

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF AN EFFECTIVE MODEL OF LABOR MOTIVATION FOR EMPLOYEES OF DOMESTIC ENTERPRISES

У статті розглянуто актуальні проблеми формування сучасної мотиваційної моделі управління персоналом та визначено її вплив на результативність діяльності працівників. Акцентовано увагу на розробленні ефективних засобів активізації людського фактору як базового складника підвищення результативності праці. Стимулювати ділову поведінку персоналу покликана мотиваційна модель, заснована на економічному складнику у вигляді компенсаційного пакету. Обґрунтовано складники сучасного комплексу стимулювання, окреслено умови роботи персоналу, які формують мотиваційні чинники в межах запропонованої моделі заохочень. Особливу увагу акцентовано на соціальній активності працівників, що виступає запорукою виконання нормативно поставлених завдань, стимулює працювати краще. Розглянуто організаційну культуру як потужний інструмент активізації роботи персоналу, найважливішою функцією якої виступає саме мотивація. Визначено пріоритетні напрями регулювання проблем заробітної плати на основі використання альтернативної системи посадових окладів – грейдів. Залежно від рівня виконання нормативно встановлених завдань запропоновано відповідні форми стимулювання праці персоналу.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, заробітна плата, трудова поведінка, винагорода, компенсаційний пакет, соціальна активність працівників.

В статье рассмотрены актуальные проблемы формирования современной мотивационной модели управления трудовыми ресурсами. Акцентируется внимание на разработке эффективных средств активизации человеческого фактора как базовой составляющей повышения результативности труда. Стимулировать деловое поведение персонала призвана мотивационная модель, основанная на экономической составляющей в виде компенсационного пакета. Обоснованы составляющие современного комплекса стимулирования, определены условия работы персонала, которые формируют мотивационные факторы в рамках предложенной модели поощрений. Особое внимание уделено социальной активности работников в качестве залога выполнения нормативных заданий, стимула работать лучше. Рассмотрена организационная культура как мощный инструмент активизации работы персонала, важнейшей функцией которой является именно мотивационная. Определены приоритетные направления регулирования проблем заработной платы на основе использования альтернативной системы должностных окладов – грейдов. В зависимости от уровня выполнения нормативных заданий предложены соответствующие формы стимулирования труда персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, заработная плата, трудовое поведение, вознаграждение, компенсационный пакет, социальная активность работников.

УДК 005.32:331.101.3(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-19>

Лозовський О.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Lozovskiy Alexander

Vinnitsia Institute
of Trade and Economics
of Kyiv National University
of Trade and Economics

The article considers the current problems of forming a modern motivational model of personnel management and identifies its impact on employee performance. The current stage of development of the productive forces of society requires significant changes in the management system of labor resources. The growth of labor productivity should be based on the development of effective ways to activate the human factor, ie staff motivation on which depends the economic and social effect of the enterprise and the end result of its activities. The motivational model based on the economic component in the form of a compensation package, which includes the basic salary, the system of social benefits, surcharges and bonuses, is designed to stimulate business behavior of employees. Emphasis is placed on the formation of a system of compensation, taking into account the relevant position of the employee, work experience, qualifications, work skills, knowledge and skills. Thus, attention is focused on the importance of the use of indirect material incentives to intensify the efforts of staff to perform the tasks. The article substantiates the components of the modern incentive complex, outlines the working conditions of staff, which form the motivating factors within the proposed model of incentives. The remuneration strategy is defined as the encouragement of active staff behavior, high level of productivity, according to which each organization must use its own compensation system that reflects established traditions, norms and rules of conduct, management methods, organizational culture, management philosophy. Particular attention is paid to the social activity of employees, which is the key to the implementation of regulatory tasks, stimulates better work. Organizational culture is considered as a powerful tool for activating the work of staff, the most important function of which is motivation. The priority directions of regulation of problems of a salary on the basis of use of an alternative system of official salaries – grades are defined. Depending on the level of implementation of normatively established tasks, appropriate forms of staff work incentives are proposed.

Key words: motivation, incentives, wages, work behavior, remuneration, compensation package, social activity of employees.

