

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-6>
УДК 658.5.011

Кадебська Е. В.

кандидат економічних наук,
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Волошина С. М.

старший викладач кафедри економіки та менеджменту,
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Гроза М. В.

студентка-магістр,
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Kadebska Eleonora

Candidate of Economic Sciences,
The Volyn Viacheslav Lypynskyi Institute
of the The Interregional Academy of Personnel Management

Voloshyna Svitlana

Senior Lecturer,
The Volyn Viacheslav Lypynskyi Institute
of the The Interregional Academy of Personnel Management

Groza Mariya

Master,
The Volyn Viacheslav Lypynskyi Institute
of the The Interregional Academy of Personnel Management

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

FACTORS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM

У статті розкрито поняття ефективності управління як сукупності результатів роботи всіх ресурсів, які використовує система управління. Проаналізовано термін «персонал», «мотивація персоналу» з точки зору менеджменту, встановлено, що мотивація персоналу є ефективним чинником управління системою менеджменту. Визначено основні функції мотивування працівників та методи його реалізації, а також з'ясовано систему принципів формування оптимальної моделі мотивації персоналу для підприємства. Зосереджено увагу на особливостях мотивації працівників українськими підприємствами. Проаналізовано чинники, які впливають на результати мотивування робочого колективу.

Ключові слова: ефективність управління, система менеджменту, персонал, підприємство, управління персоналом, мотивація персоналу, методи та засоби мотивації персоналу.

The article analyzes the term "personnel", "personnel motivation" in terms of management. The basic functions of motivation of employees and methods of its realization were determined, as well as the system of principles of forming the optimal motivation model for the enterprise was clarified. It is impossible to start a business, and then manage and develop a modern enterprise, of course, without staff, but its availability does not ensure the success of any enterprise at the same time, because the implementation of the tasks is possible only if the same employees and the effectiveness of management are interested. The purpose of our study is to define the concept of "personnel",

"motivation of personnel", studying the basic approaches to motivation of staff and methods of their implementation. Successful management of personnel is one of the important factors in the company's labor market as a structure that is capable of competing and self-development. In order to optimize the management process for employees, motivation is used as a factor in increasing productivity of production. Often, the category of personnel motivation is interpreted as a process or a system of measures, at least - in the scientific literature on management, it is defined as a management function. Its components include: motivation of labor activity, stable and productive employment, development of workers' competitiveness, possession of means of production, choice of a new place of work, etc. Given the structural content and the motivation of employees, we differentiate motivation into two varieties: material and intangible. The choice of one or the other is influenced by a number of factors, among which the leading ones are the age and gender characteristics of the employees, the factor of career growth, the economic policy of the state, the mentality of the people, etc. Unfortunately, in the current conditions, Ukrainian enterprises consider the only appropriate means of motivating employees to pay money (bonuses, incentive payments, etc.), but the system of motivation will not be sufficiently effective if it is based only on financial incentives and does not include intangible components. In view of these features, it is appropriate to differentiate the principles of the system of personnel motivation: flexibility, systematicity, compliance, structuring, openness. However, only the choice of one or the same methodology and means of its implementation is not enough, because it is necessary to analyze the individual characteristics of employees (if possible, to diagnose it) or prevailing preferences of the team in motivation. That is why the effectiveness of motivation remains an issue today.

Keywords: management efficiency, management system, personnel, enterprise, personnel management, personnel motivation, methods and means of personnel motivation.

Постановка проблеми. Однією з умов подолання кризи, забезпечення стабільного розвитку в підприємстві є вдосконалення ряду взаємопов'язаних систем менеджменту та структурно-функціональної організації підприємств. Безпосередньо з забезпеченням функціонування підприємства пов'язана якість роботи. Це – ефективність керівництва та управління, від якості яких залежить досягнення поставлених цілей. В умовах зростаючої конкуренції в Україні компанії можуть вижити, лише постійно підвищуючи якість своєї продукції та задовольняючи потреби споживачів. Високої якості можна досягти лише завдяки досконалій системі управління, добре організованому виробництву та сучасним технологіям. Все це є основою сучасних систем управління якістю (СУЯ). Тому необхідно говорити про системне управління якістю як про важливе управлінське питання. Безперечно, створення, управління та розвиток сучасного підприємства неможливі без людських ресурсів – «найважливішого фактору виробництва, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності» [7], основного джерела продуктивної та ефективної праці на будь-якому підприємстві.

