

# РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

© 2019 ЖУРАВЕЛЬ О. В., МІХЛЯЄВ М. О.

УДК 339.13.009.12:331.101.2

## Журавель О. В., Міхляєв М. О. Розвиток мотиваційної теорії та її адаптація до умов ринкової конкуренції

Проаналізовано характеристику поняття управлінського персоналу як складової персоналу підприємства, що працює за наймом, володіє певними якісними характеристиками і виконує загальні функції керування. Визначено головні ознаки управлінського персоналу, такі як: а) здатності особистості; б) мотивація; в) властивості. Освітлено підходи вчених до змістовної характеристики мотивації та поняття, що її характеризують (мотивація, мотив, потреба, стимул), та їх взаємозв'язок. Запропоновано уточнене визначення низки понять мотивації: а) мотивації як процесу спонукання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність на конкретному підприємстві; б) мотиву праці як внутрішню причину трудової діяльності працівника на конкретному підприємстві; в) стимулу як причину трудової діяльності працівника на конкретному підприємстві. Запропоновано поняття конкурентної заробітної плати як форми матеріальної винагороди за працю, достатньої для залучення, утримання й мотивації персоналу на певному підприємстві.

**Ключові слова:** мотивація, трудова діяльність, ринкова конкуренція.

**Рис.: 2. Бібл.: 11.**

**Журавель Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)

**E-mail:** e\_zhuravel@i.ua

**Міхляєв Максим Олексійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)

**E-mail:** mihljaev\_maksim@ukr.net

УДК 339.13.009.12:331.101.2

UDC 339.13.009.12:331.101.2

## Журавель Е. В., Михляев М. А. Развитие мотивационной теории и ее адаптация к условиям рыночной конкуренции

## Zhuravel O. V., Mikhlyayev M. O. Developing the Motivational Theory and Its Adaptation to the Conditions of Market Competition

Проанализирована характеристика понятия управленческого персонала как составляющей персонала предприятия, работающего по найму, обладающего определенными качественными характеристиками и выполняющего общие функции управления. Определены главные признаки управленческого персонала, такие как: а) способности личности; б) мотивация; в) свойства. Освещены подходы ученых к содержательной характеристике мотивации и ее основных понятий: мотивация, мотив, потребность, стимул, и их взаимосвязь. Предложено уточненное определение ряда понятий мотивации: а) мотивации как процесса побуждения работника удовлетворить собственные потребности через трудовую деятельность на конкретном предприятии; б) мотива труда как внутреннюю причину трудовой деятельности работника на конкретном предприятии; в) стимула как причину трудовой деятельности работника на конкретном предприятии. Предложено понятие конкурентной заработной платы как формы материального вознаграждения за труд, достаточной для привлечения, удержания и мотивации персонала на данном предприятии.

**Ключевые слова:** мотивация, трудовая деятельность, рыночная конкуренция.

**Рис.: 2. Библ.: 11.**

**Журавель Елена Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (ул. Генуэзская, 22, Одесса, 65009, Украина)

**E-mail:** e\_zhuravel@i.ua

**Михляев Максим Алексеевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (ул. Генуэзская, 22, Одесса, 65009, Украина)

**E-mail:** mihljaev\_maksim@ukr.net

The characterization of the concept of managerial staff as a component of the enterprise staff, which has certain qualitative characteristics and performs general functions of management, is analyzed. The article defines the main attributes of managerial staff, such as: а) abilities of person; б) motivation; с) properties. The approaches of scholars to a meaningful characterization of motivation and its basic concepts: motivation, motive, necessity, stimulus, and their interrelation are illuminated. An updated definition of a number of concepts of motivation is suggested: а) motivation as a process of stimulation of worker to satisfy own needs through labor activity at certain enterprise; б) labor motive as an internal reason of work activity of worker at certain enterprise; с) incentive as a cause of the worker's activity at certain enterprise. The authors suggest the concept of competitive wages as a form of material remuneration for work sufficient for attraction, retention and motivation of the staff at given enterprise.

