

НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

БІЛЕЦЬКА Ірина

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
<https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>
e-mail: luc_im@ukr.net

САБЕЦЬКА Тетяна

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
<https://orcid.org/0009-0001-5742-2595>
e-mail: t.sabetska@wunu.edu.ua

У статті акцентовано увагу на питаннях збереження кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах нестабільності. Зазначається, що мотивація праці на сьогодні є одним зі провідних чинників збереження персоналу на підприємствах за ситуації, коли попит на працю значно перевищує пропозицію праці. Констатовано, що працевдефіцитна кон'юнктура на ринку праці України утворилася через масові зовнішні міграції населення під час війни, значні внутрішні переміщення населення, великі обсяги освітньої зовнішньої міграції, що стали характерними впродовж низки останніх років, мобілізацію та інші чинники. Метою дослідження визначено обґрунтування напрямів та засобів удосконалення системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільності. Визначено напрями, чинники та інструментарій політики покращення системи мотивації праці на підприємствах.

Ключові слова: персонал, управління, менеджмент персоналу, мотивація праці, розвиток бізнесу, нестабільність.

DIRECTIONS AND MEANS OF IMPROVING WORK MOTIVATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

BILETSKA Iryna, SABETSKA Tetiana

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of West Ukrainian National University

The article emphasizes the issues of preserving the personnel potential of domestic enterprises in conditions of instability. It is noted that work motivation is currently one of the leading factors in maintaining personnel at enterprises in situations where the demand for labor significantly exceeds the supply of labor. It was established that the labor shortage situation in the labor market of Ukraine was formed due to mass external migrations of the population during the war, significant internal displacements of the population, large volumes of educational external migration that have become characteristic over the last few years, mobilization and other factors.

The purpose of the study is to substantiate the directions and means of improving the labor motivation system at domestic enterprises in conditions of instability. The directions, factors and tools of the policy for improving the labor motivation system at enterprises are determined.

It was concluded that staff retention is closely correlated with pay and incentives, in other words, work motivation. The strategic priorities of the policy of improving the system of motivating the personnel of domestic enterprises in conditions of instability should be: improving the quality of the system of financing professional training and improving the qualifications of personnel; improvement of planning of costs for motivation, retention and development of personnel; improvement of resource provision of the system of motivation and stimulation of the work of personnel; development of entrepreneurial activity of personnel; increasing the efficiency of the functioning of the infrastructure elements of the personnel motivation system; growth of costs for intellectualization of business processes, increase and effective use of intellectual capital of the enterprise.

It is shown that further scientific research in this direction relates to the improvement of the methodology of analyzing the social responsibility of entities in the field of consumer services.

Key words: personnel, management, personnel management, work motivation, business development, instability.

БІЛЕЦЬКА, І., & САБЕЦЬКА, Т. (2024). НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Development Service Industry Management*, (2), 189–194. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(28))

BILETSKA, I., & SABETSKA, T. (2024). DIRECTIONS AND MEANS OF IMPROVING WORK MOTIVATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY. *Development Service Industry Management*, (2), 189–194. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(28))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах нестабільності, обумовленої війною, українські підприємства стикнулися з цілим комплексом нових, значно більш системних і складних для економічної безпеки бізнесу викликів і проблем,

з-поміж яких особливо загрозливими для подальшого функціонування й розвитку слід визначити втрату кадрового потенціалу, почасти – інтелектуально-кадрового. Йдеться про те, що значна частина населення України стали біженцями й мігрували за кордон, інша частина громадян перемістилася у більш безпечні регіони країни, багато осіб чоловічої статі було мобілізовано. Крім того, не секрет, що Україну й до повномасштабної війни покидала значна частина громадян (головно через трудову й освітню міграцію), а вже під час війни суттєво деформувався внутрішній ринок праці: багато підприємств припинили чи перепрофілювали діяльність, зменшився попит на низку професій та, навпаки, на інші зріс.