Обґрунтоване планування показників якості, термінів і програми підготовки до сертифікації дозволить підвищити якість і ефективність виконуваних робіт і послуг. Успішна сертифікація системи якості допоможе підвищити результативність застосування стандартів ISO серії 9000 на підприємствах і в організаціях, зміцнить їх авторитет. Головне – створення на підприємстві такого соціальних мікро – і макроклімату, коли кожен працюючий вважає для себе нормою систематично поліпшувати результати праці. Важливо вселити кожному працюючому віру

у свої можливості, може бути навіть, створити ореол винятковості кожної особистості, зробити процес самовдосконалення і процес поліпшення роботи основою життя і поведіння людей, виходячи з принципу: завжди можна знайти краще рішення і домогтися більшого. Однак, персонал не є запорукою успіху компанії, оскільки завдання можуть бути виконані лише за умови зацікавленості персоналу в цьому самому персоналі та в ефективності управління. Ця зацікавленість виражається, якщо хочете, в адекватній мотивації, яка веде до досягнення цілей і професійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз світової та вітчизняної літератури з питань ефективності управління системою менеджменту з позиції впровадженої СУЯ та мотивації працівників, як інструменту досягнення цілей підприємства з теоретичної та методологічної точок зору безперечно свідчить про інтерес науковців до цієї тематики. Зокрема, це роботи Биканової О. [1], Дуди С. Т. та Кіцак Г. Р. [5], Климчук А.О., Михайлова А. М. [9], присвячені мотивації праці як важливому фактору ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві, зв'язку між мотивацією праці та її результативності, Клименко М. П., Філатова А. А. [8], Коваль О. В. [10], Коваль О. Г., Мишко О. В., Струса Р. В. [18; 19], які розглянули мотивацію персоналу як інструмент оптимізації процесу управління у впровадженій системі менеджменту як загальній корпоративній стратегії, Ілляшенко С., Калити П., Крушельницької О. В., Літинської В. А., Павлова В. І., Співака В. В., Хомік О. М., Ковальчук О. М. про участь вищого керівництва у процесі функціонування системи управління, залучення всіх працівників підпри-

емства до процесу поліпшення якості, методи мотивації та особистісні якості управлінця у професійному розвитку персоналу [13; 16; 17; 20]. Вагомий внесок в теоретичну розробку мотивації персоналу внесли такі зарубіжні вчені економісти, філософи та соціологи, як: А. Маслоу, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші.

Метою дослідження є дослідження особливості систем управління на підприємстві шляхом вдосконалення системи мотивації персоналу, визначення механізму забезпечення активізації діяльності працюючих в системі менеджменту якістю та з'ясування понять «персонал», «мотивація персоналу», вивчення основних підходів до мотивації персоналу та методів їхньої реалізації.

Виклад основного матеріалу. Для вітчизняних підприємств впровадження систем управління, а точніше менеджменту якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO-9000 є вирішальним моментом. Впровадивши дієву систему менеджменту якості підприємство створює умови для свого подальшого розвитку та стає готовим до конкурентної боротьби.

Особливості функціонування любого підприємства, специфіка виробництва на ньому, рівень технології, технічного озброєння, ступінь організації праці потребують від керівництва рішення багатьох складних завдань. Підприємство, здатне оперативно привести у відповідність внутрішні можливості розвитку, досягне успіху на ринку. Воно змушене вдосконалювати свою виробничу базу, оптимізувати систему матеріально-технічного забезпечення, перебудовувати організаційні структури управління, тощо [6, с. 119]. Ефективний результат діяльності підприємства виставляє високі вимоги до професійної підготовки працюючих, до якості їх спеціалізованих знань. Впроваджена система менеджменту якістю дозволяє реалізувати нові можливості розвитку підприємства. На підприємстві, що впровадило ефективну систему управління якістю, будуть досягнуті такі основні цілі, як: загальне поліпшення роботи, отримання прибутку, ефективно управління ресурсами, забезпечення якості продукції та послуг, постійне поліпшення організації [14, с. 130]. В системах менеджменту якістю велика увага повинна приділятися ресурсам, які дозволяють поліпшити результати праці. Одним з таких ресурсів є персонал підприємства. З метою покращення результативності системи управління якістю увагу при підборі та оцінці персоналу треба приділяти факторам активізації діяльності працюючих,

його трудовому потенціалу та професійному навчанню. Зазвичай це питання розглядається певним структурним підрозділом підприємства.

