

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХMODERN PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT
AT DOMESTIC ENTERPRISES

УДК 331

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-35>**Устіловська А.С.**викладач кафедри економіки
Харківський національний університет
будівництва та архітектури**Кулієвич М.Я.**магістр
Харківський національний університет
будівництва та архітектури**Ustilovska Anastasiia**Kharkiv National University
of Civil Engineering and Architecture**Kuliievych Maksym**Kharkiv National University
of Civil Engineering and Architecture

Стаття присвячена сучасним проблемам управління персоналом. Визначено основні проблеми управління персоналом, які сформулювалися на вітчизняних підприємствах. Особлива увага приділена таким проблемам, як використання на підприємстві системи штрафів, низький рівень мотивації, наявність родинних зв'язків та блату. Ці проблеми негативно впливають на продуктивність праці, сприяють появі напруженої атмосфери в колективі, а також можуть призвести до втрати цінних кадрів. У зв'язку з визначеними проблемами запропоновано використання нових інструментів ефективного залучення людей до трудової діяльності, серед яких слід назвати використання сучасних методів мотивації та зміну різних стилів керівництва. Удосконалення ефективності управління персоналом є ключовим фактором, необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У висновках запропоновано основні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, персонал, система штрафів, мотивація, продуктивність праці.

Стаття посвящена современным проблемам управления персоналом. Определены основные проблемы управления персоналом, которые сформировались на отечественных предприятиях. Особое внимание уделено таким проблемам, как использование на предприятии системы штрафов, низкий уровень мотивации, наличие родственных связей и блата. Эти проблемы негативно влияют на производительность труда, способствуют появлению напряженной атмосферы в коллективе, а также могут привести к потере ценных кадров. В связи с определенными проблемами предложено использование новых инструментов эффективного привлечения людей к трудовой деятельности, среди которых следует назвать использование современных методов мотивации и изменение различных стилей руководства. Совершенствование управления персоналом является ключевым фактором, необходимым для повышения конкурентоспособности предприятия. В выводах предложены основные рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, система штрафов, мотивация, производительность труда.

Personnel management used in domestic enterprises has shown its imperfection and inefficiency, which has led to high staff turnover, low motivation and a negative atmosphere in the team. The consequences of such work are inefficient operation of the enterprise and unprofitable. It should be noted that in modern business achieving high results is impossible without effective personnel management. No organization will work effectively if the leader does not pay enough attention to the problems of his subordinates. The main purpose of the article is to identify the main problems of personnel management that exist in domestic enterprises. The essence of the concept of "personnel management" is revealed, where the emphasis is placed on the decisive actions of the management. The article compares the motives and goals of employees with the reality that exists in domestic enterprises. Particular attention is paid to issues such as the use of fines in the company, low motivation, the emergence of family ties and bribes. These problems negatively affect staff in general. In connection with these problems, it was proposed to use new tools to effectively involve people in work, in particular: the use of modern methods of motivation and change of different leadership styles. Modern methods of work motivation are analyzed, and it is concluded that with the help of a combination of different methods of motivation it is possible to achieve effective labor productivity. The article provides a detailed analysis of various modern leadership styles. Features of use of different management styles, their efficiency depending on different situations are described. Existing personnel management problems require managers to take decisive action to address them. The conclusions provide key recommendations for improving the efficiency of personnel management, in particular: development of personal potential of employees, neutralization of demotivating factors arising from the system of fines and family ties, use and combination of modern methods of work motivation, use of different styles of personnel management.

Key words: personnel management, staff, penalty system, motivation, productivity.

