

ГРИГОРУК Павло

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі
<https://orcid.org/0000-0002-2732-5038>
hryhorukpm@khmnu.edu.ua

**ОСОБЛИВОСТІ ТА АДАПТОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті актуалізується проблематика збереження персоналу вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни. Ці питання істотно актуалізувалися через існування таких викликів, як масштабна вимушена зовнішня та внутрішня міграція населення, мобілізація чоловіків, зростання демографічної кризи, дестабілізація внутрішнього ринку праці, збільшення чисельності безробітних, а також соціально вразливих категорій населення. Констатовано на тому, що в таких критично складних обставинах підприємствам задля збереження штату працівників слід розвивати / адаптувати власні програми мотивації і стимулювання праці персоналу. Відповідно, метою дослідження визначено ідентифікацію особливостей та напрацювання адаптованого інструментарію мотивації персоналу підприємства в умовах повномасштабної війни. Виявлено особливості мотивації персоналу вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни, зокрема за видами мотивації: прямою матеріальною; прямою нематеріальною; соціальною; психологічною; кар'єрною; освітньою та соціально-відповідальною в середовищі великої війни. Розроблено адаптовані до умов воєнного часу інструменти мотивації персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання, з-поміж яких – переведення працівників на роботу в тиллові регіони країни чи за кордон; фінансова допомога в релокації працівника та його сім'ї; забезпечення безперервної, енергонезалежної роботи підприємства; використання дистанційних форм зайнятості; коригування графіків роботи у відповідності до активізації / послаблення обстрілів територій; волонтерство і team-building; надання професійно-психологічної підтримки персоналу; гарантування стабільності в зайнятості та оплаті праці; фінансування програм з перекваліфікації; надання фінансової підтримки, кредитів та позик; підтримання зв'язків з працівниками, що перебувають за кордоном; прийняття на роботу ВПО, ветеранів війни; здійснення заходів соціально відповідальної поведінки з відновлення територій, інфраструктури, допомоги постраждалим особам. Аргументовано, що подальші дослідження важливо спрямувати на розробку державної організаційно-економічної програми розвитку та ефективного використання мотиваційних механізмів стимулювання зайнятості та праці населення України в умовах війни.

Ключові слова: підприємство; економіка та управління; розвиток; персонал; управління персоналом; мотивація персоналу; забезпеченість персоналом; продуктивність праці; ефективність праці; інструментарій розвитку.

**FEATURES AND ADAPTED TOOLKIT FOR MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL IN WAR
CONDITIONS**

HRYHORUK Pavlo

Khmelnytskyi National University

The article addresses the issue of retaining personnel of domestic enterprises in the conditions of a full-scale war. These issues have become significantly relevant due to the existence of such challenges as large-scale forced external and internal migration of the population, mobilization of men, and the growth of the demographic crisis, destabilization of the domestic labor market, an increase in the number of unemployed, as well as socially vulnerable categories of the population. It is stated that in such critically difficult circumstances, enterprises should develop / adapt their own programs for motivating and stimulating the work of personnel in order to preserve their staff. Accordingly, the purpose of the study was to identify the features and develop an adapted toolkit for motivating enterprise personnel in conditions of full-scale war. The features of motivation of personnel of domestic enterprises in conditions of full-scale war were identified, in particular by types of motivation: direct material; direct intangible; social; psychological; career; educational and socially responsible in the environment of the great war. Tools for motivating personnel of domestic business entities adapted to wartime conditions have been developed, including – transferring employees to work in the rear regions of the country or abroad; financial assistance in the relocation of the employee and his family; ensuring uninterrupted, energy-independent operation of the enterprise; use of remote forms of employment; adjustment of work schedules in accordance with the intensification / weakening of shelling of territories; volunteering and team-building; providing professional and psychological support to staff; guaranteeing stability in employment and wages; financing retraining programs; providing financial support, credits and loans; maintaining ties with employees abroad; hiring IDPs and war veterans; implementation of socially responsible behavior measures for the restoration of territories, infrastructure, assistance to victims. It is argued that further research is important to direct at the development of a state organizational and economic program for the development and effective use of motivational mechanisms for stimulating employment and labor of the population of Ukraine in war conditions.

