



## Стимулирование и мотивирование персонала в системе управления проектами



Виктория С. Артемьева <sup>1</sup>	<a href="mailto:viktoriyanna67@mail.ru">viktoriyanna67@mail.ru</a>	 0000-0001-5731-7242
Евгения П. Рябова <sup>1</sup>	<a href="mailto:vestimaya@mail.ru">vestimaya@mail.ru</a>	
Татьяна В. Сабетова <sup>1</sup>	<a href="mailto:tsabetova@mail.ru">tsabetova@mail.ru</a>	 0000-0002-4414-284X

<sup>1</sup> Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия

**Аннотация.** Управление проектами требует внимания к планированию и обеспечению операций ресурсами всех видов, включая интеллектуально-кадровые. Человеческие ресурсы в рамках многих проектов ответственны за большую часть их успеха или неудачи, так как они способны мыслить, принимать самостоятельные, в том числе творческие решения, а также координировать вовлечение и использование всех иных видов ресурсов. Авторы вводят понятие «человеческая составляющая ресурсов проекта», понимаемое более широко, чем трудовые ресурсы, и проводят анализ способов и этапов управления этим элементом обеспечения проекта. Наибольшую проблему это обеспечение составляет в организациях, основная деятельность которых строится по циклическому принципу, однако и разовые конечные проекты в ней не редки. Если у организации нет возможности нанимать сторонних специалистов для их реализации, крайне важно рационально организовывать вовлечение сотрудников в работы по проекту и стимулировать их труд. Авторы выявили наиболее сложные этапы кадрового обеспечения проектов с точки зрения организации деятельности и мотивации задействованных лиц. Для каждого этапа описываются источники и форматы проблем и препятствий к успешной реализации проектов, а также даются некоторые рекомендации по их смягчению. Однако авторы подчеркивают, что единой методики устранения выявленных потенциальных проблем существовать не может в силу объективных причин. Тем не менее, понимание основных аспектов, способных эти проблемы генерировать, может облегчить руководителям деятельность по их своевременной диагностике, предотвращению или коррекции.

**Ключевые слова:** управление проектами, стимулирование труда, мотивация персонала, этапы, препятствия, ожидание справедливости, трудовая жизнь

## Stimulation and motivation of personnel in the project management system

Viktoria S. Artemieva <sup>1</sup>	<a href="mailto:viktoriyanna67@mail.ru">viktoriyanna67@mail.ru</a>	 0000-0001-5731-7242
Evgenia P. Ryabova <sup>1</sup>	<a href="mailto:vestimaya@mail.ru">vestimaya@mail.ru</a>	
Tatiana V. Sabetova <sup>1</sup>	<a href="mailto:tsabetova@mail.ru">tsabetova@mail.ru</a>	 0000-0002-4414-284X

<sup>1</sup> Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia

**Abstract.** Project management requires attention to planning and providing operations with resources of all kinds, including intellectual and human resources. Human resources in many projects are responsible for most of their success or failure, as they are able to think, make independent, including creative decisions, and coordinate the involvement and use of all other types of resources. The authors introduce the concept of “human component of project resources”, which is understood more broadly than labor resources, and analyze the methods and stages of managing this element of project support. This provision is the greatest problem in organizations, the main activity of which is based on a cyclical principle, however, one-time final projects are not rare in them. If the organization does not have the opportunity to hire external specialists to implement them, it is extremely important to rationally organize the involvement of employees in the work on the project and stimulate their work. The authors identified the most difficult stages of staffing projects in terms of organizing activities and motivating the people involved. For each stage, the sources and formats of problems and obstacles to the successful implementation of projects are described, as well as some recommendations for their mitigation are given. However, the authors emphasize that a single methodology for eliminating the identified potential problems cannot exist due to objective reasons. However, understanding of the main aspects that can generate these problems can make it easier for managers to diagnose, prevent or correct them in a timely manner.

**Keywords:** project management, labour stimulation, staff motivation, stages, obstacles, expectation of fairness, working life

### Введение

Для успешного управления созданием и реализацией проекта в различных сферах деятельности требуется глубокое понимание закономерностей динамики развития проектов, основанное на современной теории систем. Термин «проект» может быть применен к самым различным областям человеческой деятельности, если последняя обладает рядом отличительных черт [8] (рисунок 1).

