

С.А. Соколов, А.С. Пушнина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЛЕКТРОФИЗИКА»

Сергей Александрович Соколов – начальник участка сборки, ООО «ЭЛЕКТРОФИЗИКА», г. Санкт-Петербург. ✉ 3kass@mail.ru

Анастасия Сергеевна Пушнина – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина.

✉ a.s.pushinina@gmail.com

Аннотация. В условиях жесткой конкуренции и быстрого технологического прогресса ключевым фактором успеха компании становится персонал: его квалификация, мотивация и удовлетворенность работой. Эффективная система мотивации сотрудников является важным инструментом для повышения производительности труда, снижения текучести кадров и укрепления корпоративной культуры.

Несмотря на наличие разработанных методик и подходов в области мотивации, многие компании сталкиваются с трудностями при их адаптации и применении в собственной деятельности. Это связано с уникальностью каждой организации, особенностями ее внутренней культуры и спецификой деятельности.

В исследовании была проанализирована система мотивации сотрудников на предприятии ООО «Электрофизика», выявлены ее сильные и слабые стороны, предложены инструменты повышения вовлеченности сотрудников исследуемого предприятия в производственный процесс. Разработаны меры по восстановлению принципа справедливости при выплате вознаграждений за эффективную работу.

Ключевые слова: мотивация; типы мотивации сотрудников; модели мотивации; направления мотивации; система мотивации работников на предприятии; принцип справедливости в системе вознаграждений; ключевые показатели эффективности (KPI).

S.A. Sokolov, A.S. Pushinina

ON IMPROVEMENT OF EMPLOYEES MOTIVATION SYSTEM BY EXAMPLE OF OOO ELECTROFIZIKA

Sergey Sokolov – Assembly Section Manager, OOO Electrofizika, St. Petersburg. ✉ 3kass@mail.ru

Anastasiya Pushinina – Senior Lecturer, the Department of Accounting and Statistics, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina. ✉ a.s.pushinina@gmail.com

Annotation. In highly competitive environment with rapid technological progress the staff becomes a key factor of success for the enterprise with the personnel qualification, motivation and job satisfaction being considered the central elements. The efficient system of employees motivation system is an important tool for increasing labour productivity, reducing staff turnover and strengthening corporate culture. Despite the availability of developed motivation related methods and approaches many companies face challenges when adapting and implementing the ones in their activities. This is due to the uniqueness of each particular organization, specifics of its internal culture and activity.

The study presents analysis of the staff motivation system adopted at OOO Electrofizika with its strengths and weaknesses being identified. The authors propose relevant methods and instruments of increasing the staff engagement into production process. Ultimately the article introduces measures aimed at restoration of principle of justice when paying rewards for efficient work.

Keywords: *motivation; types of employees motivation; models of motivation; approaches of motivation; employees motivation system at the enterprise; the principle of justice in the system of rewarding; key performance indicators (KPI).*

Анализ существующих в настоящее время определений мотивации показывает, что несмотря на различия в формулировках, существуют и общие элементы в понимании мотивации. В большинстве определений акцентируется внимание на побуждение к действию, наличие внутренних и внешних факторов, влияющих на поведение, а также на процесс принятия решений и формирование активности личности. Основным различием является степень акцентирования на внутренних (личностных, мотивационных) или внешних (ситуативных, стимулирующих) факторах.

Понятие «мотивация сотрудников» трактуется различными авторами по-разному, акцентируя внимание на разных аспектах этого явления. В целом следует отметить, что мотивация сотрудников представляет собой сложный комплекс мер, направленных на стимулирование сотрудников к достижению наилучших результатов в их трудовой деятельности.

Суть мотивации заключается в активизации внутренних и внешних стимулов, которые побуждают человека к определенным действиям и поведению в рабочей среде. Это ключевой элемент, который помогает сформировать такие условия работы, при которых сотрудники не только стремятся выполнить поставленные перед

ними задачи, но и проявляют инициативу, креативность и лояльность к организации [1].