Ці та інші чинники призвели до того, що на внутрішньому ринку праці сформувалася ситуація, коли попит на працю істотно перевищує пропозицію праці. Відтак, підприємствам стає все складніше утримувати кваліфікований персонал. Ситуація загострилася й у зв'язку з тим, що значно погіршився фінансовий результат суб'єктів господарювання і це обмежило їх можливості в частині збільшення витрат на оплату праці, реалізацію соціальних програм та заходів у сфері мотивації праці. Все це спостерігається на тлі загальної економічної девальвації, нестабільності й зростання цін, відтак, бажання персоналу отримувати більше заробітної платні аби фінансувати нарощення власних споживчих витрат.

Таким чином, істотно актуалізувалося завдання удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад розвитку систем ефективної мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Мотивація праці є частиною соціальної політики суб'єктів господарювання. Відтак, як формуванню концепційних положень, так і напрацюванню безпосередньо прикладних рішень з оплати праці і її мотивації, присвячені результати досліджень К. Брезницької [1,с.30-31], І. Колобердянко та Ю. Рудька [7,с.123-130], С. Матюха [10,с.155-160], Д. Петраченко [11,с.23-27] та ін. науковців. Мотивація праці, беззаперечно, має дві складових – матеріальну й нематеріальну. Часто друга стає вирішальною, особливо коли фінансові можливості роботодавця обмежені. Відтак, значний науковий інтерес під час визначення імперативів і засобів вдосконалення мотивації праці в бізнесі становлять нематеріальні аспекти, яким присвячені результати наукових пошукувань Г. Козаченко [5], А. Колота [8,с.3-11], Н. Качмара [9,с.98-103], С. Рукасова [12,с.93-96] та ін.

В окремих працях науковці досліджують соціально-відповідальну поведінку суб'єктів підприємницької діяльності. Це головно праці Т. Васильціва, Р. Лупака, О. Рудковського [2,с.4-8; 3,с.132-136] та ін.

Однак, коли йдеться про корпоративну політику забезпечення мотивації праці персоналу підприємств, то на перший план виходять такі аспекти, як збереження, формування й розвиток трудового капіталу та потенціалу підприємств. Передусім йдеться про дослідження С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4,с.67-72], Я. Качмарика [6,с.105-110], О. Мульської, Ю. Шушкової, Л. Кльоби, Є. Парфенюк [13,с.407-421], О. Кліпкової, Р. Лупака, Н. Міценко, І. Міщука [14,с.320-330].

ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас, аспекти мотивації праці у таких складних умовах, як нестабільність, обумовлена війною, обумовлюють потребу в удосконаленні та подальшому розвитку знань і прикладних рішень в частині мотивації праці персоналу підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямів та засобів удосконалення системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дійсно, вітчизняні підприємства, які прагнуть зберегти власний персонал в умовах нестабільності, мають вдосколювати власні системи мотивації праці. Для цього слід формувати й впроваджувати ефективні мотиваційні механізми, розуміючи під мотиваційним механізмом систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників підприємства та підприємства в цілому, зростання його конкурентоспроможності.

Зауважимо, що багатовекторність потреб та цілей, можливість їх зміни у часі, змушує акцентувати увагу на необхідності дослідження не одного механізму (що звужувало б діапазон можливостей його використання в системі управління підприємством), а їх різноманіття, обумовленого множиною потреб та цілей у тій чи іншій ситуації, яка потребує керованого регулювання.

