

УДК 65.012.32(075.8)

Т. В. Сивашенко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет, м. Київ

О. В. Костюнік,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,
Національний авіаційний університет, м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ У ПІДПРИЄМСТВАХ

Т. Sivashenko,

Candidate of economic sciences, associate professor
of international businesses management department of National aviation university, Kyiv

O. Kostyunik,

Candidate of economic sciences, associate professor
of finance, accounting and auditing department of National aviation university, Kyiv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF MOTIVATION IN ENTERPRISES

Досліджена праця індивіда як цілеспрямована, свідомо діяльність людей по проведенню матеріальних і духовних благ в умовах колективної праці на підприємствах державної і приватної форм власності та в умовах індивідуальної підприємницької діяльності, методологія і сучасна практика мотивації праці, організаційно-економічний механізм мотивації працівників на підприємствах різних форм власності.

The research work of an individual, as a deliberate, conscious activity of people carrying material and spiritual wealth in terms of teamwork in enterprises of public and private ownership and in terms of individual entrepreneurship, methodology and modern practice motivation, organizational and economic mechanism of motivation of employees in enterprises of various forms Property.

Ключові слова: система мотивації, інформаційний підхід, цивілізаційний підхід, заробітна плата, стимул, мотив, ефективність управління персоналом, функції кадрових служб, заробітна плата.

Key words: ceiling motivating, informative approach civilization approach, salary, incentive, motive, efficiency of personnel management, personnel services function.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У суспільній свідомості збереглися поняття мотивації до праці особистості XIX початку XX століття. Персонал державних підприємств представляється в перевернутому світі в якості утриманців, "невдалих політичних діячів, відставних військових".

Виходячи з вищесказаного, існує об'єктивна необхідність розкрити мотиви й інтереси особистості до праці в сучасних умовах переходу до ринкових відносин, привести у відповідність механізм стимулювання особистості з його потребами в благах, які перебувають у більшій частині в приватній власності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі мотивації трудової діяльності працівників на підприємствах в умовах переходу країн до ринкової економіки присвятили роботи вітчизняні вчені: Балабанова Л.В. [1], Бачурин А. [2], Беззубка Л.В. [3], Біло-

рус Т.В. [4], Верхоглядова В.І. [6], Заславська Т.І. [9], Лутай Л.А. [10], Нечай Т. [11], а також російські вчені: Бачурин А. [2], Блинов А. [5], Дряхлов Н., Куприянов Е. [7], Журавлев П.В. [8], Эйдельман Я. [15], Віханский О.С., Адамчук В.В. та ін.

Їхні роботи в різному ступені розкривають механізм мотивації до праці працівників підприємств. Проте окремі функції виробництва — наприклад, підприємництво — досліджені недостатньо глибоко. Не розкрита сутність підприємництва в Україні, організаційно-економічний механізм трудової мотивації працівників на підприємствах, порядок розробки технологій на виготовлення виробів із включенням у нього норм і нормативів стимулювання до праці.

Серед закордонних авторів вагомий внесок у розробку проблеми внесли: А. Маслоу, Р. Коуз, А. Анчіан, П. Хейне, М. Вебер, К. Менгер, Й. Шумпетер тощо.

На методологію комплексного дослідження економічних і соціальних проблем праці звертають увагу вчені-

економісти Ульріх Д. [14], Ворожейкін І.Е., Ген-Кин Б.М., Жуков А.Л., Карпов А.В., Кібанов А.Я., Родас А.І. тощо.

У своїх роботах вони розглядають питання мотивації до праці особистості стосовно до вже ustalених ринкових відносин, які необхідно враховувати при побудові механізму стимулювання в нашій державі. Проте у роботах закордонних авторів, як правило, не відбита специфіка перехідного періоду від державної форми власності до приватної і висновки, до яких вони приходять, не можуть розглядатися у вигляді універсальних рекомендацій для таких країн, які володіють своїми національними особливостями, які ще перебувають на етапі становлення ринкових відносин. Деякі їхні висновки і рекомендації просто застаріли. Вони не відповідають сучасному етапу економічного розвитку пострадянських країн (убогість, відсутність мотивації до праці в особистості, відсутність механізму стимулювання спонування до праці особистості тощо).