Постановка проблеми. Стрімкий економічний розвиток та поступове збільшення конкуренції приводять до необхідності посилення підприємствами своїх позицій на ринку. Здобуття конкурентних переваг є однією з головних цілей будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання досягнення високих результатів є неможливим без ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективне залучення людей до трудової діяльності сприяє раціональному використанню персоналу, розкриттю потенціалу робітників, збільшенню продуктивності праці та прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління персоналом, сутності персоналу, мотивації та інших аспектів управління присвячено публікації як вітчизняних,

так і іноземних учених. Серед них слід назвати таких, як С.О. Цинбалюк, О.В. Крушельницька, О.А. Грішнова, В.П. Галенко, А.Я. Кібанов, П. Друкер, А. Томпсон, М. Армстронг.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретичному узагальненні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах, визначенні наявних проблем та запровадженні рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі управління робітниками, що працюють на підприємствах, стали більш амбіційними та освіченими, у зв'язку з чим їх мотиви трудової діяльності стають більш складними та важкими. Досвідчений керівник має не тільки віддавати накази, але й допомагати виявляти здібності

своїх підлеглих, спрямовувати їх зусилля, вміти мотивувати, створювати позитивну атмосферу в колективі.

Автори підтримують думку О.В. Крушельницької [1] про те, що управління персоналом – це ціле-спрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розроблення концепції, стратегії кадрової політики й методів управління людськими ресурсами.

Людина сама по собі є складним механізмом, якому притаманні надзвичайно різні емоції, цілі та мотиви, що по-різному впливають на результати праці. Ефективне управління персоналом передбачає знання про людину, її бажання, прагнення, інтереси та мотиви.

Всі мотиви працівників до трудової діяльності мають рівень впливу (табл. 1).

З табл. 1 можна зробити висновок, що найбільший вплив на працівників створюється саме за допомогою заробітної плати та перспективи кар'єрного зростання. Матеріальна мотивація складає 54,6%, а нематеріальна – 38,4%, що ще раз доводить важливість спільного застосування обох видів мотивації на працівників. Також автор зазначає, що жорстка система штрафів має демотиваційний характер.

Демотивація – це система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень та емоційних стресів для того, щоби дати зрозуміти співробітникам, що він погано справляється зі своїми обов'язками.

Для ефективного управління демотивація потрібна, однак застосовувати її щодо співробітників треба більш обережно й помірно, ніж методи мотивації.

Особливість демотивації полягає в тому, що за її грамотної реалізації вона виробляє протилежний позитивний ефект, а саме:

- змінює ставлення співробітників до роботи, змушує задуматися про їхню користь та роль у компанії;

- впливає на амбіції співробітника, надає протверезну стимулюючу дію.

У застосуванні демотивації існує тільки одне правило: цей стиль управління не має йти в розріз із трудовим законодавством або порушувати норми трудового договору.

Зменшення загального доходу співробітника в жодному разі не має відбиватися на його зарплаті. Зниження посадового окладу – це пряме порушення законодавчих норм. Відрахування певних сум із зарплати допустимо тільки до матеріально відповідальних працівників.

Допустимими грошовими стягненнями є:

- позбавлення премії, перерахунок процентних виплат, якщо це невиконання посадових обов'язків, за які покладені комісійні (наприклад, якщо співробітник зіпсував переговори або зірвав угоду, в результаті яких міг би отримати певний відсоток від суми договору, отже, йому цих грошей не виплатять);

- штрафи, які «відмінусовують» премії, бонуси або комісійні;

- скорочення видаткової частини соціального пакета, які не впливають на виконання посадових обов'язків (наприклад, несплата спортзалу або путівки на курорт, позбавлення службового транспорту зазвичай не шкодять підлеглим).

Неправомірними грошовими стягненнями є відсутність індексації заробітної плати або її затримка; позбавлення представницьких витрат, необхідних співробітникам для роботи (несплата мобільного зв'язку, невивплата відрядних тощо).

Трудовим кодексом передбачені такі види дисциплінарних стягнень, як зауваження, догана, звільнення з відповідних підстав.

Існує ще такий інструмент, як написання пояснювальних записок. Це досить дієвий метод, якщо врахувати, що ці документи потім зберігаються в особовій справі співробітника як нагадування [3].