Для цитирования

Артемьева В.С., Рябова Е.П., Сабетова Т.В. Стимулирование и мотивирование персонала в системе управления проектами // Вестник ВГУИТ. 2021. Т. 83. № 2. С. 265–271. doi:10.20914/2310-1202-2021-2-265-271

Для успешной реализации проекта требуется качественное планирование потребности в ресурсах и организация их эффективного использования [7]. Очевидно, что одним из важнейших ресурсов для большинства проектов является человек с его личным потенциалом, и способность к труду и предпринимательству как важнейшая составляющая этого потенциала с экономической точки зрения. Однако, если при управлении материальными, финансовыми и даже информационными ресурсами проекта достаточно определить их требуемый объем,

For citation

Artemieva V.S., Ryabova E.P., Sabetova T.V. Stimulation and motivation of personnel in the project management system. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2021. vol. 83. no. 2. pp. 265–271. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2021-2-265-271

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

наиболее доступные и приемлемые источники, а затем организовать доступ к ним и исключить непроизводительные потери, то управление

человеческими ресурсами проекта существенно осложняется тем, что каждый человек обладает свободой воли [1, 6].

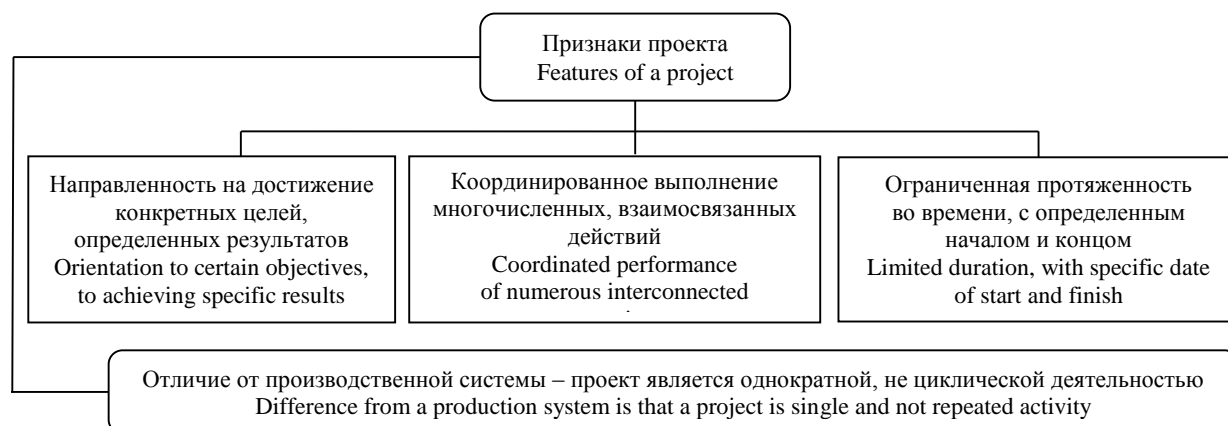


Рисунок 1. Признаки и отличительные свойства проекта

Figure 1. Features and differencing properties of a project

### Методы

Для подготовки данного исследования был применен монографический анализ академической литературы по соответствующей тематике.

В ходе проведения исследования применялись методы наблюдения, сравнения, анализа и синтеза, а также эксперимента, когда происходило прямое участие авторов в работе над проектами, проводимыми организациями,

основная деятельность которых построена по циклическому принципу.

### Результаты

Управление человеческой составляющей ресурсов проекта (термин «трудовые ресурсы» не используется намеренно, так как речь идет о более широком круге типов ресурсов) поэтапно представлено на схеме (рисунок 2).