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є критичне осмислення і синтез доктрин і положень представницьких шкіл сучасної філософії (змісту свідомої трудової активності), соціології (соціальної дії), психології (виконавчої діяльності), економічної науки, історії (накопичений досвід і його спадкоємність), права (нормативне регулювання стимулів), управління (менеджмент), етики (з її встановленням моральних цінностей) і близької до неї по мотиваційній значимості релігії, а також окреслення комплексного підходу до аналізу соціально-економічних проблем взаємних зв'язків і взаємообумовлених процесів у механізмі спонукальних мотивів до праці індивіда й стимулювання його праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З 90-х рр. ХХ ст. в економіці України здійснюється активний перехід на нову стадію розвитку, яка характеризується поширенням ринкових відносин на основі приватної власності на засоби виробництва. Поняття приватної власності як реалії сучасного життя впроваджується в суспільну свідомість. Відбулися докорінні зміни в мотивах і інтересах людей праці, які стали оцінювати свою робочу силу як товар. В економічній теорії немає чітких концепцій подальшого розвитку українського суспільства. Деякі автори вважають, що країна розвивається на принципах капіталізму, інші говорять про формування народного капіталізму, треті — висуюють тези про "особливий шлях" України, також зустрічаються міркування про формування нового варіанту євразійського підходу до майбутнього країни [1, с. 43].

Дійсні ж контури майбутнього можна визначити лише в результаті ретельного аналізу таких основних, "вічних" економічних категорій як праця, власність, людський потенціал, та їх модифікацій у сучасному суспільстві.

Саме тому праця індивіда як цілеспрямована, свідомо діяльність людей з виробництва матеріальних і духовних благ, які використовуються на задоволення їхніх потреб, перебуває в центрі дослідження авторів.

Для об'єктивних висновків щодо закономірності розвитку трудових відносин на сучасному етапі необхідно дотримуватися двох підходів: інформаційного й цивілізаційного.

Інформаційний підхід означає вивчення поступального розвитку суспільного поділу праці, технологічного поділу праці і рівня її продуктивності, які є основними факторами зростання економіки. Особливість даного підходу полягає в тому, що в Україні значна (переважна) кількість благ привласнюється в індивідуальну приватну власність. Об'єктивно виникла потреба (мотив, інтерес) у особистості перейти від державної до приватної власності, щоб зберегти і примножити особисте багатство, створене своєю особистою працею.

Цивілізаційний підхід ґрунтується на тому, що особиста праця працівника інтегрована в систему суспільної праці на базі кооперації. В трудовому колективі й у суспільстві, а також у процесі спільної праці народжується нова продуктивна сила, по суті масова сила, яка не може виникнути в результаті діяльності окремої людини. Ціль даного підходу — виявити конкретні нові моменти праці індивіда й дати практичні рекомендації [9, с. 7].

Методологія роботи припускає використання в дослідженні трудової мотивації установок обох підходів, беручи до уваги ієрархію цінностей, яка склалася в українському суспільстві за два останні десятиліття.

Наразі мотивація трудової діяльності особистості увійшла в суперечність із застарілою системою стимулювання, яка склалася на основі державної власності і централізованого встановлення ставки мінімальної заробітної плати. Мінімальний розмір заробітної плати, який становить близько 8% прожиткового мінімуму працездатного працівника, втратив стимулюючу роль у мотивації трудової діяльності особистості щодо підвищення ефективності виробництва. Наразі держава, через відсутність коштів, не в змозі підвищити мінімальний розмір заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму [10, с. 12].

Заробітна плата при безроздільному пануванні державної власності визначалася шляхом встановлення її частки в національному доході й розподілялася відповідно до кількості і якості індивідуальної праці, тобто практично повністю регулювалася державою. З виникненням приватної власності на засоби виробництва, на робочу силу (визнання її товарного характеру) заробітна плата стала ціною робочої сили на ринку праці, часткою працівника в доході підприємства, що відображає кількість і якість його праці, порівнянної лише в масштабах кожного підприємства. З розширенням виробництва на основі приватної власності, блага для задоволення потреб (фонд заробітної плати) перебувають також у приватній власності. Щоб їх одержати, необхідно самому працівникові реалізувати товар на ринку праці для наступного еквівалентного (за допомогою грошей) обміну на блага, які йому необхідні/потрібні [2, с. 30].

