

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### FORMATION OF EFFECTIVE MOTIVATIONAL MECHANISM AT THE ENTERPRISE

У статті розглядається питання формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовується управління працею з використанням мотиваційного аспекту. Аналіз ефективності наявної системи мотивації на підприємстві є основою для розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення мотиваційного механізму. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який враховує специфіку діяльності підприємства, передбачає ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього. У статті проаналізовано наявну систему мотивації персоналу на підприємстві. На основі проведеного дослідження виявлено, що наявна на підприємстві система мотивації потребує удосконалення. Проведено моніторинг персоналу, запропоновано практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві та оцінено ефективність запропонованих заходів.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, персонал, методи мотивації, мотиваційний моніторинг.

В статті розглядається питання формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

В країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовується управління працею з використанням мотиваційного аспекту. Аналіз ефективності наявної системи мотивації на підприємстві є основою для розроблення практичних рекомендацій по напрямкам удосконалення мотиваційного механізму. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який враховує специфіку діяльності підприємства, передбачає ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього в даний час. В статті проаналізована наявна на підприємстві система мотивації персоналу. На основі проведеного дослідження виявлено, що наявна на підприємстві система мотивації потребує удосконалення. Проведено моніторинг персоналу, запропоновано практичні рекомендації по напрямкам удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві та оцінено ефективність запропонованих заходів.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, персонал, методы мотивации, мотивационный мониторинг.

УДК 331

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-23>

**Васюта В.Б.**

к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Vasiuta Viktoriia**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

*The article discusses the formation of an effective motivational mechanism in the enterprise. The questions of the motivational mechanism are devoted to the scientific works of many domestic and foreign scientists and economists. In countries with developed market economies, labor management is widely used using the motivational aspect. At the present stage, a necessary condition for improving the production results of domestic enterprises is the formation of an effective motivational mechanism. Analysis of the existing motivation system in the enterprise is the basis for the development of practical recommendations for improving the motivational mechanism. The relevance of this issue contributed to the choice of research topic, formed the goal, objectives and its structure. An effective motivational mechanism should be based on the current system of material and non-material incentives comply with the development strategy of the enterprise, ensure a balance of interests of workers and the enterprise, and direct efforts to achieve certain goals. Such a motivational mechanism can be considered effective, which takes into account the specifics of the enterprise, suggests those methods of motivation that are currently most appropriate for him. The following can contribute to the improvement of the motivational mechanism at the enterprise: conducting internal diagnostics of personnel activity efficiency; systemic motivational monitoring; involvement of personnel management specialists. The article analyzes the existing system of personnel motivation in the enterprise. Based on the study, it was revealed that the incentive system existing at the enterprise requires improvement. One of the tools to motivate an employee is salary. Workers evaluate their level of wages with that which they could receive while working in another enterprise, or with the average in the industry. The analysis showed that in terms of competitiveness, the wage system at the enterprise during the study period can be considered ineffective with the dynamics of deterioration. On the basis of the personnel monitoring conducted, practical recommendations for improving the motivational mechanism at the enterprise are proposed and the effectiveness of the proposed measures is evaluated.*

**Key words:** motivation, motivational mechanism, staff, methods of motivation, motivational monitoring.

**Постановка проблеми.** Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших інструментів і методів спонукання до ефективної праці працівників підприємства. Механізм мотивації до праці реалізується за допомогою системи інтересів та стимулів. У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовується управління працею з використанням мотиваційного аспекту [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивація є важливим інструментом підвищення ефективності праці. Всі наявні теорії мотивації мають свої переваги та недоліки, жодна теорія не є досконалою [2]. Для сучасних вітчизняних підприємств ефективною є модель Портера-Лоулера,

за якою рівень витрачених працівником зусиль буде залежати від цінності винагороди і від сприйняття того, що він отримає її у разі підвищення результативності своєї праці [3]. Наскільки працівник буде впевнений у стабільності винагороди за свою працю, настільки підвищиться її результативність. Отже, на сучасному етапі необхідною умовою підвищення результатів виробництва вітчизняних підприємств є формування ефективного мотиваційного механізму.

