

МОТИВАЦІЙНИЙ СКЛАДНИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН

COMMERCIAL ENTERPRISES STRATEGIC DEVELOPMENT MOTIVATIONAL COMPONENT IN CONDITIONS OF CHANGES

У статті здійснено характеристику умов ринкового функціонування підприємств торгівлі з урахуванням дії нового чинника – пандемії коронавірусної інфекції. Визначено, що якісна кадрова політика, зокрема належна система мотивації персоналу, є основою ефективного функціонування та розвитку підприємств торгівлі. Дослідження ринку ритейлу показали, що діюча система мотивації все ще є недостатньо дієвою для забезпечення високого рівня мотивації персоналу. У корпоративній стратегії розвитку торговельних компаній пріоритетне місце за своєю вагомістю повинна займати мотиваційна стратегія (справедлива система стимулів персоналу), що є складником процесу вдосконалення управління персоналом. В її основу закладено складники як позитивної (матеріальної та нематеріальної), так і негативної мотивації. Структура мотиваційної стратегії передбачає взаємодію мотивів як інструменту внутрішніх спонукальних сил працівника та стимулів, що визначають їх формування.

Ключові слова: ринок, мотивація, стимулювання, система, торговельне підприємство, ритейл, персонал, кадрова політика, стратегія.

В статті проведена характеристику умов ринкового функціонування

підприємств торгівлі з урахуванням дії нового фактора – пандемії коронавірусної інфекції. Определено, что качественная кадровая политика, в частности надлежащая система мотивации персонала, является основой эффективного функционирования и развития предприятий торговли. Исследование рынка ритейла показало, что действующая система мотивации все еще является недостаточно действенной для обеспечения высокого уровня мотивации персонала. В корпоративной стратегии развития торговых компаний приоритетное место по своей значимости должна занимать мотивационная стратегия (справедливая система стимулов персонала), которая является составляющей процесса усовершенствования управления персоналом. В ее основу заложены составляющие как положительной (материальной и нематериальной), так и негативной мотиваций. Структура мотивационной стратегии предполагает взаимодействие мотивации и стимулов.

Ключевые слова: рынок, мотивация, стимулирование, система, торговое предприятие, ритейл, персонал, кадровая политика, стратегия.

УДК 658:005.5

<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-24>

Савченко О.Р.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний гуманітарний
університет

Savchenko Olga

Rivne State Humanities University

The article presents characteristics of trade enterprises' market functioning taking into account a new factor – pandemic coronavirus infection. A behaviour change of both consumers and overall requirements of an external environment had an impact on changing the principles of network service providers' operation not only from a standpoint of work technology (their specialization – sales and service), but also of a management system, including personnel policy. A study of a retail market indicated that current incentive system is still insufficiently effective to ensure a high level of motivation of the personnel. Accordingly, a task of top management in retail companies today is high-quality personnel policy as a foundation for process control of resources' complex types – staff, which requires a fair monetary and non-monetary motivation (provision of guidance appropriate to a work environment, promoting continuous development, learning new skills, updating knowledge, enhancing creativity and the like). Harmonization of personnel policy goals of an employee and economic interests of specific enterprise allows to obtain a causal result of ensuring efficiency, especially in social and economic subsystems of an enterprise's management system as a whole. It is determined that an important aspect of favorable personnel policy of trade enterprises acts as a motivational strategy being part of improving the personnel management process (human resources), which includes such components as: recruitment, selection, preparation, training and promotion of staff welfare, employee relations. The basis of a strategy laid components as positive (tangible and intangible), and negative motivation. The structure of a motivational strategy involves interaction of motives as a tool of internal motive forces of an employee and incentives that determine their formation. Such combination promotes optimal provision of employee's requests and needs as a generator of his labour activity, strengthening his initiatives of searching the ways to increase productivity and self-development. Moreover, on the other hand, it provides opportunities for a head of an enterprise to facilitate effective management.

Key words: market, motivation, stimulation, system, trade enterprise, retail, personnel, personnel policy, strategy.