Як для підприємства, так і для його працівників, має сенс цілі розмежовувати, здійснюючи їх розподіл на два класи – стратегічні та оперативно-тактичні. Виходячи з таких позицій, приходимо до висновку про необхідність узагальнення відомих теоретичних результатів щодо дії мотиваційних механізмів. Йдеться, зокрема, про методичні підходи, у яких пропонується розглядати мотиваційний механізм як упорядковану

сукупність мотивів досягнення складної цілі, зокрема високоякісної праці, розвитку виробництва, підприємства, господарювання. Таке розмежування цілей дозволяє виділити у системі управління підприємством наступні мотиваційні механізми:

а) мотиваційні механізми, функціонування яких обумовлене стратегією розвитку підприємства: мотивації результативної праці персоналу; забезпечення конкурентоспроможності продукції; підвищення підприємницької активності; підвищення інноваційної активності тощо.

б) мотиваційні механізми, функціонування яких обумовлене оперативно-тактичними задачами ефективного функціонування підприємства: фінансово-економічні, соціальні, правові, статусні, технологічні.

Кожен з мотиваційних механізмів (а їх у загальному випадку, може бути декілька) сприймає лише ті потреби, цілі та стан об'єкта мотивованого впливу, на урахування яких спрямоване його функціонування. Одночасно, кожен з них формує лише йому притаманний набір впливових факторів. Всі вони разом створюють систему мотиваційних механізмів, яка разом із системою управління підприємством реалізує покладені на неї функції управління його персоналом як об'єктом мотиваційного впливу.

Проведені дослідження дають підстави сформувати наступні напрями сучасної стратегії мотивування трудової поведінки персоналу підприємства:

- ідентичність загальної спрямованості індивідуальних трудових планів і перспектив розвитку підприємства;
- формування за заданими параметрами мотиваційного механізму управління;
- рівні умови управління незалежно від сфери прикладання праці, місця розташування конкретного підприємства, організаційно-правової форми, характеру участі у власності і прибутках;
- створення умов розвитку здібностей особистості.

Об'єктом управління можуть виступати окремі працівники, малі групи і трудові колективи. Особливої уваги в системі мотивації праці вимагають дії, спрямовані на соціально-психологічні процеси, що протікають у колективах. Тому необхідно, щоб кінцевий результат від застосування мотиваційного механізму управління персоналом позначався на зростанні прибутковості або на економії господарських ресурсів підприємства.

Ефективність застосування мотиваційного механізму на підприємстві ґрунтуються на цілісній системі, яка повинна складатися з наступних елементів: по-перше, визначення актуалізованих мотивів у керівників і найманих працівників, по-друге, формування етапів застосування мотиваційного механізму та розробки та адаптації принципів до конкретних умов. При цьому необхідно врахувати: етап адаптації людини до нових умов праці, період трудової діяльності, а також вік працівників. Але ядром побудови системи діагностики мотивації праці на підприємствах повинна стати підсистема принципів дії мотиваційного механізму. Розглядаючи питання створення мотиваційного механізму, керівник визначає загальний рівень трудових взаємин у колективі, силу сполучення ковалентних психологічних зв'язків і на закінчення розробляє свої рекомендації. При виборі мотиваційного впливу необхідно виходити з того, що позитивні дії є більш ефективними, ніж погроза застосування санкцій і покарань, тому матеріальне заохочення, так само як і будь-яка винагорода, повинна бути пов'язана з конкретними результатами трудової діяльності. Тому у своїй основі заохочення має мати не тільки матеріальний, але і психологічний характер.

В результаті досліджень та враховуючи вищевикладене, пропонується двоетапна система формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства в умовах нестабільності. На першому етапі – «Залучення і стабілізація» – керівник планує рівень матеріальних витрат, що йдуть на оплату праці й інші винагороди, прогнозує витрати, пов'язані з застосуванням мотиваційного механізму у господарюючому суб'єкті. На другому етапі – «Заохочення і розвиток» – проводиться аналіз і формується вихід кінцевих результатів, що свідчать про ступінь ефективності застосовуваних методів. Отримані кінцеві результати мають стати основними факторами в ухваленні управлінських рішень.