Мотивація персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки вона має безпосередній вплив на поведінку персоналу. Важливо, щоб мотиваційні цілі персоналу були узгоджені з інтересами компанії, тому підбір та ефективність роботи менеджера з персоналу відіграє важливу роль у результативності роботи всієї компанії.

Важливою ознакою сучасної компанії є увага до персоналу, особливо до його ставлення та мотивації, що є основою успішної роботи, адже навіть маючи ефективну структуру, використання сучасних інструментів роботи (оргтехніки, засобів збору та обробки даних), але без мотивації персоналу, компанія не може розраховувати на досягнення бажаних показників, адже персонал не буде справлятися з поставленими перед ним завданнями.

Успішне управління персоналом належить до одного з вагомих факторів існування на ринку праці підприємства як структури, що здатна до конкурування та саморозвитку.

Сучасним компаніям та організаціям потрібен керівник, який орієнтується на пріоритети сучасного менеджменту, здатний до особистісної та професійної самореалізації і розвитку в лідерстві, володіє лідерськими якостями [20, с. 73]. Він діє в межах власності, характеру діяльності, підзвітності та встановлених повноважень. Система менеджменту може бути ефективною тільки при умові, що її повинен очолити особисто керівник організації. Організація не буде мати успіху, якщо керівник не приділяє системі менеджменту якості більше 50% свого робочого часу [16, с. 62].

Щоб знайти правильні відповіді на численні питання, що виникають при розробці нової стратегії розвитку та перебудові систем управління для ринкових умов, необхідна низка узгоджених технічних, технологічних, організаційних та економічних заходів.

Оскільки мотивація є складним процесом, автори по-різному підходять до трактування змісту цього поняття, визначаючи мотивацію як сукупність мотивів, стимулів або внутрішніх і зовнішніх чинників, або як процес, що спонукає людину до виконання певних дій. При цьому процес стимулювання, під яким прийнято розуміти вплив на трудову діяльність працівника шляхом створення індивідуально значущих умов трудової ситуації, включає мотиваційну та структурну складові трудової ситуації [9].

Тому при розробці мотивації та стимулювання працівників як складових ефективного управління та підвищення інноваційної активності слід враховувати низку вимог, найважливішими з яких є наступні: комплексність мотивів і стимулів; обізнаність з існуючою системою стимулювання; справедливість компенсаційних і заохочувальних виплат; диференціація і забезпечення заохочувальних виплат; просування по службі; гнучкість, швидкість і частота використання; зацікавленість працівників.

Коли мотиви і стимули працюють разом належним чином, елементи загального процесу мотивації працівників і формування механізмів стимулювання взаємопов'язані, що допомагає менеджерам ефективно управляти промисловою організацією і підвищувати її здатність до інновацій.

Мотивація використовується як фактор підвищення продуктивності праці з метою оптимізації процесу управління людськими ресурсами в компаніях. Для з'ясування суті цього явища необхідно проаналізувати значення самого терміну. Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку і форми цієї діяльності та надають цій діяльності спрямованості, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [11, с. 16].

Найчастіше категорія мотивації персоналу трактується як процес або система дій, рідше вона визначається в науковій літературі з менеджменту як функція управління, що полягає у створенні у працівників стимулів до праці (спонукання їх до роботи з повною віддачею), а також дії на працівника в довгостроковій перспективі з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до встановлених параметрів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [3, с. 5].

А. В. Крушельницька вважає, що це «наполегливий вплив на працівників з метою зміни структури їх ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до встановлених параметрів, формування відповідної мотиваційної системи і на цій основі розвитку трудового потенціалу» [12, с. 117].

Відповідно, можна стверджувати, що мотивація працівників виконує наступні функції:

- визнання досягнень працівників, які добре попрацювали, з метою їх подальшої мотивації;

- диференційоване заохочення працівників за високі результати роботи;

- винагорода за результати роботи конкретного працівника;

- підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії через відповідну мотивацію;

- підвищення продуктивності праці працівників тощо.