Проте, незважаючи на докорінні зміни в мотивах й інтересах діяльності особистості на основі нового поняття приватної власності кожного працівника, трудові умови і правила на підприємствах при державній власності, як і раніше, встановлює держава, а на ключових в економіці підприємствах приватної форми власності — олігархи, капіталісти, що виступають разом із місцевою владою, а нерідко і кримінальні структури за допомогою корумпованих чиновників. Такі трудові умови не можуть задовольняти потреби в благах особистості,

індивіда, тому що в них є присутнім факт експлуатації трудящих.

Дослідження показують, що населення країни перебуває у важкому матеріальному становищі, при цьому і не спостерігається тенденція до будь-якого його поліпшення [3, с. 154].

В економічній теорії зберігається застаріле поняття сутності стимулів із часів прадавнього Рима: стимул (від лат. stimulus), буквально — гострий ціпок, яким поганяли тварин, стрекало [4, с. 137]. Тепер ми розуміємо стимул як вплив, який обумовлює динаміку таких психічних станів індивіда, як спонукання, поштовх до дій (у виробництві), як зацікавленість у здійсненні чого-небудь (праця). Працівник тепер захищений правами людини, а стимулами, у повсякденній свідомості, прийнято вважати відповідну винагороду в матеріальній (гроші) або нематеріальній (суспільне визнання, пошана) формах за певний, бажаний образ дій (сумлінна праця).

У сфері підприємницької діяльності прикладами стимулювання можуть служити податкові пільги або пільги по амортизаційних відрахуваннях відносно інвестицій тощо. На практиці характерною рисою стимулювання на сучасному етапі є те, що бажаний образ дій виникає з боку адресата не в результаті силового тиску на нього, але завдяки вільному прийняттю запропонованих умов на основі права кожного на приватну власність.

Визначальним процесом в історії є, в остаточному підсумку, виробництво і відтворення необхідних умов життя. Громадські порядки, за якими живуть люди певної цивілізації і країни, обумовлюються ступенем розвитку праці, її стимулювання і розвитком самої людини [15, с. 60].

Незважаючи на зростання ролі техніки, технології у підвищенні ефективності діяльності, основним фактором є люди. Вплив на людей здійснюється за допомогою управлінських методів.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні, економічні методи управління — стимулювання набувають особливого значення, хоча в останній час значення адміністративних і економічних методів впливу в бізнесі розвинутих країнах наразі зменшується, проте збільшується роль соціально-психологічних методів впливу (нематеріальне стимулювання).

Мотиви (спонукання до вчинків, трудової дії) і мотивація (сукупність таких спонукань) споконвічно властиві людині як істоті соціальній, яка володіє свідомістю. Мотивація мала місце завжди в умовах будь-якого суспільного ладу при організації й стимулюванні доцільної діяльності, в тому числі творчої праці [5, с. 91].

При поступальному русі суспільства від епохи до епохи, мотивація трудової діяльності індивідуума трансформувалася і удосконалювалася, здобуваючи в кінцевому результаті сучасні форми. Аж до середини XVII ст., мотивація праці вивчалася і враховувалася переважно на емпіричному рівні, і тільки зі становленням соціальних і гуманітарних наук, а потім і наукового менеджменту мотиви і стимули стали важливим предметом наукових досліджень, почали з'являтися теоретичні і методологічні обґрунтовані рекомендації [4, с. 17].

Перші наукові міркування щодо праці були висловлені грецьким філософом Аристотелем (384—322 рр. до н.е.), який на основі праці позначив проблему по-

рівняності товарів. Основоположниками науки про працю є Вільям Петті (1623—1687) і П'єр Бугаільбер (1646—1714) [6, с. 91].

Напрямки розвитку економічної науки про працю можна представити в наступній послідовності:

1. У. Петті (1623—1687). Основоположник класичний політекономії. "Праця є батько й активний принцип багатства, а земля — його мати".