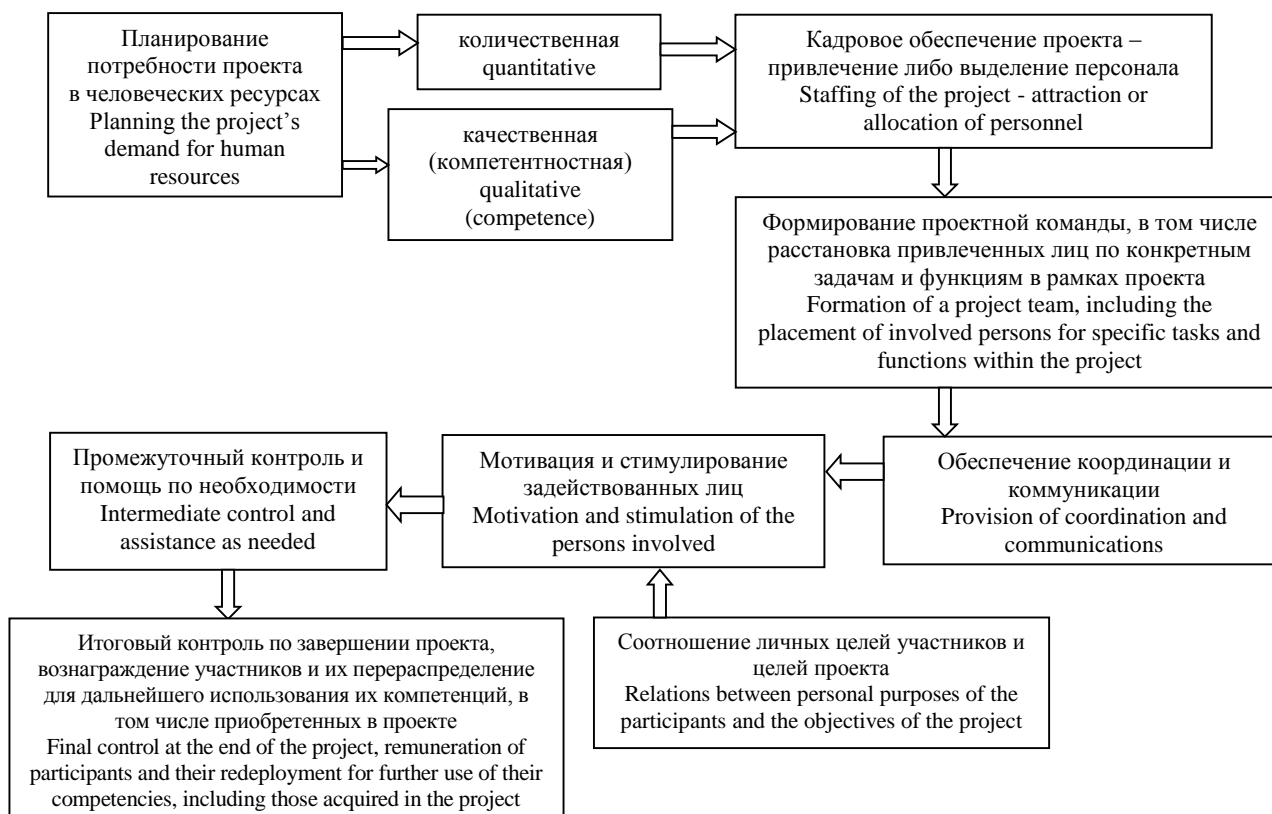


Рисунок 2. Этапы управления человеческими ресурсами проекта

Figure 2. Stages of HR-management in a project

Проблемы с кадровым обеспечением проекта чаще всего выражаются не только и не столько в прямом дефиците кадров или их квалификации. Существенно чаще встречаются и при этом труднее диагностируются и корректируются недостатки в мотивации всей или части рабочей группы проекта, в совместимости ее членов по любым характеристикам, затрудняющие коммуникации и оптимальную расстановку сил, а также в контроле и оценке достигнутых результатов [3].

Проект отличается от текущей циклической деятельности компании своей уникальностью и конечностью во времени. С точки зрения роли и места проектной деятельности в структуре общей работы все компании можно с определенными оговорками разделить на три группы:

1. Компании, чья работа практически полностью циклична и либо вовсе никогда, либо крайне редко включает деятельность, организованную как проект. Примерами могут служить небольшие торговые точки (без продаж и акций по продвижению), небольшие перерабатывающие предприятия, например, пекарни и т. п. В их работе могут реализовываться проекты по реорганизации или техническому переоснащению, но они имеют место один раз в несколько лет, а могут и вовсе никогда не реализоваться за весь срок их существования. С точки зрения организации и координации функций в таких фирмах зачастую наблюдаются классические линейные или линейно-функциональные структуры управления.

