

УДК 331.101.3:338.4

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-131-138>

НОСАНЬ Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

natali_nosan@ukr.net

МУСІЄНКО Руслан Валерійович

аспірант кафедри менеджменту та державної
служби, Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-4193-1969>

lyampochka@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІНСТРУМЕНТАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена дослідженню інструментів мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю в умовах загострення кризових явищ в економіці України. Проведено групування інструментів мотивації, які формують передумови для виникнення, стимулювання або стримування процесів мотивації працівників у межах основних функцій управління. Наголошено на важливості орієнтування на індивідуальний підхід та врахування унікальних потреб кожного працівника в процесі вибору інструментів мотивації. Охарактеризовано основні мотиваційні інструменти, ефективні для стимулювання праці окремих категорій працівників та актуальні до використання на сучасному етапі розвитку національної економіки.

Ключові слова: управління, підприємство, мотивація персоналу, мотивація, персонал, інструменти мотивації, функція управління, організація праці.

Постановка проблеми. В умовах загострення кризових явищ в економіці України, забезпечення взаємодії та злагодженості роботи персоналу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління будь-яким суб'єктом підприємництва. Мінливість сучасного середовища, що викликає зміни в сутності та характері праці (підвищення її інтелектуалізації, зростання рівня мобільності працівників тощо), формує тенденцію до постійного зростання ролі людського фактору в забезпеченні ефективності та конкурентоздатності підприємства. На сучасному етапі розвитку національної економіки вирішення завдань, які виникають у процесі функціонування підприємств, стає можливим лише завдяки формуванню належної мотиваційної основи з метою спонукання персоналу до ефективної праці. Формування оптимальної системи мотивації праці персоналу, зокрема пошук та залучення відповідних інструментів, є одним з ключових чинників забезпечення безперервного розвитку підприємства. Саме переміщення акценту на людський фактор у структурі управління підприємством забезпечує підвищення ефективності праці та зростання рівня капіталізації бізнесу. Актуальність дослідження викликана зростанням значущості системи мотивації персоналу в загальній структурі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань мотивації праці персоналу підприємства присвячено праці відомих дослідників (І. Захарчук, Н. Ніколайчук, Н. Захаркевич [1], М. Замроз, Л. Кульчицька, О. Грідін, С. Заїка, О. Заїка [5] та ін.). Окрема роль у дослідженнях відводиться розкриттю проблеми мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування підприємства (В. Кудлай [2], О. Сікун [6]). Окремі автори у своїх працях розглядають сутність та особливості використання мотиваційних інструментів, а саме: у контексті управління персоналом підприємств (Л. Мельник) [3]; аутоплейсмент (Ю. Литвиненко) [7] та мотиваційний моніторинг (Д. С. Польгуль, О. Дороніна) [8], використання теорії поколінь при виборі інструментів мотивації (І. Боришкевич, В. Якубів) [11] тощо.

Проте, ці праці здебільшого описують загальні методи мотивації персоналу, характеризують різні моделі мотивації, акцентують увагу на необхідності врахування інтересів та мотивів працівників при розробленні моделі оплати праці тощо. Однак, враховуючи великий

обсяг наукових напрацювань у цій тематиці, варто більш детально дослідити питання теоретико-методичного спрямування щодо особливостей використання інструментів мотивації персоналу в контексті загального управління підприємством у сучасних кризових умовах функціонування національної економіки України.

Метою статті є обґрунтування особливостей використання інструментів мотивації персоналу в управлінні підприємством на сучасному етапі розвитку національної економіки. Завдання статті: дослідити сутність мотивації праці; охарактеризувати основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю, ефективні в умовах воєнного стану.

Викладення основного матеріалу дослідження. Персонал є однією з основних компонент усієї системи управління підприємством, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Ця особливість породжує головну характерну особливість процесу управління персоналом – потребу в узгодженні мети підприємницької діяльності з особистими мотивами працівників. У цьому контексті важливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу з метою налагодження співпраці керівних органів та підлеглих працівників у контексті досягнення поставлених цілей в управлінні підприємством.

