

Tymoshenkov, Y. V. "Sozdanye koalitsyy interesov faktorov obrazovaniya kak osnova reformirovaniya obrazovatelnoy systemy" [A coalition of interests factors of education as the basis of the reform of the educational system]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2012): 72-78.

Tymoshenkov, I. V. "Faktery i rezultaty osvity u dzerkali ekonomichnoho analizu" [Factors and outcomes of education in the mirror of economic analysis]. *Vcheni zapysky KhHU NUA*, no. 17. (2011): 74-87.

Tymoshenkov, I. V. "Vyshcha osvita: ekonomichni vymiry i novi zavdannia dlia nauky v umovakh hlobalizatsii" [Higher Education: the economic dimension and new challenges for science in the context of globalization]. In *O prostom y slozhnom professionalno*, 88-98. Kharkiv, 2011.

Timoshenkov, I., and Nashchekina, O. "Institutional Model of the Educational System Development". *Institutions – State – Power*. Kharkiv: Publishing House of KhNUe, 2011. 100-101.

УДК 331.101.3

## «СТРАТЕГІЧНА РЕШІТКА» В РЕГУЛЮВАННІ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ХОМЕНКО І. М.

УДК 331.101.3

### Хоменко І. М. «Стратегічна решітка» в регулюванні рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств

У статті досліджено стратегії зміни рівня мотивації праці персоналу, враховуючи життєвий цикл машинобудівного підприємства. Науковою новизною отриманих результатів є розробка «стратегічної решітки», яка пропонує різні напрями впливу на мотивацію праці, практична значимість якої при прийнятті управлінських рішень у регулюванні рівня мотивації праці персоналу полягає у виборі однієї зі стратегій: збереження рівня мотиваційної складової, зниження частки мотиваційної складової або її збільшення. Запропоновано механізми мотивації праці в межах кожної стратегії, які мають стандартний набір інструментів і якими можна варіювати залежно від якісної та кількісної характеристик трудового потенціалу, специфіки діяльності промислової галузі чи окремого машинобудівного підприємства. Запропонований підхід дозволяє обрати залежно від досягнутого рівня розвитку машинобудівного підприємства та трудового колективу подальший напрям зростання шляхом реалізації різних стратегій мотивації праці. Загальним результатом наведених розробок є зміна погляду на встановлення співвідношення організаційної та мотиваційної складової в системі управління персоналом з випадкового некерованого явища на таке, що підпорядковується цілям підприємства та підлягає регулюванню.

**Ключові слова:** «стратегічна решітка», мотивація праці персоналу, рівень мотивації праці, стратегічні заходи, життєвий цикл підприємства, механізми мотивації, управління персоналом.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 9.

**Хоменко Ірина Миколаївна** – асистент, кафедра міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)  
**E-mail:** grinko.irina2010@mail.ru

УДК 331.101.3

UDC 331.101.3

### Хоменко И. Н. «Стратегическая решетка» в регулировании уровня мотивации труда персонала машиностроительных предприятий

В статье исследованы изменения уровня мотивации труда персонала, включая жизненный цикл машиностроительного предприятия. Научной новизной полученных результатов является разработка «стратегической решетки», которая предлагает разные направления влияния на мотивацию труда, практическая значимость которой при принятии управленческих решений в регулировании уровня мотивации труда персонала состоит в выборе одной из стратегий: сохранение уровня мотивационной составляющей, снижение доли мотивационной составляющей или ее увеличение. Предложены механизмы мотивации труда в пределах каждой стратегии, которые имеют стандартный набор инструментов и которыми можно варьировать в зависимости от качественной и количественной характеристик трудового потенциала, специфики деятельности промышленной отрасли или отдельного машиностроительного предприятия. Предложенный подход позволяет избрать в зависимости от достигнутого уровня развития машиностроительного предприятия и трудового коллектива последующее направление роста путем реализации разных стратегий мотивации труда. Общим результатом исследований и приведенных разработок является изменение взгляда на установление соотношения организационной и мотивационной составляющей в системе управления персоналом со случайного неуправляемого явления на такое, которое подчиняется целям предприятия и подлежит регулированию.

**Ключевые слова:** «стратегическая решетка», мотивация труда персонала, уровень мотивации труда, стратегические меры, жизненный цикл предприятия, механизмы мотивации, управление персоналом.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 9.