**Keywords:** motivation, labor activity, market competition.

**Fig.: 2. Bibl.: 11.**

**Zhuravel Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Odesa Regional Institute for Public Administration, Office of the President of Ukraine (22 Henuezka Str., Odesa, 65009, Ukraine)

**E-mail:** e\_zhuravel@i.ua

**Mikhlyayev Maksym O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Odesa Regional Institute for Public Administration, Office of the President of Ukraine (22 Henuezka Str., Odesa, 65009, Ukraine)

**E-mail:** mihljaev\_maksim@ukr.net

Сучасна ситуація в економіці України характеризується високим темпом змін, обумовлена становленням ринкових відносин. Протягом всього періоду ринкових змін однією з основних проблем стало активне використання управлінського персоналу. Це стосується роботи в умовах нестабільної економіки (з політичною нестабільністю, зміною форм власності, конкуренцією), що ускладнилась зараз умовами кризової ситуації (нестабільністю національної валюти, скороченням об'ємів виробництва, зростанням безробіття та ін.) [1]. Зазначені проблеми підсилюють низький кваліфікаційний рівень управлінського персоналу та відсутність наукового підходу до управління підприємством в ринкових умовах. Поява мільйонів суб'єктів господарської діяльності та масовий відтік трудових ресурсів за кордон, своєю чергою, обумовили зростаючий рівень конкуренції. Відтоді перед підприємствами встала необхідність здійснювати не тільки господарську, але й підприємницьку діяльність, враховувати ринкові закони та вимоги споживачів, засвоювати інший тип економічної поведінки.

Питання та проблематику розвитку мотиваційної теорії та її адаптації до умов ринкової конкуренції протягом багатьох лет досліджували такі вітчизняні вчені, як: І. Акімова, В. Гриньова, О. Бондаренко, А. Бутенко,

Т. Матрусова, Н. Лукьянченко, А. Садеков, В. Сладкевич; і закордонні: Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Портер, Х. Хекгаузен. До їх важливих досягнень варто віднести розробку і розвиток теорії і механізмів мотивації, дослідження її процесів, узагальнення значного практичного та теоретичного досвіду її впровадження.

Одна в умовах ринкової конкуренції на тлі розвитку національної економіки вимагають подальших досліджень шляхи й інструменти мотивації управлінського персоналу. Визначене обґрунтовує своєчасність і важливість продовження наукових досліджень у цій галузі з трансформації наявних понять і визначень.

Мета дослідження полягає у змістовній характеристиці мотивації та понять, що її характеризують, та розробці уточнених визначень низки понять мотивації.

У сучасних умовах важливим є кожен працівник підприємства, а тим більше важлива роль управлінського персоналу. У теорії і практиці прийнято відносити до управлінського персоналу тих співробітників підприємства, які не займаються безпосередньо виробництвом продукції або послуг.

Більшість провідних економістів приблизно однаково дають характеристику поняття управлінського персоналу (рис. 1).