2. Ф. Кене (1694—1774). Основоположник школи фізіократів. Джерелами чистого продукту є земля і прикладена до неї праця.

3. А. Сміт (1723—1790). Становлення політичної економії як науки, розвиток концепції економічного лібералізму. Автор трьох концепцій вартості.

4. Д. Рікардо (1772—1823). Прихильник одно-факторної оцінки вартості товарів. Вартість товару залежить від кількості праці, необхідної для його виробництва.

5. К. Маркс (1818—1883). У завершеному вигляді сформував трудову теорію вартості. Стимул не тотожний мотиву, хоча в ряді випадків може перетворюватися в мотив.

6. Д. Кларк (1847—1938). Теорія граничної корисності.

7. Й. Шумпетер (1883—1950). Обґрунтував функцію виробництва — підприємництво.;

8. Д.М. Кейнс (1883—1946). Теорія державного регулювання ринкової економіки [8, с. 91].

Класики політичної економії визначили основний понятійний апарат теорії мотивації і стимулювання особистості до праці через потреби в благах [7]. Саме визначення науки "Політична економія" говорить про те, що праця втілює в собі мотиви й інтереси людей до праці виходячи із завдань і цілей розвитку суспільства.

В умовах стрімкої трансформації як вітчизняної, так і світової економіки постає проблема ефективного управління персоналом — складним процесом, який будується на відомих принципах: принцип програмно-цілового управління, системності управління, цілісності, правової визначеності, економічності, мотиваційного забезпечення, плановості дій, принцип логічної основи та зворотного зв'язку [11, с. 17].

Зазначені принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління системою мотивації інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході. Хоча існує точка зору, що управляти змінами в трансформаційній економіці неможливо, проте, це не так, — зміни можливо передбачити, випередити, а це й є управління змінами через матеріальну і моральну зацікавленість працівників у своїй роботі.

При поганому виконанні роботи необхідно знайти причину й визначити, які зміни в системі управління персоналом слід зробити:

- переглянути вимоги до набору персоналу,
- проводити перенавчання,
- змінити систему мотивації тощо.

Усе вищесказане показує, наскільки повинні змінитися функції кадрових служб в умовах реформування економіки, коли відбувається перехід до ринкових взаємин [7, с. 85].

Найважливішим етапом у роботі з управління персоналом є розробка ефективної системи мотивації, тобто впорядкування оплати всередині підприємства й

інших видів мотивації (планування кар'єри, участь в управлінні тощо) до виконання роботи [12, с. 104]. При цьому керівник, що несе відповідальність за управління персоналом, повинен бути ознайомлений із сучасними концепціями мотивації, відповідно до яких у людини існує безліч потреб: не тільки матеріальні, але й такі, як визнання, приналежність до певної групи, самореалізація тощо (тобто вторинні за А. Маслоу), які є сильними стимулами, що спонукають до роботи, але, однак не можуть бути задоволені тільки за допомогою грошей. Проте, оскільки наразі в Україні, гроші є найважливішим мотиватором, остільки кадрова служба повинна брати активну участь у розробці системи оплати праці на підприємстві [4, с. 187].

Таким чином, крім основних функцій управління, у керівника кадрової служби можна виділити дві додаткові: координацію і роботу з кадрами.

1. Координація. Він діє як координатор в області управління персоналом і повинен входити до складу вищого керівництва підприємства.

2. Робота з кадрами. Відбір, наймання, навчання, оцінка виконання, розробка системи винагороди (мотивації), планування кар'єри. Крім того, організація і керівництво спеціальними програмами (здоров'я і безпека, конфлікти і стреси, вихід на пенсію тощо) [1, с. 211].

Виконання розширеного переліку функцій дозволить керівникам кадрових підрозділів більш чітко планувати кадровий потенціал підприємства і приймати в його формуванні і розвитку безпосередню участь. Таким чином, для реалізації програми підвищення вмотивованості працівників і розвитку на цій основі кадрового потенціалу, керівник кадрової служби може і повинен сам удосконалювати свій управлінський потенціал.