**Хоменко Ирина Николаевна** – ассистент, кафедра международной экономики, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)  
**E-mail:** grinko.irina2010@mail.ru

### Khomenko I. N. «Strategic Matrix» in Regulation of the Level of Labour Motivation of Personnel of Engineering Companies

The article studies changes of the level of motivation of personnel labour, including the life cycle of an engineering company. Scientific novelty of the obtained results is development of a strategic matrix, which offers different directions of influence on motivation of labour, practical importance of which during managerial decision making in regulation of the level of motivation of personnel labour lies in selection of one of the strategies: preservation of the level of the motivation component, reduction of the share of the motivation component or its increase. The article offers mechanisms of labour motivation within the limits of each strategy, which have a standard set of tools and which could be modified depending on qualitative and quantitative characteristics of labour potential, specific features of activity of the industrial branch or an individual engineering company. The offered approach allows selection, depending on the achieved level of development of an engineering company and labour collective, of further direction of growth through realisation of various strategies of labour motivation. The common result of research and developments is the change of view on establishment of correlation of organisational and motivational components in the system of personnel management from a casual uncontrolled phenomenon to the one, which is subordinate to the company goals and is subject to regulation.

**Key words:** strategic matrix, labour motivation of personnel, level of labour motivation, strategic measures, life cycle of a company, mechanisms of motivation, personnel management.

**Pic.:** 4. **Bibl.:** 9.

**Khomenko Irina N.** – Assistant, Department of International Economy, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)  
**E-mail:** grinko.irina2010@mail.ru

**Н**еобхідність зміни існуючого рівня мотивації праці виникає при невідповідності його і ступеня розвитку трудового колективу цілям та обраній стратегії підприємства, при появі загроз з боку зовнішнього середовища, реорганізації, банкрутстві та інших кризових ситуаціях, які супроводжують господарську діяльність машинобудівного підприємства.

Залежно від обраної комбінації інструментів управління і мотивації праці в кожному окремому випадку досягається певний рівень мотивації праці персоналу. При цьому він формується, з одного боку, під дією співробітників підприємства, з іншого – впливає на їх поведінку (завдяки функціонуванню позитивного зворотного зв'язку). Досягнутий таким чином відповідний рівень мотивації праці при виборі відповідної стратегії може суттєво скоригувати напрям розвитку трудового потенціалу машинобудівного підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти вибору та застосування стратегічних заходів у регулюванні рівня мотивації праці персоналу підприємств знаходять своє відображення у наукових працях: М. С. Дороніної [5], А. М. Колота [1], К. Г. Наумік [5], І. К. Пономарьової [2], М. В. Семікіної [3], О. В. Соловійова [5], Н. А. Тюленевої [4], О. О. Хандій [6]; у роботах [7, с. 229; 8, с. 201] виділено праці – П. Ф. Друкера, Є. П. Ільїна, О. П. Єгоршина, Н. І. Кабушкіна, Ф. Лемін, О. А. Митрофанової та інших.

*Метою* статті є дослідження вибору стратегії регулювання рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств, що дозволять ефективно посилювати чи зменшувати інтенсивність мотиваційних процесів, здійснюючи управлінський вплив.

Можливі рішення при регулюванні співвідношення між мотивацією праці та організацією в системі управління персоналом полягають у виборі однієї зі стратегій, таких як: збереження рівня мотиваційної складової, зниження частки мотиваційної складової або її збільшення. Кожна із зазначених вище стратегій включає відповідний комплекс заходів із використанням інструментів мотивації праці, спрямованих на створення умов, які сприяють чи обмежують взаємодію та розвиток персоналу. [7, с. 201]

Кожна стратегія відрізняється від іншої механізмами мотивації праці, рівнем витрат на розвиток персоналу, співвідношенням в управлінні економічних чи адміністративних методів мотивації праці і ступенем реалізації інструментів мотивації праці. При виборі виду механізму мотивації праці слід врахувати їх відмінності. Метою першого виду механізму мотивації праці є посилення та запуск внутрішніх механізмів протистояння впливу зовнішніх факторів. Серед основних інструментів є такі, як формування органічної організаційної структури, розвиток горизонтальних зв'язків з підлеглими, децентралізація управління, формування організаційної структури, створення здорового соціально-психологічного клімату, досягнення високої інформованості персоналу. Другий вид механізму мотивації праці характеризується збільшенням або зменшенням ступеня невизначеності в системі: досягнення консолідації дозволяє збільшити ступінь порядку, тим самим зменшуючи ступінь хаосу, у свою чергу, змагальність у

колективі призводить до збільшення ступеня невизначеності та зниження ступеня порядку. Запуск механізму мотивації праці третього виду має на меті прогресивний розвиток системи. Для цього необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, реалізувати концепцію «гнучкого працівника», планувати кар'єру персоналу, впроваджувати співпідприємництво тощо [6].