Постановка проблеми. Сучасне складне ринкове середовище сьогодні ускладнилося новим підступним чинником – світовою пандемією коронавірусної інфекції. Він ізолював увесь світ, «паралізував» налагоджені діючі комунікації як усередині країни, так і за її межами, завдав нищівного впливу на економіки кожної країни світу незалежно від їх міцності, поставив увесь бізнес перед вибором – або ліквідація, або пошук нових форматів виживання. Торгівля не стала винятком. Саме сьогодні, у розпал даної інфекції, ринок торгівлі став «заручником» рішень державної політики щодо правил гри на ньому. Так, торговці ринків продовольчих та непродовольчих товарів

опинилися в повній ізоляції, а магазини та торгові мережі різних форматів і розмірів працюють за умови жорсткого дотримання принципів безпеки, умов та режимів роботи.

Особливий інтерес у таких умовах функціонування становить ринок ритейлу (оптово-роздрібною торгівлі продовольчими товарами), який у першу чергу залежить від споживацької поведінки, настроїв та запитів покупців. Дослідження показують, що панічні настрої соціуму, які викликані перш за все ситуацією невизначеності, зумовлюють зміну стратегії покупок споживачів. Як тільки почалися карантинні обмеження, українці прогнозовано кинулися робити запаси на «чорний день»

(за останній тиждень березня товарообіг мережевих супермаркетів перевищив передноворічні продажі); коли ажіотажний попит вщух, покупці далі стали здійснювати свої закупки один раз на тиждень у великих магазинах із широким асортиментом, намагаючись купити все за один раз та із запасом. Відповідно, зріс і середній чек покупки. Окрім того, ізоляція населення карантинном відобразилася на цільовому призначенні заробленого в бік витрат на «проїдання» [1]. Звісно, що зміна як поведінки споживача, так і в цілому вимог зовнішнього середовища позначилася на зміні принципів роботи мережевих надавачів послуг не лише з позиції самої технології роботи (їх спеціалізації – продажу та обслуговування), а й цілої системи менеджменту, у т. ч. кадрової політики. Як свідчать дані ринку роботодавця, відбулося різке падіння кількості поданих резюме (практично вдвічі), що пов'язано з відсіюванням тих, хто раніше переглядав можливі варіанти зміни роботи. Нині співробітники ритейл-компаній міцно тримаються за свої місця роботи та більше не залишають свої резюме з метою пошуку кращих вакансій та пропозицій. Уважаємо, що така ситуація на ринку не повинна розглядатися з позиції роботодавця як сприятлива можливість для підвищення запитів та вимог до персоналу зі збереженням або й зниженням рівнем оплати праці, адже рано чи пізно карантинні обмеження закінчатся і тоді знову поставатимуть завдання щодо зменшення показника плинності кадрів та утримання цінних працівників на робочих місцях. Завданням топ-менеджменту торговельних компаній сьогодні є якісна кадрова політика як фундамент процесу управління найскладнішим видом ресурсів – персоналом, котрий потребує справедливої грошової та негрошової мотивації (забезпечення керівництвом належних умов роботи, сприяння постійному розвитку, освоєнню нових умінь та навичок, актуалізації знань, підвищенню творчого потенціалу тощо). Узгодження кадровою політикою цілей працівника та економічних інтересів підприємства дає змогу отримати причинно-наслідковий результат забезпечення ефективності перш за все соціальної та економічної підсистем системи менеджменту підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На основі аналізу праць, у яких започатковано розв'язання даної проблеми, виявлено, що значна кількість науковців приділяє велику увагу дослідженню теоретичних та методичних питань формування системи мотивації персоналу. Зокрема, дослідженню мотиваційних процесів у сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як Н.П. Базалійська, Т.В. Білорус, О.І. Белова, С.С. Занюк, Л.І. Заставнюк, А.О. Климчук, А.М. Колот, М.А. Кравченко, О.В. Крушельницька, О.Є. Кузьмін, Ю.О. Нікітін, С.В. Рукасов, В.Г. Рукас-Пасічний,

