09.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Ведерніков М. Д.