Тобто стратегія високого рівня мотивації праці полягає у застосуванні більшості інструментів мотивації праці в межах кожної функції управління, стратегія середнього рівня – у вибіркового використанні відповідних інструментів, стратегія низького рівня мотивації праці – в обмеженому.

**В**плив на існуючий стан мотивації праці має відбуватися з урахуванням як стадій життєвого циклу підприємства, так і рівня розвитку трудового колективу. Відповідно до цього із запропонованих вище стратегій можна побудувати «стратегічну решітку» (рис. 1), яка пропонує різні напрями впливу на мотивацію праці персоналу. «Стратегічна решітка» матиме вигляд форми куба, який складається з трьох шарів і являє собою матрицю вибору моделі мотивації праці при різних рівнях мотивації праці: 1 шар – при існуючому високому рівні, 2 шар – при середньому рівні, 3 шар – при низькому рівні. Таким чином, вибір напрямку регулювання рівня мотивації праці відбувається шляхом накладання матриці вибору моделі мотивації праці на матрицю вибору стратегії зміни рівня мотивації праці персоналу.

Розгортку стратегічної решітки наведено на рис. 2 – 4. Наведені в них стратегії дозволять удосконалити стратегічні рішення завдяки врахуванню рівня розвитку трудового колективу. Для трудового колективу з високим рівнем розвитку пропонуються стратегії мотивації праці на одному й тому ж етапі життєвого циклу, відмінні від стратегій, розроблених для колективу з низьким рівнем розвитку. Це пов'язано з тим, що втручання у стабільні відносини колективу в першому випадку має відбуватися м'якими методами при збереженні використання в повному обсязі соціально-психологічних і економічних методів мотивації праці та лише збільшенні ролі адміністративних.

Також слід пам'ятати, що зменшення використання на практиці інструментів мотивації праці стосовно висококваліфікованих фахівців призведе до зниження мотивації їх діяльності, тому обов'язково необхідно повідомити персонал про причини змін та надати рівноцінну зміну втраті певної частки свободи.

У кожному випадку необхідно враховувати причини та особливості появи кризи, які визначатимуть рівень і напрям регулювання мотивації праці персоналу. Згідно з дослідженнями А. Грінера, слід виділити чотири кризи залежно від стадії життєвого циклу організації: кризу лідерства, автономії, контролю, бюрократизму [9]. На нашу думку, вказані кризи відповідають не стільки стадіям життєвого циклу організації, скільки різним стилям та підходам до управління. Перевагою даної моделі є те, що вона надає уявлення про напрями виходу з кожної кризи, викликані вичерпанням потенціалу того чи іншого стилю.