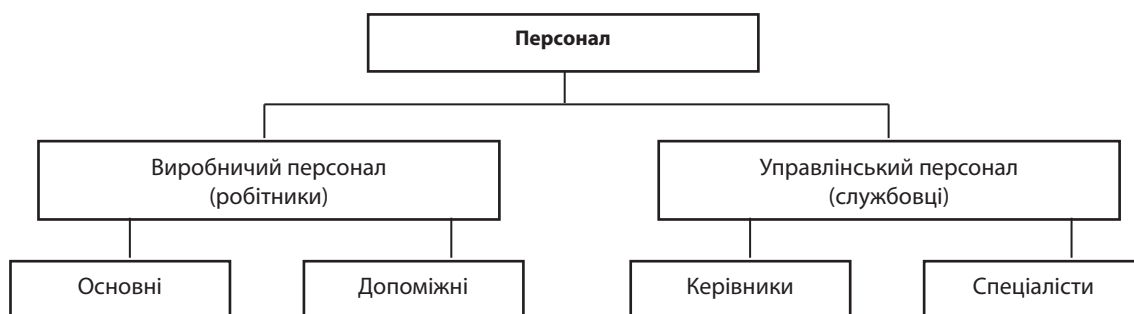


Рис. 1. Класифікація персоналу

Управлінський персонал – частина персоналу підприємства, що працює по найманню й володіє певними якісними характеристиками, що виконує загальні функції керування: планування, організація, регулювання, контроль, мотивування. Загальні функції управління можуть виконуватися управлінським персоналом, як у масштабі всього підприємства, так і у рамках певних підрозділів структури або їхніх груп [1].

Управлінський персонал має ті ж головні ознаки, що й весь персонал підприємства – наявність трудових взаємин із роботодавцем (робота з наймання) і володіння певними якісними характеристиками, під якими розуміються [2]:

- ✦ здатності особистості (професійна придатність, тобто наявність у працівника потрібних знань і навичок, досвіду праці в певній сфері);
- ✦ мотивація (коло професійних й особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потребу в професійній й особистій самореалізації);
- ✦ властивості (професійна придатність з боку фізіологічних і соціальних можливостей – наяв-

ність сукупності психологічних, інтелектуальних і фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності).

Управлінський персонал є пусковим механізмом і контролюючою інстанцією функціонування підприємства одночасно. Тому він стає інструментарієм досягнення конкурентної переваги, тобто здатності перетворювати перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, які позитивно відображаються на фінансових показниках підприємства [3].

З метою визначення актуальності цієї тематики досліджень було проаналізовано роль і значення мотивації управлінського персоналу як складової частини механізму управління підприємством в галузі мотивації персоналу в умовах конкуренції. На сьогодні більшість українських підприємств відчувають на собі зростання конкуренції не тільки на ринку своєї діяльності, але й стосовно кадрового забезпечення.

Конкуренція (від лат. concurrentia – зіштовхуватися) – це 1) протиборство, суперництво між виробника-

ми товарів і послуг за можливість збільшення прибутку; 2) існування на ринку безлічі виробників (продавців) і покупців і можливість їхнього вільного входу на ринок і виходу з нього. Конкурентна боротьба – це суперництво суб'єктів ринкової економіки із приводу кращих умов виробництва й реалізації товарів [4]. Механізм управління підприємством в галузі мотивації персоналу в умовах конкуренції має на увазі використання кращих (конкурентоздатних) трудових ресурсів, які є на ринку. Під конкурентоздатним персоналом (у тому числі управлінським) справедливо розуміється перевага одного працівника цієї професії стосовно іншого, у тому числі кандидата на цю посаду, відповідно до професійних вимог, рівня інтелекту, можливості виконувати певні обов'язки з урахуванням характерних особливостей праці, ділових і особистих якостей [6]. А відсутність конкурентної переваги у кваліфікованих кадрах (як за професійною структурою, так і за рівнем професійних навичок) означає як втрати в продуктивності, конкурентоздатності, прибутковості, так і збільшення власних витрат на перекваліфікацію та підготовку персоналу [1; 5; 6]. Тому залучити й уникнути плінності управлінського персоналу – це головне завдання менеджменту сучасного підприємства, важлива умова досягнення конкурентної переваги. Так само вважають автори.

**З**містовна характеристика мотивації та поняття, що її характеризують (мотивація, мотив, потреба, стимул), розкриті в працях багатьох учених. Але дослідження того, наскільки визначення цих категорій враховує умови конкурентного середовища, є неповним. Так, В. П. Сладкевич [6] характеризує мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людини до виконання певних дій. Тобто у цьому визначенні не врахований чинник конкуренції. А. П. Єгоршин [3] визначає мотивацію як процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей, але також не враховує чинник конкуренції. Крім того, всі автори не враховують конкурентне середовище підприємства. І. П. Продіус, С. В. Філіппова, О. С. Балан [7] вірно визначають мотивацію як прагнення працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність. На жаль, вони також не враховують чинник конкурентного середовища.

