

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.56>

УДК 005.32:331.101.3:658.1'06

*О. І. Тимченко,
старший викладач кафедри економіки і права,
Національний університет харчових технологій, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0518-5764>*

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*О. Tymchenko,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Law,
National University of Food Technologies, Kyiv*

PECULIARITIES OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF SMALL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню особливостей мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання. Зокрема зазначено, що постійні та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, а також у стилі поведінки людей вимагають абсолютно нового підходу до прийняття рішень у сфері мотивації. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19 та військові дії, руйнація значної частини об'єктів промисловості, агросектору і транспортно-логістичної інфраструктури, спричинили перехід на дистанційні форми взаємодії роботодавців і працівників та суттєво змінили сферу соціально-трудова відносин: форми зайнятості, правове регулювання трудової діяльності, питання мотивації працівників, умови праці, управління персоналом. Досліджено

еволюцію вивчення різних елементів системи мотивації працівників для розуміння того, чи забезпечує задоволення потреб, інтересів, мотивів персоналу досягнення запланованих результатів. Розглянуто особливості малих підприємств, які необхідно враховувати при удосконаленні системи мотивації персоналу. Обґрунтовані переваги мотивованих співробітників, які мають спонукати формуванню ефективної системи мотивації працівників малих підприємств. Розглянуто фактори, які впливають на трансформацію потреб, інтересів, цінностей та мотивів працівників. Запропоновані заходи ефективної організації налаштування віддаленої роботи та застосування мотиваційних механізмів в результаті запровадження дистанційної форми зайнятості працівників малих підприємств. Наведені принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств з урахуванням в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на підвищення продуктивності праці. Розроблено практичні рекомендації вдосконалення системи мотивації працівників малих підприємств України в сучасних умовах господарювання.

The article is devoted to the study of the peculiarities of the motivation of the personnel of small enterprises of Ukraine in modern economic conditions. In particular, it is stated that constant and rapid changes in the internal and external environment of enterprises, as well as in the style of people's behavior require a completely new approach to decision-making in the field of motivation. In particular, the consequences of the COVID-19 pandemic and military actions, the destruction of a large part of industrial facilities, the agricultural sector and transport and logistics infrastructure, caused the transition to remote forms of interaction between employers and employees and significantly changed the sphere of social and labor relations: forms of employment, legal regulation of labor activities, issues of employee motivation, conditions labor, personnel management. The evolution of the study of various elements of the employee motivation system was studied in order to understand whether the satisfaction of the needs, interests, and motives of the personnel ensures the achievement of the planned results. The peculiarities of small enterprises, which must be taken into account when improving the personnel motivation system, are considered. The benefits of motivated employees are summarized, which should encourage the formation of an effective system of motivating employees of small enterprises. Factors affecting the transformation of needs, interests,

values and motives of employees are considered. Proposed measures of effective organization of setting up remote work and the use of motivational mechanisms as a result of the introduction of a remote form of employment of employees of small enterprises. The principles of building an effective system of motivating the staff of small enterprises are given, taking into account in the motivational mechanism all the main factors that affect the increase in labor productivity. Practical recommendations for improving the motivation system for employees of small enterprises of Ukraine in modern business conditions have been developed.

Ключові слова: *мотивація, система мотивації, персонал, малі підприємства, дистанційна зайнятість, ефективність.*

