

УДК 331.101

*Максим Забаштанський, Інна Сирбу***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА***Максим Забаштанский, Инна Сырбу***КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ***Maksym Zabashtanskyi, Inna Syrbu***CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTERPRISE'S PERSONNEL LABOR ENCOURAGEMENT**

Досліджено сучасний стан стимулювання праці персоналу підприємства, сформовано передові підходи до стимулювання праці та визначено ключові принципи її реалізації. Виокремлено основні чинники, які необхідно враховувати у процесі формування ефективної системи стимулювання праці персоналу підприємства. Здійснено аналіз динаміки номінальної заробітної плати найманих працівників в умовах значних інфляційних коливань економіки країни. Висвітлено основні підходи до використання нематеріальних методів стимулювання праці працівників та доведена доцільність їх реалізації у площину економічного потенціалу суб'єктів господарювання, що сприятиме підвищенню результативності їх функціонування, а також створенню сприятливих умов розвитку персоналу.

Ключові слова: стимул, стимулювання праці, стимулювання персоналу, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, мотиваційний чинник.

Табл.: 1. Бібл.: 9.

Исследованы современное состояние стимулирования труда персонала предприятия, сформированы передовые подходы к стимулированию труда и определены ключевые принципы ее реализации. Выделены основные факторы, которые необходимо учитывать при формировании эффективной системы стимулирования труда персонала предприятия. Проведен анализ динамики номинальной заработной платы наемных работников в условиях значительных инфляционных колебаний экономики страны. Освещены основные подходы к использованию нематериальных методов стимулирования труда работников и доказана целесообразность их реализации в плоскость экономического потенциала субъектов хозяйствования, что будет способствовать повышению результативности их функционирования, а также созданию благоприятных условий развития персонала.

Ключевые слова: стимул, стимулирование труда, стимулирования персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, мотивационный фактор.

Табл.: 1. Библ.: 9.

In the article the current state of stimulation of labour personnel, formed the advanced approaches to stimulate work and identified key principles for its implementation. Thesis there is determined the key factors to consider when forming an effective system of stimulation of work personnel. The analysis of the dynamics of the nominal wage of employees in terms of significant inflationary fluctuations of the economy. The basic approaches to the use of intangible methods of stimulation of workers and demonstrated feasibility of their implementation in the plane of the economic potential of the entities that will increase the efficiency of their operation and creating favourable conditions for the development of staff.

Key words: stimulus, work incentives, promotion of staff incentives, non-material incentives, motivational factors.

Табл.: 1. Библ.: 9.

JEL Classification: M 11

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку країни, персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом у підтримці його конкурентоспроможності та формуванні передумов розвитку економіки. Унікальність людського фактора полягає в тому, що у процесі створення сприятливих умов для реалізації здібностей та можливостей персоналу відбувається динамічний розвиток підприємства, підвищується результативність його функціонування, зростає якість виготовленої продукції, а також формуються передумови інноваційного розвитку підприємства. Створення мотиваційного середовища на підприємстві, що забезпечує максимальну зацікавленість персоналу у сприятливій реалізації власного трудового потенціалу, є одним з головних завдань його функціонування. У зв'язку з цим досягнення стратегічних цілей підприємством безпосередньо залежить від мотивації праці персоналу, моральних та матеріальних стимулів, покращення внутрішніх умов праці, соціального клімату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади удосконалення стимулювання праці персоналу підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Найбільш вагомими із цієї теми стали публікації таких вітчизняних науковців, як

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова, В. М. Данюк, Ж. В. Дерій, І. І. Кичко, А. В. Калина, Е. М. Лібанова, Г. В. Назарова, А. Уманський та багато інших. Значний внесок у вивченні мотивів та стимулів праці зробили зарубіжні вчені А. Маслоу, Д. Синк, Д. Карнегі, Д. Харінгтон, Х. Хекхаузен та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим детальний аналіз наукових публікацій з цієї проблеми виявив фрагментарне застосування елементів стимулювання праці. Наявні системи мотивації та стимулювання персоналу, що ґрунтуються на зарубіжному досвіді та розраховані на високий рівень корпоративної єдності організації, є недостатньо дієвими в Україні. Такі системи потребують детального дослідження та адаптації до соціально-економічних умов, що склалися в нашій країні, вітчизняного менталітету та особливостей розвитку національної економіки. Саме тому це завдання є науковою проблемою, вирішення якої потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення. Необхідність поглиблення наукового дослідження цього напрямку зумовлює необхідність побудови та удосконалення системи заохочення і стимулювання персоналу підприємств.

