МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR IMPROVING THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

УДК 65.012.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-23>

Шупрудько Н.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Shuprudko Nataliia

Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

В умовах подальшої трансформації національної економіки, яка супроводжується крім політичної та соціальної нестабільності ще й гальмуванням підприємницької діяльності на загальнодержавному рівні через загрозу життю та здоров'ю громадян, стала ще більш актуальною проблема мотивації на промислових підприємствах. Збереження кадрового потенціалу з вимушеною економією витрат вимагає вдосконалення мотиваційного механізму в умовах кожного окремого підприємства. Беручи до уваги практику мотивації персоналу, яка застосовується на українських підприємствах, та враховуючи іноземний досвід, запропоновано здійснити зміни в мотиваційному механізмі шляхом коригування матеріальних та нематеріальних стимулів. Обґрунтовано доцільність збільшення частки матеріальної винагороди за якісне виконання і перевиконання завдань та більш активне використання нематеріального стимулювання відповідно до індивідуальних потреб працівників.

Ключові слова: мотивація, персонал, мотиваційний механізм, стимулювання, пандемія COVID-19.

В условиях дальнейшей трансформации национальной экономики, которая сопро-

вождается кроме политической и социальной нестабильности еще и торможением предпринимательской деятельности на общегосударственном уровне из-за угрозы жизни и здоровью граждан, стала еще более актуальной проблема мотивации на промышленных предприятиях. Сохранение кадрового потенциала с вынужденной экономией затрат требует усовершенствования мотивационного механизма в условиях каждого отдельного предприятия. Принимая во внимание практику мотивации персонала, которая применяется на украинских предприятиях, и учитывая зарубежный опыт, предложено осуществить изменения в мотивационном механизме путем корректировки материальных и нематериальных стимулов. Обоснована целесообразность увеличения доли материального вознаграждения за качественное выполнение и перевыполнение заданий и более активное использование нематериального стимулирования в соответствии с индивидуальными потребностями работников.

Ключевые слова: мотивация, персонал, мотивационный механизм, стимулирование, пандемия COVID-19.

In the conditions of further transformation of the national economy, which are accompanied not only by political and social instability but also by the inhibition of entrepreneurial activity at the national level due to the threat to life and health of citizens, the problem of motivation in industrial enterprises has become even more urgent. Preservation of human resources with forced cost savings requires improvement of the motivational mechanism in the conditions of each individual enterprise. The purpose of the study is to summarize theoretical developments on the practice of staff motivation in Ukrainian enterprises, the formation of analytical basis and development of methodological principles for improving the motivational mechanism in industrial enterprises, in particular to reduce human resources losses caused by the Covid-19 pandemic. To form the theoretical foundations of improving the motivational mechanism in industrial enterprises used methods: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "motivation" and "motivational mechanism"; synthesis and analysis – to form an analytical basis for improving the motivational mechanism in industrial enterprises; morphological analysis – to clarify the content of tangible and intangible incentives for individual motivation of employees of industrial enterprises; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the study. Taking into account the practice of staff motivation used in Ukrainian enterprises, and taking into account foreign experience, it is proposed to make changes in the motivational mechanism by adjusting tangible and intangible incentives. The expediency of allocating three components is substantiated. The first component – material reward – is focused on creating opportunities for employees to meet their own physiological needs, as well as the needs associated with the welfare of their families. The second component – additional material incentives – is focused on professional development, improvement of physiological and psychological condition and meeting the needs of the highest order. The third component is intangible incentives, which should be targeted, ie meet the individual needs of each employee. The expediency of increasing the share of material remuneration for high-quality performance and over fulfillment of tasks and more active use of intangible incentives in accordance with the individual needs of employees is substantiated.

Key words: motivation, personnel, motivational mechanism, stimulation, COVID-19 pandemic.

Постановка проблеми. У сучасному менеджменті мотивація персоналу розглядається як інструмент управління, ефективне використання якого здатне забезпечити підприємству вигідну конкурентну позицію на ринку. В основу мотивації покладено прагнення людини задовольнити свої потреби шляхом оцінювання можливих варіантів та вибору найбільш прийнятного з них. Сформована теоретична база дає змогу виявити всі потреби сучасної людини, але практичне застосування ускладнено як необхідністю врахування відмінностей в інтересах кожного працівника, так і швидкістю зміни внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання.