Значною мірою зміни в роботі кадрових служб (у частині змістовного наповнення, розширення функцій, компетенцій, влади і відповідальності) пов'язані з переходом від індустріальної економіки до інформаційного суспільства [4, с. 82].

Авторами при опрацюванні систем мотивації у вітчизняних підприємствах пропонується враховувати такі чинники:

1. Розвиток ринкових відносин, глобалізація економіки, вихід на міжнародні ринки посилюють конкуренцію, що обумовлює більш високі вимоги до персоналу організації. Знання, уміння, навички персоналу набувають вирішального значення при досягненні стратегічних цілей організації.

2. Діяльність служби управління персоналом у період економічної кризи повинна бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра. У цьому полягає сутність антикризової кадрової політики, яка повинна бути активною й ефективною.

3. Служба управління персоналом повинна володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком із персоналом, кадровими програмами, спрямованими на втримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу.

4. Такі зміни, як орієнтація на потреби ринку, а не на виробництво, перехід від традиційної технології до гнучких наукомістких виробничих комплексів, робототехні-

ки, характеризують перехід від індустріальної до інформаційної економіки. Звужуються сфери класичної зайнятості. Змінюється і зміст і форма організації праці через інтелектуалізацію трудової діяльності, появу віртуальних організації, розширення сфер застосування асесмент-технологій, аутстафінгу, аутсорсингу, фрілансерства.

5. У час, коли загострення конкуренції та ритм праці виснажують персонал і скорочують шанси подальшого перебування робітників в організації, система управління персоналом повинна прив'язуватися до системи планування зарплати. Наразі відбувається переосмислення і формування мотиваційних умов, збільшення плинності та мобільності кадрів тощо. Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу й забезпечити вихід із кризової ситуації.

ВИСНОВКИ

Соціально-економічні перетворення висувають потребу у розробці та застосуванні нових підходів до оцінки й розвитку кадрового потенціалу та системи управління людським потенціалом в цілому через тенденції в змінах, викликаних застосуванням нових революційних технологій. Отже, існує об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування конкурентоздатних трудових ресурсів в умовах впровадження інноваційних напрямів діяльності та опрацювання ефективних систем управління людським потенціалом на вітчизняних підприємствах з урахуванням особливостей сучасних тенденцій розвитку менеджменту та кризо-небезпечних реалій ринку.

Служба управління персоналом повинна володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком із персоналом, кадровими програмами, спрямованими на втримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу. Система управління персоналом повинна прив'язуватися до системи планування зарплати і мотивації.

Використання різних форм стимулювання мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу й забезпечити вихід із кризової ситуації.

Мотиви й інтереси роботодавця і роботоотримувача не антагоністичні, тому що вони створюють (виробляють) одну номенклатуру продукції для обміну на потреби в благах, які знаходяться у приватній власності.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Для реалізації цілей повного розкриття проблеми мотивації можна сформулювати наступні завдання подальших досліджень:

— проаналізувати концепції вітчизняних і закордонних учених з формування мотивів й інтересів особистості до праці через потреби в благах;

— уточнити соціально-економічний зміст мотивів й інтересів особистості в умовах розвитку суспільства на основі інформаційного й цивілізаційного підходів;

— розкрити сучасний зміст такого виду діяльності, як підприємництво;

— розробити методичні основи встановлення рівнів стимулювання індивіда до праці в технологічних документах підприємства;

— обґрунтувати критерії встановлення мінімальної заробітної плати як основи формування спонукальних мотивів до праці;

— виявити ступінь впливу економічних і соціальних нововведень на мотивацію праці;

— розробити економіко-математичну модель методики розрахунків спонукальних мотивів до праці індивіда на підприємствах різних форм власності.

Література:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 238 с.

2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. — 2002. — № 4. — С. 28—31.

3. Беззубка Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія [Текст] / Л.В. Беззубка, Л.О., Гончарова, Б.І. Беззубка. — Донецьк: Прес-норд, 2008. — 348 с.

4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія [Текст]. — Ірпінь: Національна академія Державної податкової служби України, 2007. — 256 с.

5. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. — 2001. — № 1. — С. 88—101.