Багатоаспектність мотиваційних тенденцій формує множинність підходів до розуміння сутності та структури категорії «мотивація», тому чіткого і загальновизнаного трактування терміну не існує. Дослідження деяких наукових праць [1, с. 262; 2, с. 101; 3, с. 256; 4, с. 80; 5; 6, с. 506-507], присвячених вирішенню цієї проблематики, дозволяє виокремити три основні складові мотивації: потреба, цілеспрямована поведінка з метою задоволення потреби та ліквідація (задоволення) потреби.

У вузькому значенні мотивація є прагненням працівника підприємства задовольнити особисті потреби через працю. У широкому значенні під мотивацією праці необхідно розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають людину до праці й спрямовують її на одночасне втілення загальних організаційних та особистих цілей. Тобто, процес мотивування є надскладним способом формування психологічного стану працівника, який характеризує його поведінку у певних ситуаціях, детермінує ставлення до процесів та явищ, стимулює його досягати визначеної мети [5].

На сьогоднішній день розвиток системи управління персоналом, як складової загального управління підприємством, базується на вдосконаленні взаємовідносин між адміністративним персоналом та підлеглими працівниками. Поєднання колективної та індивідуальної складових мотивації персоналу, враховуючи, з одного боку, особливості окремих категорій працівників (їх кваліфікацію, потенціал до розвитку), а з іншого – загальну стратегію розвитку суб'єкта підприємництва, допомагає підібрати ефективні інструменти мотивації та максимально точно залучати їх для досягнення загальної мети. Управління здійснюється за рахунок як традиційних, так і сучасних інструментів, що надає змогу збалансовувати організаційну та мотиваційну складові [1, с. 262].

Для визначення інструментів мотивації праці у контексті загального управління підприємницькою діяльністю, на думку авторів, доцільно використовувати функціональний підхід, що допоможе ідентифікувати організаційні аспекти їх використання, оцінювання та регулювання. Цей підхід полягає в групуванні інструментів мотивації, які формують передумови для виникнення, стимулювання або стримування процесів мотивації працівників у межах основних функцій управління: планування, реалізації, мотивації, контролю та оцінки, прийняття рішень [4, с. 256].

У табл. 1 представлено основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю відповідно до функціонального підходу.

Обґрунтування приналежності інструментів мотивації праці наведено в розрізі базових управлінських функцій. При цьому, найбільшу кількість інструментів характеризує функція реалізації управління, яка передбачає створення та підтримання чіткої системи спільної діяльності колективу підприємства.

Таблиця 1 – Основні інструменти мотивації персоналу в управлінні підприємницькою діяльністю відповідно до функціонального підходу

Функція управління	Інструменти мотивації персоналу
Планування	Участь працівників у формуванні стратегічних та оперативних планів, соціальне планування (покращення добробуту колективу), планування розвитку персоналу, створення особистих планів у контексті самоменеджменту.
Реалізація	Створення гнучких організаційних структур, децентралізація управління, розвиток самоуправління, втілення концепції «гнучкого працівника» (аутплейсмент), налагодження регулярного зворотного зв'язку з підлеглими, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення високого рівня інформованості персоналу.
Мотивація (конструктивна мотивація)	Гнучка система оплати праці, система матеріального заохочення, формування умов для творчого та професійного зростання, підтримання традицій колективу.
Контроль та оцінка	Самоконтроль, участь колективу у формулюванні вимог до кандидатів на зайняття вакантних посад, контроль за виконанням умов колективного договору.
Прийняття рішень	Реалізація соціального партнерства та виробничої демократії, участь працівників в управлінні підприємством за рахунок придбання прав власності, делегування повноважень керівниками.