Прикладом останнього може бути ситуація, яка склалася не лише на українських підприємствах, а й у більшості світових компаній унаслідок зниження підприємницької активності через пандемію COVID-19. За таких умов актуальним стало розроблення нових підходів до збереження кадрового потенціалу та підтримання лояльності працівників шляхом удосконалення мотиваційного механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичному розробленню питань, пов'язаних із суттю мотивації, стимулюванням працівників та формуванням підходів до підвищення продуктивності праці, присвятили свої праці закордонні та українські науковці, зокрема: А. Афонін,

О. Богуцький, І. Беляєва, Ф. Герцберг, С. Довбня, Г. Емерсон, Й. Завадський, Д. Карнегі, А. Колот, К. Левін, Е. Лоутер, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Л. Портер, Ф. Тейлор, Ф. Хміль, А. Чухно та ін.

Незважаючи на вагомість наукового доробку зазначених авторів, можна зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі залишаються недостатньо ретельно розглянуто питання, пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму відповідно до зміни умов функціонування українських підприємств, зокрема під час пандемії COVID-19.

Постановка завдання. Узагальнення теоретичних напрацювань стосовно практики мотивації персоналу на українських підприємствах, формування аналітичного підґрунтя та розроблення методичних засад удосконалення мотиваційного механізму в умовах промислових підприємств, зокрема для зменшення втрат у кадровому потенціалі, які спричинені впливом пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення даних Державної служби статистики [6] дає змогу стверджувати, що 2020 р. став доволі складним для національної економіки, що значною мірою пов'язано з пандемією COVID-19. Гальмування економічних процесів із метою припинення поширення небезпечної хвороби мало негативний вплив на фінансово-економічну діяльність кожного суб'єкта господарювання, зокрема й на ефективність використання найбільш цінних ресурсів – трудових. Зазначене прослідковується у таких аналітичних даних:

- у січні 2020 р. середньооблікова кількість штатних працівників у промисловості становила 1 847,7 млн осіб, у грудні ця чисельність скоротилася до 1 772,3 млн осіб, тобто на 4,09%;

- у третьому кварталі 2020 р. 13,6 тис осіб знаходилися у відпусках без збереження заробітної плати і ще 99,1 тис осіб були переведені на неповний робочий день (тиждень);

- на 1 січня 2021 р. заборгованість із виплати заробітної плати становила 2298,9 млн грн, що на 4,93% більше порівняно з аналогічною датою попереднього року.

Окрім зазначених фактів, до уваги потрібно взяти ще й інші, які проявляються в межах більш тривалого періоду і характеризують процес взаємодії підприємства та його працівників в Україні:

- більшість менеджерів є прихильниками системи мотивації, яка орієнтована, перш за все, на матеріальне стимулювання персоналу шляхом виплати грошової винагороди та премій. При цьому за основу під час визначення рівня оплати праці береться середня заробітна плата в регіоні;

- попри зростання рівня мінімальної заробітної плати розмір оплати праці в промисловості (середньомісячна заробітна плата штатного працівника у грудні 2020 р. становила 14 887 грн [6]) не дає змоги працівникам задовольнити повною

мірою хоча б потреби першої необхідності, тобто фізіологічні;

- збільшилась кількість випадків відсутності ранжування в оплаті фізичної, кваліфікованої та інтелектуальної праці [9, с. 456];

- набуває поширення практика наймання робочої сили на тимчасовій основі, тобто під виконання певного проєкту, що забезпечує підприємству зниження прямих витрат.

Загалом усі розглянуті аспекти негативно впливають на мотивацію працівників у промисловості, адже поруч із відсутністю впевненості у постійній зайнятості та недостатньо високою оплатою праці мають місце погіршення клімату в трудовому колективі, ускладнення взаємодії з менеджментом, що спричиняє зниження продуктивності праці та виникнення загроз унаслідок дій чи бездіяльності з боку персоналу стосовно корпоративних ресурсів та інтересів підприємства. Вирішення цієї складної, зважаючи на важливість персоналу як найбільш цінного ресурсу, проблеми лежить у площині вдосконалення мотиваційного механізму в умовах кожного окремого підприємства. Перш ніж розглянути основні аспекти таких необхідних змін, коротко приділимо увагу сучасному розумінню мотивації й теоретичним засадам формування мотиваційного механізму.

Серед практиків найбільшого поширення набула теорія мотивації А. Маслоу, яка, будучи розробленою ще у 40-х роках, давала загальні уявлення про потреби працівника, які він намагається задовольнити загалом та в розрізі пріоритетності. Попри наявність критичних зауважень щодо пріоритетності у задоволенні потреб (прагнення задоволення вищих потреб швидше, ніж базових – фізіологічних) не лише у сучасників, а й опонентів самого автора, потрібно визнати, що загалом ця теорія лежить в основі мотиваційного механізму на більшості українських підприємств.