На думку авторів, у демотиваційному аспекті діють стимули, на відміну від мотиваційного, який

Таблиця 1

Ставлення працівників до різних мотивів

Мотив	Вид мотивації	Ступінь впливу, %
Підвищення заробітної плати	Матеріальний прямий	19,3
Перспектива кар'єрного зростання	Нематеріальний	17,9
Грошові премії	Матеріальний прямий	8,6
Соціальний пакет	Нематеріальний	12,5
Навчання й підвищення кваліфікації за рахунок підприємства	Матеріальний непрямий	12,2
Безкоштовне харчування в робочий час	Матеріальний непрямий	5
Можливість отримання додаткового доходу	Матеріальний прямий	6,7
Проведення корпоративних свят	Нематеріальний	8
Жорстка система штрафів	Демотивація	6,4
Надання тимчасового помешкання	Матеріальний непрямий	3,1
Всього		100

Джерело: доповнено та проаналізовано авторами на основі [2]

здійснює свій вплив на працівника через мотиви. Стимул, як зазначають автори, – це інструмент впливу роботодавця на працівника за допомогою каральних заходів, які об'єднані у дві такі групи: матеріальні стимули та нематеріальні стимули. Також автори ототожнюють поняття «демотивація» та «стимулювання». Проблематику стимулювання та стимулів висвітлює у своїх наукових працях велика кількість науковців (табл. 2).

А.О. Климчук та А.М. Михайлова [12] вважають, що наявність логічного зв'язку між категоріями «мотивація персоналу» та «стимулювання персоналу» викликає необхідність формування складного процесу взаємодії внутрішніх спонукальних сил. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дає змогу реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом, а саме завдяки реалізації здібностей, а також дає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При цьому, відповідно до мотиву, стимул буде відігравати допоміжну роль, що полягає в активізації трудової діяльності працівника, підвищенні кваліфікації та професіоналізму, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує реалізацію мотивів, але й збагачує, розвиває мотиваційне середовище та

систему стимулювання працівника. Через це один стимул може діяти як чинник формування різних мотивів. За правильної взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників, що сприяють керівникам в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

О.М. Бондарецька у своєму дисертаційному дослідженні [13] зазначає, що слід звернути увагу на те, що поняття мотиву також пов'язане з поняттям потреби. Нерідко в літературі ці поняття також ототожнюються, що, зокрема, доведено в роботі Н.В. Булкіної [14, с. 152]. Отже, як слушно зауважує С.Б. Каверін [15, с. 94], «одна і та ж потреба може бути реалізована шляхом сукупності зовсім різних мотивів; водночас декілька різних потреб можуть бути задоволені одним мотивом».

На основі людських потреб, тобто задля їх задоволення, складено теорії мотивації. Теорії мотивації – це система знань про причини, що спонукають людину до трудової діяльності. Розрізняють змістовні теорії мотивації, що ґрунтуються на тому, що існують внутрішні спонукання (потреби), які змушують людину діяти, і процесуальні теорії мотивації, які не тільки визначають потреби, але й виходять зі сприйняття й очікувань людини, пов'язаних з цією ситуацією, а також можливих наслідків вибраного типу поведінки [16].