Мета статті. Метою написання цієї статті є дослідження сучасних підходів до удосконалення стимулювання праці персоналу підприємств, формування сучасних передумов мотивації та стимулювання праці, визначення основних чинників, які доцільно враховувати під час побудови ефективної системи стимулювання праці персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стимулювання праці персоналу є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи працівників. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, викликати в них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте на практиці часто спостерігається невміле застосування системи стимулювання, і як результат – висока плинність кадрів, низькі результати діяльності.

Стимулювання праці ефективно лише у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який здійснюється оплата. Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які завдання ставляться перед ним, яка буде винагорода у разі їх виконання і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

На думку В. В. Адамчука, «стимул – це спонукальна причина, зацікавленість у скоєнні чого-небудь». Існують різноманітні стимули, але людина обирає такі форми, які відповідають його сучасним потребам, інтересам, запитам, цінностям та ін. Стимули містять у собі як створення зовнішньої ситуації вибору, так й необхідної відповідності її внутрішніх проблем [1]. Стимулювання праці – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив людини або групи людей з метою підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все трудової активності.

Поняття «стимулювання праці» в економічній літературі вживається як у широкому, так й у вузькому розумінні. У широкому значенні цього поняття воно охоплює всі, що використовуються в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні. Адміністративні методи стимулювання праці мають вплив на індивіда, групу через накази, завдання тощо. Це такі методи, коли необхідний суб'єкту управління трудовою поведінкою результат досягається завдяки тому, що для суб'єкта праці «збитки» від можливих санкцій за не-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

виконання перевершують витрати на виконання завдання. Економічне, матеріальне стимулювання праці передбачає внесення у процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

У вузькому розумінні стимулювання праці фактично збігається із соціальною регуляцією праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу.

Поняття «стимулювання праці» у соціальних науках означає цілеспрямований вплив на соціальний об'єкт, що забезпечує підтримання його певного стану [1].

Виходячи з вищезазначеного, стимулювання праці – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результатів праці для досягнення попередньо визначеної мети.

При стимулюванні, спонуканні до праці відбувається задоволення різних потреб особистості, що стає винагородою за трудові зусилля [6]. Теорію стимулювання праці можна зводити до рішення двох взаємозалежних завдань:

а) знаходження кордонів, у яких, виходячи з її економічних законів, означає бути засобом стимулювання, підпорядковуватися цілям стимулювання і давати раду поглядам;

б) визначення тих конкретних принципів і методів організації оплати праці, які б найефективніше стимулювали працю як кожного працівника, так і всього колективу, не суперечачи економічним законам [2].

Як бачимо, подібний вплив пов'язаний з одержанням людиною задоволення від реалізації її цілей та потреб, що нерідко спонукає особистість до певної трудової поведінки сильніше, ніж безпосередній (адміністративний, економічний) вплив. Однак використання соціальних регуляторів як стимулів трудової поведінки є, безумовно, досить складним питанням. По-перше, подібні стимули мають опосередкований характер. По-друге, за організації подібного стимулювання виникає проблема виокремлення й порівняння, з одного боку, системи стимулів, з другого боку – системи цілей і потреб, на задоволення яких спрямовуються ці стимули. Якщо використовувані стимули, спрямовані на задоволення саме тих потреб, які необхідно (з погляду суб'єкта управління), ефективність стимулювання праці підвищується, і навпаки.