Цей же історичний етап характеризується появою інших підходів, один з яких був сформований Е. Мейо, котрий за результатами проведених експериментів виявив, що на мотивацію працівників усе більше впливають соціальні чинники, тобто їх оточення, психологічний клімат, злагожденість роботи в межах команди односторонньо тощо. Зроблені Е. Мейо висновки стали поштовхом до більш активного застосування нематеріального стимулювання працівників.

Безперечно, що послідовники зазначених науковців суттєво розвинули їхні ідеї, забезпечуючи поступ у вивченні потреб та сприянні їх задоволенню в межах певного суб'єкта господарювання. Сьогодні має місце узгодження стратегії розвитку підприємства, цілей у сфері збільшення продуктивності праці та можливостей задоволення потреб працівниками через отримання заробітної плати й створення умов для саморозвитку. Тобто

йдеться про взаємоузгоджене досягнення економічних (зменшення собівартості продукції для отримання більшого прибутку, у т. ч. за рахунок раціональнішого витрачання коштів на оплату праці; отримання заробітної плати, рівень якої дає змогу задовольнити потреби), соціальних (поліпшення умов праці) та індивідуальних (реалізація здібностей, саморозвиток) цілей у взаємовідносинах «підприємство – працівник». Узгодження зазначених цілей сприяє й підтриманню необхідного рівня кадрової безпеки, адже утримує працівників від здійснення небажаних дій стосовно корпоративних ресурсів, а також підвищує їхню лояльність. У контексті зазначеного доцільно процитувати результати досліджень Г. Кунца та С. О'Доннела, які стверджувати, що «...якщо підлеглий керується тільки правилами і потребами, що встановлені керівництвом, він може працювати приблизно на 60–65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки досить задовільно, щоб утримуватися на роботі. Щоб добитися повного використання здатностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Це досягається за допомогою різних засобів, причому в основі їх усіх лежать потреби підлеглих» [3, с. 28]. Зазначене доводить той факт, що в основі сучасного мотиваційного механізму повинен лежати систематичний моніторинг потреб працівника з метою формування відповідних стимулів, які б забезпечували йому можливість задоволення цих потреб із синхронним досягненням цілей самого підприємства.

Вважаємо за доцільне погодитися з позицією В. Скоколенко та А. Клиженко, які стверджують, що «...ураховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення мотиваційного механізму існує, але потребує вдосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштування до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні» [5, с. 85]. Тобто вивчення світового досвіду у сфері мотивації є необхідним, але з подальшою адаптацією до фактичних соціальних та економічних умов трудової діяльності на українських підприємствах.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити відсутність узгодженого трактування поняття «мотиваційний механізм». Так, у найбільш загальному розумінні під цим терміном розуміють «...сукупність процесів, прийомів, методів, підходів до цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів» [2, с. 411]. Такий підхід указує на те, що цей механізм передбачає цілеспрямований вплив на персонал підприємства з метою забезпечення найбільш ефективного використання трудових ресурсів. Серед інших визначень ми приділили увагу лише тим, які характеризуються певними

відмінностями та можуть сприяти формуванню методичних засад удосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

О. Деревенко вважає, що мотиваційний механізм праці формується «...під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних чинників. За зміни економічної системи реформуванню повинна підлягати і система стимулювання праці» [1, с. 325]. Уважаємо, що такий підхід, який передбачає гнучкість у застосуванні мотиваційного механізму, є доцільним до застосування на українських підприємствах. Разом із цим потрібним доповненням є те, що зміни в такому механізмі повинні відбуватися не лише за результатами впливу зовнішнього середовища, а й динаміки внутрішньогосподарських процесів.

О. Харун подає мотиваційний механізм як «...саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності» [7, с. 78]. В окремих моментах із таким підходом складно погодитися, зокрема в частині визначення мотиваційного механізму як «саморегулюючої системи», адже це нівелює процес управління мотивацією персоналу. Відсутня також і чіткість у визначенні результатів, які окреслені як «оптимальні» виключно для підприємства і не узгоджуються із сучасним трактуванням мотивації, яка орієнтована на узгоджене досягнення інтересів працівників, менеджменту та власників.