Джерело: побудовано авторами за даними [3, с. 256; 7, с. 199; 8, с. 150; 9]

При розробці й використанні інструментів мотивації доцільно враховувати соціокультурні чинники, традиції та звички колективу, циклічність зміни мотивації окремих працівників і доцільність впровадження творчого підходу. Для багатьох працівників традиційні інструменти мотивації (формалізація відносин у колективі, адміністрування персоналу, матеріальне стимулювання тощо) залишаються досить ефективними, проте вони стримують розвиток всього колективу підприємства. Варто враховувати, що індивідуальна мотивація не може бути автоматично перенесена на мотивацію колективу. Почуття колективізму можуть мотивувати працівників підприємства лише в тому випадку, якщо вони корелюються з індивідуальними потребами працівників. У цьому контексті значну роль відіграє здатність керівника сформулювати цілі, які розділяють усі члени колективу; створити потужні групові мотиви та сприятливий психологічний клімат, що в результаті допоможе підприємству досягати поставлених цілей.

Разом із тим, ефективні інструменти мотивації обов'язково мають враховувати систему цінностей окремого працівника, що можливо за рахунок систематичного вивчення потреб та інтересів кожного працівника підприємства. Якщо працівник під час своєї трудової діяльності зможе задовольнити особисті потреби й очікування, усвідомлюватиме справедливність від одержаної винагороди, він буде лояльно ставитися до підприємства та прагнути збільшувати власну ефективність для досягнення колективних цілей на підприємстві. У сучасних умовах відбувається зміна фокусу у взаємовідносинах між керівниками й підлеглими, відповідно до якої співробітник перетворюється з простого виконавця поставлених задач на провайдера рішень. Відповідно, у процесі вибору інструментів мотивації, перш за все, необхідно орієнтуватися на індивідуальний підхід та враховувати унікальні потреби кожного працівника [2, с. 101].

На рівень вмотивованості працівників має вплив безліч факторів, зокрема такі: вид господарської діяльності, кваліфікаційний рівень працівника, соціально-фізіологічні характеристики людини (вік, стать, освіта тощо), рівень згуртованості (роз'єднаності) колективу, сконцентрованість на роботі, мораль, об'єднуючі мотиви (що підтверджується результатами опитувань [10; 11; 12; 13]).

У процесі дослідження найпоширеніших інструментів мотивації праці групою авторів на чолі з Н. Данилевич наведено результати опитування 110 респондентів (92,7% серед яких є працюючими у віці 17-30 років; близько 82% опитаних – це жінки). Оскільки основну частку серед опитаних складають молоді люди, які ще навчаються (майже 70% навчаються на 1-4 курсах у вищих навчальних закладах і лише 15,5% вже мають диплом магістра), найефективнішими інструментами мотивації для них є: можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання (85,5% респондентів), розмір заробітної плати (71,8%) та бонуси і пільги (60%). При цьому, кожен п'ятий учасник опитування зазначив, що в його організації не застосовується система мотивації працівників. Разом із тим, на думку майже всіх опитуваних (98,2%), мотивація є важливим способом більш ефективного використання потенціалу всього підприємства. На думку авторів, враховуючи особливості мотиваційного профілю молодих фахівців, при виборі інструментів мотивації доцільно:

- намагатися задовольнити особистісні цінності працівника;
- при нарахуванні заробітної плати враховувати актуальні ринкові ціни на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності;
- використовувати гнучкі моделі мотивації праці [12, с. 56-58].

Подібною точки зору дотримується і колектив авторів на чолі з І. Боришкевич, які продемонстрували у своїй праці результати опитування, проведеного серед 164 респондентів – представників різних сфер господарської діяльності (зокрема, приватних та державних секторів економіки). На думку авторів, основними мотивами праці для людей у віці 17-25 років (покоління Z) є такі: оплата праці й умови зайнятості, гнучкий графік роботи, можливість переходу на віддалену зайнятість, командна робота та корпоративна культура.

Для покоління Y (люди у віці 26-40 років), які складають майже половину серед опитаних респондентів, важливими інструментами мотивації є такі: цілепокладання та довіра керівництва, командна робота, увага та врахування результатів, залученість до спільної справи. Для покоління X (41-60 років) важливими стимулами для праці є такі: наявність викликів у роботі, стабільність, визнання, зворотний зв'язок [11].