Функціонування алгоритму діагностики неможливе без чіткого визначення принципів, на яких ґрунтується мотиваційна діяльність. Сам процес мотивації здійснюється завдяки використанню послідовності визначених принципів. Перед підприємством в ході здійснення господарської діяльності щодня постає безліч завдань і для їхнього успішного вирішення між керівництвом і працівниками повинно бути встановлене тісне співробітництво і згода щодо принципів мотивації.

Основна увага на цій стадії приділяється виокремленню із середовища і виокремленню від інших підприємств. Що стосується відмінних рис сфери компетенції, то в «молодих» підприємствах спостерігається велике коливання до переваг певним бізнесам-функціям. Як правило, виробництво і торгівля. Іншим функціям важко знайти порівнянний статус і престиж, а їхні представники, наприклад, професійні маркетингологи, нерідко чують від менеджерів, що працюють у підприємстві з моменту його заснування, що «маркетингологи ніколи не мають широкого уявлення про предмет розмови».

Як зазначено вище, в залежності від соціального стану й освіти працівника формуються різні за своєю силою потреби. Тому в кожного працівника значимість тієї чи іншої потреби суто індивідуальна. У більшості випадків виникаючі в людини потреби сформовані її індивідуальною системою цінностей. Таким чином, варто припустити, що не буде існувати єдиної техніки мотивації, вона завжди індивідуальна. Індивідуальне мотивування – це дуже складний психологічний підхід, при його використанні мають бути враховані такі

аспекти, як етика, освіченість, моральність, особиста культура, темперамент, позитивна участь працівника, а також корпоративні принципи і цінності.

Матеріальне стимулювання як мотиваційний механізм забезпечення результативності праці проявляється в основному через систему її оплати. Установлена тарифна ставка працівника в більшості випадків адекватно відповідає трудовим витратам і сприймається працівником як плата за виконану роботу. Збільшення розміру заробітної плати вже несе в собі мотиваційний ефект, спрямований на підвищення якості трудової діяльності працівника. Однак у підвищенні продуктивності й ефективності роботи підприємства даний мотиваційний фактор відіграє не тільки позитивну роль. Якісне вирішення виникаючих завдань у першу чергу можливе за чіткої постановки проблеми і вже потім у підборі найефективнішого інструмента. Однак складність використання мотиваційних методів у вирішенні поставлених завдань полягає насамперед у визначенні діючого мотиваційного механізму. Даний механізм поєднує в собі п'ять напрямів: матеріальне стимулювання; поліпшення якості персоналу; участь персоналу в процесах управління бізнесом; конкурентоспроможність персоналу; нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання зростання продуктивності праці містить у собі сукупність заходів і дій керівництва, спрямованих на збільшення добробуту працівника шляхом винагород, розмір яких прямо пропорційно залежить від якості виконаної роботи. Напрямок матеріального стимулювання складається з таких складових, як: 1) удосконалення оплати праці (передбачається не тільки підвищення її розміру, але в той же час економія коштів, що йдуть на оплату праці за рахунок збільшення ефективності роботи); 2) удосконалення преміювання (припускає диференціальний підхід у системі винагород і заохочень). Матеріальне стимулювання праці ефективно при необхідності короточасного підйому продуктивності праці. При перманентному матеріальному стимулюванні відбувається певне насичення або звикання до цього виду впливу. При розробці напрямків підвищення трудової мотивації в ході дослідження виникло переконання щодо необхідності глибокого варіювання мотиваційними методами.

Наступним напрямком вдосконалення важелів мотиваційних механізмів управління персоналом є покращення якості персоналу, необхідність створення сприятливих умов щодо поліпшення компетентності працівників: підвищення освітнього рівня працівників; удосконалювання професійно-кваліфікаційного рівня; створення системи посадового, кар'єрного зростання.