2. Компании, практически вся работа которых организована по проектному принципу, а циклическая деятельности почти отсутствует или не относится к основному профилю. Это строительные, инжиниринговые, консалтинговые фирмы, конструкторские бюро и малые инновационные фирмы. Во многих из них единственной группой циклических действий является бухгалтерский учет. Типичная для них структура управления – проектно-целевая либо адхократическая.

3. Компании, основной вид деятельности которых построен циклически, однако различные по типу и содержанию проекты реализуются достаточно часто. Именно здесь, на наш взгляд, наиболее сложно эффективно организовать кадровое обеспечение проекта и эффективное управление кадровой составляющей проекта. Причем затруднения возникают тем более выраженные, чем чаще и разнообразнее имеют место реализуемые проекты.

### Обсуждение

Среди таких затруднений в управлении кадровой составляющей ресурсного обеспечения проектов в таких случаях можно выделить ряд наиболее значимых.

Первое из них состоит в простом количественном обеспечении достаточного для реализации проекта объема труда, то есть в формировании условий для того, чтобы  $n$ -е число работников потратило  $i$ -е количество человеко-часов на работы, связанные с данным проектом.

Именно в организациях третьего типа отсутствует возможность найма людей непосредственно под проектную деятельность, то есть с расчетом на их постоянные перемещения из одной рабочей группы в другую, так как проекты здесь, во-первых, нерегулярные с хронологической точки зрения (то есть часть времени таким сотрудникам придется платить заработную плату за вынужденный простой), а во-вторых, сильно различающиеся по своему содержательному и функциональному наполнению, и трудно набрать команду, равно подходящую для реализации каждого из них. Следовательно, в подавляющем большинстве случаев, за исключением возможности нанимать временных работников или работников на условиях договоров гражданско-правового характера, исполнителей проектов приходится искать в уже нанятом коллективе. А это, в свою очередь, чревато рядом последствий:

- среди уже занятых сотрудников может не оказаться работников на частичной занятости, поэтому деятельность в рамках проекта становится для них, по сути, сверхурочной;

- занятые сотрудники могут не иметь желания работать сверх своей основной занятости или менять род занятий, предписанный их трудовым договором, и имеют на это полное право;

- увеличенные часы работы задействованной части персонала могут негативно сказываться на результатах их труда, здоровье, психологическом состоянии и мотивации;

- снижение эффективности работы по основному роду деятельности задействованных в проекте лиц может вызывать раздражение не затронутой проектом части коллектива, а также вызывать объективные проблемы.

При задействовании в проектной рабочей группе части штатных сотрудников компании организационно решают эту проблему одним из трех способов:

1. Работа в проектной группе является дополнением к основной деятельности.

2. Занятых в проекте освобождают от части их обязанностей по основному роду деятельности.

3. Занятых в проекте временно полностью освобождают от основной работы.

Логично предположить, что самым неблагоприятным для работников является первый вариант, и скорее всего, он подойдет лишь для проектов, реализация которых не слишком затянута во времени (например, занимает от нескольких

дней до нескольких недель) и не слишком трудоемка. Ведь рабочей группе при таком варианте приходится задерживаться после работы или выходить в нерабочие дни, и далеко не все члены трудового коллектива согласятся на это даже при перспективе значительного вознаграждения [2].

С другой стороны, третий вариант предполагает, что в целом, в ходе текущей деятельности, организация остается трудоизбыточной, раз в любой момент часть сотрудников может быть переброшена на особые задания без ущерба для основной – циклической – активности.

Именно второй, промежуточный вариант во многих случаях может считаться предпочтительным, так как является щадящим и для работника, и для основной деятельности организации. Однако и он не всегда приемлем: по сути, он хорошо сочетается с ситуациями, когда основная деятельность коллектива представлена разнообразным и творческим трудом. В этом случае допустим временный отказ от части функций при сохранении остальных – например, так реализуются проекты во многих учреждениях высшего образования, когда задействованных преподавателей освобождают либо от аудиторных занятий, либо, наоборот, от научной, методической, воспитательной или профориентационной деятельности.