Тобто для працівників у віці 26-60 років, які є основним трудовим ядром національної економіки, основними мотивами для праці є такі: визнання результатів, стабільність у роботі, готовність брати відповідальність за відповідну оплату та визнання цього. За результатами дослідження мотиваційних потреб управлінського персоналу, проведеного серед управлінського персоналу підприємств енергетичної галузі, майже всі чинники є важливими, проте найбільш суттєвими є такі: матеріальне заохочення (40% респондентів), визнання (34%), цікава та корисна робота (32%), самовдосконалення та прагнення досягнень (близько 30%) [13, с. 394]. Подібні дані корелюються з результатами досліджень попередніх авторів, адже управлінський персонал, зокрема промислових галузей, зазвичай представлений працівниками покоління X.

Разом із тим, одним із головних інструментів мотивації праці для працівників різних галузей, рівнів кваліфікації та соціально-вікових груп залишається рівень оплати праці. За результатами опитування 500 респондентів з усієї України, проведеного на веб-сайті Work.ua групою авторів на чолі з М. Денисенко, на думку 67,2% опитаних грошові заохочення є кращим інструментом мотивації. Майже кожен десятий віддав перевагу безкоштовному навчанню та тренінгам, а штрафи і покарання змушують краще працювати кожного двадцятого [10, с. 98].

Проте, для вибору ефективних інструментів мотивації персоналу українським підприємствам необхідно враховувати сучасні тенденції, ускладнені воєнним станом на території держави, що викликає такі зміни в процесі організації праці:

- значна кількість бізнес-структур та підприємств соціальної сфери переходять на дистанційну роботу, використовуючи онлайн ресурси;
- зростання рівня інформатизації, роботизації та діджиталізації багатьох виробничих процесів, що робить багато професій не актуальними на ринку праці;
- зростання рівня проникнення віртуальної реальності в суспільні процеси та життя окремих людей [14, с. 259].

Із початком повномасштабної війни в Україні значна частина активного працездатного населення евакуювалася за кордон, деякі з них влаштувалися там на роботу. Не зважаючи на те, що з часом (в міру звільнення окупованих територій) частина населення повернулася в Україну, відчутною проблемою для підприємств є нестача висококваліфікованих кадрів, які все ще залишаються за межами України. При цьому, значна кількість приватних підприємств були змушені припинити роботу, а серед бюджетних установ відбувається скорочення посад під впливом зменшення бюджетного фінансування, тому багато працівників залишилися без роботи. У той же час, певна частина регіонів залишається небезпечною для проживання, а перехід на віддалену роботу є не завжди можливим для деяких видів діяльності [15, с. 205].

Тому перед менеджментом багатьох підприємств виникає задача перегляду та покращення системи мотивації персоналу, вибору більш доречних інструментів мотивації. За таких обставин доречним є:

- скорочення вимог до формальної оцінки роботи працівників;
- застосування простих та легко вимірюваних показників оцінювання ефективності праці, що впливають на рівень матеріальної винагороди;
- забезпечення стабільності виплати основної заробітної плати;
- визначення чітко окреслених і досяжних завдань перед працівниками, що відповідають їх функціональним обов'язкам та рівню кваліфікації;
- активне залучення працівників до вирішення важливих для підприємства задач, делегування їм частини управлінських функцій;
- публічне визнання досягнень працівників у професійній та суспільній сферах;
- формування та розвиток сприятливого психологічного клімату, поліпшення трудової дисципліни, превентивні заходи щодо попередження появи конфліктних ситуацій у майбутньому;
- стимулювання командної роботи і розвитку колективу загалом та окремих працівників тощо [5; 10, с. 99; 16, с. 65].

Мотивація праці персоналу, як процес, має здійснюватися комплексно та системно. Цей процес варто розглядати не з позиції окремої функції управління підприємством, а як невід'ємну складову загальної стратегії розвитку, адже від ефективності мотивації залежить результативність функціонування всього підприємства. Проте, ця залежність є досить неоднозначною, адже під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників працівник може бути зацікавлений у досягненні якісних результатів, однак його внесок у загальний розвиток підприємства може бути значно меншим, ніж у менш мотивованого колеги. Відсутність прямолінійного взаємозв'язку між мотивацією й остаточним результатом викликана впливом інших факторів (навички та професійні здібності працівників, чітке розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо). Тому вибір ефективних мотиваційних інструментів має здійснюватися комплексно, враховуючи індивідуальні особливості кожного суб'єкта бізнесу.