При рассмотрении мотивации выделяют два ее основных типа: внутренняя и внешняя мотивация. Более подробно они охарактеризованы в табл. 1, которая обеспечивает ясное и структурированное понимание различий между внутренней и внешней мотивациями, их особенностями и примерами [2].

В контексте современного менеджмента акцент делается на комплексном подходе к мотивации, который включает как материальные, так и нематериальные аспекты. Материальная мотивация связана с финансовым вознаграждением, которое может быть представлено в различных формах: заработная плата, премии, бонусы, акции компании и др. Материальные стимулы не всегда являются главным мотиватором для сотрудников, особенно в долгосрочной перспективе.

Нематериальная мотивация в свою очередь включает в себя такие аспекты, как возможности профессионального и карьерного роста, признание и уважение, корпоративная культура, условия труда и рабочая атмосфера. Нематериальные мотиваторы могут существенно повысить уровень удовлетворенности сотрудников и их лояльность к компании [2].

Таблица 1

Сравнение внутренней и внешней мотивации

Вид мотивации	Описание	Примеры
Внутренняя	Основывается на личных стремлениях, интересах, убеждениях и ценностях. Исходит изнутри человека и не зависит от внешних стимулов.	Стремление к профессиональному росту, самореализация, достижение личных целей.
Внешняя	Связана с внешними факторами, такими как материальные стимулы или социальное признание. Эффективна в краткосрочной перспективе.	Зарботная плата, бонусы, социальные льготы, страх перед потерей работы, одобрение руководства.

Стоит учитывать, что эффективность мотивационной системы во многом зависит от индивидуальных особенностей сотрудников, их ценностей, установок и ожиданий. Важно разрабатывать индивидуализированные подходы к мотивации, учитывающие не только общие тренды и лучшие практики, но и специфику организации, ее цели, а также индивидуальные особенности и потребности сотрудников. В этом контексте особую роль играет исследование потребностей и ожиданий сотрудников, анализ их удовлетворенности и вовлеченности в рабочий процесс [3].

Применение комплексного подхода к мотивации в организации требует глубокого понимания того, как различные мотивационные инструменты влияют на поведение и производительность сотрудников. Это требует регулярного мониторинга, оценки эффективности применяемых методов и их корректировки с учетом изменяющихся условий и потребностей как самой организации, так и ее сотрудников. Подходы к мотивации должны быть гибкими и адаптивными, позволяя оперативно реагировать на внутренние и внешние изменения, а также способствовать созданию благоприятной рабочей среды, где каждый сотрудник может реализовать свой потенциал.

Традиционные модели мотивации сотрудников занимают ключевую позицию в управлении человеческими ресурсами и представляют собой основу для разработки современных систем стимулирования. Эти модели, разработанные в разные периоды, до сих пор актуальны и применяются во многих организациях. В их числе можно выделить несколько классических теорий, которые сформировали фундамент для понимания механизмов мотивации:

1. Содержательные теории:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Эта модель описывает различные уровни потребностей человека, начиная от базовых (физиологические) до высших уровней (самореализация);

- теория двух факторов Фредерика Герцберга. Разделяет мотивационные фак-

торы на факторы гигиены (необходимые, но не мотивирующие) и факторы мотивации (способствующие удовлетворенности и развитию).

2. Процессуальные теории, например, теория ожиданий Виктора Врума, которая подчеркивает, что мотивация к действию зависит от ожидаемых результатов и их ценности для индивида.

3. Теории отношений к труду, в частности, теория Х и Y Дугласа Макгрегора, предлагающая два различных взгляда на природу человеческого труда, где теория Х считает, что люди избегают труда и нуждаются во внешнем контроле, в то время как теория Y утверждает, что работа является естественной и люди будут искать пути для достижения целей организации.

Одной из основополагающих является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Она представляет собой пирамиду, в основании которой лежат физиологические потребности (еда, вода, отдых), за которыми следуют потребности в безопасности, социальные потребности (дружба, принадлежность), уважение (признание, самоутверждение) и, наконец, самореализация. По Маслоу, человек стремится удовлетворить базовые потребности, прежде чем переходить к более высоким уровням. Эта теория акцентирует внимание на том, что мотивационные стимулы должны соответствовать потребностям сотрудников на разных уровнях иерархии [4].