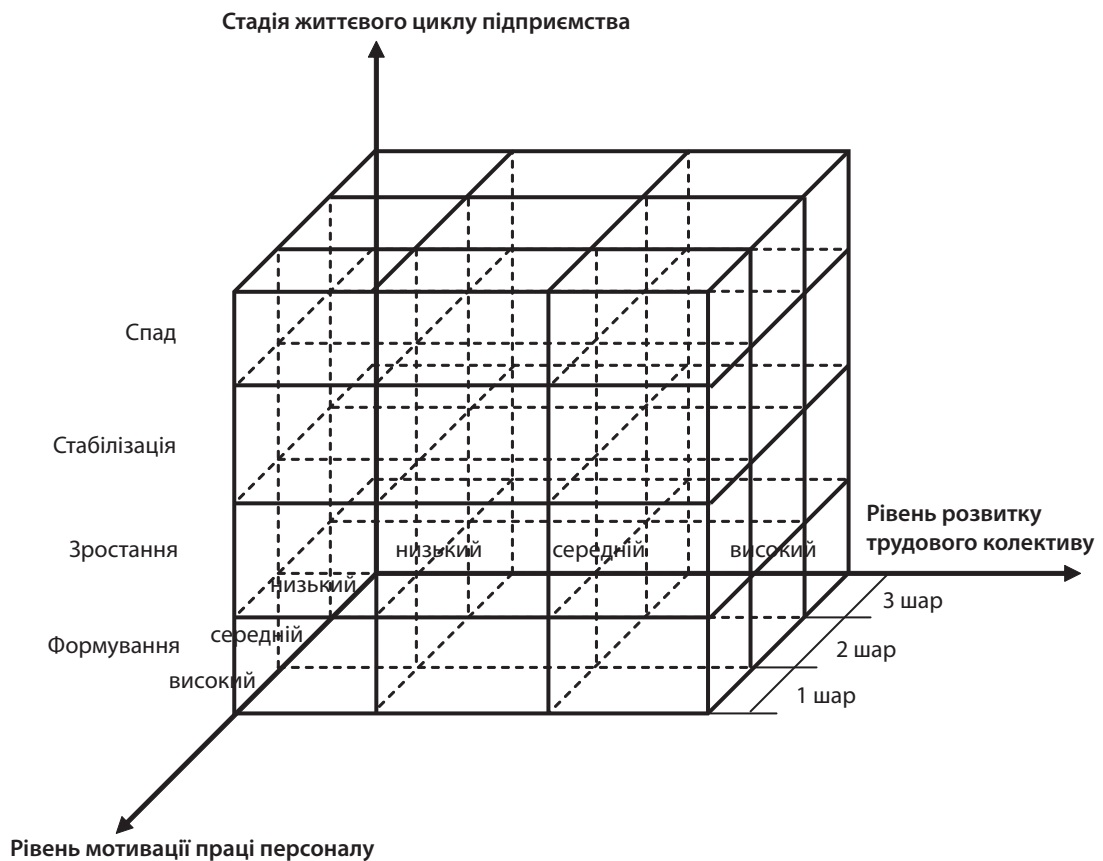


Рис. 1. «Стратегічна решітка» регулювання рівня мотивації праці (розроблено автором)

Рівень мотивації праці персоналу	Високий	Стратегія збереження рівня мотивації праці із застосуванням переважно механізмів першого та третього рівнів (у т. ч. збільшення витрат на розвиток персоналу)	Стратегія збереження рівня мотивації праці із застосуванням механізму другого виду (переважно змагальності в колективі та соціальної кооперації, збереження та зміцнення корпоративної культури)	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізму третього виду
	Середній	Стратегія збереження рівня мотивації праці із застосуванням переважно механізмів першого та третього видів (у т. ч. збільшення витрат на розвиток персоналу)	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія зниження до низького рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів
	Низький	Стратегія збереження рівня мотивації праці із застосуванням переважно механізмів першого та третього видів (у т. ч. збільшення витрат на розвиток персоналу)	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється зміцненню корпоративної культури та розвитку персоналу	Стратегія зниження до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури та обміну досвідом, управлінню знаннями	Стратегія зниження до низького рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється збереженню корпоративної культури
		Формування	Зростання	Стабілізація	Спад
Стадія життєвого циклу машинобудівного підприємства					

Рис. 2. Стратегії зміни рівня мотивації праці при існуючому високому рівні мотивації праці (розроблено автором)

Рівень мотивації праців персоналу	Високий	Стратегія збільшення рівня мотивації праці з акцентом на механізм третього виду	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізму другого виду	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізму третього виду
	Середній	Стратегія збільшення рівня мотивації праці з використанням усіх видів механізмів, особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів	Стратегія зниження рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія зниження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів
	Низький	Стратегія збільшення рівня мотивації праці з використанням всіх видів механізмів, особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється зміцненню корпоративної культури та розвитку персоналу	Стратегія зниження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури та обміну досвідом, управлінню знаннями	Стратегія зниження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється збереженню корпоративної культури
		<b>Формування</b>	<b>Зростання</b>	<b>Стабілізація</b>	<b>Спад</b>
<b>Стадія життєвого циклу машинобудівного підприємства</b>					

Рис. 3. Стратегії зміни рівня мотивації праці при існуючому середньому рівні мотивації праці (розроблено автором)

