МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF STAFF INCENTIVE AND ENGAGEMENT SCHEME

Стаття присвячена актуальним проблемам дослідження сутності стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах як бюджетної, так і комерційної сфер в умовах їх ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності. Метою дослідження є розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників повинна, на думку автора, складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність», «соціальну ефективність», «ефективність для роботодавців» і «ефективність для працівників». Автором запропонована методика оцінки ефективності системи стимулювання, яка буде найбільш повно відображати специфіку діяльності підприємства. Ця методика включає комплекс показників, що дозволяють оцінити «економічну» та «соціальну» складові частини ефективності, а також врахувати ефект як для працівників, так і для роботодавців. У статті розглянуто виявлені недоліки систем стимулювання працівників в організаціях як бюджетної, так і комерційної сфер, що визначає необхідність більш глибокого і всебічного дослідження особливостей і проблем стимулювання працівників організацій будь-якої сфери. Таким чином, використання запропонованої методики дасть змогу комплексно оцінити ефективність системи стимулювання працівників в установах як бюджетної, так і комерційної сфер і на підставі отриманих результатів дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключові слова: діяльність, ефективність, менеджмент, методика, мотивація, персонал, підприємство, потреба, роботодавець, стимулювання, управління.

Стаття посвящена актуальним проблемам исследования сущности стимулирования и

мотивации персонала на предприятиях как бюджетной, так и коммерческой сфер в условиях их эффективного управления и повышения инновационной деятельности. Целью исследования является разработка методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников должна, с точки зрения автора, состоять из комплекса показателей, которые оценивают «экономическую эффективность», «социальную эффективность», «эффективность для работодателей» и «эффективность для работников». Автором предложена методика оценки эффективности системы стимулирования, которая будет наиболее полно отражать специфику деятельности предприятия. Данная методика включает комплекс показателей, позволяющих оценить «экономическую» и «социальную» составляющие эффективности, а также учесть эффект как для работников, так и для работодателей. В статье рассмотрены выявленные недостатки систем стимулирования работников в организациях, что определяет необходимость более глубокого и всестороннего исследования особенностей и проблем стимулирования работников любой сферы. Таким образом, использование предложенной методики позволит комплексно оценить эффективность системы стимулирования работников в учреждениях как бюджетной, так и коммерческой сфер и на основании полученных результатов позволит принимать обоснованные управленческие решения.

Ключевые слова: деятельность, эффективность, менеджмент, методика, мотивация, персонал, предприятие, потребность, работодатели, стимулирование, управление.

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct52-18>

Овчарук О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Полтавська державна аграрна академія

Ovcharuk Olena

Poltava State Agrarian Academy

The article deals with the topical issues of the research of staff incentive and engagement essence at the enterprises of both budgetary and commercial spheres in the context of their effective management and improvement of innovative activity. The article states that the incentive and engagement scheme, based on a comprehensive assessment of staff, makes it possible to accomplish a number of important tasks: to identify the degree of professional compliance of a candidate with the requirements for specific job functions; to calculate the ratio of "cost-result of work" of an individual employee; to compare the labour costs of different employees in the team and identify factors that affect significant deviations in performance; to work out the optimal mechanism of staff incentive and engagement aimed at solving the identified problems; to determine the criteria for assessing the effectiveness of motivational and stimulating tools. On this basis, business entities form an objective need to develop effective instruments for tangible and intangible incentives, as well as to improve the existing ones and develop new methods of staff assessment. At the same time, the existing tools of staff incentive and engagement do not fully meet the needs of modern organizations. This contradiction determined the choice of the topic for our research. The purpose of the research is to develop methodological approaches and practical recommendations for improving staff incentive and engagement scheme. In our opinion, the methodology for assessing the effectiveness of the employee incentive scheme should consist of a set of indicators that evaluate "economic effectiveness", "social effectiveness", "effectiveness for employers" and "effectiveness for employees". The author proposes the methodology of assessing the effectiveness of the incentive scheme, which will best reflect the specifics of an enterprise activity. This methodology includes a set of indicators to evaluate the "economic" and "social" components of the effectiveness, as well as to take into account the effect for both employees and employers. The article considers the identified disadvantages of employee incentive schemes in organizations of both budgetary and commercial spheres, which determines the necessity of a more in-depth and comprehensive study of the features and problems of employee incentives in organizations of any sphere. Thus, the use of the proposed methodology will make it possible to comprehensively assess the effectiveness of employee incentive schemes in both budgetary and commercial areas and on the basis of the obtained results will promote making reasonable management decisions.