Питанням мотиваційного механізму присвячені наукові роботи В. Дедекаєва, М. Карліна, М. Збарського, В. Рябокonia та інших. [4]. Водночас недостатня увага приділялась ефективності формування мотиваційного механізму

на підприємствах у сучасних умовах. Важливість цього питання зумовила вибір теми дослідження, сформулювала мету, завдання і його структуру.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Кременчук'ясо». Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм праці, а також результати господарської діяльності ПрАТ «Кременчук'ясо». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів удосконалення мотиваційного механізму праці на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення визначених цілей [2]. Саме завдяки об'єктивному оцінюванню результатів діяльності працівника та наданню йому справедливої винагороди керівництво підприємства може впливати на рівень його вмотивованості. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який враховує специфіку діяльності підприємства, передбачає ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього на тепер [4]. ПрАТ «Кременчук'ясо» працює в складних умовах конкуренції і розширення ринків збуту продукції. Для оцінки наявної системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчук'ясо» було проаналізовано трудові показники, що характеризують ефективність використання персоналу.

Аналіз свідчить про зростання протягом 2016–2018 років обсягів виробництва продукції у вартісних показниках. Рівень продуктивності праці у 2018 році зріс на 7,30% порівняно із 2017 роком, а за три роки цей показник зріс на 32,36% та 32,33% відповідно. Значення показника трудомісткості продукції у вартісному вимірюванні зменшилося за три роки на 20,53%.

Аналізуючи отримані результати у натуральних показниках, ми бачимо спад виробництва, зниження середньорічного виробітку працівника та зростання трудомісткості продукції. Відомо, що натуральні показники є більш об'єктивними для аналізу, тому робимо висновок, що ця динаміка негативна і свідчить про зниження рівня продуктивності праці.

Важливим фактором, що впливає на рівень продуктивності праці, є ефективність використання робочого часу працівниками підприємства. На ПрАТ «Кременчук'ясо» спостерігається зменшення кількості відпрацьованого часу одним працівником у 2017 році та збільшення у 2018 році на 3,52%. За три роки цей показник зменшився на 0,44%. Ефективність використання фонду робочого часу працівників підприємства у 2017 році

порівняно з 2016 роком зросла, а у 2018 році зменшилася на 4,97% (рис. 1). За три роки зростання становило 5,18%.

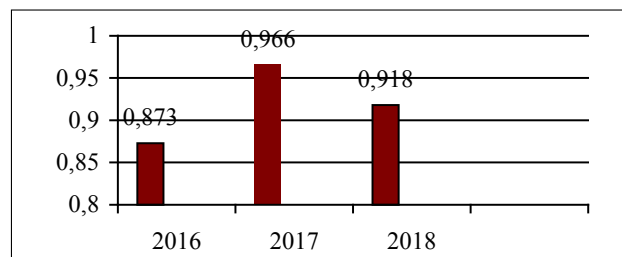


Рис. 1. Коефіцієнт ефективності використання фонду робочого часу

Джерело: узагальнено автором

Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, докладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві. У намаганні працівника максимально виявляти свої сили і здібності, використовувати отриманий досвід і знання для досягнення найвищих результатів праці і проявляється його ставлення до праці [5]. Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна аналізувати за інтенсивністю руху працівників. Проблема високої плинності є важливою для кожного підприємства. Нехтування нею приводить до виникнення ризиків та майбутніх втрат із боку підприємства. Вони зумовлені труднощами у пошуку необхідних кадрів на вакантні місця, витратами, пов'язаними з навчанням такого працівника або його адаптацією [6]. Аналізуючи рівень плинності на ПрАТ «Кременчук'ясо» за 2016–2018 роки, можна відзначити перевищення нормативного значення (рис. 2).

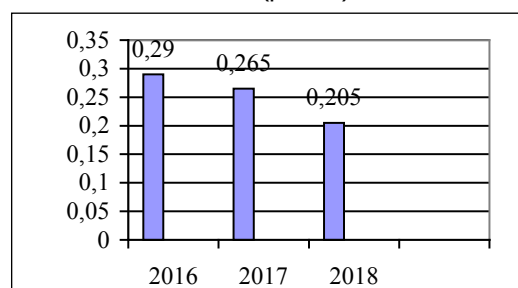


Рис. 2. Динаміка плинності кадрів на ПрАТ «Кременчук'ясо» за 2016–2018 роки

Джерело: узагальнено автором

У теорії мотивації розглядають велику кількість видів мотивації на підприємствах. Найбільш поширеними на вітчизняних підприємствах є матеріальна та нематеріальна мотивація. Основним інструментом матеріальної мотивації є заробітна плата. За період 2016–2018 рр. середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівників підприємства зростає. Ця тенденція є позитивною для стимулювання працівників до підвищення результативності праці, але за умови зростання

її показників, а не рівня мінімальної заробітної плати в Україні.

Ефективність системи оплати праці на підприємстві з позицій працівника можна оцінювати за такими показниками, як [7]:

**1. Показник конкурентоспроможності заробітної плати.** Показує, у наскільки вигідному (невигідному) становищі перебуває працівник за рівнем оплати праці порівняно із ситуацією, що склалася в середньому у галузі. За показником конкурентоспроможності систему оплати праці на товаристві можна вважати неефективною, оскільки показник менше 1 (рис. 3).