І.В. Шостак, С.А. Шапіро та ін. Ними досліджено питання теорії й методології мотивації та стимулювання персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Значна кількість розробок доводить той факт, що дана проблематика була й є надзвичайно актуальною в усі часи функціонування організацій. Важливо додати, що в основу сучасних розробок, що набули широкого застосування ще й до цього часу, закладено першопочаткові теорії мотивації, серед яких: теорія «батоба і пряника» Дж. Бентхема [2], теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [3], соціальна теорія Е. Мейо [4], структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта [5], теорія людських потреб А. Маслоу [6], теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [7], теорія «Z» В. Оучі [8], теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема [9], теорія справедливості Дж.С. Адамса [10] та ін. Розвиток продуктивних сил суспільства, держав та технологій позначався на зміні пріоритетів та вимог до появи різноманітних форм та методів стимулювання, що знаходило відображення у формуванні різного роду концепцій мотивації. Численні доробки вітчизняних та зарубіжних науковців висвітлюють різноманітні напрями розроблення ефективної системи мотивації персоналу, однак ця проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань мотивації персоналу як складової частини ефективного управління сучасним підприємством.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у розгляді загальної характеристики мотивації персоналу мережевого ритейлу та її місця в системі системно-функціонального вирішення кадрової політики як основи ефективного функціонування та розвитку підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах пріоритетна роль торговельної мережі у соціально-економічному забезпеченні держави визначається такими її перевагами, як: вигідні умови залучення капіталу, економія ресурсів на масштабах діяльності, можливість реалізації якісних товарів за нижчими цінами порівняно з немережевими торговельними об'єктами внаслідок дії ефективної комунікаційної політики на логістичних засадах із використанням результатів маркетингових досліджень ринку, а також особливостей мережевої системи менеджменту в цілому (відповідно до визначеної стратегії розвитку і функціонування торговельної компанії, керування з боку головного офісу відбувається за єдиними принципами управління кожним структурним магазином чи підрозділом). Доведенням дії вищезгаданих переваг у бік ритейлу свідчать дані Державної служби статистики України. Так, на тлі скорочення загальної кількості магазинів в Україні кількість мережевих об'єктів поступово

зростає, а їхня частка у загальній кількості торговельних підприємств у 2018 р. зросла майже у 2,5 рази порівняно з 2009 р. (з 1,73% до 4,22%); оборот роздрібної торгівлі України протягом 2018 р. становив 829 834,7 млн грн (при цьому приріст порівняно з минулим роком становив 94 813,7 млн грн, або 25,6%) [11].

Під час дослідження особливостей роботи мережевого ритейлу актуального значення набуває оцінка ролі та місця системи мотивації персоналу, з одного боку, як головного мотиватора у підвищенні їх продуктивності праці та реалізації трудового потенціалу, а з іншого – як ключового елемента системи функціонування та розвитку організації.

Проведені нами дослідження на прикладі гіпермаркету «Фоззі», що входить до ритейл-компанії Fozzy Group, дають змогу констатувати, що діюча структура системи мотивації персоналу містить як матеріальну, так і нематеріальну форми мотивації працівників.

Аналіз рівня оплати праці працівників підприємств торгівлі показав, що середня місячна зарплата на підприємствах оптової та роздрібно торгівлі в Україні є вищою порівняно з іншими аналізованими показниками (табл. 1).

Відповідно до аналізованих показників (табл. 1), оплата праці на підприємствах торгівлі вища від середньомісячної заробітної плати в Україні у травні 2020 р. на 33,03%; по Рівненській області – на 50,74%. Порівняно з рівнем мінімальної заробітної плати показник вищий майже у три рази. Поряд із цим динаміка величин середньої заробітної плати в Україні та галузі впродовж перших п'яти місяців 2020 р. має негативну тенденцію змін. Так, зменшення показника у травні порівняно із січнем аналізованого року становила -1,72% та -7,79%.

Хоча на підприємстві діє система преміювання (табл. 2), а структура нематеріального заохочення містить різні форми зацікавленості (навчання та розвиток персоналу, можливості кар'єрного росту, належні умови праці, пільги для співробітників, мотиваційні програми та заходи (найкращий працівник магазину, лідери, дитячі екскурсії

в магазини, екскурсії на підприємства постачальників, битва професіоналів, Welcome Pack, ін.)), вона все ще є недостатньо дієвою для забезпечення високого рівня мотивації персоналу через те, що частина з них носить короткотерміновий мотиваційний ефект, а фактичний рівень середньої заробітної плати має суттєві коливання від найбільшого на інституційному та адміністративному рівнях управління (оклади переважно формуються у вигляді премій та бонусів) до найменшого на технічному рівні.