Key words: activity, effectiveness, management, methodology, engagement, staff, enterprise, need, employers, incentive.

Постановка проблеми. У практичній діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і стимулюючих механізмів базується насамперед на дієвому інструментарії об'єктивної оцінки праці працівників і всього персоналу підприємства, необхідної для їх спонукання до більш продуктивної праці. За результатами даних такої оцінки виявляються проблеми, аналізуються резерви активізації нерелізованого трудового потенціалу. З урахуванням індивідуальних особливостей особистості й організаційних ресурсів вибудовується відповідна мотиваційна політика. Це дає змогу збільшити результативність праці персоналу в середньому до 2,7 раза, як показало дослідження [10, с. 103].

Таким чином, система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дає змогу вирішити низку важливих завдань: виявити ступінь професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій; розрахувати співвідношення «витрати – результат праці» окремого працівника; зіставити трудові витрати різних працівників у колективі і виявити фактори, що впливають на істотні відхилення в показниках; вибудувати оптимальний механізм мотивації і стимулювання, спрямований на рішення виявлених проблем; визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного і стимулюючого інструментарію [3, с. 73]. На цій основі у господарюючих суб'єктів формується об'єктивна потреба у виробленні дієвих інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації та стимулювання, а також в удосконаленні існуючих та розробленні нових методик оцінки персоналу, при цьому існуючі інструменти мотивації і стимулювання не повною мірою задовольняють потребу сучасних організацій. Це протиріччя визначило вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих аспектів мотивації і стимулювання як функцій управління персоналом знаходять відображення в працях А. Маршалла, Дж. С. Мілля, А. Сміта, Д. Рікардо, які досліджували фактори продуктивності праці.

Проблема раціоналізації праці, пошуку методів підвищення ефективності трудової діяльності досить детально досліджується в розробках представників наукового менеджменту: Ф. Тейлора, Г. Емерсона: акцент робиться на стандартному підході до управління працівниками.

У роботах Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, А. Маслоу зосереджується увага на обліку особистісних особливостей, потреб і інтересів працівників.

Серед сучасних учених, які вивчають питання мотивації, можна виділити М. Армстронга, Д. Аширова, Е. Ветлужских, О. Віханського, П. Друкера, А. Егоршина, А. Кибанова, І. Макарову, Е. Мансурову, Л. Никифорову, А. Філіппову.

У вітчизняній і зарубіжній економічній науці досліджені окремі компоненти мотиваційного механізму (трудова поведінка, задоволеність працею, збалансована система показників і менеджмент знань як механізми мотивації і стимулювання персоналу) в наукових роботах Л. Балабанової, Е. Белоногової, А. Волошина, Н. Діденко, М. Зось-Кіора, Т. Сазоновой, Ю. Суислової та інших.