6. Верхоглядова В.І. та ін. Управління розвитком людських ресурсів: [монографія] / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільвіна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. — 317 с.

7. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2. — С. 83—88.

8. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / В.П. Журавлев. — К.: КНЕУ, Бібліотека Exolver. — 2010. — 218 с.

9. Заславська Т.І. Людський потенціал у сучасному трансформаційному процесі [Текст] / Т.І. Заславська // Суспільні науки й сучасність. — 2005. — № 3. — С. 5—16.

10. Лутай Л.А. Діагностика стану системи соціально-орієнтованого управління підприємством / Л.А. Лутай, О.О. Савельєва // Економіка розвитку. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — Вип. № 4 (64). — С. 5—17.

11. Нечай Т., Іларіонов В. Заробітна плата в період трансформації економіки // Україна: аспекти праці. — 1997. — № 8. — С. 16—19.

12. Рудь Ю.М. Вплив фактора часу на ефективність системи соціального управління персоналом підприємства / Ю.М. Рудь // Економіка розвитку. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — Вип. № 4 (64). — С. 101—106.

13. Скібіцький О.М. Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств / О.М. Скібіцький // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Вип. 40. — К.: НАУ, 2012. — С. 64—67.

14. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с

англ. / Д. Ульрих. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. — 304 с.

15. Эйдельман Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации // Вопросы экономики. — 1991 — № 1. — С. 57—62.

References:

1. Balabanova, L. V. (2010), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky*, [Strategic personnel management of the enterprise in market economy conditions], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

2. Bachurin, A. (2002), "Enhancing the role of economic methods of management", *Jekonomis*, vol. 4, pp. 28—31.

3. Bezzubka, L. V. (2008), *Trudovyj i kadrovyj potentsialy*, [Labor and human capacity], Pres-nord, Donetsk, Ukraine.

4. Bilorus, T. V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva*, [Strategic human resources management of enterprise], Natsional'na akademiia Derzhavnoi podatkovoi sluzhby, Irpin', Ukraine.

5. Blynov, A. (2001), "Motivation of staff of corporate structures", *Marketynh*, vol. 1, pp. 88—101.

6. Verkhohliadova, V. I. Il'ivna, S. B. Ivannikova, N. A. and Lavrichenko, O. V. (2008), *Upravlinnia rozvytkom liuds'kykh resursiv* [Management of developing human resources], *Nauka i osvita*, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

7. Driakhlov, N. and Kupryianov, E. (2002), "Staff motivation system in Western Europe and the USA", *Problemy teoryy y praktyky upravleniya*, vol. 2, pp. 83—88.

8. Zhuravlev, P. V. (2010), *Myrovoj opyt v upravleniyi personalom*, [World experience in personnel management], KNEU, Biblioteka Exolver, Kyiv, Ukraine.

9. Zaslavs'ka, T. I. (2005), "Human potential in the modern transformation process", *Suspil'ni nauky j suchasnist'*, vol. 3, pp. 5—16.

10. Lutaj, L. A. and Savel'ieva, O. O. (2012), "Diagnosis condition of system socially-oriented business management", *Ekonomika rozvytku*, vol. 4 (64), pp. 5—17.

11. Nechaj, T. and Ilarionov, V. (1997), "Wages during transformation of economy", *Aspekty pratsi*, vol. 8, pp. 16—19.

12. Rud' , Yu. M. (2012), "The influence of the time factor in the effectiveness the system of social HR management of enterprises", *Ekonomika rozvytku*, vol. 4 (64), pp. 101—106.

13. Skibits'kyj, O. M. (2012), "Place of personnel policy in the overall policy and strategic planning of enterprises", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 40, pp. 64—67.

14. Ul'rykh, D. (2007), *Effektyvnoe upravlenye personalom: novaia rol' HR-menedzhera v orhanyzatsyy*, [Effective human resource management: the new role of HR-managers in the organization], ООО "Y.D. Vyl'iams", Moskva, Rosiia.

15. Jeidel'man, Ja. (1991), "Methodological problems in the study of work motivation", *Voprosy jekonomiki*, vol. 1, pp. 57—62.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2016 р.