Суттєві відмінності розмірів оплати праці мають негативні прояви: чим нижчий рівень в ієрархічній структурі працівника підприємства торгівлі, тим менше у нього мотиву в досягненні успіху на підприємстві, тим більше він є потенційним претендентом на звільнення та джерелом плінності кадрів.

Відповідно до того, наскільки працівника влаштовує матеріальна винагорода, яку він отримує від своєї праці, буде залежати його бажання до визнання та схвалення результатів його роботи. Як показують результати досліджень, близько третини всього персоналу мережевого ритейлу повністю задоволені своєю заробітною платою та умовами праці, а переважна більшість – лише частково або незадоволені (підстава – невідповідність розмірів доходів компанії та незначне винагородження за їхню важку працю). Поясненням вибору даного виду заробітку є відсутність інших пропозицій [14; 15].

Зважаючи на зазначене, важливим аспектом сприятливої кадрової політики торговельних підприємств виступає мотиваційна стратегія як складник процесу вдосконалення управління персоналом (людськими ресурсами), що включає такі складники як залучення, відбір, підготовка, навчання й просування персоналу, соціальне забезпечення, відносини між працівниками. В основу визначеної стратегії закладено складники як позитивної (матеріальної та нематеріальної), так і негативної мотивації. Вагомість справедливої системи мотивації персоналу визначає її пріоритетність та місце в корпоративній стратегії компанії як важливого базису, що виступає

Таблиця 1

Окремі статичні показники по оплаті праці у 2020 р.

№ з/п	Найменування показника	2020 рік				
		січень	лютий	березень	квітень	травень
1	Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	4723	4723	4723	4723	4723
2	Середня заробітна плата в Україні, грн	10727	10727	11446	10430	10542
3	Середня місячна зарплата у Рівненській області, грн	9179	9213	10194	8884	9304
4	Середня місячна зарплата на підприємствах оптової та роздрібно торгівлі в Україні	15211	15879	17094	14544	14025

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13]

Таблиця 2

Система преміювання управлінців

Показник	Вага премії	Мета	Поріг премії	Періодичність виплати	Надання даних
Виконання оперативного бюджету роздрібногo виторгу, %	20%	100%	менше 99% =0% премії 99% -99,99% =50% премії 100%-100,99% =100% премії 101% =101,99% =110% премії 102% -102,99% =120% премії 103% -103,99% =130% премії 104%-104,99% =140% премії 105% і більше =150% премії	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Виконання оперативного бюджету оптового виторгу, %	10%	100%	90%-99,99% = 50% премії 100%-109,99% = 100% премії 110%-119,99% = 110% премії 120% і більше =120% премії	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Дотримання % ФОП магазину, % від виторгу	15%	бюджет	бюджет	щоквартально	фінансовий департамент
Дотримання рівня операційних витрат у рамках узгодженого бюджету	15%	бюджет	бюджет якщо є заборгованість по документам в бухгалтерії, премія не виплачується	щоквартально	фінансовий департамент
Дотримання плану за списаннями, % від виторгу	10%	бюджет	бюджет	щоквартально	відділ бізнес-аналізу
Дотримання плану щодо нестач, % від виторгу	10%	бюджет	бюджет	1 раз у півроку	відділ бізнес-аналізу
Дотримання стандартів (ПЛМ, фокус-чек лист, ТП), % виконання	10%	85%	85% – 89,99% = премія 50%;90% і більше = премія 100%	щокварталу	операційний департамент
Плинність кадрів, %	10%	бюджет	100%-101,25% = 50% премії; менше 100% = 100% премії	щокварталу	департамент персоналу

гарантом її ефективного функціонування та розвитку (рис. 1).

Структура мотиваційної стратегії, що подана на рис. 1, передбачає взаємодію мотивів як інструменту внутрішніх спонукальних сил працівника та стимулів, що визначають їх формування. Їх поєднання сприяє оптимальному забезпеченню запитів та потреб працівника як генератора його трудової активності, заохоченню його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці та саморозвитку, а з іншого боку, надає можливості керівникові сприяти ефективному управлінню.

Висновки з проведеного дослідження.