Аналіз широкого спектру досліджень у галузі управління персоналом показує недостатній ступінь розробленості питань оцінки персоналу в контексті визначення оптимального інструментарію мотивації і стимулювання працівників до ефективної праці, а також у сфері розроблення кадрової політики організації, що спирається на об'єктивні показники інструментарію оцінки. У зв'язку з цим удосконалення системи оцінки і механізму ефективної мотивації та стимулювання персоналу для розроблення кадрової політики загалом є актуальним науково-практичним завданням.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Побудова стимулювання працівників є одним із складних і трудомістких питань у діяльності будь-якої організації. Складність оцінки ефективності системи стимулювання працівників зумовлена тим, що «ефективність» для організації та для працівників сприймається по-різному, оскільки цілі їх різноспрямовані [1]. Організації прагнуть максимізувати прибуток за рахунок скорочення витрат, серед яких витрати на персонал є найбільш вагомими. А працівники бажають отримувати більш високу заробітну плату і більш «ємний» соціальний пакет. Скоординувати ці цілі в один напрям, як показує досвід багатьох організацій, не завжди виходить. А отже, і розробити об'єктивну методику оцінки системи стимулювання працівників, що дозволяє визначити її ефективність для обох сторін (роботодавця і працівників), є важливим та необхідним завданням [8, с. 62].

Будь-яка методика оцінки ефективності завжди передбачає певний набір показників і авторський алгоритм дій [6]. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників повинна, на наш погляд, складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність», «соціальну ефективність», «ефективність для роботодавців» і «ефективність для працівників» (табл. 1).

При цьому серед показників, що відображають ефективність для роботодавця, можуть бути включені як економічні, так і соціальні показники ефективності. Аналогічно і для показників ефективності для працівників. Деякі показники можуть відображати ефективність для працівника і роботодавця

Комплекс показників методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників

Ефективність для роботодавців		Ефективність для працівників	
Економічна ефективність	Соціальна ефективність	Економічна ефективність	Соціальна ефективність

Джерело: авторська розробка

одночасно (наприклад, задоволеність морально-психологічним кліматом у колективі).

Погоджуючись із позицією Л. Никифорової [9], показник ефективності – «це кількісна або якісна характеристика роботи об'єкта управління (працівника, структурного підрозділу, підприємства), що визначає ступінь ефективності управлінського впливу.

Показник має бути:

- 1) дійсним, тобто відповідати поставленим цілям і завданням системи мотивації;
- 2) інформативним, тобто з певним ступенем імовірності оцінювати фактичний стан системи управління та прогнозувати очікуваний результат у майбутньому;
- 3) доступним для збору вихідних даних і подальшого аналізу;
- 4) відстежується в динаміці.

Значення того чи іншого показника в конкретний момент часу саме по собі є мало значущим. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень показники важливо аналізувати в динаміці, тому методика їх отримання повинна бути практично незмінною (або з незначними модифікаціями), а форма збору, накопичення та аналізу інформації – зручною в застосуванні» [9].

Будь-яка методика являє собою певний алгоритм дій. Нами пропонується таке:

- 1) визначення комплексу показників, що дозволяють дати оцінку системі стимулювання працівників за вказаними вище аспектами. Ці показники обов'язково повинні враховувати галузеву специфіку організації;
- 2) визначення періодичності оцінки: місяць, квартал, півріччя, рік;
- 3) розроблення універсальної шкали, що дозволяє здійснити перехід вимірюваних по-різному показників в єдину систему оцінок;
- 4) складання формули інтегрованої оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Потрібно врахувати ступінь впливу кожного показника на загальну ефективність, для чого рекомендується вводити поправочні коефіцієнти;
- 5) розроблення обґрунтованої шкали для виділення груп за ступенем ефективності. Групи, як правило, виділяються в діапазоні від повної неефективності до високого ступеня ефективності. Числові інтервали можуть бути різними. Наприклад, від 0 до 1 або -10 до +10 тощо.

В теорії і практиці управління соціально-трудовими відносинами є велика кількість авторських

методик оцінки ефективності систем стимулювання [7]. Розроблена методика відображає пропонуваній теоретико-методологічний підхід і, на нашу думку, є найбільш універсальною.