Другим вариантом, заодно решающим и вторую группу проблем, подробнее описываемую ниже, решает упомянутый выше временный найм или заключение договоров гражданско-правового характера, однако данный сегмент рынка труда в настоящий момент недостаточно развит, а потому успех его применения не гарантирован.

С точки зрения стимулирования труда в любом из рассмотренных вариантов проблем не возникает до тех пор, пока вознаграждение лиц, задействованных в проекте, а также лиц, подменяющих их на основной работе на время проекта, адекватен их усилиям и их представлениям о справедливости. И хотя вознаграждение может носить и нематериальный характер, в любом случае желательно оговаривать его размер и состав заранее, повышая мотивированность исполнителя на приложение усилий и успех.

Вторая группа вероятных затруднений связана с поиском и привлечением необходимого уровня качества человеческих ресурсов, то есть необходимых для реализации проекта компетенций. Наиболее очевидной проблемой представляется полное отсутствие в компании компетенций, необходимых для конкретного рассматриваемого случая. Однако такая ситуация может быть разрешена либо за счет привлечения сторонних специалистов или консультантов,

либо за счет повышения квалификации собственных сотрудников, что не так сложно организовать при наличии реальной заинтересованности, как самих работников, так и руководства [5].

Но и ситуация, при которой нужные компетенции находятся, не лишена проблем, хотя и не столь явных.

Во-первых, если данные компетенции не используются в течение обычной работы организации, значит, у сотрудника они являются спящими, соответственно, либо не оплачиваемыми (тогда он не уделяет внимания их сохранению и развитию), либо оплачиваемыми без использования (тогда организация перерасходует свои средства) [4]. Оба случая негативно сказываются как на мотивации, так и на удовлетворенности трудовой жизнью.

Во-вторых, при реализации проекта получается, что именно работник, обладающий дополнительными компетенциями, и при этом имеющий и основные рабочие компетенции, оказывается наиболее загруженным. Если результатом является неадекватная оплата, это становится значительным демотиватором не только для него самого, но и для других, особенно молодых и перспективных кадров с точки зрения развития и наращивания знаний и навыков. Между тем, иногда наблюдаются случаи, когда в проект люди вовлекаются не положительными (дополнительное вознаграждение, карьерный рост и т. п.) стимулами, а отрицательными (угроза увольнения в случае несогласия). Это может подтолкнуть работника не только к сокращению усилий по сохранению и развитию любых своих компетенций, но и к сокрытию их от руководства и, возможно, более выгодному использованию на стороне. С точки зрения корпоративной культуры в этом случае складывается положение «кто везет – на том и едут», крайне негативное с мотивационной позиции.

При формировании команды для работы над проектом также могут возникать некоторые затруднения. Так, в нее могут попасть сотрудники из разных подразделений, незнакомые или мало знакомые друг с другом, что ведет к потребности не только в ожидаемой в таком случае функциональной адаптации, но и в социальной. Более того, люди, которым предстоит некоторое время работать в очень тесном контакте, могут оказаться вполне компетентными, но психологически несовместимыми. Преградами на пути координации и коммуникации между ними могут становиться и чисто технические

причины: территориальная разрозненность участников, невозможность выделения помещений для совместной работы, их оснащения и т. д. Различные подразделения, из которых привлечены в проект участники, могут обладать существенно отличающейся организационной культурой, что также создает дополнительные барьеры, особенно непонятные и неприемлемые из-за осознания всеми задействованными лицами себя как части одной организации.

Следует отдельно указать на ситуацию, когда в рамках реализации проекта одно или несколько задействованных в нем лиц вынуждены обучить остальных, причем обладающих разной степенью подготовленности к решению новых для них задач.

У обучающихся в этом случае не только оказывается больше обязанностей в рамках проекта, но и возникает необходимость расширить круг обладателей тех компетенций, которые оказались востребованными, и благодаря которым можно было рассчитывать на получение дополнительных бонусов и вознаграждения. Очевидно, что побуждение для таких действий должно быть достаточно сильным, а уровень доверия, как минимум внутри рабочей группы, высоким. Помимо личного настроения обучающего, препятствием может выступать и сложившаяся организационная культура, и низкий уровень поощрения либо гарантий со стороны руководства, и недоверие к последнему.