Трудова діяльність, як і будь-яка активність, характеризує багато ціннісних аспектів, що й виступають конкретною метою стимулювання праці, створюючи його структуру. З погляду на цю структуру виділяють недиференційований і диференційований ефекти стимулювання.

Суть недиференційованого ефекту в тому, що під впливом одного стимулу (наприклад, оплати праці) досягаються водночас декілька цілей, використовуються всі показники праці. У разі диференційованого ефекту стимулювання праці – цілі дещо незалежні, самостійні, зокрема проявляються у тому, що стимул впливає на багато аспектів праці, але різною мірою та з різними результатами [9].

У межах теорії стимулювання праці виділяють декілька підходів до її класифікації:

1. Пропорційне, прогресивне і регресивне стимулювання. При пропорційному стимулюванні трудова активність ґрунтується на постійній мірі стимулу, яка від початку визначена і прийнята як нормальна, задовільна; зміна витрат зусиль у плані їхньої тривалості чи інтенсивності припускає пропорційну зміну міри стимулу. Використання прогресивного стимулювання доцільне в тому випадку, якщо трудова активність полягає на зростанні міри стимулу за основних витрат трудових зусиль, щоб запобігти зви-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

канню працівників до стимулів, які не змінюються з часом і тому стають малоефективними. Що стосується регресивного стимулювання, то трудова активність полягає у зменшенні міри стимулу, оскільки в часі відбувається адаптація до самої трудової активності. Пропорційне, прогресивне і регресивне стимулювання – це насамперед певні типи очікування оплати праці, що можуть і не збігатися з реальною оплатою.

2. Жорстке і ліберальне стимулювання. Жорстке стимулювання ґрунтується переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примусу є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум, тобто страх не отримати, не досягти ціннісний мінімум, зокрема оплати праці. Ліберальне стимулювання ґрунтується переважно на притягненні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення є орієнтація особи на якийсь ціннісний максимум, у тому числі й оплату праці.

3. Актуальне і перспективне стимулювання. Якщо актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, то перспективне – спрямоване на задоволення глибших інстинктів власності, влади, соціального просування і стабільності [8].

Важливою проблемою теорії та практики залишається знаходження оптимального співвідношення стимулювання праці та таких механізмів регуляції поведінки, як соціальний контроль. Соціальний контроль є елементом соціальних інститутів, який забезпечує проходження соціальних норм, правил діяльності, дотримання нормативних вимог і обмежень у поведінці. Він необхідний для забезпечення позитивних змін у поведінці людини, а також стимулювання соціальної відповідальності підприємства [5, с. 25].

Нині існують твердження, за якими контроль і стимулювання – протилежні чинники праці. Контроль є своєрідним насильством, примусом, а стимулювання – це добровільна активність, джерело якої в особистій економічній зацікавленості [3, с. 56]. Необхідність контролю – це недолік матеріально-економічного стимулювання праці у порівнянні з соціальними і моральними мотивами праці. Якщо працівникам притаманне творче та відповідальне ставлення до роботи, то необхідний лише фрагментарний контроль для підтримання працездатності та настрою. У житті контроль обов'язків кожній людині й потрібен у межах матеріального стимулювання, оскільки він є стимулом до праці, виховує ефективні відносини, за умови його правильної і різносторонньої організації.

Стимулювання ефективної праці робітників посідає одне з ключових місць у системі управління підприємством. Воно доповнює адміністративне управління, що полягає в розробленні і виконанні планових завдань, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень, посадових та інших інструкцій і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [6].

Раціонально розроблена система стимулювання праці дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникам у процесі праці через задоволення його потреб, а також забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, необхідно брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Керівний склад суб'єктів господарювання, виходячи з обсягів власних компетенції та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас, для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості у процесі роботи. Кожен досвідчений керівник на-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

магається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів.

Сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради підвищення результативності функціонування суб'єкта господарювання, а й для задоволення, реалізації власного трудового і творчого потенціалів. Саме тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню стимулювання праці у певного працівника, у конкретний час. Самореалізація працівника настає тоді, коли цілі чітко сформовані та вироблена тактика щодо їх досягнення. Велике значення при цьому відіграють професійні і кваліфікаційні якості людини (успішність, працездатність, інтелектуальна складова, досвід та стаж роботи), а також самооцінка і постійна робота над собою [7].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку необхідно усвідомлювати всім керівникам. Головними стимулюючими факторами і нині залишаються рівень заробітної плати та можливість кар'єрного зростання.

Матеріальне стимулювання праці залишається найбільш очевидним способом винагороди працівників. Воно являє собою систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю та якістю праці. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Провідна роль у матеріальному стимулюванні трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавць має можливість скоротити витрати на його навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

За даними Державної служби статистики, в Україні протягом I півріччя 2015 р. зберігалася тенденція зростання заробітної плати. Динаміка номінальної заробітної плати найманих працівників у I півріччі 2013–2015 рр. наведена у таблиці.

Таблиця

Динаміка номінальної заробітної плати найманих працівників у I півріччі 2013–2015 рр.

Період	Нараховано в середньому за місяць			Нараховано в середньому за оплачену годину, грн	Індекс інфляції, %	Питома вага, %
	штатному працівнику		працівнику			
	грн	у % до відповідного попереднього року	в еквіваленті повної зайнятості, грн			
I півріччя 2013 р.	3199	109,1	3366	21,96	100,2	+8,9
I півріччя 2014 р.	3368	105,3	3561	23,31	111,6	-6,3
I півріччя 2015 р.	3871	115,0	4096	26,84	140,7	-25,3

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника за січень–червень 2015 р. порівняно з відповідним періодом 2014 р. зросла на 15,0 % (проти 5,3 % у I півріччі 2014 р. порівняно з відповідним періодом 2013 р.) і становила 3871 грн, що у 3,2 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (I півріччя 2015 р. – 1218 грн). Але враховуючи індекс інфляції тільки в I півріччі 2013 р. заробітна плата штатного працівника зросла на 8,9 %, а в аналогічний період 2014 р. заробітна плата (незважаючи на її підвищення) знецінилась на 6,3 %, а в 2015 р. – на 25,3 %.

Нарахований фонд оплати праці штатних працівників у I півріччі 2015 р. становив 189,6 млрд грн. У структурі фонду оплати праці суттєвих змін не зафіксовано: 60,0 % становив фонд основної заробітної плати (оплата за тарифними ставками та посадовими окладами), третину (35,1 %) – фонд додаткової заробітної плати. Основними складовими останнього були доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів та премії за виробничі результати (майже дві третини від фонду додаткової заробітної плати). Питома вага інших заохочувальних і компенсаційних виплат (матеріальна допомога, соціальні пільги тощо) залишилася незначною та становила 4,9 % фонду оплати праці.

З урахуванням зниження реальної купівельної спроможності грошей зростає соціальна напруженість у суспільстві, різко зростає чисельність психологічних потрясінь, стресів. Саме тому гарантування достатнього рівня матеріального забезпечення суб'єктами господарювання дозволить здійснювати реалізацію творчого потенціалу, професійне зростання та забезпечення прозорості і дружніх стосунків у колективі.

Серед нематеріальних стимулів для працівників на перше місце виходить соціальний пакет з обов'язковою медичною страховкою, компенсація за харчування, оплата транспортних витрат та мобільного зв'язку, участь у тренінгах.

З метою підвищення ефективності стимулювання праці працівників доцільним є використання нематеріальних стимулюючих методів, дотримуючись при цьому певних підходів:

- розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників;
- надавати працівникам більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації;
- заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва;
- підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчувати себе переможцями;
- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- системний аналіз успішно досягнутих цілей працівниками;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- формування прозорої системи оцінювання й оплати праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва методами;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання.