Постановка проблеми. Мотивація персоналу сьогодні виступає головним засобом оптимального використання наявних трудових ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу на виконання поставлених завдань. Йдеться про використання таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності праці. Усе це відбувається за умов посиленої інтернаціоналізації та глобалізації суспільства, стрімкого розвитку науки та інноваційних технологій, зміни парадигми

управління, тому важливим постає питання щодо вдосконалення інструментарію, який спроможний самоорганізувати персонал, спрямувати його зусилля на підвищення результативності праці. Саме тому пошук новітніх мотиваційних моделей набуває сьогодні особливого значення.

Ключовою проблемою формування сучасної мотиваційної моделі виступає недостатнє фінансування заходів, пов'язаних як із матеріальним, так і з нематеріальним складником стимулювання

праці. Особливої уваги також потребують чинники, що спонукають працівників виконувати доручені завдання та методи оцінки індивідуального внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням мотивації приділялася велика увага ще з давніх часів: спочатку йшлося про матеріальні та організаційні аспекти спонукання, сьогодні все більше уваги надається соціально-психологічному складнику даного процесу.

Ключовим аспектам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Алдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Теоретичною базою закономірності дії мотивації стали наукові праці російських учених В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Ядова та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми стимулювання праці працівників зробили М. Ведерніков, М. Дороніна, Д. Дратвер, Й. Завадський, М. Зелена, Л. Ганжурова, О. Криворучко, О. Крушельницька, С. Олійник, В. Шаповал, В. Шинкаренко, А. Колот, Л. Червинська та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасних мотиваційних складників та стимулюючих чинників у формуванні ефективної моделі мотивації праці персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Трудові ресурси чи персонал – це певна сукупність осіб, що працюють на підприємстві та вкладають власну працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення комерційної діяльності організації, реалізацію її статутних завдань. Як елемент загального ресурсного потенціалу персонал вступає у взаємодію з іншими видами ресурсів: матеріальними, фінансовими, інформаційними, технологічними, за допомогою котрих здійснює трансформацію «вхідних» величин у «вихідну» кінцеву продукцію. Виконуючи, таким чином, покладені на нього функції, персонал формує відповідний рівень ефективності господарюючого суб'єкта, втілює в життя визначені цілі, реалізує прийняті рішення.

Виступаючи найбільшою цінністю будь-якого підприємства, люди водночас найменш передбачувані для управління, тому питання мотивації праці персоналу стає ключовим у підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку [1].

Сьогодні існує безліч визначень мотивації. Низка авторів уважає мотивацію процесом, завдяки якому кожний співробітник і всі члени колективу залучаються до активної трудової діяльності з метою виконання поставлених завдань. Інші – як процес формування відповідного психологічного стану людини, спрямованого

на активізацію власних дій. Є й такі вчені, для яких мотивація виступає сукупністю мотивів, стимулів, внутрішніх і зовнішніх чинників, що примушують людину діяти певним чином [2].

Водночас процес мотивації набуває максимального значення в тандемі зі стимулюванням, це два складники єдиного цілого, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [3]. Таким чином, мотивація та стимулювання праці покликані забезпечити відповідну трудову поведінку, яка є необхідною для успішного функціонування і розвитку підприємства.

Існують різні думки та погляди на створення сучасної моделі мотивації персоналу. Низка авторів акцентує увагу на першочерговості потреб як стимулюючого чинника поведінки людини, інші – на важливості визначальних груп чинників, що виступають у ролі основних мотиваторів, якими керується людина, формуючи власну модель поведінки. Є й такі, що віддають перевагу теорії соціального порівняння.

Будь-яка мотиваційна модель передбачає економічний складник як базовий у підвищенні рівня продуктивності праці. Адже задоволення потреб працівника відбувається за рахунок еквівалентного обміну частини матеріальної винагороди на еквівалент конкретного товару або послуги. Таким чином, отримання додаткового «вікна можливостей» у вигляді матеріальної винагороди в умовах економічної кризи, пандемії, зростання безробіття виступає потужним інструментом активізації роботи персоналу.