Отрицательные явления могут возникать и на этапах контроля результатов реализации проекта, причем как промежуточных, так и заключительном.

Любой промежуточный этап контроля должен преследовать несколько целей, в числе которых выделяются две основных:

- выявление отклонений промежуточных стадий реализации проекта от плана и их коррекция;

- выявление успехов и затруднений в деятельности исполнителей, в том числе – достаточности любых ресурсов для достижения поставленных целей, причем среди ресурсов выделяются и знаниявые.

В идеале результаты промежуточного контроля должны приводить к наказанию исполнителей лишь в крайнем случае: если точно установлено, что неудовлетворительные результаты реализации проекта вызваны не просто действиями, но именно намеренными действиями конкретных лиц. Если же некорректные или недостаточно успешные действия персонала вызваны объективным недостатком времени, компетенций, утомлением из-за повышенной нагрузки, дефицитом информации

или иными причинами, но сопровождаются желанием и готовностью преодолевать эти препятствия, вместо наказания должны быть использованы все способы помощи персоналу, в числе которых может быть выделение дополнительных сотрудников.

Заключительный этап контроля уже может включать награждение достойных и наказание виновных, хотя и в данном случае последнее может не входить в число наиболее приоритетных задач. Обычно вознаграждение следует в случае успешного завершения проекта, но это не всегда справедливо. Проект может потерпеть неудачу по причинам, не связанным с работой его участников. В этой ситуации перед руководством организации встает дилемма. Если задействованные лица будут вознаграждены, то это решение будет лишено экономической целесообразности, то есть оплата будет произведена за невыполненную работу, неполученный результат. Обычно такие решения не принимаются в коммерческих организациях. Если же поощрения не будет, то в следующий проект будет крайне сложно вовлечь тех же исполнителей, более того, они могут гораздо хуже выполнять и обычную, циклическую работу, так как их стремление к справедливости не получило реализации. Эту же ситуацию будет наблюдать оставшаяся незадействованной часть персонала, что еще более усугубляет дальнейшие перспективы. Поэтому можно указать на следующие потенциальные возможности корректировки ситуации:

- вознаграждение участников даже не реализованного или неуспешного проекта (экономический эффект выражается в предотвращении демотивации, ухудшения трудовой дисциплины и снижения лояльности персонала);

- сочетание оценки результатов действий конкретных участников проекта с выявлением индивидуальных причин таких результатов;

- соблюдение пропорциональности вознаграждения сумме усилий, исходных компетенций и степени успешности каждого участника;

- во избежание перерасходования средств на стимулирование труда, предпочтение следует отдавать нематериальным формам вознаграждения, причем этот аспект должен оговариваться заранее, в момент вовлечения участников в проект;

- следует избегать размытости и неконкретности при оглашении возможного вознаграждения за участие в проекте, так как в этом случае работник зачастую формирует завышенные ожидания, как минимум на случай успеха проекта, а затем испытывает разочарование.

## Заключение

На каждом этапе управления кадровой составляющей ресурсного обеспечения проекта могут возникать проблемы как организационного, так и мотивационного характера. Единой инструкции по их избеганию не существует и, вероятно, не может быть разработано, так как факторов воздействия, уникальных для каждой

конкретной организации и проекта, осуществляемого ей, слишком много. Однако знание основных аспектов, способных эти проблемы генерировать, позволяет руководителям организаций и проектов обращать более пристальное внимание при их планировании и проработке, что, в свою очередь, может способствовать снятию проблем или их предотвращению.