Keywords: *motivation, system motivation, personnel, small business, remote employment, efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі, який динамічно розвивається, у висококонкурентному середовищі малі підприємства борються не лише за те, щоб вижити на ринку, а й за процвітання та постійний розвиток. Успіх підприємства значною мірою залежить від його працівників, які складають найцінніший капітал організації. Правильно організована система мотивації допомагає значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити продажі, покращити виробничий процес і рівень обслуговування споживачів без особливо великих матеріальних витрат [1]. Теоретичний і практичний інструментарій мотивації працівників розроблений давно. Але постійні та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, а також у стилі поведінки людей вимагають абсолютно нового підходу до прийняття рішень у сфері мотивації. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19 та військові дії, руйнація значної частини об'єктів промисловості, агросектору і транспортно-логістичної інфраструктури [2], спричинили перехід на дистанційні форми взаємодії роботодавців і працівників та суттєво змінили сферу соціально-трудова відносин: форми зайнятості, правове регулювання трудової діяльності, питання мотивації працівників, умови праці, управління персоналом. Тому найважливішим завданням малого підприємства є вдосконалення ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики мотивації працівників присвячені праці багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: В. Абрамова, К. Альдерфера, Д. Богині, В. Врума, Ф. Герцберга, А. Грішнєвої, Г. Дмитренка, М. Дороніної, А. Єськова, І. Завадського, М. Карлін, А. Колота, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць та публікацій, проблема формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання з науково-практичної точки зору є недостатньо дослідженою, що вимагає застосування інноваційних підходів до формування та удосконалення такої системи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка практичних рекомендацій вдосконалення системи мотивації працівників малих підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтенсивна інтеграція України у світовий простір, зростання масштабів використання мережі Інтернет, постійні процеси глобалізації, стрімкий розвиток інформаційних технологій – усе це зумовило впровадження та розвиток нових можливостей для реалізації та забезпечення людських прав у сфері соціально-трудових відносин [3].

В умовах економічного спаду, пов'язаного з пандемією COVID-19, військових дій, руйнацією значної частини об'єктів промисловості, агросектору і транспортно-логістичної інфраструктури виникає нагальна потреба в практичному використанні нових атипових (нетрадиційних, нестандартних) форм зайнятості. Серед сучасних форм зайнятості населення дистанційна праця набуває все більшого поширення. Дистанційна зайнятість або віддалена робота - це величезні можливості для всієї сфери послуг, суб'єктів малого підприємництва, самозайнятих громадян, фрілансерів та ІТ-компаній. Хмарні сервіси дозволяють організувати повноцінне віддалене робоче місце, забезпечити надійний зв'язок із повним офісним функціоналом, оцінювати ефективність роботи працівників [4]. Перехід на дистанційні форми взаємодії роботодавців і працівників та суттєві зміни у сфері соціально-трудових відносин, вимагають застосування інноваційних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Проблема мотивації персоналу була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються мотивації були розроблені у працях багатьох економістів. Дослідити еволюцію вивчення різних елементів системи мотивації працівників представляється важливим для розуміння того, чи забезпечує задоволення потреб, інтересів, мотивів персоналу досягнення запланованих результатів [5]. Зокрема, Ф. Тейлор виділив об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи; А. Файоль розробив концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах організаційного поєднання повноважень і відповідальності; Е. Мейо виділив морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників; А. Маслоу запропонував універсальну теорію ієрархії потреб; Д. Мак-Клелланд запропонував теорію набутих потреб, у якій виокремив 3 групи потреб: досягнення успіху, співучасті та влади; Д. Мак-Грегор розробив теорію «співучасті», в якій запропонував поділити працівників за пріоритетом екстринсивної чи інтринсивної мотивації (теорія «Х» – заснована на методах примусу та погрози; теорія «У» – на методах дозволу та заохочення); У. Оучі розробив теорію «Z», в якій виділив важливість створення колективів; Б.-Ф. Скіннер розробив концепцію позитивного і негативного навчання, яка дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень; Г. Саймон розробив концепцію «економічного біхевіоризму», згідно якої мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки; С. Адамс розробив теорію справедливості, справедлива винагорода за роботу призводить до підвищення продуктивності праці персоналу; В. Врум розробив теорію очікувань згідно якої мотивація персоналу визначається винагородою; Л. Портер, Е. Лоулер розробили модель мотивації, в якій виділили внутрішні винагороди, що залежать від результату та зовнішні винагороди, які дає організація. Відповідно на трудову діяльність персоналу впливає справедливість цих винагород.

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких [5]: мотивація являє собою процес спонукання себе та інших

до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації (Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.); сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій (Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є.); причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації (Діденко В.М.); сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей (Крамаренко В.І.); готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби (Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.); процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів (Зенирова А.).