Умови сучасного ринкового функціонування сьогодні ускладнилися новим непередбачуваним чинником, який вніс карколомні зміни не лише у функціонування бізнесу, а й у життя кожної країни та й цілого світу. Дію його наслідків відчув також і ринок торгівлі. Для одних його вплив став фатальним «вироком», для інших, серед яких і торговельні мережеві підприємства, його наслідки неоднозначні. З одного боку, відбулося переосмислення технологічного процесу (посилення гігієни робочих

місць, торговельної зони та місць зберігання, зміна режиму роботи тощо), а з іншого – зросли показники дохідності внаслідок збільшення клієнтської бази через закриття ринків та панічних настроїв суспільства в потребі закупів «про запас».

Вплив даного чинника на ринок роботодавця відіграв виключно негативну роль, змусивши працівників ритейл-компаній міцно триматися за свої робочі місця та задовольнятися тим, що є, щоб не поповнити багаточисленні лави безробітних в Україні [14]. Незважаючи на ситуацію, що виникла сьогодні, політика мережевих компаній стосовно персоналу повинна бути побудована на ефективній кадровій політиці (справедливій системі мотивації), щоб після виходу з вимушеного карантину в персоналу підприємства не виникло бажання помсти та звільнення.

Сьогодні більшість мережевих підприємств має чітко визначену систему преміювання персоналу. Поряд із цим, як показують дослідження, переважна більшість працівників усе ж незадоволені своєю заробітною платнею, вважаючи її несправедливою винагородою за ті зусилля, які

Корпоративна стратегія – підвищення довгострокової вартості мережевого бізнесу компанії

Ділова (функціональна стратегія)

2.1. Стратегія зростання

Розширення можливостей отримання прибутків компанії

Збільшення ринкового сегменту

Розширення клієнтської бази шляхом збільшення власної цінності для них: удосконалення характеристик продукції/послуг, комунікативної політики, підвищення іміджу компанії, ін.

2.2. Стратегія продуктивності

Більш ефективне використання активів

Удосконалення структури витрат

Підвищення рівня прибутковості шляхом удосконалення бізнес-процесів:

виробничих (спеціалізація – доставка, збереження, викладення, збут, сервіс, розподіл, ризики тощо)

сервісних (якість та культура обслуговування, цінова, товарна, збутова політики, дизайн магазину, види розрахунку тощо)

інноваційних (розширення власного виробництва, сфери послуг, менеджменту, кадрового розвитку тощо)

господарських (оцінка позицій, перманентне здійснення факторного аналізу, працевлаштування, безпека та охорона здоров'я, корегування бізнес-стратегії, відповідність внутрішньої структури зовнішнім вимогам, ін.)

2.3 Функціональна (внутрішня) мотиваційна стратегія

Позитивна мотивація

Матеріальне стимулювання

Грошове (оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійні винагороди, участі у прибутках)

Негрошове (медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні витрати, пільги, путівки для дорослих та дітей, покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка, навчання за рахунок підприємства, похвала, відвідування конференцій тощо)

Нематеріальне стимулювання

Творче: стажування, підвищення кваліфікації, можливість самореалізації та самовдосконалення, екскурсії для дітей працівників

Соціально-психологічне: престиж, повага колег, суспільне визнання

Політичне: дія корпоративного духу, авторитету лідерів тощо

Адміністративне: дисциплінарна відповідальність працівника за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності

Інформаційне: доступність до необхідної інформації

Негативна мотивація

Депреміювання

Зменшення відсотка та надбавок

Зняття стимулюючих заходів

Зменшення відсотка доплат

Рис. 1. Структура та місце мотиваційної стратегії в загальній корпоративній стратегії компанії

Джерело: розроблено автором на основі [16]

вони докладають, забезпечуючи компанії надвисокі прибутки. Зважаючи на це, визначена мотиваційна стратегія, в основу якої закладено як позитивну (матеріальну та нематеріальну), так і негативну мотивації (рис. 1), повинна виступати базою ефективного управління організацією,

гарантуючи працівникам широку та справедливу систему стимулів, а компанії – результат довгострокової та ефективної роботи на ринку товарів та послуг.