Зважаючи на швидку зміну зовнішнього середовища та високу динаміку внутрішньогосподарських процесів, цінними є рекомендації І. Мягких, в яких він доводить, що «...мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів» [4, с. 210]. Із таким підходом доцільно погодитися, адже ситуація, що склалася на більшості українських підприємств під час пандемії COVID-19, коли внаслідок припинення або ж суттєвих обмежень масштабів підприємницької діяльності були відсутні ресурси для виплати заробітної плати повною мірою, вимагала внесення значних змін у мотиваційний механізм, актуалізуючи більш широке застосування нематеріального стимулювання.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що параметри формування та застосування мотиваційного механізму визначаються:

– місцем такого механізму в системі менеджменту. За нездатності системи адаптуватися до зміни внутрішньогосподарських процесів та подальших трансформацій у національній економіці, механізм мотивації залишається незмінним, а отже, нездатним сприяти підвищенню продуктивності праці та підтриманню належного рівня якості продукції;

– умовами функціонування певного підприємства (вид економічної діяльності, конкурентне середовище), а також результатами його фінансово-господарської діяльності;

– змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, зокрема темпами трудової міграції, рівнем знань та навиків у претендентів на робочі місця, динамікою цін на продукти харчування тощо;

– необхідністю застосування комплексного підходу з одночасним досягненням цілей у двох площинах: багаторівневості (колектив, група, особистість) та гнучкості (для сучасного людини характерне урізноманітнення потреб, що вимагає застосування різних мотивів та стимулів).

У контексті вдосконалення мотиваційного механізму на українських підприємствах, зокрема внаслідок необхідності адекватно реагувати на результати впливу пандемії COVID-19, загалом погоджуємося з позицією Л. Шевчук щодо доцільності виділення чотирьох форм стимулювання персоналу: «...загальна матеріальна винагорода; компенсації; нематеріальне стимулювання; змішане стимулювання» [8, с. 354]. Разом із цим вважаємо за доцільне внести певні зміни, виділивши три форми, та конкретизувати кожний зі складників як елементи мотиваційного механізму:

– *матеріальна винагорода*. Постійна частина (базовий оклад, надбавки, доплати) повинна становити не більше 40%. Інша частина – премії за проміжні та кінцеві результати. Відповідно до даних Державної служби статистики, у третьому кварталі 2020 р. у структурі фонду оплати праці штатних працівників на промислових підприємствах частка фонду основної заробітної плати становила 57,3%, додаткової – 38,5% та інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 4,2% [6]. Зміна у структурі матеріальної винагороди повинна стимулювати працівників до більш продуктивної праці та якісного виконання поставлених завдань;

– *компенсації*. Відшкодування транспортних витрат, харчування, медичне обслуговування, додаткове соціальне і медичне страхування, умови для відпочинку (туристичні путівки), навчання за рахунок підприємства, стажування, додаткова відпустка;

– *нематеріальне стимулювання*. Поліпшення організації та умов праці, налагодження конструктивної взаємодії між персоналом та менеджментом, створення умов для психологічного й фізичного розвантаження, переведення на вищу посаду, гнучкий графік зайнятості, грамоти, почесні значки, фото на дошці пошани, застосування політики тривалої співпраці, зокрема й після виходу на пенсію, розвиток корпоративної культури

Формування та застосування таких складників мотиваційного механізму спирається як на фактичний досвід мотивації на українських підприємствах,

так і запозичення кращих іноземних практик. Перша частина – матеріальна винагорода – орієнтована на створення можливостей у працівників задоволення власних фізіологічних потреб, а також потреб, які пов'язані із забезпеченням добробуту їхніх сімей. При цьому за основу береться принцип можливості отримання більш високої оплати за якісне та більш продуктивне виконання завдань, а не перебування на робочому місці. Друга частина – додаткове матеріальне стимулювання, яке орієнтоване на професійний розвиток, поліпшення фізіологічного й психологічного стану та задоволення потреб вищого порядку (відповідно до піраміди А. Маслоу). Третя частина – нематеріальне стимулювання, яке повинно бути адресним. Тобто для молодих співробітників цінним є гнучкий графік, що дає змогу більше уваги приділяти сім'ї або ж паралельно виконувати інші роботи на постійній чи тимчасовій основі. Для працівників середнього віку важливими є, за умови задоволення фізіологічних потреб на прийнятному рівні, більш тісна співпраця з менеджментом, прийняття участі у розробленні та реалізації стратегічних рішень, обміні досвідом, кар'єрне зростання тощо. Якщо ж взяти до уваги працівників старшої вікової групи, то для них зростає важливість визнання їхніх заслуг та внеску, а також гарантування активної чи часткової співпраці у довгостроковій перспективі.