Незважаючи на різноманіття трактувань поняття «мотивація», необхідно виділити спільні ознаки: по-перше, «мотивація» – це потреби та інтереси; по-друге, «мотивація» спрямована на досягнення певної мети, як особистої, так і організаційної; по-третє, «мотивація» залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як очікування індивіда, цінність стимулу чи винагороди за мету тощо. Таким чином, на думку авторів, мотивація персоналу – це цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби, інтереси та цілі за допомогою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для досягнення бажаної мети (зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі тощо). Автори вважають мотивацію одним із найефективніших механізмів управління персоналом підприємства, оскільки саме розробка ефективного мотиваційного механізму визначає економічну ефективність підприємства.

На малих підприємствах зростає важливість удосконалення системи мотивації персоналу. Це пов'язано з особливостями цих підприємств [1]: незадовільний рівень соціального захисту працівників; гнучкість в організації роботи; зростання значення особистих якостей працівників; відсутність вертикального кар'єрного росту (як правило); відсутність кадрових служб; відсутність бюрократичних зв'язків, які б забезпечували необхідне правове забезпечення; малі підприємства більш тісні у своїх стосунках між підлеглими та роботодавцями. Правильно організована система

мотивації допомагає істотно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяг продажів і підвищити виробничий процес і рівень обслуговування споживачів без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пов'язано з тим, що коли працівник із задоволенням виконує свої обов'язки і в його цілі саморозвитку входить розвиток підприємства в цілому, його ефективність значно підвищується. Але відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати цінних співробітників і в критичних випадках може призвести до припинення його діяльності. Крім того, незадоволені співробітники негативно позначаються на діловій репутації підприємства.

При формуванні ефективної системи мотивації працівників малих підприємств необхідно враховувати переваги мотивованих співробітників: краще справляються з невизначеністю, оскільки вмотивовані працівники набагато активніші, вони більш впевнені в собі і знають, як реагувати в складних ситуаціях; краще вирішують проблеми, адже більшість роботодавців шукають співробітників з вмінням вирішувати проблеми, вмотивовані співробітники працюватимуть більше, щоб вирішувати проблеми та виклики; є більш інноваційними та креативними, мотивовані та зацікавлені співробітники думають про інноваційні ідеї, які можуть допомогти оптимізувати ефективність бізнесу; проактивні, вмотивовані співробітники активно шукають нові рішення для усунення викликів і досягнення цілей; є більш продуктивними, компанії з мотивованими співробітниками часто продуктивніші за інші; краще зрозуміють цілі компанії, мотивовані співробітники хочуть розуміти, як їх робота сприяє загальному успіху компанії і завжди хочуть зрозуміти місію, бачення та цілі компанії; працюють над досягненням власних цілей, розуміючи цілі компанії, мотивовані співробітники чудово розуміють і досягають власних цілей; працюють над досягненням цілей компанії, окрім наполегливої праці для досягнення власних цілей, мотивовані співробітники також піклуються про досягнення цілей команди та компанії; більш орієнтовані на клієнта, більш зацікавлені співробітники завжди дбатимуть про задоволення клієнтів; більш адаптивні та відкриті до змін, співробітники з вищим рівнем мотивації більш відкриті до змін і більш схильні до гнучкого способу роботи; кращі командні гравці, оскільки більшість мотивованих співробітників керуються цілями та завданнями компанії, вони будуть командними гравцями; справляють хороший вплив на інших

співробітників, немотивовані працівники часто негативно впливають на інших, що може створити нездорову корпоративну культуру; є амбасадорами бренду, мотивовані працівники часто емоційно пов'язані зі своїми компаніями.

Ефективності системи мотивації праці працівників сприяє використання моніторингу та оцінки ієрархії і трансформації потреб, інтересів, цінностей та мотивів працівників, які змінюються під впливом наступних факторів [1]:

1) зміна ціннісних орієнтацій працівників. Працівники, які починали свою трудову діяльність у 90-х роках, змінили свої ціннісні орієнтації, на перший план виходять самореалізація та саморозвиток, у цей час молоде покоління (покоління «Y») не байдуже до матеріального добробуту, хоча й не вважає його метою життя, а лише як засіб для самовираження та реалізації вищих інтересів і потреб. Ось чому, нові вимоги до змісту трудового процесу, умов праці, психологічного клімату в колективі вийшли на перший план;