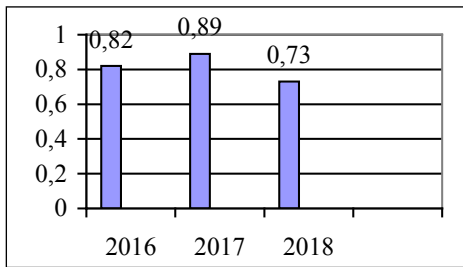


Рис. 3. Динаміка показника конкурентоспроможності заробітної плати

Джерело: узагальнено автором

**2. Співвідношення середньої заробітної плати із соціальними стандартами.** Як соціальний стандарт будемо використовувати законодавчо затверджений розмір прожиткового мінімуму. Виходячи з того, що цей показник повинен бути більше 2, систему оплати праці за цим показником можна вважати ефективною (рис. 4).

З позиції підприємства показник зарплатовіддачі на ПрАТ «Кременчукм'ясо» за три роки зменшився на 7,46%, збитковість витрат на заробітну плату збільшилася на 17,95%. Фінансова продуктивність одного працівника зростає і свідчить про збільшення частки чистого збитку, що приходить на одного працівника.

Однією із функцій, які повинна виконувати заробітна плата, є стимулююча функція.

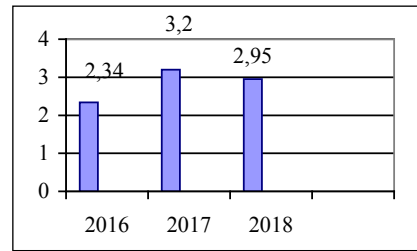


Рис. 4. Співвідношення середньої заробітної плати із соціальними стандартами

Джерело: узагальнено автором

Стимулювання відбувається за рахунок частки фонду оплати праці, а саме фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат. Аналіз показує, що фонд оплати праці штатних працівників товариства збільшився на 34,41%. У складі фонду оплати праці спостерігається збільшення фонду основної заробітної плати на 59,56%, зменшення додаткової на 22,52%, зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат на 19,76% (рис. 5).

Структура заробітної плати є оптимальною, коли частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить 70–75%. З цього можна дійти висновку, що система мотивації на ПрАТ «Кременчукм'ясо» потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала у 2017–2018 роках. Спостерігається зростання розміру витрат на виплату надбавок і доплат та преміальних виплат. Питома вага премій та винагород, що мають систематичний характер, зростає (рис. 6).

Така диспропорція в динаміці складу та структури фонду оплати праці не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці, а отже, і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом.

Способи мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні. Матеріальне стимулювання ґрунтується на основних результатах виробничої та фінансово-господарської

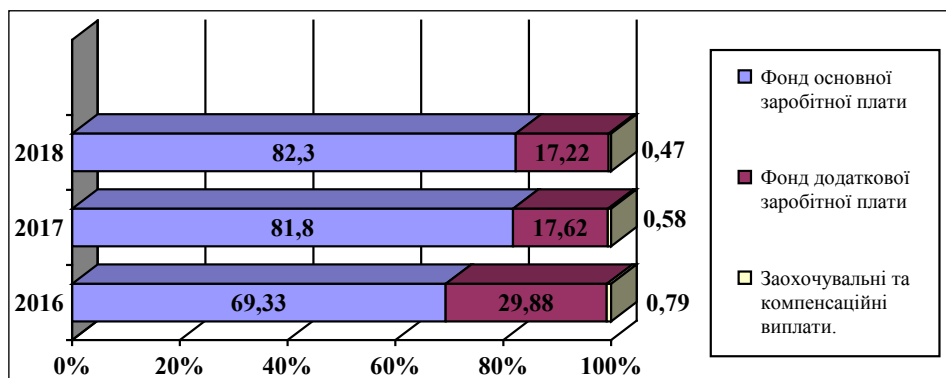


Рис. 5. Аналіз структури фонду оплати праці на товаристві за 2016–2018 роки

Джерело: узагальнено автором

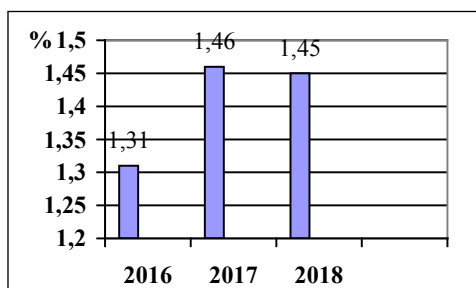


Рис. 6. Питома вага премій та винагород, що мають систематичний характер, у фонді оплати праці ПрАТ «Кременчукм'ясо» за 2016–2018 роки

Джерело: узагальнено автором

діяльності підприємства. Аналіз показав, що господарська діяльність ПрАТ «Кременчукм'ясо» за 2016–2018 роки була неефективною, підприємство отримувало збиток. Отже, товариство не мало можливості застосовувати матеріальне стимулювання працівників.