## Литература

- 1 Каблашова И.В., Добросоцкая Ю.В. Организация мотивации персонала в системе всеобщей ответственности за обеспечение качества процессов // *Экономинфо*. 2015. № 24. С. 36–39.
- 2 Когтева А.Н. Экономическая эффективность мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Международной научно-практической конференции. 2017. С. 131–135.
- 3 Сабетова Т.В. Компетентностный подход к стимулированию роста качественных характеристик трудовой деятельности коллектива // Актуальные вопросы развития производства пищевых продуктов: технологии, качество, экология, оборудование, менеджмент и маркетинг: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 185–190.
- 4 Сабетова Т.В. Развитие компетенций и система вознаграждения за труд // *Вестник ВГУИТ*. 2016. Т.67. № 1. С. 282–287.
- 5 Сабетова Т.В. Формирование и стимулирование использования трудовых компетенций индивидов // Институциональные преобразования национальных экономических систем. 2016. С. 177–181.
- 6 Стрябкова Е.А., Герасимова Н.А., Когтева А.Н., Кулик А.М. Роль кадров в системе цифровой трансформации промышленных предприятий региона // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2019. № 6 (124). С. 22.
- 7 Тяпкина М.Ф., Монгуш Ю.Д., Ильина Е.А., Иляшевич Д.И. Управление проектами в АПК. Иркутск, 2018. 179 с.
- 8 Шлокова А.А. Управление инвестиционными проектами: на что обратить внимание в условиях кризиса // *Academy*. 2017. № 2 (17). С. 62–64.
- 9 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // *The Turkish online journal of design art and communication*. 2016. P. 2571-2585.
- 10 Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine // *Baltic Journal of economic studies*. 2018. V. 4. №. 4. P. 56-61. doi: 10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61
- 11 Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the process of personnel motivation for innovation activity // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. V. 17. P. 467-477.
- 12 Plenkina V.V., Osinovskaya I.V. Improving the system of labor incentives and stimulation in oil companies // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2018. V. 6. №. 2. P. 912.
- 13 Grigoryeva V.V., Gorkovenko E.V., Platonova I.V., Borshevskaya E.P. et al. Formation of concept of provision of economic security of organization: personnel aspect. 2016.
- 14 Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation // *International Journal of Management and Business Research*. 2019. V. 9. №. 4. P. 1-12.
- 15 Tukhtabaev J.S. The theoretical approach on increase of professional skill of workers and stimulation of their creativity // *Theoretical & applied science*. 2016. №. 3. P. 45-48. doi: 10.15863/TAS
- 16 Makushkin S.A. Company's personnel motivation // *Revista espacios*. 2019. V. 40. №. 40.
- 17 Arsenyev Y.N., Razumovskaya T.I., Razumovskaya E.A. Systems of estimation of quality of activity and motivation of personnel of business entities // *Sciences of Europe*. 2017. №. 16-2 (16).
- 18 Akeel A., Indra D. The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya // *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2013. V. 7. №. 2. P. 2013.
- 19 Caurkubule Ž., Rubanovskis A. Sustainable entrepreneurship through motivation: case of Latvian companies // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2014. V. 2. №. 1. P. 43. doi: 10.9770/jesi.2.1(6)
- 20 Glaz V.N., Glaz Y.A., Rusetskaya E.A., Zhuravleva N.V. The Improvement of labor activity motivation of workers in the process of their socialization in the organization: The influence of organizational culture // *Journal of History Culture and Art Research*. 2017. V. 6. №. 6. P. 244-254. doi: 10.7596/taksad.v6i6.1355

## References


- 1 Kablashova I.V., Dobrosockaya Yu.V. Organization of personnel motivation in the system of universal responsibility for ensuring the quality of processes. *Econominfo*. 2015. no. 24. pp. 36–39. (in Russian).
- 2 Kogteva A.N. Economic efficiency of measures to increase the motivation of the personnel of the enterprise. Theory and practice of organizing industrial production. The effectiveness of the organization and management of industrial enterprises: problems and solutions: materials of the International Scientific and Practical Conference. 2017. pp. 131-135. (in Russian).
- 3 Sabetova T.V. Competence-based approach to stimulating the growth of the qualitative characteristics of the labor activity of the collective. Actual issues of the development of food production: technology, quality, ecology, equipment, management and marketing: materials of the II All-Russian Scientific and Practical Conference. 2018. pp. 185-190. (in Russian).
- 4 Sabetova T.V. Development of competencies and the system of remuneration for labor. *Proceedings of VSUET*. 2016. vol.67. no. 1. pp. 282–287. (in Russian).