Розглядаючи функції мотивації персоналу, доцільно визначити основні методи цієї мотивації в сучасних умовах, які, на нашу думку, включають два варіанти: 1) матеріального характеру (грошове заохочення за досягнення поставлених цілей; система заходів, спрямованих на надання працівникам додаткових пільг, певних послуг або соціальної підтримки; грошові інвестиції у професійний розвиток персоналу: заохочення за відвідування курсів, семінарів, конференцій тощо); 2) нематеріального характеру (система заходів, спрямованих на покарання працівників за їх поведінку. До специфічних характеристик можна віднести вік і стать, які мають значний вплив на ефективність застосовуваної системи стимулювання. При виборі методу необхідно також визначити перспективи кар'єрного росту, що особливо важливо не тільки для персоналу компанії, але і для потенційних працівників. Тому така мотивація може стати ключовою для вибору бажаного місця роботи. Тому компанії доцільно чітко і зрозуміло викласти свою кар'єрну політику і план просування по службі, а також вказати послідовність посад, які може займати людина [10]. На вибір мотивів також впливає економічна політика конкретної країни, менталітет народу, традиції і навіть побут. В Японії, наприклад, існує система мотивації, в якій надається перевага медичному обслуговуванню, доїзду до роботи та відпочинку; французькі підприємці використовують такі форми, як індивідуалізація заробітної плати, участь у прибутках компанії, продаж акцій, виплата бонусів тощо. Шведська модель мотивації характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення нерівності та перерозподіл національного доходу на користь меншої кількості людей. Щодо першого напрямку, то основна увага має бути зосереджена на підвищенні кваліфікації та освіти, інтенсивності праці, раціоналізації технологій та техніки тощо.

Найбільш ефективною і раціональною системою спеціалізованої підготовки є багаторівнева, інтегрована система безперервного навчання, яку фахівці рекомендують здійснювати за замкнутим циклом [15, с. 23]. Також в сучасних умовах переходу до ринкової економіки рівень трудової мотивації підвищать

такі процеси, як самонормування і самоорганізація праці, які породжують економічну та організаційну свободу господарської діяльності [2, с. 79]. Розглядаючи активізацію колективної трудової діяльності в цілому, необхідно звернути увагу на розширення колективних повноважень в управлінні, співробітництво та взаємопідтримку, використання передового досвіду та вдосконалення технологій виробництва. Однією з найважливіших передумов такого підходу є спільне прийняття рішень. Ще одним важливим принципом є співпраця та взаємодія між зацікавленими сторонами. У взаємодії організації та персоналу важливим є одночасне задоволення потреб компанії в компетентному та активному персоналі та потреб працівників у творчій та адекватно оплачуваній праці [7, с. 34]. В сучасних умовах одним з найважливіших важелів активізації колективної трудової діяльності є ефективне матеріальне стимулювання праці. Ефективність матеріального стимулювання визначається швидкістю реагування на зміну зовнішніх факторів спонукання працівників до діяльності. Ступінь задоволення потреб працівників залежить від активізації діяльності працівників і формує величину ефекту від вкладеної праці.

Для впровадження ефективного матеріального стимулювання в компаніях з функціонуючою системою управління якістю корисно розробити стандарт компанії, який описує процес матеріального стимулювання. Цей стандарт міг би включати такі положення, як наведені нижче: Плани підготовки та перепідготовки кадрів, критерії їх оцінки, порядок і методика оцінки персоналу для досягнення високого рівня результативності. Стандарт повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії та реалізацію її місії.

На сьогоднішній день українські компанії, на жаль, розглядають грошову винагороду (премії, винагороди тощо) як єдиний належний засіб мотивації персоналу, не беручи до уваги інші фактори, зокрема умови праці та зміст виконуваної роботи, а також явище згуртованості працівників в даному трудовому колективі. Крім того, поширеним є застосування каральних заходів. Однак система мотивації не є достатньо ефективною, якщо вона базується лише на матеріальних стимулах і не включає нематеріальні складові. Комплексне використання всіх напрямів активізації працівників і передбачених для цього механізмів підвищує прихильність працівників і результативність системи управління якістю, що призводить до зростання продуктивності та

інтенсивності праці [18]. Тому слід зазначити, що немає жодних гарантій того, що обраний метод мотивації буде ефективним у майбутньому.

У цьому контексті система мотивації менеджменту повинна відповідати наступним принципам:

– гнучкості, тобто здатності миттєво реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності;

– системності, тобто повного врахування індивідуального внеску в кінцевий результат діяльності компанії по ланцюгах «людина-працівник» і «людина-група-команда»;

– структурованості, тобто поділу винагороди на частини, кожна з яких відображає особистий внесок працівника.