Висновки. Отже, динамічний розвиток інформаційних технологій викликає зміни в управлінні персоналом, зокрема, це стосується появи нових інструментів мотивації праці. З метою групування та вивчення мотиваційних інструментів запропоновано використовувати функціональний підхід. Визначено, що основна роль у мотиваційному механізмі належить інструментам мотивації, які стимулюють ефективність роботи персоналу та створюють у них відчуття задоволеності спільною роботою. Ці інструменти мотивації праці відіграють важливе значення у контексті розвитку персоналу (накопичення знань, досвіду та кваліфікації, самоосвіта упродовж життя). Володіючи певною свободою, працівник скеровує зусилля до самоствердження та вдосконалення свого професіоналізму, знижуючи ризик виникнення негативної мотивації.

Перспективою подальших досліджень є оцінювання впливу основних мотиваційних інструментів на окремі категорії працівників; вибір та характеристика методів управління мотивацією персоналу для максимізації позитивних результатів у діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Захарчук І. О., Ніколайчук Н. Л., Захаркевич Н. П. Процес мотивації як соціально-економічна основа кадрового менеджменту організації. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали 4-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 21 травня 2019), Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 262-265.
2. Кудлай В. Г. Мотивація персоналу в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021), Одеса, 100-102.
3. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 11 квітня 2019), Київ: КНУТД, 256-259.
4. Запоз М., Кульчицька, Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.
5. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (дата звернення: 20.03.2023).
6. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510.
7. Литвиненко Ю. Аутплейсмент як сучасний інструмент мотивації персоналу. *Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад*: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Дніпро, 30 жовтня – 29 листопада 2019), Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 199-201.
8. Польгуль Д. С., Дороніна О. А. Мотиваційний моніторинг як поліфункціональний інструмент менеджменту персоналу. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 травня 2022), Київ: КНЕУ, 149-153.
9. Грінько І. М., Кочетков В. М. Особливості застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2594> (дата звернення: 04.04.2023).
10. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 3 (55). С. 94-100.
11. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (дата звернення: 05.04.2023).
12. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53-64.
13. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397.
14. Кудлай В.Г. Особливості маркетингу в умовах пандемії. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Дніпро, 16 квітня 2021), Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 259-261.

15. Кочума І. Ю., Холодний Я. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в бюджетних установах. *Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків*: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 24 листопада 2022), Черкаси: Навчально-наукове відділення ЛНУ ім. Івана Франка, 204-206.

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.

References

1. Zakharchuk I. O., Nikolaychuk N. L., Zakharkevich N. P. (2019). The process of motivation as a socio-economic basis of personnel management of organization. *Modern management: problems and prospects for development: materials of the 4th All-Ukrainian scientific and practical conference*, Kherson: KhDAU State Technical University, 262-265.

2. Kudlai V. G (2021). Personnel motivation in the context of modern socio-economic transformations. *Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference*, Odesa, 100-102.

3. Melnyk L. S. (2019). Application of labor motivation tools in personnel management of enterprises. *Modern determinants of the development of business processes in Ukraine: materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference*, Kyiv: KNUTD, 256-259.

4. Zamroz M., Kulchytska L. (2022). Formation of socio-economic motivation mechanism of the company's personnel. *Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, 13, 78-84.

5. Gridin O., Zayka S., Zayka O. (2022). Current aspects and promising directions of improvement of personnel motivation systems. *Economy and society*, 42. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (Accessed: 28 March 2023).

6. Sikun O. A. (2019). Motivation as a factor of increasing company's personnel work efficiency. *A young scientist*, 1(2), 506-510.

7. Lytvynenko Yu. (2019). Outplacement as a modern tool of personnel motivation. *Innovative development and increasing the level of capacity of united territorial communities: materials of a scientific and practical conference with international participation*, Dnipro: DRIDU NADU, 199-201.