Таблиця 2

Визначення понять «стимул» та «стимулювання» авторами

Автор	Визначення
<i>Стимулювання</i>	
А.М. Колот [2], А.Я. Кибанов [4]	Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій та усвідомленого пробудження в неї певних мотивів.
Д.Ю. Костін [5]	По-перше, це поділ благ між об'єктами управління залежно від тих результатів, яких вони досягли; по-друге, регулювання поведінки працівників задля одержання заздалегідь намічених результатів; по-третє, забезпечення сприятливих умов, за яких якісна трудова діяльність стає необхідною та достатньою для задоволення потреб працівника.
С.В. Шекшня [6, с. 64]	Процес впливу на людину за допомогою значимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах тощо).
А.С. Дегтяр [7]	Один з основних засобів забезпечення вигідного використання ресурсів, одержання максимального зворотного зв'язку від використання наявних трудових ресурсів, що дасть змогу збільшити сукупну результативність та прибутковість діяльності організації.
<i>Стимул</i>	
В.П. Зінченко, Б.Г. Мещерякова [8, с. 304]	Фізичний агент (подразник), що впливає на орган почуттів.
І.В. Лехін, Ф.Н. Петров [9, с. 304]	Зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина (лат. "stimulus" – «стрекало», «погонялка»).
О.С. Виханський [10, с. 54]	Гострий ціпок, яким поганяли тварин.
В.Н. Слиньков [11, с. 13]	Цілеспрямований вплив на людину, що, незважаючи на джерело й характер, впливає на активність персоналу. Цей вплив ґрунтується на наданні гарантій досягнення в результаті власної діяльності предмета потягу, що задовольняє потребу персоналу.