Ще один шлях вдосконалення важелів мотиваційного механізму управління персоналом, взаємодії їх з управлінською структурою полягає в удосконалюванні організації праці, а саме: кваліфікована постановка цілей; розширення трудових повноважень; якісне збагачення праці; виробниче переміщення; використання гнучких графіків; покращання умов праці. Кваліфікована постановка цілей як така є запорукою їхнього успішного вирішення, тому що працівник, маючи чітке уявлення про завдання, що стоять перед ним, і забезпечений усім необхідним для успішного їхнього рішення відразу підлягає мотиваційному впливу, бажаючи швидше одержати конкретний кінцевий результат. Більш складні у своєму виконанні завдання, у порівнянні з легко здійсненими, підвищують почуття відповідальності виконавця.

Чітка постановка завдання в готовому вигляді припускає її проходження за трьома основними етапами: процес формування мети, процес її розробки і механізм виконання. Розширення трудових повноважень є внесенням різноманітності в роботу персоналу в рамках збільшення кількості операцій, що виконує один працівник. Змінюючи в такий спосіб робочий цикл у кожного працівника, зменшується число зайнятих людей, зростає інтенсивність праці, зменшуються короткі тимчасові зупинки. Мотиваційний механізм розширення трудових повноважень доцільно застосовувати у випадку неповної виробничої зайнятості працівників і їхнього власного бажання розширити коло своєї діяльності. Однак керівнику варто обережно розширювати трудові повноваження, оскільки небажання цього з боку працівників може призвести до їх різкого опору.

Проте, все ж головним завданням системи мотивації праці є системна інтелектуалізація бізнесу. Це результат ефективності використання його інтелектуально-кадрового забезпечення. Саме тому пріоритети політики повинні передбачати наступні аспекти (рис. 1).

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення мотивації праці залишається гарний рівень оплати праці, її поступове зростання та виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чийй праці є потреба. Вибір системи мотивації праці має бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями діяльності та розвитку підприємства.

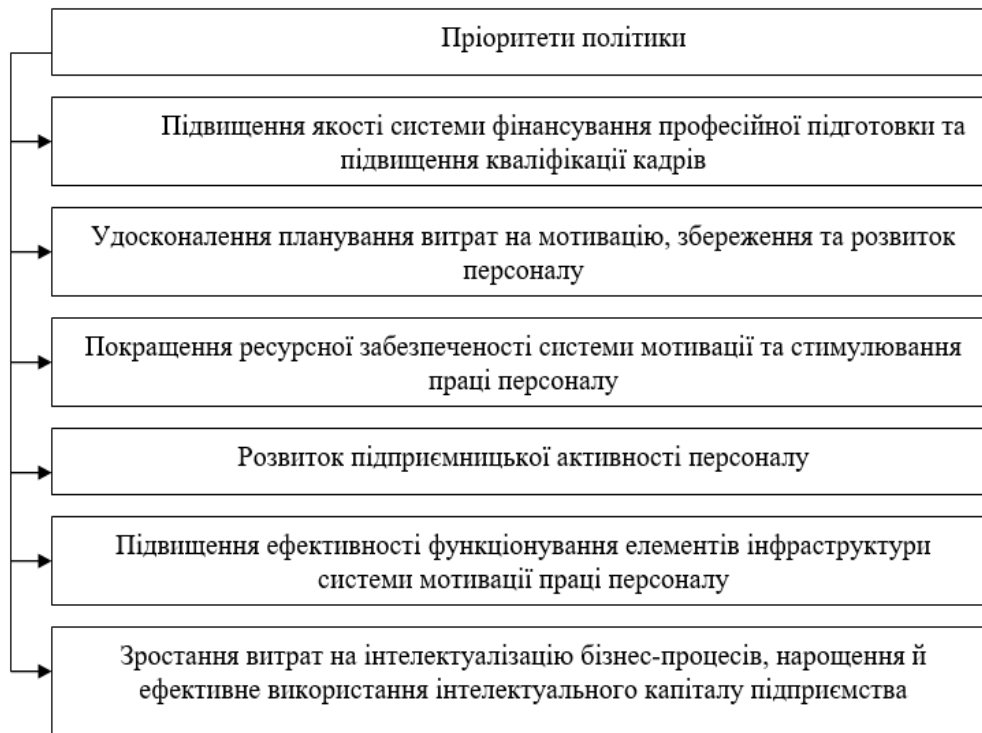


Рис. 1. Стратегічні пріоритети політики вдосконалення системи мотивації персоналу підприємств в умовах нестабільності