Характеристика мотивації як процесу менш поширена. Роббінс визначає мотивацію як процес, що пояснює інтенсивність, спрямованість і наполегливість спроб людей досягти мети. Оскільки мотивація спрямована на кожну із цілей поведінки; автор багаторазово посилається на організаційні цілі. На його думку, мета організації являє собою перетинання особистих цілей співробітника з виробничими цілями. Гринберг і Берон визначають мотивацію як процес, що викликає, направ-

ляє і формує людське поведіння щодо досягнення деяких цілей. З ними згодні Буханан і Хучинські, на думку яких, мотивація – це трудомісткий психологічний процес ініціації, вкладення енергії, напрямки її формування, цілеспрямованого поведіння. У визначенні вказується на процес прийняття управлінських рішень, коли мотивація – це когнітивний процес ухвалення рішення, що ініціює, вкладає енергію, направляє поведіння і керує ним.

Зустрічається також комплексна характеристика мотивації, відповідно до якої мотивація – це: а) сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; б) процес свідомого вибору людиною типу дій під комплексним впливом факторів – зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів); в) функція управління з формування у персоналу стимулів до праці (спонукання працювати з максимальною віддачею), а також тривалого впливу на персонал з метою зміни його ціннісних орієнтацій й інтересів, формування іншого їх складу й розвитку на цій основі трудового потенціалу підприємства у заданому напрямку.

В механізмі управління підприємством, зокрема, у мотивації персоналу в умовах конкуренції, важливим є не тільки те, наскільки задоволені потреби працівника через трудову діяльність, але й де він її здійснює – на цьому підприємстві або на підприємстві-конкуренті. Тому, узагальнюючи зроблені дослідження, уводимо уточнене визначення мотивації: мотивація – це процес спонукання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність на конкретному (певному) підприємстві.

Характер і сила впливу мотивації на поведінку персоналу залежить від цілого ряду чинників, тому у кожному випадку система мотивації будується індивідуально з можливістю змін під впливом зміни мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю персоналу або його певного сегмента (рис. 2).

**М**отив як категорія веде походження від латинського терміна «*movere*» (надавати руху, штовхати). А. П. Єгоршин [3] визначає його як внутрішні та зовнішні рушійні сили, що викликають певні дії людини. В. П. Сладкевич [6] вважає, що мотив – це переважно усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певного поведіння, спрямоване на задоволення потреб. І. П. Продіус, С. В. Філіппова та О. С. Балан [7] пропонують більш конкретну категорію – мотив праці. На їхню думку, мотив праці – причина трудової діяльності працівника. Це визначення є найбільш придатним для задач цього дослідження, тому що саме трудова діяльність є основою створення додаткової вартості у виробництві та виступає об'єктом управлінської дії.



Рис. 2. Взаємозв'язок понять мотивації

Узагальнюючи зроблені дослідження, уводимо уточнене визначення мотиву праці: мотив праці – це внутрішня причина трудової діяльності працівника на конкретному (певному) підприємстві.

Така позиція дозволяє надати мотиву спроможності визначити, що саме і у який спосіб треба робити для задоволення потреб персоналу. Мотив піддається усвідомленню, і людина може впливати на нього, підсилюючи або приглушаючи його дію, а в деяких випадках усуваючи певні мотиви зі своїх рушійних сил. З цього виходить, за суттю мотив є внутрішньою рушійною силою людини, яка не змінюється в умовах конкуренції або її відсутності.

Процес мотивації трудової діяльності відбувається у чотири етапи:

Виникнення потреби (голод, спрага, бажання отримати освіту тощо).