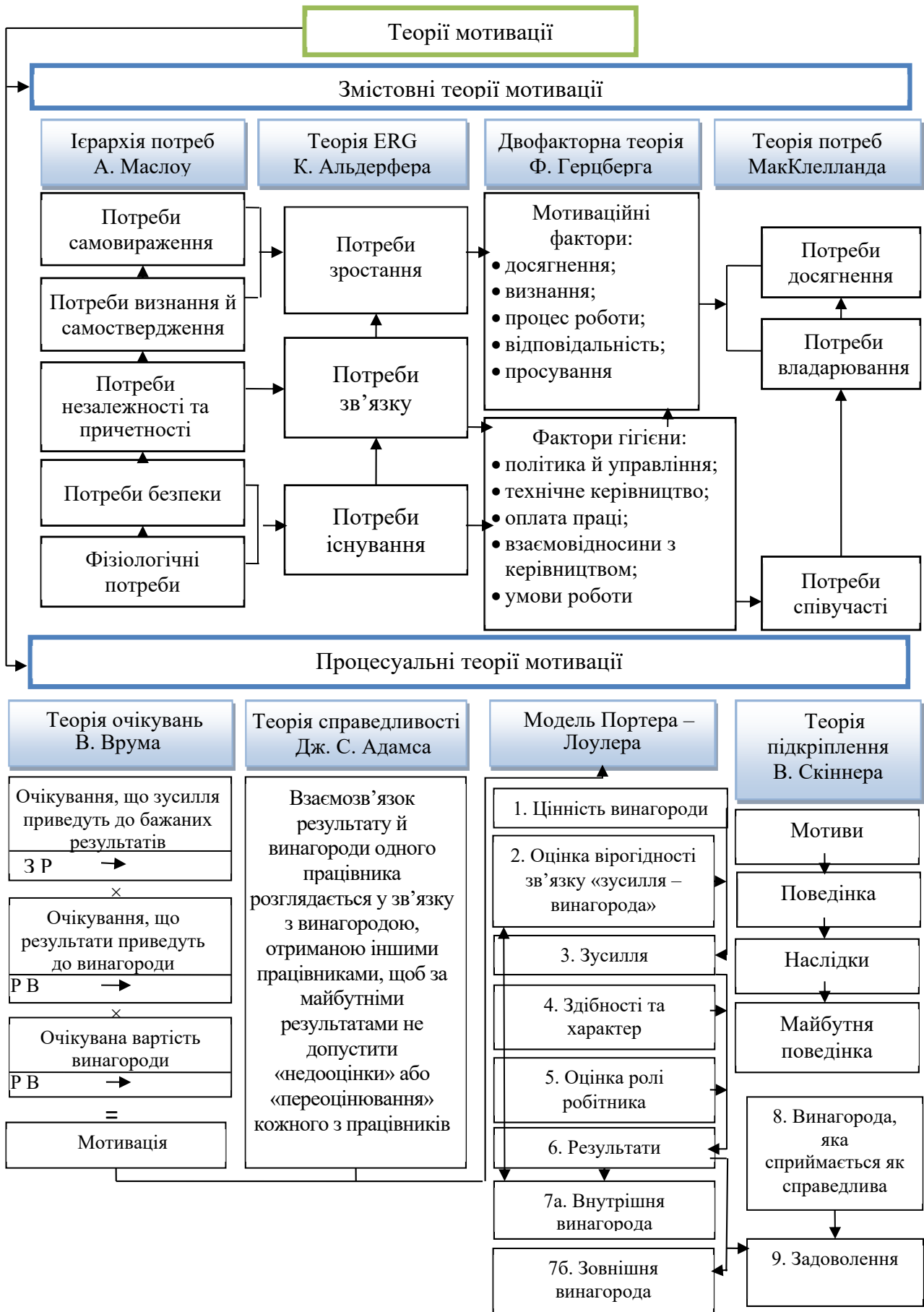


Рис. 1. Теорії мотивації персоналу

Під час проведення дослідження виявлено найефективніші методи мотивації працівників (табл. 3).

Отже, існує багато різних методів мотивації, і вони є не взаємовиключними, саме їх різноманітність дає змогу керівникам побудувати ефективну систему мотивації на підприємстві. Використання симбіозу економічних та соціальних методів дає можливість досягти максимальної ефективності трудової діяльності, яка в подальшому перетворюється на прибуток для підприємства.

На багатьох українських підприємствах простежується командний стиль керівництва за принципом «Зроби так, як я сказав», що не завжди є ефективним. Керівник має бути психологом, вміти оцінити ситуацію, вже залежно від неї використовувати та комбінувати різні стилі керівництва для досягнення необхідних результатів.

Консалтингова фірма "Hay-McBer Associates" виділяє шість таких основних ефективних стилів управління [18]:

- директивний стиль (негайне підпорядкування підлеглих);
- авторитарний стиль (надання довгострокової стратегії розвитку й створення перспектив для співробітників);
- партнерський стиль (створення гармонійних відносин між співробітниками та між керівництвом і співробітниками);
- демократичний стиль (досягнення залучення співробітників, взаєморозуміння всередині колективу);
- стиль «стимулюючий ритм» (виконання завдань на високому рівні);
- коучинговий стиль (довгостроковий професіональний розвиток працівників).

Таблиця 3

Сучасні методи мотивації

Класифікація	Вид	Приклади
За змістом	економічні	використання винагород, преміювання персоналу, створення бонусної системи
	соціальні	надання додаткових відпусток, відвідування різних соціально-культурних місць за рахунок підприємства, корпоративи
	соціально-економічні	курси підвищення кваліфікації, вивчення іноземних мов, майстер-класи
	екологічні	розміщення квітів та картин у приміщеннях та коридорах, обладнання приміщення кондиціонерами та витяжками
	технологічні	впровадження нових технологій, застосування передових комп'ютерних програм, своєчасна заміна техніки
За вподобаннями працівників	культурно-розважальні	відвідування музичних концертів, кінотеатрів, нічних клубів
	спортивно-активний відпочинок	відвідування квест-кімнат, катків, катання на велосипедах, пейнтбол

Джерело: складено на основі джерела [17]

Таблиця 4

Особливості використання різних стилів управління

Стиль	Особливості	Ефективність	Неефективність
1	2	3	4
Директивний (командний)	– За принципом «Зроби так, як я сказав»; – безпосередній контроль підлеглих; – мотивація дисципліною й погроза штрафами.	– В кризовій ситуації, коли відхилення від курсу несуть великі ризики.	– Низький розвиток персоналу; – такий стиль сприймається підлеглими як недовіра.
Авторитарний	– Керівник й стилі «строгий, але справедливий»; – мотивує переконанням та особистим відкликанням про виконану роботу; – дає підлеглим чітку картину дій, напряму розвитку.	– Коли потрібні чіткі стандарти; – коли лідер користується довірою.	– Низька кваліфікація робітників; – потрібні постійний контроль та інструкції; – керівник не користується довірою, люди не підуть за ним.
Партнерський	– Пріоритет «спочатку люди, потім завдання»; – уникнення конфліктів; – мотивування підтримкою гарного настрою; – акцент на гарних особистих відносинах.	– Одночасне використання з іншими стилями; – рутинне завдання; – якісне виконання роботи; – коли потрібні рада й допомога.	– Робота виконується неякісно; – не допомагає в кризовій ситуації, коли необхідне жорстке управління.