Економічні чинники сприяють підвищенню продуктивності праці, тобто рішенню економічних завдань підприємства. Дані чинники можна розділити на дві групи: матеріальні (фінансові) та нематеріальні (нефінансові). Матеріальні включають у себе фінансовий складник: рівень заробітної плати, премії, надбавки, доплати та інші грошові бонуси. Найбільш вагомими складником даної групи чинників виступає рівень заробітної плати. За даними Державної служби статистики, рівень середньої заробітної плати в Україні з кожним роком зростає (рис. 1) [4].

Разом із тим відкрита інфляція та пов'язана з нею девальвація національної валюти знижують рівень реальних доходів населення, погіршують якість життя. Знецінення купівельної спроможності грошей негативно впливає як на поведінку персоналу, так і на підприємницьку активність загалом. Виникає ситуація, за якої номінальна заробітна плата у вигляді основної, додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, яку отримує працівник, не дає точного уявлення про дохід на фактор праці, адже в різний час за одну й ту ж

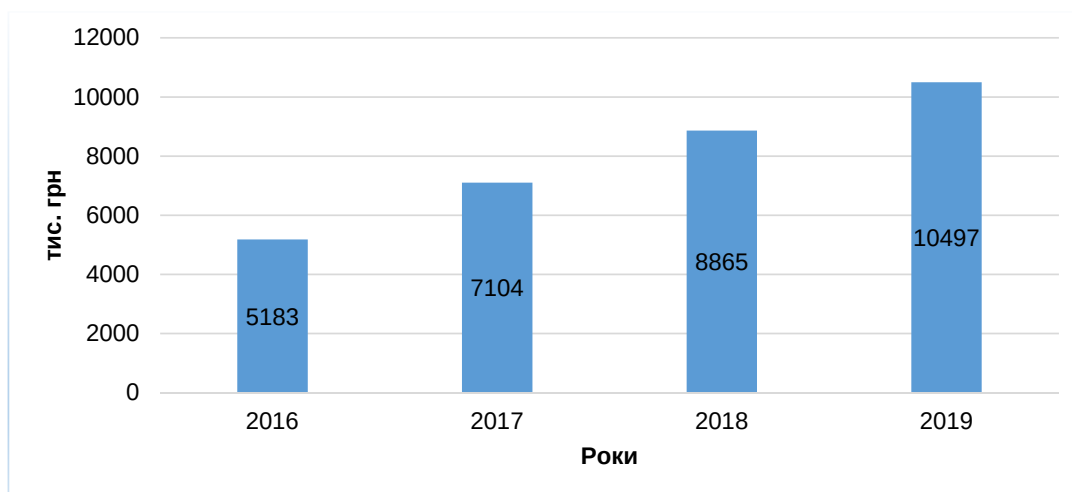


Рис. 1. Динаміка рівня номінальної середньомісячної заробітної плати в Україні протягом 2016–2019 рр.

Джерело: доповнено автором на основі [5, с. 5]

грошову суму можна придбати різну кількість життєвих благ [6].

У результаті спостерігаємо розрив між реальною і номінальною заробітною платою. Дану проблему в межах господарюючого суб'єкта можливо і необхідно вирішувати на основі формування сучасної моделі мотивації персоналу.

Незважаючи на різноманіття мотиваційних складників та стимулюючих чинників, які система менеджменту підприємства спроможна запропонувати в межах вибраної мотиваційної моделі, вони передусім повинні формувати такі умови роботи персоналу:

- гарантувати право на вільне волевиявлення, припускаючи при цьому можливість позитивної реакції керівництва на запропоновані ідеї;
- надавати можливість колективного обговорення ключових питань розвитку організації;
- передбачати рівні можливості кар'єрного зростання для всіх категорій працівників;
- гарантувати оплату праці, усі форми доплат і надбавок у чітко визначені строки;
- забезпечувати комфортні та безпечні умови праці, надавати можливість участі працівників у власності підприємства;
- надавати послуги з охорони здоров'я, гарантувати комфортний соціально-психологічний мікроклімат у колективі;
- забезпечувати безперервну освіту, навчання і розвиток персоналу впродовж усієї трудової діяльності;
- відносно певних категорій працюючих (бухгалтерів, економістів тощо) надавати можливість виконувати роботу в домашніх умовах;
- гарантувати особистісне і публічне визнання заслуг працівників.