2) вік і етап кар'єри працівника. В управлінні персоналом існує кілька етапів кар'єри, на яких людина задовольняє різні потреби: а) попередній етап (до 25 років), за цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках діяльності, яка відповідає його потребам і відповідає його можливостям. Якщо вона знаходить такий вид діяльності - відбувається її самоствердження як особистості; б) етап становлення (25-30 років), працівник опановує професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, з'являється самоствердження, виникає потреба в самостійності, виникає потреба в отриманні заробітної плати, що перевищує прожитковий мінімум; в) етап просування (30-45 років), процес зростання кваліфікації, просування по службі, відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і навіть більшої незалежності, самовираження починається як особистості, зусилля працівника спрямовані на підвищення заробітної плати та охорону здоров'я; г) фаза збереження (45-60 років), настає пік підвищення кваліфікації, людина досягає висот незалежності та самовираження, тому зацікавлено передає свої знання молоді; д) стадія завершеності (60-65 років), настає криза кар'єри: працівник отримує менше задоволення від роботи і переживає стан психологічного та фізіологічного дискомфорту;

3) тип і рівень розвитку організаційної культури підприємства. Організаційна культура є важливою складовою вирішення практичних завдань у сфері посилення мотивації працівників. Адже підприємець не зможе отримати максимальний економічний ефект від діяльності найманих працівників, якщо вони не об'єднані спільними ідеалами, що поєднують ідею, основні принципи, цінності та переконання, ідеологію управління, загальні переконання, очікування та норми, тобто організаційну культуру підприємства;

4) економічна ситуація в країні. Остання впливає на формування і розвиток потреб населення України.

Запровадження дистанційної форми зайнятості вимагає від керівництва малого підприємства ефективної організації налаштування віддаленої роботи та застосування мотиваційних механізмів, зокрема:

1. Забезпечення працівників необхідною оргтехнікою, якщо співробітники переходять на дистанційну роботу, важливо забезпечити їх усім необхідним для належного виконання роботи, щоб покращити їхню мотивацію до віддаленої роботи, маючи потрібне обладнання, співробітники будуть працювати ефективніше, а отже, продуктивніше.

2. Допомога в організації ідеального робочого місця, адже більшість віддалених працівників не мають домашнього офісу, де вони могли б зосередитися на своїх обов'язках і продуктивно працювати, коли працівники мають добре організоване робоче місце, вони менше звертають увагу на те, що відволікає, і економлять час, що призводить до підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

3. Вибір правильних інструментів (програмного забезпечення) для віддаленої роботи, що допоможе працівникам стати більш продуктивними та ефективними і підвищити мотивацію до віддаленої роботи.

4. Мотивація командної роботи за допомогою вебінарів, адже програмне забезпечення для відеодзвінків може допомогти підвищити задоволеність роботою.

5. Відзначення результатів роботи працівників, визнання відмінної роботи має багато переваг: створює довіру між працівником і його роботодавцем, покращує репутацію бренду, підвищує рівень продуктивності та підвищує мотивацію до віддаленої роботи.

6. Формування корпоративної культури, працівники хочуть бути частиною групи чи спільноти, і почуття приналежності до колективу їх більше мотивує.

7. Уважність до потреб і бажань своїх співробітників, працівники хочуть бути частиною чогось великого та важливого, тому вони відчуватимуть більший зв'язок із організацією, якщо керівництво проявлятиме інтерес до їхніх думок, що допоможе зберегти віддалену команду мотивованою.

8. Створення приватних груп в соціальних мережах, співробітники частіше спілкуватимуться з колегами в соціальних мережах щоб ділитися останніми новинами компанії і покращувати мотивацію до роботи.

Відсутність соціального оточення за виконання дистанційної роботи буде знижувати мотивацію працівника, пов'язану з потребами співучасті і визнання. Основний ряд заходів для підвищення рівня залученості персоналу в роботу має складатися з наступних чинників [6]: різноманітність роботи – робота має вимагати від працівника використання різних знань і навичок, тому завдання мають відрізнятися між собою; закінченість роботи – робота має представляти завершений цикл дії, приводити до видимого результату; значимість роботи – робота має показувати, як результат її виконання впливає на життя і добробут інших людей; автономність роботи – робота має забезпечувати необхідну свободу і незалежність в діях за її виконання. Усі ці умови зробили б роботу дистанційного персоналу більш ефективною, оскільки наявність даних чинників робить роботу більш цікавою, працівник працівник більшою мірою відчуває свою значимість в організації.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективною системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів [5]: відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками); реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації); рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці); справедливості (узгодження рівня оплати праці з