Продовження Таблиці 4

1	2	3	4
Демократичний	– Гасло управління «кожен робить свій внесок»; – мотивація винагородою спільних досягнень; – підлеглі беруть участь в ухваленні рішень.	– Підлеглі працюють разом; – стабільна ситуація в компанії і на ринку.	– Підлеглих доводиться організовувати та спрямовувати; – під час кризи немає часу на наради; – у підлеглих не вистачає знань, їхній роботі необхідне постійне кураторство.
«Стимулюючий ритм»	– Стиль роботи «роби сам – роби, як я»; – значна кількість роботи виконується особисто керівником; – мотивація завданням високих стандартів.	– Підлеглі високо мотивовані; – немає необхідності в постійній координації та управлінні.	– Коли команді та окремим підлеглим необхідні коучинг, координація; – коли для отримання обсягу роботи необхідна участь третьої сторони.
Коучинговий	– Керівник надихає своїх робітників і допомагає їм розвивати їх сильні сторони; – мотивація підлеглих наданням можливостей для професійного розвитку.	– Є навички, над якими потрібно працювати; – підлеглі мотивовані та прагнуть розвитку.	– Якщо керівникові не вистачає умінь у питанні; – в період кризи; – коли співробітники ліниві.

Особливості та ефективність використання того чи іншого стилю наведено в табл. 4.

Висновки з проведеного дослідження. Як бачимо, проблеми з управлінням персоналом характерні для вітчизняних підприємств. В Україні основним гаслом є «Одержання прибутку понад усе», тобто одержання прибутку з мінімальними зусиллями, водночас керівники не звертають уваги на проблеми, пов'язані з персоналом. Значна кількість керівників працює за старими поняттями та законами, за якими система штрафів побудована на емоціях страху, управління персоналом має лише адміністративно-наказовий характер, коли на підприємствах процвітають родинні зв'язки та блат. Звідси випливають проблеми, які призводять до падіння працездатності, втрати цінних кадрів тощо.

У світовій практиці існує велика кількість рекомендацій керівникам щодо того, як ефективно керувати своїм персоналом. Звичайно, немає єдиної універсальної моделі, але є основні рекомендації, які можуть допомогти. Серед них слід назвати такі:

1) керівникам потрібно акцентувати увагу саме на розкритті особистого потенціалу кожного підлеглого;

2) слід нейтралізувати демотивуючі фактори, зокрема страх, недовіру, неповагу, які виникають внаслідок системи штрафів та блату;

3) варто використовувати симбіоз економічних та соціальних методів для мотивування праці;

4) необхідно змінити тотальний контроль підлеглих, використовувати різні стилі керування, комбінувати їх.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 428 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Ткаченко Н.Э. Демотивация персонала организации: суть и причины. URL: <http://dspace.snu.edu.ua> (дата звернення: 01.09.2020).
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2010. 524 с.
5. Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 81–86.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Бином, 2006. 290 с.
7. Дегтяр А.С. Практичний досвід нематеріального стимулювання працівників на підприємствах України. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14962919953071.pdf> (дата звернення: 15.09.2020).
8. Психологический словарь / ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. 2-е изд. Москва : Педагогика Пресс, 1996. 498 с.
9. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина, Ф.Н. Петрова. Москва : ЮНВЕС, 1995. 659 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник для экономических спецвузов. Москва : Высшая школа, 1994. 224 с.
11. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда : практические рекомендации. Киев : КНТ, 2008. 336 с.
12. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивация та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

13. Бодарецька О.М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2016. 225 с.

14. Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 7. С. 151–154.

15. Каверин С.Б. Мотивация труда : монография. Москва : Институт психологии РАН, 1998. 224 с.

16. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2015. 506 с.

17. Лаптев В.І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. *Науковий вісник ХДУ*. 2015. № 15. С. 49–52.

18. 6 стилів управління. URL: https://www.eduget.com/news/6_stilej_upravleniya_personalom_kak_stat_effektivnym_menedzherom-2545 (дата звернення: 13.10.2020).

REFERENCES:

1. Krushelnyska O.V., Melnychuk D.P. (2013) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)

2. Kolot A.M. (2002) *Motyvatsiya personal* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Tkachenko N.E. Demotivatsiya personala organizatsii: sushchnost' i prichyny [Demotivation of the organization's personnel: essence and reasons]. Available at: <http://dspace.snu.edu.ua> (accessed 01 September 2020).

4. Kibanova A.Ya. (2010) *Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of labor activity] Moscow: INFRA-M (in Russian).

5. Kostin D.Yu. (2013) Material'ne stymulyuvannya trudovoy diyal'nosti: analiz teoretyko-metodolohichnykh pidkhdov [Material stimulation of labor activity: analysis of theoretical and methodological approaches]. *Economy: the realities of time. Scientific journal*, vol. 2, no. 7, pp. 81–86.

6. Shekshniya S.V. (2006) *Upravleniye personalom sovremennoy organizatsii* [Personnel management of a modern organization]. Moscow: Binom (in Russian).

7. Degtyar A.S. Praktychnyy dosvid nematerial'noho stymulyuvannya pratsivnykiv na pidpryyemstvakh

Ukrayiny [Practical experience of intangible incentives for employees at Ukrainian enterprises]. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14962919953071.pdf> (accessed 15 September 2020).

8. Zinchenko V.P., Meshcheryakova B.G. (1996) *Psikhologicheskyy slovar'* [Psychological dictionary]. Moscow: Pedagogika Press. (in Russian)

9. Lekhin I.V., Petrova F.N. (1995) *Slovar' inostrannykh slov* [Dictionary of foreign words]. Moscow: YUNVES (in Russian).

10. Vikhansky O.S., Naumov A.I. (1994) *Menedzhment* [Management]. Moscow: Higher school. (in Russian)

11. Slinkov V.N. (2008) *Motivatsiya, stimulirovaniye i oplata truda* [Motivation, incentives and remuneration]. Kiev: KNT. (in Russian)

12. Klimchuk A.O., Mikhailov A.M. (2018) Motyvatsiya ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom ta pidvyshchenni innovatsiynoi diyal'nosti [Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and increase of innovative activity]. *Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 218–234.

13. Bodaretska O.M. (2016) Innovatsiyni tekhnolohiyi motyvuvannya personalu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Innovative technologies for motivating personnel of machine-building enterprises] (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic.

14. Bulkina N.V. (2012) Sushchnost' stimulirovaniya trudovoy deyatel'nosti personala [The essence of stimulating the labor activity of personnel]. *University Bulletin (State University of Management)*, no. 7, pp. 151–154.

15. Kaverin S.B. (1998) *Motivatsiya truda* [Labor motivation]. Moscow: Institute of Psychology RAS. (in Russian)

16. Maslova V.M. (2015) *Upravleniye personalom* [Human Resource Management]. Moscow: Yurayt Publishing House. (in Russian)

17. Laptev V.I. (2015) Motyvuvannya personalu v sistemі menedzhmentu suchasnoho vitchyznyanoho pidpryyemstva [Motivation of personnel in the management system of a modern domestic enterprise]. *Scientific Bulletin of KSU*, no. 15, pp. 49–52.

18. Shist' styliv upravlinnya [Six management styles]. Available at: https://www.eduget.com/news/6_stilej_upravleniya_personalom_kak_stat_effektivnym_menedzherom-2545 (accessed 13 October 2020).