- 5 Sabetova T.V. Formation and stimulation of the use of labor competencies of individuals. Institutional transformations of national economic systems. 2016. pp. 177-181. (in Russian).
- 6 Stryabkova E.A., Gerasimova N.A., Kogteva A.N., Kulik A.M. The role of personnel in the system of digital transformation of industrial enterprises in the region. Management of economic systems: electronic scientific journal. 2019. no. 6 (124). pp. 22. (in Russian).
- 7 Tyapkina M.F., Mongush Yu.D., Ilyina E.A., Ilyashevich D.I. Project management in the agro-industrial complex. Irkutsk, 2018. 179 p. (in Russian).
- 8 Shlokov A.A. Investment project management: what to look for in a crisis. Academy. 2017. no. 2 (17). pp. 62-64. (in Russian).
- 9 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists. The Turkish online journal of design art and communication. 2016. pp. 2571-2585.
- 10 Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. Baltic Journal of economic studies. 2018. vol. 4. no. 4. pp. 56-61. doi: 10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61
- 11 Voynarenko M., Dzhezhzhula V., Yepifanova I. Modeling of the process of personnel motivation for innovation activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. vol. 17. pp. 467-477.
- 12 Plenina V.V., Osinovskaya I.V. Improving the system of labor incentives and stimulation in oil companies. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2018. vol. 6. no. 2. pp. 912.
- 13 Grigoryeva V.V., Gorkovenko E.V., Platonova I.V., Borshevskaya E.P. et al. Formation of concept of provision of economic security of organization: personnel aspect. 2016.
- 14 Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. vol. 9. no. 4. pp. 1-12.
- 15 Tukhtabaev J.S. The theoretical approach on increase of professional skill of workers and stimulation of their creativity. Theoretical & applied science. 2016. no. 3. pp. 45-48. doi: 10.15863/TAS
- 16 Makushkin S.A. Company's personnel motivation. Revista espacios. 2019. vol. 40. no. 40.
- 17 Arsenyev Y.N., Razumovskaya T.I., Razumovskaya E.A. Systems of estimation of quality of activity and motivation of personnel of business entities. Sciences of Europe. 2017. no. 16-2 (16).
- 18 Akeel A., Indra D. The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2013. vol. 7. no. 2. pp. 2013.
- 19 Caurkubule Ž., Rubanovskis A. Sustainable entrepreneurship through motivation: case of Latvian companies. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2014. vol. 2. no. 1. pp. 43. doi: 10.9770/jesi.2.1(6)
- 20 Glaz V.N., Glaz Y.A., Rusetskaya E.A., Zhuravleva N.V. The Improvement of labor activity motivation of workers in the process of their socialization in the organization: The influence of organizational culture. Journal of History Culture and Art Research. 2017. vol. 6. no. 6. pp. 244-254. doi: 10.7596/taksad.v6i6.1355


#### Сведения об авторах

**Виктория С. Артемяева** старший преподаватель, кафедра гуманитарных наук, гражданского и уголовного права, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, viktoriyanna67@mail.ru

**Евгения П. Рябова** к.э.н., доцент, кафедра информационного обеспечения и моделирования агроэкономических систем, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, vestimaya@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-5731-7242>

**Татьяна В. Сабетова** к.э.н., доцент, кафедра управления и маркетинга в АПК, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, tsabetova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-4414-284X>

#### Вклад авторов

**Виктория С. Артемяева** консультация в ходе исследования  
**Евгения П. Рябова** обзор литературных источников по исследуемой проблеме, выполнила расчёты

**Татьяна В. Сабетова** написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несет ответственность за плагиат


#### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.


#### Information about authors

**Viktoria S. Artemieva** senior lecturer, humanities, civil and criminal law department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, viktoriyanna67@mail.ru

**Evgenia P. Ryabova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, information support and modelling of agro-economic systems department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, vestimaya@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-5731-7242>

**Tatiana V. Sabetova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, management and marketing in agro-industrial complex department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, tsabetova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-4414-284X>

#### Contribution

**Viktoria S. Artemieva** consultation during the study  
**Evgenia P. Ryabova** review of the literature on an investigated problem, performed computations

**Tatiana V. Sabetova** wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

#### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 28/04/2021	После редакции 19/05/2021	Принята в печать 02/06/2021
Received 28/04/2021	Accepted in revised 19/05/2021	Accepted 02/06/2021