Рівень мотивації праців персоналу	Високий	Стратегія збільшення до високого рівня мотивації праці з акцентом на механізм третього виду	Стратегія збільшення до високого рівня мотивації праці з використанням механізму другого виду	Стратегія збільшення до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія збільшення до середнього рівня мотивації праці з використанням механізму третього виду
	Середній	Стратегія збільшення до високого рівня мотивації праці з використанням усіх видів механізмів, особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури	Стратегія збільшення до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів другого та третього видів	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів
	Низький	Стратегія збільшення до високого рівня мотивації праці з використанням всіх видів механізмів, особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури	Стратегія збільшення до середнього рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється зміцненню корпоративної культури та розвитку персоналу	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури та обміну досвідом, управлінню знаннями	Стратегія збереження рівня мотивації праці з використанням механізмів першого та другого видів, особлива увага приділяється збереженню корпоративної культури
		<b>Формування</b>	<b>Зростання</b>	<b>Стабілізація</b>	<b>Спад</b>
<b>Стадія життєвого циклу машинобудівного підприємства</b>					

Рис. 4. Стратегії зміни рівня мотивації праці при існуючому низькому рівні мотивації праці (розроблено автором)

Першою кризою, з якою може зустрітись молода організація та її трудовий колектив, як зазначає вчений, є криза лідерства. Вийти з даної кризи можна шляхом директивного управління, тобто зниження рівня мотивації праці. Високий рівень мотивації праці на стадії станов-

лення підприємства за підтримки сильного лідера є необхідним для забезпечення розвитку в період великого хаосу формування всіх процесів взаємодії персоналу. Але досягнення стабільного зростання потребує нової команди професіоналів, які вимагають більш чіткої організації

їх діяльності та наявності помірної частки дезорганізації в управлінні для стимулу зростання та розвитку.

Подолання наступної кризи автономії полягає у поширенні практики делегування повноважень, тобто збільшення рівня мотивації праці порівняно з попередньою стадією завдяки окремим інструментам мотивації праці. На даній стадії регулювання мотивації праці спрямоване на досягнення середнього рівня. Делегування повноважень, надання більш високого ступеня свободи персоналу може призвести до зниження керованості, результатом чого є поява кризи контролю. Дану кризу рекомендується ліквідувати шляхом координації діяльності, впровадження жорстких структур управління, а відповідно суттєвого зниження мотиваційної складової в управлінні. Наслідком таких дій є стабілізація виробничої ситуації та обмеження можливостей розвитку персоналу й організації в цілому.

Пережити останню кризу підприємство здатне за допомогою сильного інституту соціального партнерства та завдяки співпраці з постійними партнерами-підприємствами, які запропонують підтримку в нестабільні часи.

Слід зауважити, що на великих машинобудівних підприємствах трудовий колектив є змішаним, тобто колектив одного структурного підрозділу може мати високий рівень розвитку, а іншого підрозділу – середній рівень тощо. У даному випадку на рівні підприємства приймаються рішення щодо вдосконалення менеджменту персоналу за результатами моніторингу мотивації праці та всієї системи управління персоналом і застосовуються стратегії. Урахування відмітних рис колективу кожного структурного підрозділу машинобудівного підприємства здійснює його лінійний керівник та обирає стратегії, що наведені на рис. 2 – 4.

Стратегія збільшення рівня мотивації праці потребує розширення застосування в управлінні інструментів мотивації праці. Стратегія збереження рівня мотивації праці персоналу передбачає реалізацію існуючих методів мотивації праці та управління, у тому числі інструментів в тому ж обсязі, а стратегія зменшення рівня мотивації праці спрямована на домінування адміністративних методів в управлінні та обмеження прав участі та свободи у прийнятті рішень персоналом підприємства [6, с. 201].

## ВИСНОВКИ

Побудова та коригування моделі мотивації праці персоналу є процесом безперервним та індивідуальним для кожного машинобудівного підприємства. Запропоновані механізми мотивації праці в межах кожної стратегії мають стандартний набір інструментів, якими можна варіювати залежно від якісної та кількісної характеристик трудового потенціалу, специфіки діяльності промислової галузі чи окремого машинобудівного підприємства. При високому рівні мотивації праці та низькому рівні розвитку колективу слід вживати заходи, які спрямовані на збереження рівня мотивації шляхом формування органічної організаційної структури, культури й ефективного зворотного зв'язку з підлеглими; розвит-