Аналіз системи мотивації праці провідних вітчизняних підприємств дає змогу сформулювати

складники сучасного комплексу стимулювання, а саме: матеріальну винагороду (грошові та не грошові виплати) та комплекс нематеріальних заохочувальних засобів, спрямованих на поліпшення умов праці і відпочинку, ліквідацію дискомфорту на робочому місці.

Створення умов для соціальної активності працівників виступає запорукою виконання поставлених перед підприємством завдань, стимулює працювати краще, знижує плинність кадрів, підвищує продуктивність і якість виконаних робіт. У разі відчуття себе членом команди, підтримки колег працівник краще виконує покладені на нього службові обов'язки, формується атмосфера довіри.

Стимулювання соціальної активності персоналу разом із тим можливе лише за умови відповідно сформованої організаційної культури як набору найважливіших припущень, що приймаються членами організації і проявляється у визначених ціннісних орієнтаціях фірми.

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати всі підрозділи і працівників на загальні цілі і найважливішою функцією якої є саме мотивація. Мотивація як інструмент організаційної культури покликана забезпечити ефективність використання людських ресурсів і виступає важливим джерелом нематеріальних стимулів для персоналу.

Основу мотиваційної поведінки становлять потреби і цінності, які спонукають людину діяти саме так, а не інакше. Саме організаційна культура формує мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо й ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок у ланцюгу «організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності

підприємства» підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [7, с. 124].

Із метою підвищення мотивації до праці доцільним видається запровадження у практиці роботи вітчизняних підприємств системи таких заходів. Зокрема, стимулювати трудову поведінку співробітників, спрямовувати їх зусилля на виконання службових обов'язків покликана система компенсацій. Так, компенсаційний пакет, що включає базову заробітну плату, систему соціальних пільг, доплат і премій, являє собою універсальний інструмент, за допомогою якого вирішуються основні завдання ефективної діяльності компанії: зростання продуктивності праці, підвищення ефективності інвестицій у персонал, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі [7].

Заохочення активної поведінки персоналу, високого рівня продуктивності праці визначається стратегією винагороди. Відповідно до цієї стратегії, кожна організація використовує власну компенсаційну систему, яка відображає усталені традиції, норми і правила, методи управління, організаційну культуру, філософію поведінки керівників.

Стимулююча роль заробітної плати логічно витікає з її складових частин: основної, додаткової, заохочувальних і компенсаційних виплат. Основна складається з винагороди за виконану роботу в межах встановлених норм праці у вигляді тарифних ставок (окладів), відрядних розцінок – для робітників і посадових окладів для службовців. Додаткова – це винагорода за працю понад встановлені норми.

На основі проведених досліджень використання робочого часу та продуктивності праці нами запропоновано форми стимулювання праці робітників залежно від рівня виконання нормативно встановлених завдань (табл. 1).

Запропонована модель стимулювання праці залежно від рівня виконання нормативних завдань дасть змогу більш дієво мотивувати працівників, спонукатиме докладати зусиль до зростання продуктивності праці. Виступаючи головним джерелом підвищення добробуту персоналу, заробітна плата, перш за все, повинна відображати професійно-ділові якості працівника, результати його

праці, підкреслювати результативність праці, стимулювати її ефективність.

Разом із тим безмежне матеріальне стимулювання росту продуктивності праці може викликати й негативні наслідки, скажімо, зниження якості виконуваних робіт, фізичну та моральну втому персоналу. Тому актуальною, на нашу думку, виступає проблема фіксації продуктивності праці певними розумними рамками, виходячи за межі яких додаткова оплата хоча і нараховуватиметься, але відсоток винагороди буде досить незначним.

Важливим складником формування ефективної моделі мотивації персоналу виступає застосування непрямого матеріального стимулювання праці працівників, а саме компенсацій. Компенсації, чи систему бенефітів, надають працівникам залежно від займаної посади, стажу роботи, кваліфікації, трудових навичок, знань і вмінь.