Таким чином, мотивацію персоналу можна розділити в залежності від того, як вона впливає на працівників:

1) нормативна мотивація – людина спонукається до певної поведінки шляхом ідеологічного та психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічне зараження тощо;

2) примусова мотивація, заснована на застосуванні сили та загрозі гіршого задоволення потреб працівника у разі невиконання вимог;

3) стимулювання – вплив не безпосередньо на людину, а на зовнішні умови. Тому для досягнення максимальних результатів від використання методів мотивації та підвищення ефективності діяльності необхідно застосовувати їх у комплексному поєднанні, що вимагає тісного зв'язку між ними, оскільки застосування лише набору методів не дозволяє стимулювати творчу активність персоналу для досягнення цілей компанії.

Таким чином, успішне впровадження та реалізація правильної системи мотивації має досягти своєї мети: підвищити якість роботи наступними шляхами.

Системи мотивації залежать від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які є важливими для компанії. У будь-якому випадку організація систем оплати праці повинна базуватися на такому стилі управління, який передбачає гнучкі структури і методи мотивації, що відповідають технічним, економічним і соціальним змінам у суспільстві в цілому і в кожній компанії зокрема. Таким чином, утримання працівників розглядається як мотивація для досягнення кращої та ефективнішої роботи [4].

Для створення ефективною системи мотивації необхідно не тільки правильно поставити цілі, але й розробити плани мотивації

(довгострокові та короткострокові). Також необхідно створювати стимули для конкретних груп або працівників з урахуванням зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників та вибору конкретних методів стимулювання; розвивати вміння правильно коригувати та навчати працівників і по можливості допомагати уникати помилок керівництва, тобто постійно набувати і розвивати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та застосування мотиваційних складових в управлінні людськими ресурсами.

Висновки. З метою підвищення результативності системи управління якістю та системи управління в цілому необхідно застосовувати різні інструменти та методи для досягнення фінансово-економічного ефекту. Це допоможе компаніям вийти на нові ринки, створить рівні умови для країн, що розвиваються, та сприятиме вільній і справедливій міжнародній торгівлі.

За результатами дослідження приходимо до висновку, що оптимальність системи мотивації та стимулювання компанії проявляється в досягненні цілей компанії через цілеспрямований, систематичний вплив керівництва на рівень якості виконання працівниками своїх посадових обов'язків. Для того, щоб забезпечити мотивацію керівництва та інших

працівників до реалізації ідей розвитку компанії, необхідно створити умови, які стимулюють зацікавленість працівників у постійному підвищенні ефективності діяльності та життєздатності компанії.

Питання мотивації працівників є багатограним і складним явищем, яке потребує індивідуального підходу. Динамічні зміни на сучасному ринку праці унеможливають створення єдиного стандартного довгострокового порядку денного. Тому слід застосовувати диференційований підхід до мотивації працівників і провідну роль у цьому процесі має відігравати керівник компанії. Тому мотивація працівників є важливим підґрунтям для успішного функціонування сучасної компанії та впливає на конкурентоспроможність та успішність компанії. Таким чином, інвестиції в людські ресурси, особливо в персонал, стають довгостроковим фактором стійкості компанії.

Однак, недостатньо лише обрати конкретний метод та засоби реалізації, оскільки необхідно проаналізувати індивідуальні особливості працівників (за можливості провести їх діагностику) або переважаючі вподобання колективу в мотивації. Тому ефективність мотивації залишається актуальним питанням і сьогодні.

Список використаних джерел:

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
4. Денисенко М. П. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 3.55. С. 94–100.
5. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14 С. 188–193.
6. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
7. Калита П. Очерк о геноме успешности организаций и государства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2014. № 2. С. 33–38.
8. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5 С. 81–85.
9. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/2>.
10. Коваль О. В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. URL: http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
12. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
13. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7) С. 58–61.
14. Матеріали 10-ого Міжнародного Форуму «Дні якості в Києві-2001». Київ : Українська асоціація якості, МЦ «ПРИРОСТ», 2002. 204 с.
15. Матеріали Міжнародної наукової конференції з нагоди 10-річчя УкрНДІССІ. Харків : ДП «Редакція журналу «Стандартизація, сертифікація, якість». 2002. 308 с.