Иерархия потребностей А. Маслоу представлена в виде пирамиды потребностей и отражена на рис. 1.

Другой важной моделью является теория двух факторов Фредерика Герцберга, которая разделяет мотиваторы на две категории: факторы гигиены и факторы мотивации. Факторы гигиены не приносят удовлетворения, но их отсутствие вызывает недовольство. К ним относятся заработная плата, условия труда, стабильность трудовых отношений. Факторы мотивации в свою очередь способствуют удовлетворенности и включают признание, возможности роста и самореализации [5]. Эта модель подчеркивает, что истинное удовлетво-

ние работы достигается через работу саму по себе и возможности, которые она предоставляет.

Далее визуально представим двухфакторную модель Ф. Герцберга на рис. 2, которая включает в себя мотивационные и гигиенические факторы.

Крупным вкладом в понимание мотивации является теория ожиданий Виктора Врума, которая утверждает, что мотивация к действию зависит от ожидаемых результатов и ценности этих результатов для ин-

дивида [8]. Данная теория объясняет, почему одни сотрудники более мотивированы и продуктивны, чем другие, и подчеркивает важность установления четких и достижимых целей, а также предоставления соответствующих вознаграждений.

Теория ожиданий В. Врума сосредотачивает свое внимание на последствиях от совершаемых индивидуумом действий. Схематично составные элементы данной теории представлены на рис. 3.



Рис. 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

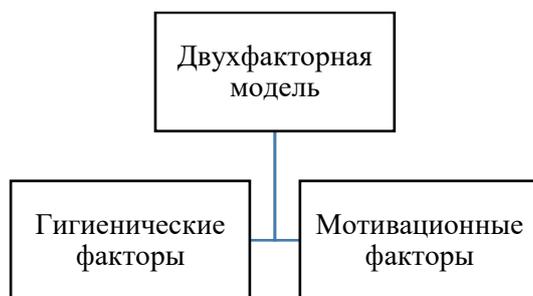


Рис. 2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

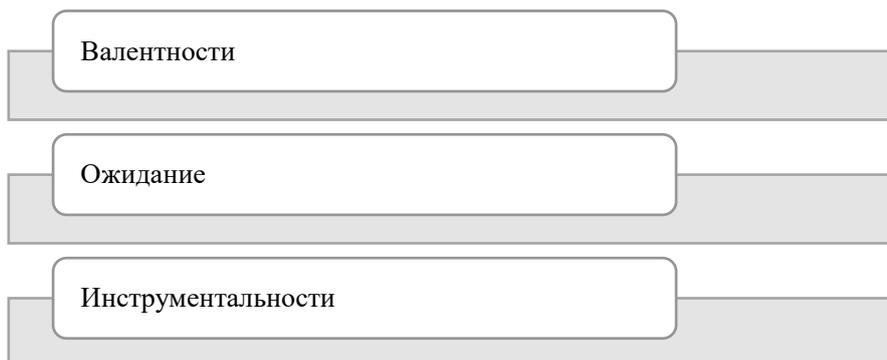


Рис. 3. Теория ожиданий В. Врума

Дуглас Макгрегор выдвинул две концепции мотивации сотрудников – X и Y. Согласно теории X, люди по природе ленивы и стремятся избегать работы, поэтому их нужно контролировать и принуждать, чтобы стимулировать трудовую активность. Напротив, теория Y утверждает, что труд – естественная потребность человека, и при правильной организации работы люди сами будут стремиться к достижению целей компании [6]. Эта модель предполагает то, что подход к мотивации должен быть гибким и учитывать различные человеческие характеристики. Согласно теории X и Y Д. Макгрегора, теория противопоставляет негативное восприятие (X) позитивному восприятию (Y) мотивации рабочей силы. Основные характеристики данных теорий представлены в табл. 2.