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах нестабільності одне з головних завдань, яке постає перед менеджментом суб'єктів господарювання, стосується збереження інтелектуально-кадрового ресурсу. Адже без персоналу підприємства не спроможні не тільки розвиватися, але й на загал здійснювати свою діяльність.

Збереження персоналу тісно корелює з оплатою і стимулюванням, іншими словами – мотивацією праці. Стратегічними пріоритетами політики вдосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних підприємств в умовах нестабільності мають стати: підвищення якості системи фінансування професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; удосконалення планування витрат на мотивацію, збереження та розвиток персоналу; покращення ресурсної забезпеченості системи мотивації та стимулювання праці персоналу; розвиток підприємницької активності персоналу; підвищення ефективності функціонування елементів інфраструктури системи мотивації праці персоналу; зростання витрат на інтелектуалізацію бізнес-процесів, нарощення й ефективне використання інтелектуального капіталу підприємства.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування дієвості механізмів мотивації праці персоналу підприємств в умовах критично гострої соціально-економічної нестабільності.

Література

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем соціальної відповідальності в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. [Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні](#). *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67–72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyji_opyt_motivacii_truda.html.
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105–110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.

-
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
 9. Лупак Р. Л., Качмар Н. М. [Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства](#). *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 98-103.
 10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
 11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.
 12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.
 13. Mulska O., Vasylytsiv T., Shushkova Y., Kloba L., Parfenyuk Y. [Assessment of the population's social resilience environment \(the case of the carpathian region of Ukraine\)](#). *Problems and Perspectives in Management*. 2022. № 20 (1). P. 407-421.
 14. Vasylytsiv T. H., Klipkova O. I., Lupak R. L., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P. [Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation](#). *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2019. № 4 (31). P. 320-330.

References

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. *Development management*. Vol. 8 (105), pp. 30-31.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. pp. 4-8.
3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., Vasylytsiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for the implementation of state policy of development and use of labor potential of Ukraine. *Business Inform*. no 7. pp. 67-72.
5. Kozachenko, A. V. (2015). Foreign experience of work motivation, available at: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyji_opyt_motivacii_truda.html.
6. Kachmar, N. M., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*. Vol. 15 (1). pp. 105-110.
7. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of wages in foreign countries. *Bulletin of Zaporizhia National University*. Vol. 2 (26), pp. 123-130.
8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraine: aspects of work*. Vol. 1, pp. 3-11.
9. Lupak, R.L., Kachmar, N.M. (2016). Social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise. *Social and labor relations: theory and practice*. no. 2. pp. 98-103.
10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience in the organization of wages. *Bulletin of Kyiv National University*. P. 2, Vol. 6, pp. 155-160.
11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise. *East*. Vol. 9, pp. 23-27.
12. Rukasov, S. V. (2009). Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the world's leading countries. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. Vol. 5, pp. 93-96.
13. Mulska, O., Vasylytsiv, T., Shushkova, Y., Kloba, L., Parfenyuk, Y. (2022). [Assessment of the population's social resilience environment \(the case of the carpathian region of Ukraine\)](#). *Problems and Perspectives in Management*. no. 20 (1). pp. 407-421.
14. Vasylytsiv, T. H., Klipkova, O. I., Lupak, R. L., Mitsenko, N. G., Mishchuk, I. P. (2019). [Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation](#). *Financial and credit activity problems of theory and practice*. no. 4 (31). pp. 320-330.