Розробка стратегії і пошук шляхів задоволення потреб (придбати їжу або пообідати в кафе, познайомитися з тим, хто викликав інтерес і симпатію або загасити емоції, надійти до вишу або зайнятися самоосвітою тощо).

Визначення тактики діяльності й поетапне здійснення дій (визначення темпу, характеру та шляхів дії, аналіз альтернатив, вибір рішення й т. ін.).

Задоволення потреби, одержання матеріальної (духовної) винагороди.

Більшість провідних економістів й автор вважають, що *потреба* – це нестаток у чомусь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності й розвитку організму, особистості й соціальної групи. Підходи фахівців розходяться в класифікації потреб по різних ознаках, але з їх визначення потреби можна дістати висновку, що потреба не піддана впливу конкуренції.

Відповідно до теорії А. Маслоу [2], потреби задовольняються від нижчого рівня до вищого. Так, задоволення вищих потреб залежить від того, чи достатньо задоволені потреби нижніх рівнів ієрархії. Перші чотири рівні потреб названі «дефіцит-мотивами», тому що їхнє задоволення приводить до нетривалого насичення (стану задоволеності). Відповідно до теорії гомеостазу незбалансованість або недостача чого-небудь приводить до актуалізації самих потреб і прагнення їх задовольнити, а потім знову наступає стан рівноваги. Самореалізація розуміється як «мотив зростання». Тому що ця потреба приводить до розвитку особистості, та «насичення» не відбувається. Теорію А. Маслоу деякі дослідники називають несучасною [2], оскільки експериментально визначити ієрархію потреб досить складно, виникають певні труднощі з експериментальною перевіркою передумов, що спонукають людину до діяльності. Проте заслугою А. Маслоу є те, що він звернув увагу дослідників на прагнення особистості до самореалізації. Але варто помітити, що можливість розвитку особистості в професійній сфері обмежена [5]. Тому вважаємо, що в умовах конкурентної боротьби ця теорія може виступити інструментом мотивації персо-

налу (у т. ч. управлінського) у механізмі управління підприємством, оскільки підприємство-конкурент, взявши на озброєння розроблену ієрархію потреб, запропонує більш повне і якісне їхнє задоволення. Цей аспект визначає можливість адаптації теорії А. Маслоу до умов ринкової конкуренції.

Велике значення в задоволенні потреб мають стимули. Розповсюджена думка, що стимул – це завжди винагорода. Це не зовсім правильно, тому що слово походить від латинського *stimulus* – буквально: гострий ціпок, яким кололи звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх боротися, – і має саме зворотнє значення – примус. Тому більш правильно говорити, що стимул – це спонукання до дії або причина поведінки людини [2]. Стимул – це зовнішній подразник, що сприяє підвищенню інтенсивності певних мотивів у діяльності людини [6], що можна визначити як зовнішній і внутрішній мотив [7–11].

З огляду на вищесказане бачимо, що, незважаючи на розходження формулювань в поняття стимул, усі дослідники вкладають у нього однаковий зміст, вважаючи стимул причиною діяльності працівника, вихідною як з-поза, так і від самого працівника безпосередньо. Тобто у стимулі присутній вплив зовнішнього середовища, до якої ставиться й конкуренція також, тому це повинне знаходити висвітлення в його визначенні, однак цього не бачимо в працях учених, і це вимагає уточнення. На нашу думку, стимул – це причина трудової діяльності працівника на певному (конкретному) підприємстві.