Теория Z расширяет рамки предыдущих теорий, предлагая более комплексное понимание того, как управленческие стратегии и корпоративная культура влияют на мотивацию и продуктивность сотрудников, а также на общую эффективность организации. В теории Z подразумевается предоставление возможностей для профессионального роста и создание среды, где каждый чувствует себя частью единой команды, вносящей вклад в общий успех. Теория (Z) акцентирует внимание на создании стабильных, основанных на доверии условий труда.

Одним из важных направлений в мотивации является развитие корпоративной

культуры и укрепление чувства принадлежности среди сотрудников. Современные компании стремятся создать среду, в которой работники чувствуют себя частью коллектива, разделяют общие ценности и цели. В этом плане внимание уделяется не только материальным аспектам, но и созданию комфортной рабочей атмосферы, организации корпоративных мероприятий, обучающих программ, которые способствуют командообразованию и повышению лояльности сотрудников [7].

Еще одно значимое направление – это индивидуализация подходов к мотивации. Современные менеджеры осознают, что универсальные решения не всегда эффективны, и стремятся подходить к каждому сотруднику индивидуально, учитывая его личные цели, интересы, профессиональные амбиции. Это может проявляться в гибком графике работы, возможности дистанционной работы, предоставлении возможностей для профессионального развития и карьерного роста, персонализированных системах наград и бонусов [7].

В современных моделях важным является учет психологического климата в коллективе. Внимание уделяется не только физическому, но и эмоциональному комфорту сотрудников. Программы по управлению стрессом, консультации с психологами, обучение навыкам эффективного общения и конфликтного взаимодействия становятся неотъемлемой частью корпоративной политики.

Таблица 2

Основные положения теории X и Y Д. Макгрегора

Теория X	Теория Y
Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.	Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.
Сотрудники стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.	Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
Больше всего люди хотят защищенности.	Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.	Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется организациями лишь частично.

Одновременно с вышеперечисленными направлениями мотивации важно разделять работников предприятия по возрастным и психологическим характеристикам. Современный рынок труда представлен тремя поколениями работников.

Первое поколение – люди, родившиеся в период с 1943 по 1963 годы. Они выросли в эпоху индустриального общества и усвоили такие ценности, как стабильность, преданность компании, уважение иерархии. Это поколение готово много работать, жертвовать личным временем ради карьеры. Представители данной группы ценят постоянство, не любят рисковать и менять работу.

Следующее поколение называют «поколением X». К нему относятся люди, появившиеся на свет в 1964–1984 годах. Они выросли в период социальных и экономических перемен, стали свидетелями научно-технической революции. Это индивидуалисты, стремящиеся к независимости и самореализации. Представители «поколения X» гибки в своих взглядах, быстро адаптируются к изменениям, не боятся рисковать. Однако данная группа может демонстрировать скептицизм и цинизм.

Последнее поколение получило название «поколение Y» или «миллениалы». К нему принадлежат люди, которые появились на свет после 1984 года. Они выросли

в эпоху глобальных коммуникаций и высоких технологий. Это оптимисты, уверенные в своих силах и открытые для всего нового. Представители данной возрастной группы не признают иерархий, ценят гибкий график и комфортные условия труда. Миллениалы не боятся менять работу и работодателя, если им это необходимо [9].

Сопоставив исторические события и сложившиеся ценности работников можно сформировать определенные рекомендации по мотивации каждого из актуальных поколений. Так, в мотивации поколения Беби-бумеры (ценности формировались до 1963 года) важно иметь в организации возможность совершенствоваться. Остальные выявленные зависимости представлены в табл. 3.

Выбор способов мотивации персонала непосредственно относится к обязанностям руководящего состава организации. Нами выделены следующие группы компетенций руководителя в данном направлении:

1. Коммуникативные компетенции – умение эффективно взаимодействовать с сотрудниками разных поколений, учитывая их ценности и мотивации. Например, для поколения X важно объяснять личный интерес руководителя, а для поколения Y эффективен неформальный стиль общения.