Відомо, що винагороди можуть бути зовнішні (грошові виплати, просування по службі) та внутрішні (відчуття у працівника успіху при досягненні мети). Є багато нематеріальних стимулів, що спонукають співробітників до кращої праці. До таких належить і розроблення системи планування службової кар'єри. Кожен працівник має бути вмотивований насамперед впевненістю у своєму майбутньому, чого, на жаль, на ПрАТ «Кременчукм'ясо» нині немає.

Не менш важливою є нематеріальна мотивація, особливо у випадках, коли матеріальне стимулювання неможливе через погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Особливу увагу варто приділити наявності на підприємстві соціального пакету. Соціальний пакет – це винагорода, яку здійснює роботодавець за працю. Це

винагорода нефінансового характеру, що здійснюється понад встановлені законодавством норми. Характерним для соціального пакету є те, що його наявність надає підприємствам додаткові конкурентні переваги під час залучення до роботи більш кваліфікованого працівника [8]. ПрАТ «Кременчукм'ясо» має соціальний пакет для персоналу та базове підвищення кваліфікації працівників. Проте на підприємстві не виділяється досить коштів для навчання персоналу.

Інший вид нематеріальної мотивації – це соціальні вигоди. Цей вид мотивації вимагає порівняно невеликих витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус підприємства в очах персоналу, оскільки працівник відчуває турботу про себе з боку керівництва. Крім того, медичний огляд, наприклад, дає змогу попереджати захворюваність працівників. У майбутньому це дасть можливість уникнути появи невідпрацьованого часу через відсутність працівника з причин хвороби. Сприяти удосконаленню мотиваційного механізму на ПрАТ «Кременчукм'ясо» можна через: проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу; системне проведення мотиваційного моніторингу; залучення фахівців з управління персоналом. За допомогою мотиваційного моніторингу виявляються потреби працівників і вимірюється ступінь задоволення цих потреб на момент проведення моніторингу. Цим можна спонукати працівників досягати цілей підприємства [9]. Але важливим є те, що система мотивації, що аналізується або запроваджується сьогодні, може стати недієвою у майбутньому [10]. Це пояснюється постійною зміною потреб людини під впливом великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці необхідно проводити

Таблиця 1

**Заходи з удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Кременчукм'ясо»**

Перелік заходів	Результат
1. Вдосконалення структури фонду оплати праці (підвищення мотивуючої ролі заробітної плати)	1. Зацікавленість працівника у підвищенні ефективності своєї праці
2. Ефективне використання робочого часу	2. Підвищення продуктивності праці
3. Покращення умов праці	3. Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і відчуття задоволеності
4. Оновлення основних фондів	4. Підвищення продуктивності праці
5. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства	5. Створення на робочих місцях духу єдиної команди
6. Організація харчування	6. Задовольняються потреби працівників. Покращуються умови відпочинку, що впливають на підвищення ефективності праці.
7. Виділення коштів на навчання працівників	7. Таке навчання дає можливість відійти від щоденної роботи, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Забезпечення можливості для кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, що призводить до підвищення результативної діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором



моніторинг мотиваційних процесів систематично. На основі проведеного моніторингу персоналу ПрАТ «Кременчукм'ясо» розроблено заходи з удосконалення мотиваційного механізму (табл. 1).

Велика роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві відводиться відділу управління персоналом, у функції якого входить виявлення окремих мотиваційних чинників та визначення їхнього впливу на діяльність персоналу підприємства [11]. Отже, суб'єктом удосконаленого мотиваційного механізму на ПрАТ «Кременчукм'ясо» повинна стати служба управління персоналом, яка не тільки виконує функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує весь комплекс завдань щодо управління персоналом від планування до охорони праці.