Загалом для сучасних організацій оціночна процедура стосовно систем стимулювання працівників, як правило, не характерна, що є управлінською помилкою. На нашу думку, в кожній галузі і в кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Як пише Л. Никифорова, «в менеджменті діє правило: не можна управляти тим, що не вимірюється. Оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяє своєчасно впроваджувати і коригувати методи стимулювання, обґрунтовано планувати бюджет компанії на управління людськими ресурсами» [9].

На нашу думку, ці методики сьогодні доцільно розробляти саме під специфіку галузі і конкретної організації, оскільки вони, базуючись на сукупності універсальних показників ефективності, можуть включати специфічні показники, що відображають ефективність конкретного виду економічної діяльності та організації.

У сучасній науці і практиці є методики оцінки ефективності системи стимулювання або мотивації персоналу, розроблені для конкретного виду економічної діяльності. Так, Є. Белоноговою [2] були розроблені методичні підходи оцінки ефективності систем стимулювання праці для організацій сфери торгівлі. Ю. Грібіним, К. Королівським була запропонована методика оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу для вугледобувних підприємств [4].

Пропонуємо авторську методику оцінки ефективності системи стимулювання, яка буде найбільш повно відображати специфіку діяльності підприємства.

Ця методика включає комплекс показників, що дозволяють оцінити «економічну» та «соціальну» складові частини ефективності, а також врахувати ефект як для працівників, так і для роботодавців.

На першому етапі здійснюється розрахунок відповідних показників. Рекомендується здійснювати їх розрахунок за підсумками року, але можливе і зменшення інтервалів (півроку, квартал) [5, с. 69].

1. Коефіцієнт виконання плану або відповідності нормативним показникам (K_n) розраховується за формулою:

$$K = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{\pi}}, \quad (1)$$

де: Π_{ϕ} – обсяги фактично виконаних показників по підприємству (в натуральних одиницях або в грн);

Π_{π} – обсяги встановлених планових (нормативних) показників (у натуральних одиницях або в грн).

Цей показник відображає ефективність діяльності бюджетних установ, а отже, роботи всього персоналу, і є об'єктивним.

Діяльність усіх бюджетних установ оцінюється за виконанням планових (нормативних) показників, тому цей показник є основним у числі економічних показників пропонованої методики.

2. Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по установі ($D_{окл}$) розраховується за формулою:

$$D_{окл} = \frac{O_{cp}}{З_{cp}} 100 \%, \quad (2)$$

де: O_{cp} – середній оклад;

$З_{cp}$ – середня заробітна плата.

3. Коефіцієнт фондів ($K_{д}$) – співвідношення між середніми рівнями заробітної плати в десятій і першій децильних групах по установі:

$$K_{д} = \frac{\Phi_9}{\Phi_1}, \quad (3)$$

де: Φ_9 – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників з найвищою зарплатою;

Φ_1 – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників із найнижчою зарплатою.

Цей показник, на наш погляд, найбільш об'єктивно відображає внутрішньоорганізаційну диференціацію працівників за доходами.

4. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік ($У_{адм.взис.}$), розраховується за формулою:

$$У_{адм.взис.} = \frac{Ч_{адм.взис.}}{Ч_{cp}} 100\%, \quad (4)$$

де: $Ч_{адм.взис.}$ – кількість працівників, які мають адміністративні стягнення за аналізований період;

$Ч_{cp}$ – середньооблікова чисельність працівників за аналізований період.

Цей показник дозволяє оцінити рівень трудової дисципліни в установі, який багато в чому залежить від морально-психологічного клімату в колективі і справедливості мотивації працівників.

5. Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівників ($T_{кв}$) розраховується за формулою:

$$T_{кв} = \frac{K_{в1}}{K_{в0}} 100\%, \quad (5)$$

де: $K_{в1}$ – середній рівень кваліфікації персоналу за поточний період;

$K_{в0}$ – середній рівень кваліфікації персоналу за попередній період.

Цей показник відображає привабливість установи на ринку праці, що формується насамперед

за рахунок системи стимулювання працівників. Крім цього, він характеризує мотивацію персоналу до постійного розвитку та професійного зростання.

6. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{У_{зв} + У_{сб}}{У_{серсп}} 100\%, \quad (6)$$

де: $У_{зв}$ – кількість звільнених із небажаних для установи причин;

$У_{сб}$ – кількість звільнених за власним бажанням;

$У_{серсп}$ – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період.

Цей показник, як правило, опосередковано характеризує систему стимулювання в будь-якій організації і часто використовується дослідниками при оцінці ефективності таких систем.

7. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати ($У_{зп}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це прямий, хоча і суб'єктивний показник, що відображає реальну думку персоналу організації.

8. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливою змінної частини заробітної плати) ($У_{мат.с.}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це також прямий і частково суб'єктивний показник, що відображає реальну думку персоналу про те, наскільки матеріальне стимулювання справедливо розподіляється в організації.

9. Задоволеність працівників соціальними гарантіями і виплатами ($У_{соц.г.}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Дозволяє оцінити ємність і дієвість соціального пакета установи.

10. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі ($У_{кл.}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Дає можливість оцінити спектр моральних стимулів, що використовуються в організації, а також її корпоративну культуру.

11. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати і наявних в організації соціальних виплат і моральних заохочень ($У_{інф.}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю не інформований» до «повністю інформований». Цей показник дозволяє оцінити, наскільки «прозорий» механізм системи стимулювання працівників. Важливість «прозорості» механізму зумовлена тим, що саме розуміння і знання його дозволяє впливати на мотивацію персоналу установи до підвищення продуктивності і якості праці.

12. Рівень участі працівників в розробленні або вдосконаленні системи стимулювання ($Y_{уч}$) визначається за допомогою соціологічного опитування за шкалою «відсутня участь» до «високий ступінь участі», а також за допомогою аналізу документації. Так, якщо працівники брали участь у розробленні або вдосконаленні системи стимулювання, то:

– повинні бути відповідні накази зі створення робочих груп, що включають представників від усіх категорій персоналу, профспілкового активу;

– співробітники повинні бути ознайомлені із проектами відповідних положень з оплати праці, преміювання та інших форм стимулювання і повинні були мати можливість вносити пропозиції, що можна визначити через аналіз документів і через соціологічне опитування;

– повинні бути документи, що підтверджують, що в організації проводяться систематичні опитування, які дозволяють виявляти задоволеність діючою системою стимулювання і потребу в її вдосконаленні.

Ефективність системи стимулювання працівників (Е) знаходиться в межах від 0 до 100 балів. У разі застосування всіх показників діюча система оцінюється за такою шкалою [5, с. 70] (табл. 2).

Запропонована автором методика включає показники, які задовольняють поставлений вище умові одночасно відображати економічну і соціальну ефективність та ефективність із боку працівника і роботодавця (рис. 1).

За підсумками апробації виявлені недоліки систем стимулювання працівників у всіх організаціях як бюджетної, так і комерційної сфер, а саме:

	Ефективність для роботодавця	Ефективність для працівника
Економічна ефективність	1. Коефіцієнт виконання плану. 2. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік. 3. Коефіцієнт плинності кадрів	1. Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по установі. 2. Коефіцієнт фондів.
Соціальна ефективність	1. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати і наявних в організації соціальних виплат і моральних заохочень	1. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати. 2. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливістю змінної частини заробітної плати). 3. Задоволеність працівників соціальними гарантіями і виплатами. 4. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі. 5. Рівень участі працівників в розробці або вдосконаленні системи стимулювання

Рис. 1. Матриця співвідношення показників за різними аспектами ефективності системи стимулювання працівників

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Шкала оцінки ефективності системи стимулювання працівників

Кількість балів	Характеристика системи стимулювання працівників
0–50	Система стимулювання працівників неефективна і потребує повної заміни
51–60	Система стимулювання працівників малоефективна і вимагає істотних змін або заміни
61–70	Система стимулювання працівників у стані середнього ступеня ефективності і вимагає деяких змін
71–80	Система стимулювання працівників більшою мірою ефективна і вимагає невеликих змін
81–90	Система стимулювання працівників ідеальна
91–100	Система стимулювання працівників є ефективною і не вимагає змін