Виступаючи регламентованими актами чинного трудового законодавства, вони, з одного боку, гарантують низку соціальних виплат працівнику (оплату лікарняних, щорічної відпустки, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування), а з іншого – формують добровільні, нерегламентовані державою заохочувальні виплати. Саме ці виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями покликані стимулювати працю, а іноді й виступати у ролі компенсатора морально застарілих форм і систем оплати персоналу.

Компенсаційно-заохочувальний пакет варто розробляти поетапно. Він повинен відповідати принципам роботи кожної конкретної організації, бути максимально адаптованим до індивідуальних потреб відповідних груп працівників, адміністративне впровадження якого повинно бути здійснено у вигляді наказу [8].

Багато форм і систем оплати праці, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам сьогодення, не виступають ідентифікаторами цілей працівників зі стратегічними цілями розвитку організації. Незадоволеність розміром заробітної плати, умовами стимулювання є головною перешкодою на шляху зростання продуктивності праці, прибутковості бізнесу. Усуненню зазначених

Таблиця 1

**Стимулювання праці робітників
залежно від рівня виконання нормативно встановлених завдань**

Рівень виконання виробничих нормативних завдань, %	Розміри додаткової оплати до тарифної ставки робітника, %
До 80 виконаного	Не нараховується
Від 81 до 90	0,5% за кожний відсоток виконаного понад 80
Від 91 до 95	1% за кожний відсоток виконаного понад 91
Від 96 до 105	1,5% за кожний відсоток виконаного понад 96
Від 106 до 110	2% за кожний відсоток виконаного понад 106
Понад 110	0,1 % за кожний відсоток виконаного понад 110

Джерело: власна розробка автора

недоліків сприятиме застосування закордонного досвіду провідних фірм у галузі мотивації і стимулювання праці персоналу, а саме розроблення та використання альтернативної системи посадових окладів – системи грейдів.

Система грейдів дає змогу узгодити логіку оплати праці з логікою бізнесу. З одного боку, оплата праці виступає еквівалентом потрачених зусиль її кількісного й особливо якісного складника, а з іншого – бізнес є діяльністю, що приносить дохід і створюють його конкретні працівники. Чим краще збалансовані між собою ці два складника, тим більше шансів організації в отриманні максимального прибутку.

Грейдинг виступає процедурою з ранжування посад і є свого роду «табелем про ранги». Посади розподіляються по групах (кластерах, грейдах) відповідно до їх ціннісної значущості для підприємства. Грейд являє собою універсальну систему, що враховує низку компенсаційних чинників на основі зіставлення відносної цінності різних ділянок роботи, від яких залежатиме матеріальна компенсація.

Рівень відповідальності, знання, досвід роботи, професійні навички, результативність діяльності – головні компенсаційні фактори формування відповідного грейду. Процедуру грейдування слід розглядати як практичний інструмент, який допомагатиме краще врахувати індивідуальні потреби організації у диференціації постійної частини заробітної плати. За допомогою даної методики створюється універсальна ієрархія посад на основі зіставлення різних ділянок роботи [9].

Головною перевагою системи грейдингу, її відмінністю, скажімо, від приблизного аналогу тарифної кваліфікаційної сітки виступає трансформація нематеріального показника «цінність роботи співробітника» у грошовий еквівалент. Таким чином, у межах окремого грейду створюється можливість одночасного поєднання двох мотиваційних складників: матеріального і нематеріального.

Передбачаючи більш широку лінійку оцінювання посад, дана система допускає пересічення

частин двох грейдів. Так, фахівець нижчого грейду завдяки своїм професійним навичкам може мати більш високий посадовий оклад, аніж спеціаліст, який знаходиться у грейді вищого порядку. За таких умов, чітко визначених обов'язків і відповідальності у межах кожної позиції (посади) та певного рівня окладу система нарахування заробітної плати стає більш гнучкою, виключається суб'єктивізм в оплаті праці, так званий «шантаж» із боку працівників. Переваги та можливості грейдування наведено в табл. 2.