її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх); ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні); прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими); логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад); динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи); системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх); відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування); спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії); впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Ефективна система мотивації персоналу малих підприємств повинна включати: орієнтація на відбір персоналу на першому та останньому етапах розвитку кар'єри; використання непрямого фінансування працівника; налагодження діалогу між керівництвом і персоналом; можливість отримання продукції підприємства за зниженими цінами; підвищення кваліфікації працівників, залучення досвідчених працівників (наставників); можливість безоплатного користування на користь працівника майном підприємства (автомобіль, склад, інструменти) або його оренда; можливість отримання короткострокового безпроцентного кредиту на невідкладні потреби, житлового кредиту (особливо в невеликих міста), безкоштовні фінансові консультації; створення атмосфери відкритості та свободи спілкування; відзначення індивідуального внеску працівника в результати діяльності підприємства; залучення персоналу до прийняття рішень; можливість надання працівникам комплексу пільг; надання працівникам додаткових відпусток за найкращі результати роботи тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні системи мотивації персоналу малих підприємств необхідно враховувати дію таких факторів, як зміна ціннісних орієнтацій працівників, вік і етап кар'єри працівника, тип і рівень організаційної

культури підприємства, економічна ситуація в країні тощо. За результатами дослідження можна стверджувати, що мотивація працівників малих підприємств в сучасних умовах господарювання потребує значного вдосконалення за такими основними напрямками: надання переваги працівникам, які перебувають на першому та останньому етапах розвитку кар'єри; визначення мотиваційного профілю і типу працівника в трудовій діяльності; підвищення кваліфікації працівників; відзначення індивідуального внеску кожного працівника в загальні результати діяльності малого підприємства; залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Література

1. Петрова І. Л. Особливості мотивації персоналу малих підприємств харчової промисловості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин. Київ: КНЕУ. 2019. №1. С. 27–36. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34136?locale-attribute=uk>

2. Іщук О.В. Система мотивації персоналу на прикладі приватного підприємства. *Проблеми сучасної психології*: збірник наукових праць Державного вищого навчального закладу “Запорізький національний університет” та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. URL: <https://www.academia.edu/42981360/>

3. Таран І.О., Васечко Л.О. Правове регулювання дистанційної роботи в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №67. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/249949>

4. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. №1. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/6/4>

5. Ведерніков М. Д., Волянська-Сасчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=926>

6. Кривошеева В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf

7. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700>

References

1. Petrova, I.L. (2019), “Peculiarities of motivation of personnel of small food industry enterprises. Social and labor relations: theory and practice”, *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 27-36, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34136?locale-attribute=uk> (Accessed 05 Dec 2022).

2. Ischuk, O.V. (2018), “The personnel motivation system on the example of a private enterprise”, *Problemy suchasnoi psykholohii*, available at: <https://www.academia.edu/42981360/> (Accessed 05 Dec 2022).

3. Taran, I.O. and Vasechko, L.O. (2021), “Legal regulation of remote work in Ukraine: current state and prospects of development”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol.67, available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/249949> (Accessed 05 Dec 2022).

4. Luchyk, S. and Luchyk, V. (2022), “Remote work: problems of motivation”, *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 1, available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/6/4> (Accessed 05 Dec 2022).

5. Vedernikov, M.D. Volians'ka-Saschuk, L.V. Zelena, M.I. Bazalijs'ka, N.P. and Chernushkina, O.O. (2020), “Formation of motivation of personnel of the enterprise”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=926> (Accessed 05 Dec 2022).

6. Kryvosheieva, V.V. and Vasiurenko, L.V. (2020), “Motivational component in the remote form of employment”, *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, available at: https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf (Accessed 05 Dec 2022).

7. Zhygalkevych, Zh. and Nechytyaylo, M. (2021), “The system of motivation of work of personnel as a factor of increasing the efficiency of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (Accessed 05 Dec 2022).

Стаття надійшла до редакції 19.12.2022 р.