Дотримання організацією зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних

методів стимулювання праці персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і само-реалізації, збереженню дружніх взаємовідносин у колективі. Саме тому розроблена мотиваційна стратегія та її вагомість визначають ключову роль та місце в корпоративній стратегії компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітика Nielsen: як змінилися продажі різних груп товарів у період карантину в Україні. URL : <http://www.ua-retail.com> (дата звернення: 17.04.2020).
2. Bentham J. *The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence* / edited by Timothy L.S. Sprigge, London : The Athlone Press, 1968. 424 p.
3. Тейлор Ф. *Научная организация труда*. Москва : Транспечать, 1925. 276 с.
4. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
5. Likert R. *The Human Organization*. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
6. Maslow A. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370–396.
7. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
8. Оучи У. *Методы организации производства: японский и американский подходы* / сокр. пер. с англ. Москва : Экономика, 1984. 184 с.
9. Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г.Р. *Теория характеристик работы* / по Н.В. Прусовой «Психология труда». Москва : Эксмо, 2008. 160 с.
10. Adams J.S. *Inequity in social exchange*. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI : 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
11. Офіційний вебресурс Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.07.2020).
12. Офіційний вебресурс Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average> (дата звернення: 09.07.2020).
13. Офіційний вебресурс Головного управління статистики у м. Києві. URL : <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1139&lang=1> (дата звернення: 09.07.2020).
14. Кадровий переворот: як українські ритейлери змінюють HR-політику через карантин і кризу. URL : <http://www.ua-retail.com> (дата звернення: 02.04.2020).
15. Белова О.І. *Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 291 с.
16. Климчук А.О., Михайлов А.М. *Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності*. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 23.04.2020).

REFERENCES:

1. Analytika Nielsen: yak zminylysia prodazhi riznykh hrup tovariv u period karantynu v Ukraini. URL : <http://www.ua-retail.com> (accessed: 17.04.2020)
2. Bentam Dzh. (1968). *Zibrannya tvoriv Dzheremi Bentama: lystuvannya* [The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence]. London: The Athlone Press, 424 p.
3. Teylor F. (1925). *Nauchnaya organizatsiya truda* [Scientific organization of labor. Moscow]. Moskva : NKPS Transpechat', 276 p.
4. Mayo E. (1946). *Problemy lyudyny z promyslovoyu tsyvilizatsiyeyu* [The Human Problems of an Industrial Civilization]. Boston: Administratsiya vyshchoyi shkoly, Harvards'kyy universytet, 318 p.
5. Likert R. (1967). *Orhanizatsiya lyudyny* [The Human Organization] N'yu-York: Mc Graw-Hill, 258 p.
6. Maslou A. (1943). *Teoriya motyvatsiyi lyudyny*. *Psykhoholichnyy ohlyad* [Theory of Human Motivation. Psychological Review], vol. 50, no 4, pp. 370-396.
7. McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise* [The Human Side of Enterprise]. New York: McGraw-Hill, 256 p.
8. Ouchi U. (1984). *Metody organizatsii proizvodstva : yaponskiy i amerikanskiy podkhody* [Production Organization Methods: Japanese and American Approaches]. Moskva : Ekonomika, 184 p.
9. Khekman Dzh.R., Oldkhem G.R. (2008). *Teoriya kharakteristik raboty* [Inequity in social exchange]. Moskva : Eksmo, 160 p.
10. Adams ZH.S. (1965). *Nerivnist' sotsial'noho obminu* [Inequity in social exchange]. *Uspikhy eksperymental'noyi sotsial'noyi psykhohiyi*, vol. 2. pp. 267-299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
11. *Ofitsiyyny veb-resurs Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (data zvernennya: 09.07.2020)
12. *Ofitsiyyny veb-resurs Ministerstva finansiv Ukrainy*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average> (accessed: 09.07.2020)
13. *Ofitsiyyny veb-resurs Holovnoho upravlinnya statystyky u m. Kyievi*. URL: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1139&lang=1> (accessed: 09.07.2020)
14. *Kadrovyy perevorot: yak ukrayins'ki riteylery zminyuyut' HR-polityku cherez karantyn i kryzu*. URL: <http://www.ua-retail.com> (accessed.: 02.04.2020)
15. *Byelova O.I. (2016). Motyvatsiyyny mekhanizm stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom* [Motivational mechanism of strategic management of the enterprise] : dys. ... kand. ekon. nauk. 08.00.04. Kyiv, 291 p.
16. *Klymchuk A. O., Mykhaylov A. M. (2018). Motyvatsiya ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom ta pidvyshchenni innovatsiyanoi diyal'nosti* [Motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and increase of innovative activity]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, pp. 218-234. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (accessed: 23.04.2020)