Таблица 3

Зависимость ценностей работников от исторических этапов в СССР и России

События	Ценности	Дефицит
Поколение Беби-бумеры (1943–1963)		
Советская оттепель	Оптимизм	Уважение, признание
Покорение космоса	Командный дух	
«Холодная война»	Заинтересованность в личностном росте	
Поколение X (1963–1983)		
Перестройка	Готовность к изменениям	Деньги Статус
Появление наркотиков	Поиск эмоций	
Продолжение «холодной войны»	Техническая грамотность, стремление учиться в течение всей жизни	
Война в Афганистане	Прагматизм	
Поколение Y (1983–2003)		
Распад СССР	Краткосрочное планирование	Общение
Развитие цифровых технологий	Немедленное вознаграждение	
Теракты и военные конфликты	Гражданский долг, мораль	

2. Организационно-управленческие компетенции – способность четко ставить цели, формулировать правила и систему вознаграждений, гибко планировать рабочее время подчиненных.

3. Лидерские и наставнические компетенции – умение мотивировать сотрудников, вовлекать в процесс принятия решений, быть для них примером и наставником.

4. Аналитические компетенции – способность анализировать управленческие теории и модели, выбирать оптимальные технологии управления персоналом с учетом ценностей и потребностей различных поколений сотрудников.

Следующим направлением, предлагающим основания для выбора технологий управления, является персонал-ориентированное направление. Кадровый состав компании служит основанием для управленческих решений и внедрения новых технологий. Типология методологических подходов к выбору технологий управления представлена в табл. 4.

Каждый из представленных подходов нацелен на решение уникального спектра задач и имеет свои ключевые объекты управления, что подчеркивает мультидисциплинарный и комплексный характер современного управления в организациях.

Совершенствование системы мотивирования в ООО «Электрофизика» требует всестороннего подхода, учитывающего как текущее состояние внутренней среды компании, так и внешние тренды на рынке труда. На основе детального анализа текущей системы мотивации сотрудников, определяются ее сильные и слабые стороны, а также выявляются потребности и ожидания персонала. Важно разработать комплекс мероприятий, направленных на улучшение мотивационной стратегии предприятия.

При проведении анализа мотивационной заинтересованности сотрудников предприятия была выявлена проблема наличия разного уровня заработной платы, иногда такие случаи имеют место в пределах одной должности.

Таблица 4

Типология методологических подходов к выбору технологий управления

Методологический подход	Объект управления	Авторы	Цель
Информационно-коммуникативный	Управленческие процессы	Гебриаль В.Н., Кравченко Т.К., Мелюхин И.С.	Контроль коммуникативных потоков, процесса обмена информацией и управление взаимодействием
Информационно-аналитический	Партнеры/ пациенты	Кузьмина Н.А	Полноценная, своевременная и достаточная информационная поддержка, сопровождение всех управленческих процессов
Диагностический (самодиагностика)	Управленческий потенциал руководителя (личностные и профессиональные особенности)	Евтихов О.В., Михайлов Н.Г., Токарева Ю.А.	Оценка управленческих компетенций, сильных и слабых сторон руководителя, его готовности к инновационной деятельности
Персонал-ориентированный	Персонал, специалисты	Пошерстник Н.В., Саликова Ю.А., Третьякова О.О.	Оценка мотивации, профессиональных компетенций, удовлетворенности трудом, готовности к участию в инновационных процессах
Структурный	Отчеты, документы, акты	Пионткевич Н.С., Мартыанова О.В.	Контроль документооборота, моделирование финансово-экономической деятельности, планирование

Разница в заработной плате в одном отделе по одной должности может достигать разрыва более 20%. Это связано с установлением окладов по субъективным параметрам предшествующего менеджмента компании.

Разность в зарплате и загруженности отдельных структурных подразделений компании приводит к отказу сотрудников идти на уступки компании и работать более интенсивно в периоды экономической необходимости компании. На сегодняшний день некоторые государственные контракты имеют жесткие требования к выдерживанию сроков поставок, вплоть до наступления уголовной ответственности, поэтому мотивация сотрудников имеет ключевое значение.