Висновки з проведеного дослідження. Сьогодні, коли всі ринкові гравці відчувають негативні наслідки складної економічної ситуації в країні, потужним інструментом подальшого розвитку господарюючого суб'єкта виступатиме ефективно функціонуюча модель мотивації праці персоналу. Мотиваційна система організації буде ефективною тільки у разі впевненості кожного працівника в наявності стійкого зворотного зв'язку між затратами власної праці й отриманою винагородою.

Отже, виникає нагальна потреба в розробленні власної моделі стимулювання трудового потенціалу фірми на основі врахування індивідуальних потреб і побажань працівників. Моделі, яка б гармонійно поєднала можливості підприємства і глибокого розуміння того, що саме мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників. Ключем до ефективної роботи з боку персоналу виступатиме бажання брати на себе відповідальність за умов повної завантаженості і задоволеності роботою, з боку адміністрації – послідовне підвищення заробітної плати, удосконалення системи винагород, впровадження передового досвіду.

Ефективно функціонуюча модель мотивації і стимулювання праці персоналу дасть змогу системі менеджменту підприємства чітко визначити цілі і завдання персоналу в досягненні місії організації; сприятиме оптимізації витрат на роботу з кадрами; виступатиме базовим підґрунтям згуртованої роботи колективу, його бажання працювати на кінцевий результат.

Таблиця 2

Переваги та можливості системи грейдування

Для співробітника компанії	Для підприємства у цілому
<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для компанії; - отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи; - оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; - отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування щаблями майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; - послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення фонду оплати праці); - удосконалення організаційної структури і штатного розкладу; - більш ефективне планування витрат на персонал; - спрощення процедури адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; - визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад

Джерело: складено за [9, с. 166]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 106–108.
2. 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.
3. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2021).
5. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 13.02.2021).
6. Кифяк В.І., Бабчук А.М., Рудько К.І. Інфляція як визначальний фактор впливу на добробут населення України. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 86–90.
7. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 3. С. 123–131.
8. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. № 4. С. 167–171.
9. Лутай Л.А. Заробітна плата як засіб стимулювання ефективності праці на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 158–167.
2. Klimchuk A.O., Mikhailov A.M. (2018) Motyvatsiia ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and increase of innovative activity]. *Marketing and Innovation Management*, no. 1, pp. 218–234.
3. Bilichenko O.S. (2012) Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of labor motivation]. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*, no. 4, pp. 119–125.
4. State Statistics Service of Ukraine (2021). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 12 February 2021).
5. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine (2021). Available at: <http://www.me.gov.ua> (accessed 13 February 2021).
6. Kifyak V.I., Babchuk A.M., Rudko K.I. (2018) Inflatsiia yak vyznachalnyi faktor vplyvu na dobrobut naselennia Ukrainy [Inflation as a determining factor influencing the welfare of the population of Ukraine]. *Economy and state*, no. 1, pp. 86–90.
7. Lagutina T. (2019) Orhanizatsiina kultura u problemnomu instytutitsiinomu seredovyshchi [Organizational culture in a problematic institutional environment]. *Bulletin of KNTEU*, no. 3, pp. 123–131.
8. Zapotocka I.V. (2012) Efektyvna systema motyvatsiyi yak osnova uspishnoho funktsionuvannya suchasnykh kompaniy [Effective system of motivation as the basis of successful functioning of modern companies]. *Foreign trade: economics, finance, law*, no. 4, pp. 167–171.
9. Lutai L.A. (2018) Zarobitna plata yak zasib stymuliuвання efektyvnosti pratsi na pidpriemstvakh z vyrobnytstva budivelnnykh materialiv [Wages as a means of stimulating labor efficiency in enterprises for the production of building materials]. *Economic space. Collection of scientific works*, no. 130, pp. 158–167.

REFERENCES:

1. Stepantsova Y.M. (2012) Motyvatsiya personalu ta vazhlyvist yiyi vymiryuvannya na vitchyznyanykh pidpriemstvakh [Personnel motivation and importance of its measurement at domestic enterprises]. *Sustainable economic development*, no. 3, pp. 106–108.