З метою забезпечення результативності функціонування суб'єктів господарювання, принципово важливо, щоб працівник усвідомлював, що результативність функціонування знаходиться в прямій залежності з його інтересами. Проте сформований додатковий прибуток суб'єктів господарювання повинен бути засобом винагороди персоналу.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Якщо основна мета підприємства – збільшення прибутку – не досягнута, то цілі всіх співробітників загалом і кожного співробітника зокрема можна вважати не досягнутими. У цьому і полягає один з найважливіших принципів побудови системи стимулювання персоналу – баланс інтересів.

Висновки і пропозиції. Одним з важливих аспектів, що впливають на ефективність роботи персоналу, є система стимулювання праці, яка існує у кожного суб'єкта господарювання. З метою розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, за якої працівнику надається право самостійно обирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами. Якщо в розпорядженні суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини, то формується стимул у працівника для одержання цих цінностей, а трудова діяльність дозволяє працівнику одержати їх з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Обираючи систему стимулів, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників, які віддані своїй роботі. Отже, для успішного функціонування та досягнення головних цілей організації керівнику слід ретельно вивчити своїх співробітників, впроваджувати інноваційні моделі стимулювання праці.

Список використаних джерел

1. *Адамчук В. В.* Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
2. *Волкова Н. В.* Удосконалення форм мотивації праці / Н. В. Волкова // Людина й праця. – 2005. – № 12. – С. 41–48.
3. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2001. – 213 с.
4. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 325 с.
5. *Забаштанський М. М.* Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 23–27.
6. *Іванов С. Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
7. *Іванченко Г. В.* Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
8. *Комарова М.* Мотивація праці та підвищення ефективності роботи / М. Комарова // Людина й праця. – 1997. – № 10. – С. 12–15.
9. *Солдатов А. В.* Зарубіжний досвід стимулювання праці / А. В. Солдатов // Людина й праця. – 2006. – № 4. – С. 24–32.

References

1. Adamchuk, V.V., Romashov, O.V. & Sorokin M.E. (2000). *Ekonomika i sotsiologhiia truda* [Economics and sociology of labor]. Moscow: Unit (in Russian).
2. Volkova, N.V. (2005). *Udoskonalennia form motyvatsii pratsi* [Improving of labor motivation forms]. *Liudyna y pratsia – Man and labor*, no. 12, pp. 41–48 (in Ukrainian).
3. Genkin, B.M. (2001). *Ekonomika i sotsiologhiia truda* [Economics and sociology of labor]. Moscow: NORMA (in Russian).
4. Egorshin, A.P. (2003). *Motivatsiia trudovoi deiatelnosti* [Enhancement of labor]. Novgorod: NIMB (in Russian).
5. Zabashtanskyi, M.M. (2013). *Sotsialna vidpovidalnist kontsesiinoi diialnosti v Ukraini* [Social responsibility to concession activity in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 6 [44], pp. 23–27 (in Ukrainian).
6. Ivanov, S.L. (2010). *Rol nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini* [Role of immaterial quantities of labor motivation in

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

formation of personnel fund of modern enterprise in Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works NSFІ*, no. 5, pp. 34–38 (in Ukrainian).

7. Ivanchenko, H.V. (2010). *Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of use of immaterial motivations on national enterprises]. *Ekonomist – Economist*, no. 3, pp. 21–23 (in Ukrainian).

8. Komarov, M. (1997). *Motivation and labor efficiency increase* [Motyvatsiia pratsi ta pidvyschennia efektyvnosti roboty]. *Liudyna i pratsia – Man and labor*, no. 10, pp. 12–15 (in Ukrainian).

9. Soldatov, A.V. (2006). *Zarubizhnyi dosvid stymuliuvannia pratsi* [Foreign experience of labor enhancement]. *Liudyna i pratsia – Man and labor*, no. 4, pp. 24–32 (in Ukrainian).

Забаштанський Максим Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Забаштанский Максим Николаевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Zabashtanskyi Maksym - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: mazani@ukr.net

Сырбу Інна Михайлівна – магістр кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Сырбу Инна Михайловна – магистр кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Syrbu Inna – master of Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: inna_syrbu@mail.ru