Підвищення ефективності використання працівників за рахунок удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Кременчукм'ясо» насамперед може вплинути на розмір чистого доходу. Побудовано математичну модель залежності чистого доходу підприємства від групи факторів, проведено апроксимацію тренду. Для розроблення цієї моделі було застосовано кореляційно-регресивний аналіз. З усіх отриманих результатів взято до уваги модель залежності розміру чистого доходу від показника стимулювання матеріальної зацікавленості. Абсолютне зростання чистого доходу, тобто величина сукупного річного економічного ефекту від зростання показника стимулювання матеріальної зацікавленості, становило 28 489,61 тис. грн.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного дослідження виявлено, що наявна на ПрАТ «Кременчукм'ясо» система мотивації потребує удосконалення. За показником конкурентоспроможності систему оплати праці на товаристві за 2017–2018 роки можна вважати неефективною з динамікою до погіршення. Це породжує невдоволення працівників та спричиняє плинність. Запропоновано практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві та оцінено ефективність запропонованих заходів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20 с.
2. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.12.2019).
3. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

номіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

4. Кондюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 24.12.2019).

5. Власенко Т.Ю., Луценко І.В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.209–2012. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (дата звернення: 25.12.2019).

6. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.3.48> (дата звернення: 25.12.2019).

7. Дороніна О.А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619> (дата звернення: 22.12.2019).

8. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 70–75. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6943/1/7.pdf> (дата звернення: 25.12.2019)

9. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools»*. 2019. Vol. 31. Number 1. 239–249.

10. Струс Р.В. Коваль О.Г. Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55> (дата звернення: 25.12.2019)

11. Семенова Л.Ю., Татарінова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238–241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (дата звернення: 25.12.2019)

#### REFERENCES:

1. Pavlovskaya N. (2010) Shchodo posylennia motyvatsii do pratsi [Regarding motivation to work]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3, pp. 16–20.
2. Prychepa I., Yavorska K. (2019) Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymulivannia personalu promyslovykh pidpriemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia [Formation motivational mechanism of stimulation of industrial enterprises under the modern conditions of entrepreneurship] *Efektivna ekonomika* [Effective economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (accessed 24 December 2019).
3. Stolbunenko N.M., Ivancho V.A. (2019) Suchasni tendentsii formuvannia systemy motyvatsii ta stymulivannia personalu na suchasnomu pidpriemstvi [Modern trends of formation of the staff motivation and stimulation system at the modern enterprise] *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, no. 18, pp. 217–232.

4. Kondryuk M. (2013) Rol motyvatsiinoho mekhanizmu v stratehii upravlinnia pidpriemstvom [The role of motivational mechanism in enterprise management strategy], Available at: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (accessed 24 December 2019).

5. Vlasenko T., Lutsenko, I. (2019) Metody i pryntsyipy motyvatsii personalu na pidpriemstvi [Methods and principles of personnel motivation at presentation] *Molodyj vchenyj* [Young Scientist] (electronic journal), no. 1 (65), pp. 209–2012. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (accessed 24 December 2019).

6. Shashyna M., Tulchinsky R., Fedotov O. (2019) Formuvannia motyvatsiinoi skladovoi kadrovoi polityky pidpriemstva v umovakh vysokoho rinvnia mobilnosti robochoi syly [Formation of the motivational component of personnel policy of the enterprise in the conditions of high level of labor mobility] *Ahrosvit* [Ahrosvit] (electronic journal), no. 3, pp. 48–52. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.3.48> (accessed 24 December 2019).

7. Doronina O.A (2010) Napriamy udoskonalennia systemy oplaty pratsi yak skladova kadrovoi polityky pidpriemstva [Areas of improvement wage system as part of personnel policy of the company], Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619> (accessed 22 December 2019).

8. Zelena M. (2018) Sotsialnyi paket na pidpriemstvi mashynobudivnoi haluzi yak vplyvovyi vazhil v sys-

temi motyvatsii [Social package on the machine-building company as an influence on the motivation system] *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* [Herald of Khmelnytsky National University] (electronic journal), no. 4, pp. 70–75. Available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6943/1/7.pdf> (accessed 25 December 2019).

9. Vasiuta V. (2019) Osoblyvosti formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu na pidpriemstvi [Features of forming an effective motivational mechanism at the enterprise] *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, vol. 31, no. 1, pp. 239–249.

10. Strus R.V., Koval O.G., Myshko, O.V. (2018) Optymizatsiia upravlinnia pidpriemstvom shliakhom motyvatsii personalu [Optimize enterprise management by motivating staff] *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), no 17, pp. 73–377. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55> (accessed 25 December 2019).

11. Semenova L., Tatarinova K. (2019) Rozrobka efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu diialnosti pidpriemstva [Development of effective motivational mechanism of enterprise activities] *Molodyj vchenyj* [Young Scientist] (electronic journal), no. 1 (65), pp. 238–241. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (accessed 25 December 2019).