Среди приоритетов системы мотивирования сотрудников в первую очередь необходимо реализовать принцип справедливости в системе вознаграждений. Руководство компании производит адресную индексацию заработной платы сотрудников для выравнивания уровня оплаты труда. Поступательное введение таких мер позволяет достичь справедливости, однако это не всегда может оперативно привести к требуемому росту производительности труда.

Наиболее рациональным методом стимулирования активности сотрудников в

нужный для предприятия момент является система ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволит оценивать результаты работы каждого сотрудника более объективно и прозрачно [7]. Схема работы ключевых показателей эффективности отражена на рис. 4.

Возможно применение следующих значений KPI при оценке мотивации персонала (табл. 5).

Для оценивания ежемесячной результативности сотрудников смены в конце рабочего дня начальник/мастер производства заполняет специальную форму. Данная форма аналогична табелю рабочего времени только вместо рабочего времени оцениваются показатели KPI, что позволяет упростить процесс оценивания и позволит переносить ФИО сотрудников, не затрачивая много времени, не обременяя мастера.

В рамках распределения месячного KPI показатели премиальных выплат ограничены размером базового оклада предприятия, а именно 50 000 руб. Весь остальной надтарифный фонд будет распределен по результатам годового KPI в 13-ую заработную плату.

В зависимости от результативности сотрудников им будет присваиваться та или иная категория, соотносимая с определенным % премиального фонда. Категории сотрудников указаны в табл. 7.

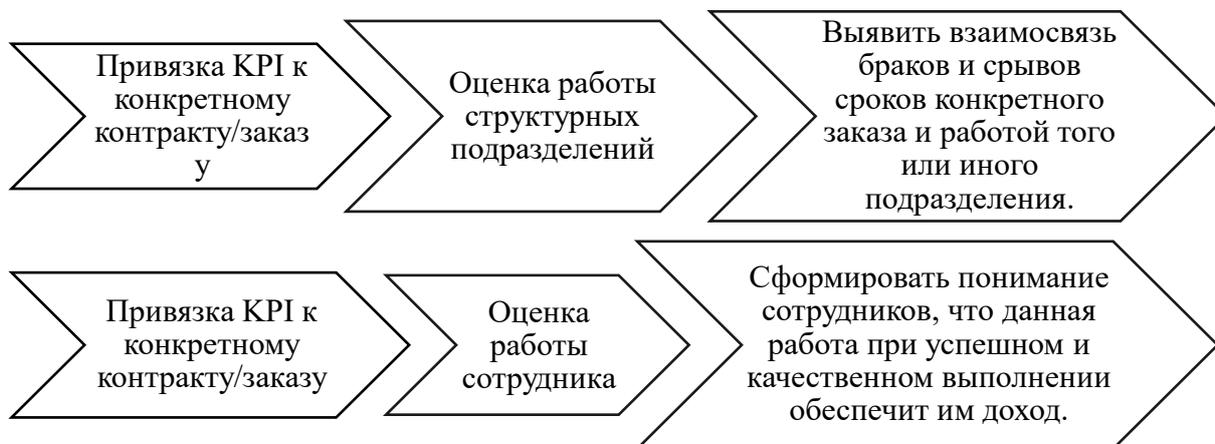


Рис. 4. Механизм привязки KPI к работе сотрудников

Таблица 5

Значение КРІ для оценки мотивации сотрудников

КРІ ₁	Интенсивность работы сотрудника. Этот показатель оценивает наличие превышения часов работы сотрудника от стандартного 8 часового размера смены (сверхурочные).	весовой коэффициент – 0,4
КРІ ₂	Лояльность сотрудника. Этот показатель отражает согласие сотрудника на переработку, выход в неурочное время, а также увеличение объема работы через помощь другим подразделениям компании.	весовой коэффициент – 0,3
КРІ ₃	Соблюдение сроков по заданию на смену. Этот показатель отражает, выполнено ли все оставленное для данной смены задание или объем работы превышающий 60% от общего задания на смену. Если простой в смене произошел не по причине сотрудника, показатель также зачитывается как выполненный.	весовой коэффициент – 0,2
КРІ ₄	Инициативность. Решение возникших нестандартных проблем во время выполнения контракта, например, выполнение заказа при условии несоответствия отдельных параметров, доведение до стадии готовности собственными силами или оказание помощи прочим структурным подразделениям при выявлении несоответствий.	весовой коэффициент – 0,1