Джерело: авторська розробка

– незначна частка окладу в загальному заробітку;
– низький рівень інформованості працівників про те, яким є механізм нарахування заробітної плати та з яких елементів вона складається, які існують в організації соціальні та моральні стимули і які підстави для їх отримання;

– відсутність можливості участі в розробленні або вдосконаленні системи стимулювання працівників або мінімальний ступінь участі в цьому процесі.

Виявлені недоліки визначають необхідність більш глибокого і всебічного дослідження особливостей і проблем стимулювання працівників організації будь-якої сфери.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, використання запропонованої автором методики дасть змогу комплексно оцінити ефективність системи стимулювання працівників в установах як бюджетної, так і комерційної сфер і на підставі отриманих результатів дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення 21.01.2021).
2. Белоногова Е.В., Суслова Ю.Ю., Волошин А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності систем матеріального стимулювання праці працівників торговельних організацій. *Фундаментальні дослідження*, 2016. № 8-1. С. 96–101. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата звернення 13.02.2021).
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры; пер. с англ. А. Грузберга. Москва : Эксмо, 2008. 576 с.
4. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (дата звернення 01.01.2021).
5. Дашкова Е.С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. *Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління*, 2018. № 2. С. 69-73.
6. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (дата звернення 18.01.2021).
7. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*, 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 28.01.2021).
8. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2010. № 3. С. 62–67.
9. Никифорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата звернення 18.01.2021).

ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632 (дата звернення 18.01.2021).

10. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*, 2020. № 1. С. 103–109.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 21 January 2021).
2. Belonohova E.V., Suslova Yu.Yu., Voloshyn A.V. (2016) Metodichni pidkhody do otsinky efektyvnosti system materialnoho stymuliuvannia pratsi pratsivnykiv torhovelnykh orhanizatsii [Methodical approaches to assessing the effectiveness of systems of material incentives for employees of trade organizations]. *Fundamentalni doslidzhennia*, no. 8–1, pp. 96–101.
3. Bern E. (2008) *Ihri, v kotorie ihraiut liudy. Liudy, kotoie ihraiut v ihri* [Games that people play. People who play games]. Moscow : Eksmo (in Russian).
4. Hribin Yu.H., Korolevskii K.Yu. Metodichni pidkhody do otsinky ekonomichnoi efektyvnosti zakhodiv shchodo vdoskonalennia system stymuliuvannia personalu [Methodical approaches to assessing the economic efficiency of measures to improve staff incentive systems]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (accessed 01 January 2021).
5. Dashkova E.S. (2018) Metodyka otsinky efektyvnosti systemy stymuliuvannia pratsivnykiv sfery [Methods for assessing the effectiveness of the system of incentives for employees in the field]. *Visnyk VDU. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 2, pp. 69–73.
6. Didenko N.V. *Systema antykrizovoho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh* [The system of crisis management of personnel in modern conditions]. Available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (accessed 18 January 2021).
7. Zos-Kior M.V., Semeniuta M.V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, 2020, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 28 January 2021).
8. Kalinichenko T.I. (2010) Teoretychni pidkhody do tлумachennia orhanizatsiinoi kultury [Theoretical approaches to the interpretation of organizational culture]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3, pp. 62–67.
9. Nykyforova L. Kh. (2016) Pidkhody do otsinky efektyvnosti system motyvatsii personalu [Approaches to evaluating the effectiveness of staff motivation systems]. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (accessed 18 January 2021).
10. Sazonova T.O., Yerina V.V. (2020) Rol psykholo-hichnykh metodiv upravlinnia u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [The role of psychological management methods in the formation of effective enterprise activities]. *Ekonomichniy forum*, no. 1, pp. 103–109.