Уважаємо, що на українських підприємствах доцільно хоча б частково використати практику мотивації праці, що сформувалася в Японії. Застосування системи довічного найму, коли працівник, влаштовуючись на роботу, фактично знаходить другу сім'ю, забезпечує високий рівень лояльності, максимальну віддачу та узгодженість особистих інтересів із корпоративними. В Україні така практика доцільна з позиції передавання досвіду та створення кадрового резерву. Співпрацюючи з підприємством на умовах часткової зайнятості, пенсіонери з більшим задоволенням діляться з молодшими колегами секретами професії, надають настанови, допомагають порадами. Часткова зайнятість зменшує фізичне навантаження, але додає впевненості у постійному доході як додатку до заробленої пенсії.

Висновки з проведеного дослідження. Суттєве зменшення інтенсивності підприємницької діяльності, що стало наслідком вимушених кроків на загальнодержавному рівні у відповідь на небезпеку для життя та здоров'я громадян нашої країни, негативно вплинуло на результати фінансово-господарської діяльності більшості промислових підприємств. Перед загрозою банкрутства менеджмент був змушений реалізовувати комплекс заходів щодо оптимізації витрат, що частково торкнулося й персоналу. Для вирішення проблеми збереження кадрового складу як найбільш цінного ресурсу за зменшення обсягів

виробництва та подальшої дестабілізації національної економіки запропоновано провести вдосконалення мотиваційного механізму. Внесені пропозиції стосуються структури матеріального та нематеріального стимулювання, які відповідають умовам господарської діяльності українських промислових підприємств.

Подальші дослідження доцільно здійснювати в напрямі вдосконалення процедури найму та звільнення працівників для зменшення плинності кадрів та збільшення лояльності персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деревенко О.М. Теоретичні аспекти мотивації праці в сільськогосподарському виробництві. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Вип. 16. С. 324–326.
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
3. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва : Прогресс, 1981. 250 с.
4. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9 (123). С. 208–215.
5. Соколенко В.А., Клищенко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 69 (1042). С. 83–87.
6. Статистична інформація / Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2021).
7. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 76–81.
8. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Вип. 16. С. 353–355.
9. Штангрет А.М., Ярема О.Р., Штангрет І.А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 455–461. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (дата звернення: 08.05.2020).

REFERENCES:

1. Derevenko O. M. (2008) Teoretychni aspekty motyvatsii pratsi v silskohospodarskomu vyrobnytstvi [Theoretical aspects of labor motivation in agricultural production]. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*. vol. 16, pp. 324–326.
2. Diakiv R. (2000), *Encyklopedija biznesmena, ekonomista, menedzhera* [Encyclopedia of businessman, economist, manager]. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundacija. (in Ukrainian).
3. Kunts G., O'Donnel S. (1981), *Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: systemic and situational analysis of management functions]. Moscow: Progress. (in Russian).
4. Mjaghkykh I.M. (2011), *Perspektyvni naprjamy motyvatsiji jak zasobu pidvyshhennja efektyvnosti praci v rynkovykh umovakh Ukrainy* [Prospective direct motivations in order to improve the efficiency of practice in the market minds of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*. no. 9 (123), pp. 208–215.
5. Sokolenko V. A., Klyzhenko A. S. (2013), *Mekhanizm vplyvu motyvatsiji personalu na pidvyshhennja rivnja produktyvnosti praci* [The mechanism of the influence of staff motivation on increasing the level of labor productivity]. *Visnyk NTU «KhPI»*. no. 69, pp. 83–87.
6. *Derzhavna sluzhba statystyky* (2021), *Statystychna informacija* [Statistical information]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 February 2021).
7. Kharun O.A. (2009), *Teoretychni osnovy formuvannja motyvatsijnogho mekhanizmu upravlinnja personalom mashynobudivnykh pidpryjemstv* [Theoretical bases of formation of the motivational mechanism of management of the personnel of the machine-building enterprises]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu*. no. 5, pp. 76–81.
8. Shevchuk L.M. (2008), *Motyvatsija ta stymuljuvannja jak dijevi zasoby upravlinnja personalom* [Motivation and incentives as effective means of personnel management]. *Zbirnyk naukovykh pracj Podiljskogho derzhavnogho ahrarno-tekhnichnogho universytetu*. vol. 16, pp. 353–355.
9. Shtanhret, A. M. Yarema, O. R. and Shtanhret I. A. (2019), *Bezpekovi aspekty intelektualizatsii upravlinnja pidpryjemstvom* [Security aspects of enterprise management intellectualization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*. vol. 6 (23), pp. 455–461, Available at: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (accessed 8 May 2020).