ку горизонтальних зв'язків; децентралізації управління; створення здорового соціально-психологічного клімату; досягнення високої інформованості персоналу; реалізації концепції «гнучкого працівника»; планування кар'єри персоналу; впровадження співпідприємництва; підтримки інтрапідприємства тощо. На цій стадії формування цілком природним є низький рівень розвитку колективу, оскільки відбувається підбір, відбір персоналу та формування кадрового складу підприємства. Якщо рівень розвитку трудового колективу і рівень мотивації праці низький, то для ефективного функціонування, досягнення поставлених цілей та наближення до стадії інтенсивного зростання необхідно підвищувати рівень мотивації праці за допомогою усіх видів механізмів, як наслідок, відбуватиметься зростання трудового потенціалу.

Якщо підприємство досягло етапу стабілізації, а рівень мотивації праці та розвитку колективу є високий, слід використати механізми для зниження частки мотиваційної складової з метою продовження існування бажаної стадії розвитку. Збереження стабільності в діяльності персоналу можливе при домінуванні організаційної складової та за підтримки згуртованості працівників. Зменшення мотивації праці до середнього рівня може відбуватися шляхом підвищення значимості адміністративно-організаційних методів управління, недопущення появи конфліктів «нездорової конкуренції».

Запропонований підхід дозволяє обрати залежно від досягнутого рівня розвитку машинобудівного підприємства та трудового колективу подальший напрям зростання шляхом реалізації різних стратегій мотивації праці. Загальним результатом досліджень і наведених розробок є зміна погляду на встановлення співвідношення організаційної та мотиваційної складової в системі управління персоналом з випадкового некерованого явища на таке, що підпорядковується цілям підприємства та підлягає регулюванню. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Пономарева И. К. Механизмы развития стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И. К. Пономарева. – Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. – Пенза, 2010. – 24 с.
3. Семикіна М. В. Соціально-економічна конкурентоспроможності у сфері праці : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.09.01 / М. В. Семикіна. – Інститут демографії та соціальних досліджень. – К., 2004. – 32 с.
4. Тюленева Н. А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н. А. Тюленева. – ГОУ ВПО «Томский государственный университет». – Томск, 2009. – 47 с.
5. Управление мотивацией: научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку :

монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.

**7. Хоменко І. М.** Вибір стратегії в регулюванні рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11 квітня 2013 р. у двох томах: Т.1. – К. : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. – С. 229 – 233.

**8. Хоменко І. М.** Стратегічні заходи в регулюванні рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Управління розвитком підприємництва у сучасних умовах : матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції 3 – 6 жовтня 2012 р. – Сімферополь : ДІАІПІ, 2012. – С. 201 – 202.

**9. Greener L.** Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greener. – Harvard Business Review, 1972.

## REFERENCES

Doronina, M. S., Naumik, E. G., and Solovov, O. V. *Upravlenie motivatsiy* [Management of motivation]. Kharkov: KhNEU, 2006.

Greener, L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*: Harvard Business Review, 1972.

Kolot, A. M. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2002.

Khandii, O. O. *Upravlinnia personalom pidpriemstva: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizmy rozvytku* [Manage-

ment Company: conceptual definitions and mechanisms of development]. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2010.

Khomenko, I. M. "Vybir stratehii v rehuliuванні рівня motyvatsii pratsi personalu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Choosing a strategy to regulate the level of motivation of staff engineering companies]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*. Kyiv: NTUU «KPI» VPI VPK «Politekhnika», 2013. 229-233.

Khomenko, I. M. "Stratehichni zakhody v rehuliuванні рівня motyvatsii pratsi personalu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Strategic measures to regulate the level of motivation of staff engineering companies]. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva u suchasnykh umovakh*. Simferopol: DIAIPI, 2012. 201-202.

Ponomareva, I. K. "Mekhanizmy razvitiia strategicheskoy sistemy upravleniia motivatsiy trudovoy deiatelnosti rukovoditeley organizatsiy" [Mechanisms of development of the strategic management of labor motivation of managers of organizations]. *Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2010.

Semykina, M. V.. "Sotsialno-ekonomichna konkurentospromozhnosti u sferi pratsi" [Social and economic competitiveness in the workplace]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.09.01*, 2004.

Tiuleneva, N. A. "Formirovanie i realizatsiia strategicheskii orientirovannoy trudovoy motivatsii" [The formation and implementation of strategy-oriented motivation to work]. *Avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05*, 2009.