16. Павлов В. І., Мишко О. В. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні : монографія. Рівне : НУВГП, 2009. 202 с.
17. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
18. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 373–377. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>.
19. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В. Процес керування персоналом як один з інструментів менеджменту якості. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 3(08). С. 89–93. URL: <http://pev.kpu.zp.ua>.
20. Хомік О. М., Ковальчук О. М., Мишко О. В. Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. *Наука і освіта*. 2017. № 12. С. 71–77.

References:

1. Bykanova O. Motyvacija praci jak vazhlyvyj chynnyk zabezpechennja efektyvnogho upravlinnja personalom pidpryjemstva. Available at: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
2. Voronkova V. Gh. (2004) Kadrovij menedzhment: navchalnyj posibnyk. K.: VD «Profesional». 192 p.
3. Ghajduchenko S. O. (2013) Teksty lekcij z navchalnoji dyscypliny «Motyvacija personalu». Kh. : KhNUMGh. 111 p.
4. Denysenko M. P. (2019) Mizhnarodnyj dosvid motyvaciji personalu v umovakh suchasnoji ekonomiky. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. Vyp. 3.55. P. 94–100.
5. Duda S. T. (2010) Motyvacija ta rezul'tatyvnistj praci personalu pidpryjemstva: jikh sutnistj ta vzajemozv'jazok. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh pracj*. Vyp. 20.14. P. 188–193.
6. Iljashenko S. (2010) Innovacijnyj menedzhment: pidruchnyk. Sumy: Universytetsjka knygha. 334 p.
7. Kalyta P. (2014) Oчерк о genome usпeshnosti orghanyzacyj y ghosudarstva. *Standartyzacija, sertyfikacija, jakistj*, no. 2, pp. 33–38.
8. Klymenko M. P. (2011) Motyvacija upravlinjskogho personalu v realizaciji zagaljnoji strateghiji pidpryjemstva. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, no. 5, pp. 81–85.
9. Klymchuk A. O. (2018) Motyvacija ta stymuljuvannja personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryjemstvom ta pidvyshhenni innovacijnoji dijalnosti. *Marketyngh i menedzhment innovacij*, no. 1. Available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/2>.
10. Koval O. V. (2012) Motyvatsiya personalu yak odyн z faktoriv pidvyshchennja produktyvnosti pratsi [Motivation of the personnel as one of factors of increase of labor productivity]. Available at: http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
11. Kolot A. M. (2002) Motyvacija personalu: pidruchnyk K.: KNEU. 337 p.
12. Krushel'nycjka O. V. (2003) Upravlinnja personalom: navch. posibnyk. K.: Kondor. 296 p.
13. Litynsjka V. A. (2010) Motyvacijni metody kar'jernogho prosuvannja personalu pidpryjemstv. *Visnyk Zaporizkoghо nacional'noghо universytetu*, no. 3(7), pp. 58–61.
14. Materialy 10-oghо Mizhnarodnogho Forumu «Dni jakosti v Kyjevi-2001». K.: Ukrajsjka asociacija jakosti, MC «PRYROST», 2002. 204 s.
15. Materialy Mizhnarodnoji naukoivoji konferenciji z naghody 10-richchja UkrNDISSI. Kharkiv: DP «Redakcija zhurnalu «Standartyzacija, sertyfikacija, jakistj». 2002. 308 p.
16. Pavlov V. I., Myshko O. V. (2009) Transformacija system upravlinnja jakistju tovariv v Ukraini: monohrafija. Rivne: NUVGhP. 202 p.
17. Spivak V. V. (2010) Motyvacija jak zasib efektyvnogho menedzhmentu personalu pidpryjemstv. *Visnyk Khmel'nycjkogho nacional'noghо universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6. Т. 2. P. 178–181.
18. Strus R. V., Kovalj O. Gh., Myshko O. V. (2018) Optymizacija upravlinnja pidpryjemstvom shljakhom motyvaciji personalu. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 18, pp. 373–377. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua>.
19. Strus R. V., Kovalj O. Gh., Myshko O. V. (2018) Proces keruvannja personalom jak odyн z instrumentiv menedzhmentu jakosti. *Pryzovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, no. 3(08), pp. 89–93. Available at: <http://pev.kpu.zp.ua>.
20. Khomik O. M., Kovaljchuk O. M., Myshko O. V. (2017) Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. *Наука і освіта*, no. 12, pp. 71–77.