8. Polgul D. S., Doronina O. A. (2022). Motivational monitoring as a multifunctional tool of personnel management. *Socioeconomics and management: state, trends, management decisions: coll. materials of the All-Ukrainian science and practice conf. of young scientists*, Kyiv: KNEU, 149-153.

9. Grinko I. M., Kochetkov V. M. (2013). Peculiarities of labor motivation tools using in personnel management of machine-building enterprises. *Efficient economy*, 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2594> (Access: 04 April 2023).

10. Denysenko M. P., Melnyk L. S. (2019). International experience of personnel motivation in the conditions of modern economy. *Scientific notes of the «KROK» University*, 3 (55), 94-100.

11. Boryshkevich I., Yakubiv V. (2022). The influence of generational theory on formation of employee motivation. *Economy and society*, 41. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (Access: 05 April 2023).

12. Danylevich N. S., Poplavska O. M., Puzyrevska Yu. O. (2019). Motivation of young specialists: features, recommendations. *Economic space*, 142, 53-64.

13. Lugova V. M., Churkin A. O. (2022). Directions for diagnosing the motivation of management personnel according to modern theories of motivation. *BusinessInform*, 1, 390-397.

14. Kudlai V. G. (2021). Peculiarities of marketing in pandemic conditions. *Innovative solutions in the economy, business, public communications and international relations: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference*, Dnipro: University of Customs and Finance, 259-261.

15. Kochuma I. Yu., Kholodnyi Y. V. (2022). Directions for improving the employee motivation system in budget institutions. *The development of banking systems of the world in the conditions of globalization of financial markets: materials of the XVI International Scientific and Practical Conference*, Cherkasy: Educational and Scientific Department of LNU named Ivan Franko, 204-206.

16. Grynko T. V., Gviniashvili T. Z., Shinkarenko A. V. (2021). Features of formation of mechanism of personnel motivation and stimulation of business structures. *Economic space*, 174, 63-68.

NOSAN Nataliia

Dr. Sc. (Ekon.), Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

MUSIIENKO Ruslan

PhD student,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

BUSINESS MANAGEMENT BY EMPLOYEE MOTIVATION TOOLS

Introduction. Provision of interaction and coordination of staff work plays an important role in increasing the efficiency of management of any subject of entrepreneurship. The variability of modern environment creates a trend for constant growth of the human factor in ensuring the efficiency and competitiveness of enterprise. The formation of optimal system of employee motivation, in particular, the involvement of appropriate tools, is one of the key factors in ensuring the uninterrupted development of enterprise. The relevance of the study is caused by the growing importance of employee motivation system in general structure of enterprise management.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the employee motivation tools using in enterprise management at current stage of national economy development.

Methods. There are used the following methods of scientific research: generalization (in studying the interpretation of «work motivation» category) and systematicity (in characterizing the main tools of motivation).

Results. The article is devoted to employee motivation tools in business management in conditions of crisis phenomena worsening in economy of Ukraine. There is carried out grouping of motivation tools, which form prerequisites for stimulating employee motivation processes within the main management functions. The importance of focusing on an individual approach and taking into account the unique needs of each employee in the process of choosing motivation tools is emphasized. The main motivational tools effective for stimulating the work of certain categories of employees and relevant for use at the current stage of the national economy development are characterized.

Originality. For grouping the motivational tools there was proposed to use a functional approach in the context of enterprise management. It will ensure the effectiveness of motivation tools in the future. There was determined that the main role of motivational mechanism belongs to the motivational tools that stimulate the employee efficiency and create a sense of satisfaction with joint work.

Conclusion. The dynamic development of information technologies causes changes in staff management, in particular, new tools of employee motivation appear. Employee motivation should be used comprehensively and systematically. Therefore, the management of many enterprises solves the problem of improving the employee motivation system, choosing more appropriate motivation tools.

Keywords: management, enterprise, employee motivation, motivation, staff, motivation tools, management function, work organization.

Одержано редакцією: 20.04.2023
Прийнято до публікації: 18.06.2023