В умовах конкурентного середовища застосовні такі форми стимулів:

1. *Примус*. У демократичному суспільстві на підприємствах використовуються адміністративні методи примусу: зауваження, різні види догани, переміщення персоналу за посадами, перенесення відпустки, звільнення.
2. *Матеріальне заохочення*. Сюди відносяться стимули в матеріально-речовинній формі: заробітна плата у різних формах і системах, її тарифні ставки, різні види премії за результати (з доходу, прибутку тощо), компенсації, путівки, споживчі кредити, іпотечні позики й ін.
3. *Моральне заохочення*. Сюди відносяться стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб робітника: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, учені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди й ін.
4. *Самоствердження*. Внутрішні рушійні сили робітника як особистості, що спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення. Наприклад, написання дисертації, публікація книги, авторський винахід, одержання другої освіти й ін. Це найвищий рівень стимулу з усіх, відомих у природі, однак він проявляється тільки в найбільш розвинених членів суспільства.

Розглянувши основні форми стимулів, можемо зробити висновок, що:

- ✦ самотвердження є внутрішнім стимулом працівника, що не залежить від зовнішнього середовища, застосування якого є проблемним і в умовах конкуренції, і за їх відсутності;
- ✦ примус як форма стимулу не застосовна в умовах конкуренції в механізмі управління підприємством в напрямку мотивації персоналу, тому що не може виступити чинником, що спонукує робітника до трудової діяльності на цьому підприємстві, а скоріше навпаки – працівник обере для праці той суб'єкт господарської діяльності, де цей чинник проявляється в найменшому ступені;
- ✦ моральне та матеріальне заохочення є зовнішніми стимулами працівника. Вони застосовні в умови конкуренції в механізмі управління підприємством щодо мотивації персоналу з тією лише різницею, що моральне заохочення повинне супроводжуватися матеріальним, оскільки людина не буде працювати на підприємстві заради задоволення тільки духовних і моральних потреб, а матеріальне заохочення як стимул може виступати самостійно, забезпечуючи працівникові задоволення потреб, виражених у матеріально-речовинній формі. Якщо категорії, що характеризують моральне заохочення: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, учені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди, зрозумілі й не вимагають роз'яснення, то такий інструмент матеріального заохочення та економічна категорія, як заробітна плата, вимагає більш глибоко вивчення з позиції оцінки того, наскільки її сучасний зміст урахує умови конкуренції.

У законодавстві України зустрічаються дві дефініції заробітної плати: заробітна плата та мінімальна заробітна плата:

- ✦ заробітна плата – це винагорода, розрахована у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений їм орган виплачує працівникові за виконану їм роботу відповідно до трудового договору. Як видно, у цьому визначенні не врахований чинник конкуренції;
- ✦ мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг роботи). Як видно, у цьому визначенні також не врахований чинник конкуренції.

Більшість провідних економістів, зокрема, вважає, що заробітна плата – це форма матеріальної винагороди за працю, яка повністю або частково компенсує його витрати, і ми з цією думкою згодні. Але так само у цьому визначенні не врахований чинник конкуренції.

Крім компенсації витрат за працю, заробітна плата як інструмент механізму управління підприємством повинна вирішувати питання залучення, утримання й заохочення його персоналу, які в умовах конкуренції стають першочерговими і, це, своєю чергою, визначає необхідність створення нового поняття: конкурентна заробітна плата – це форма матеріальної винагороди за працю, достатня для залучення, утримання і мотивації персоналу на певному підприємстві. Це визначення набуває актуальності, перш за все, стосовно управлінського персоналу.

## ВИСНОВКИ

Зроблені дослідження змісту мотивації управлінського персоналу в умовах ринкової конкуренції та її понять дозволяють зробити висновки про те, що наявні основні поняття мотиваційної теорії неповністю адаптовані до умов конкурентної економіки. Всі мотиваційні поняття залишаються сконцентровані безпосередньо на працівникові і його інтересах без належного урахування впливу зовнішнього середовища. Водночас умови конкуренції господарської діяльності підприємств, що перетворилися на впливовий чинник зовнішнього середовища, вимагають відповідної адаптації понять мотивації. Їх доробка з урахуванням умов конкуренції допоможе їх адаптувати до умов конкуренції, притаманних ринковій економіці. Тому пропонуються уточнені визначення низки понять мотивації:

- ✦ мотивація – процес спонукання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність на конкретному (певному) підприємстві;
- ✦ мотив праці – внутрішня причина трудової діяльності працівника на конкретному (певному) підприємстві;
- ✦ стимул – причина трудової діяльності працівника на цьому (конкретному) підприємстві.
- ✦ конкурентна заробітна плата – форма матеріальної винагороди за працю, достатня для залучення, утримання й мотивації персоналу на певному підприємстві. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Акимова И. М., Осинкина Е. С., Лещенко Н. И. Партнерство бизнеса и государства в сфере образования: международный опыт и украинская практика // Ринок праці та освіти: пошук взаємодії : [зб. наук. ст.] / за наук. ред. І. Л. Петрової. Київ : Таксон, 2014. С. 7–31.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2006. 352 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. Новгород : НИМБ, 1999. 624 с.
4. Ковряков Д. В. Управление системой мотивации персонала (на примере российского металлургического производства) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008. 26 с.
5. Колпаков В. Результаты исследований практики формирования управленческих команд. *Персонал*. 2002. № 4. С. 52–57.

- 6. Сладкевич В. П.** Мотивационный менеджмент. Киев : МАУП 2001. 168 с.
- 7. Продиус И. П., Филиппова С. В., Балан А. С.** Экономика предприятия. Краткий курс. Одесса : Астропринт, 2003. 163 с.
- 8. Кушнерик О. В.** Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. № 15. С. 98–103.
- 9. Ларка М. І., Зоріна М. О.** Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/20029/>
- 10. Лосікова О. О.** Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 131 с.
- 11. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В.** Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.

## REFERENCES

- Akimova, I. M., Osinkina, Ye. S., and Leshchenko, N. I. "Partnerstvo biznesa i gosudarstva v sfere obrazovaniya: mezhduarodnyy opyt i ukrainskaya praktika" [Partnership of business and government in the field of education: international experience and Ukrainian practice]. In *Rynok pratsi ta osvita: poshuk vzaiemodii*, 7-31. Kyiv: Takson, 2014.
- Kolpakov, V. "Rezultaty issledovaniy praktiki formirovaniya upravlencheskikh komand" [The results of research practice management teams]. *Personal*, no. 4 (2002): 52-57.
- Kovryakov, D. V. "Upravleniye sistemoy motivatsii personala (na primere rossiyskogo metallurgicheskogo proizvodstva)" [Man-

agement of personnel motivation system (on the example of Russian metallurgical production)]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2008.

Kushneryk, O. V. "Zarubizhni modeli motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi" [Foreign models of personnel motivation at the enterprise]. *Visnyk universytetu «Ukraina»*, no. 15 (2012): 98-103.

Larka, M. I., and Zorina, M. O. "Suchasna model systemy stymulivannia naimanoho personalu na vyrobnychomu pidpriemstvi" [Modern model of the system of stimulation of hired personnel at a production enterprise]. *Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. 2010. <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/20029/>

Losikova, O. O. "Ekonomiko-orhanizatsiini aspekty motyvatsii personalu v morskykh torhovelnnykh portakh Ukrainy" [Economic and organizational aspects of motivation of personnel in the sea commercial ports of Ukraine]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Maslou, A. *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and personality]. St. Petersburg: Piter, 2006.

Muzychenko-Kozlovskiy, A. V., and Kolodiichuk, A. V. "Osnovni elementy mekhanizmu motyvuvannia pratsivnykiv" [The main elements of the mechanism of employee motivation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21. 6 (2011): 361-367.

Prodius, I. P., Filippova, S. V., and Balan, A. S. *Ekonomika predpriyatiya. Kratkiy kurs* [Enterprise economy. Short course]. Odessa: Astroprint, 2003.

Sladkevich, V. P. *Motivatsionnyy menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: MAUP, 2001.

Yegorshin, A. P. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Novgorod: NIMB, 1999.