Таблица 6

Форма ежемесячного оценивания КРІ сотрудников предприятия

Сотрудник	Январь				Февраль				Март				ИТОГО за квартал
	КРІ ₁	КРІ ₂	КРІ ₃	КРІ ₄	КРІ ₁	КРІ ₂	КРІ ₃	КРІ ₄	КРІ ₁	КРІ ₂	КРІ ₃	КРІ ₄	
Бригада 1													
Иванов													
Петров													
Сидоров													
Бригада 2													
Михайлов													
Никонова													
Самойлова													
Чайкин													

Таблица 7

Категория сотрудников по результатам уровня КРІ

Уровни КРІ	Категория сотрудников	% премиального фонда
высокий (А)	Сотрудники уровня А (высокие достижения)	100% премиального фонда
средний (В)	Сотрудники уровня В (средние достижения)	50% премиального фонда
начальный (С)	Сотрудники уровня С (начальный уровень достижений)	25% премиального фонда

Следуя этой методике, ООО «Электрофизика» сможет поддерживать мотивацию сотрудников, предлагая конкурентную и справедливую систему вознаграждений, которая стимулирует достижение высоких результатов и обеспечивает долгосрочную вовлеченность в успех компании.

Следующий шаг модернизации системы мотивации персонала ООО «Электрофизика» – разработка и внедрение программы личностного и профессионального развития сотрудников. Обучение, тренинги, семинары, возможность участия в профессиональных конференциях и курсах

повышения квалификации также является продуктивным фактором мотивации. Такая программа поможет сотрудникам приобретать новые знания и навыки, что повысит их профессиональную ценность и мотивацию к развитию в компании.

Включение данного раздела в систему мотивации персонала ООО «Электрофизика» связано с необходимостью совер-

шенствования знаний, умений и навыков отдельных категорий специалистов, так как в результате проведенного опроса была выявлена уязвимость в части владения навыками работы с современными программными продуктами, а также проблемы в выстраивании коммуникаций и налаживании обратной связи.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б.* Технология управления: онтология, структура, содержание // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 3. С. 23–33.
2. *Голощапова С.А.* Особенности профессиональной мотивации в трудовом коллективе // От мечты к открытию: психологические исследования молодых ученых: материалы региональной науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых преподавателей, Курск, 19 мая 2022 г. / под общ. ред. С.В. Сарычева. Вып. 2. Курск: Издат.-торг. дом «Университетская книга», 2022. С. 23–26.
3. *Гордеев А.В., Нестеров Е.И.* Системы мотивации персонала торговых предприятий // Экономика, менеджмент, финансы: актуальные вопросы теории и практики: сб. статей II Междунар. науч.-практ. Конф., Пенза, 5 мая 2023 г. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. С. 13–16.
4. *Горина М.С.* Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15–22.
5. *Горносталева М.Е.* Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда // Синергия Наук. 2020. № 54. С. 379–392.
7. *Даниленко М.И.* Оценка конкурентоспособности предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 39(4). С. 152–162.
8. *Казаров Ю.Э.* Особенности внедрения системы ключевых показателей эффективности (КПИ) // Вестник науки. 2021. Т. 2. № 3(36). С. 89–94.
6. *Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.* Теория ожиданий В. Врума – один из инструментов мотивации людей и влияния на их поведение // Методы менеджмента качества. 2021. № 4. С. 35.
9. *Кукса Д.И.* Стратегический анализ внешней среды предприятия // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сб. научных статей по результатам IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 9–10 апреля 2019 г. / отв. за выпуск Е.И. Данилина. Ч. 2. М.: Эдельвейс, 2019. С. 96–103.