Keywords: enterprise; economics and management; development; personnel; personnel management; personnel motivation; personnel security; labor productivity; labor efficiency; development tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Такі явища, як війни, закономірно призводять до активізації міграційних процесів, критичного погіршення якості життя, відтак депопуляції, зниження рівня трудового потенціалу. Очевидно, що цілковито логічним наслідком вказаних процесів стає звуження пропозиції, відтак, дестабілізація ринків праці. Роботодавцям складніше заповнити наявні в них вакансії через відсутність / брак відповідних кадрів, розвиток структурного безробіття, невідповідності у характеристиках попиту і пропозиції праці.

Для збереження наявного інтелектуально-кадрового потенціалу, а також виступу привабливим об'єктом для працевлаштування кращих фахівців на ринку вітчизняним суб'єктам господарювання доводиться удосконалювати власні мотиваційні програми, адаптувати свою політику в сфері соціально-трудових відносин до особливостей еволюції внутрішнього ринку праці в умовах воєнних дій, воєнного стану і критично складної соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної ситуації.

Зазначене актуалізує завдання узагальнення особливостей та розробки і апробації доступного і водночас ефективного інструментарію мотивації персоналу підприємств в критично складних умовах повномасштабної війни

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато наукових статей щодо управління персоналом обговорюють в основному питання, пов'язані з організацією оплати праці та матеріальним заохоченням. Це зокрема дослідження 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. дослідників. Незважаючи на те, що мотивація є важливим фактором управління персоналом підприємств та організацій, вона складається не лише з матеріальних стимулів, а й з нематеріальних аспектів. Такі тези розкриваються в працях А. Козаченко [5], А. Колота [8, с.3-11], І. Кулика [9, с.62-66], С. Рукасова [12, с.93-96] та ін.

Ефективне управління персоналом на підприємстві полягає в збільшенні і ефективному використанні інтелектуально-кадрового потенціалу організації. Здебільшого про таке йдеться в дослідженнях Т. Васильціва, Р. Уразалієва, О. Ярошко [2, с.153-158; 3, с.132-136] та ін.

Однак при обговоренні управління персоналом у бізнесі важливий акцент робиться на збереженні, розвитку та формуванні персоналу, а також на підвищенні потенціалу компанії. Головна увага спрямовується на аналізуванні цих аспектів у дослідженнях С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4, с.67-72], Я. Качмарика [6, с.105-110].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Разом зі тим, у середовищі війни і всіх тих труднощів, у яких функціонує вітчизняний внутрішній ринок праці підприємствам критично важливо віднайти й впровадити адитивні до існуючого середовища, а також відповідні до внутрішніх можливостей бізнесу способи і методи належної оплати праці та мотивації персоналу задля збереження кадрів, коли таких стає все менше, а сам ринок все більший мірі перетворюється працедефіцитний.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація особливостей та напрацювання адаптованого інструментарію мотивації персоналу підприємства в умовах повномасштабної війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабна війна призвела до низки негативних трендів, які в закономірній мірі позначилися й на внутрішньому ринку праці. Загальною тенденцією стало скорочення пропозиції праці. Відтак, посилилася конкуренція роботодавців за працівників. Успіх в такій боротьбі залежить від багатьох факторів, однак з-поміж них, якщо дивитися з позиції працівника, найбільшої значимості набувають питання стимулювання і мотивації праці.

Для розробки пропозицій відносно вибудування на вітчизняних підприємствах адаптованих систем мотивації праці передусім важливо розуміти сучасні тренди і особливості стимулювання персоналу вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни (рис. 1).

Зокрема, роботодавці стали активно підвищувати рівень заробітних плат для того аби вберегти власний персонал, стримати його від намірів міграції та/чи зміни місця роботи. Крім того, почали активніше застосовуватися різні форми дистанційної зайнятості аби можна було зберігати в штаті фахівців, які тимчасово перебувають за кордоном, перемістилися у більш безпечні регіони країни чи не можуть фізично перебувати на робочому місці в підсумку постійних обстрілів територій.

Окремий пласт мотиваційних програм вітчизняних підприємств під час війни – це забезпечення зайнятості ВПО, соціальна підтримка соціально вразливих категорій населення, надання різного роду соціальних послуг як військовим, так і власним працівникам, включно з тими, які пішли на фронт, збереження за ними робочого місця й оплати праці тощо.

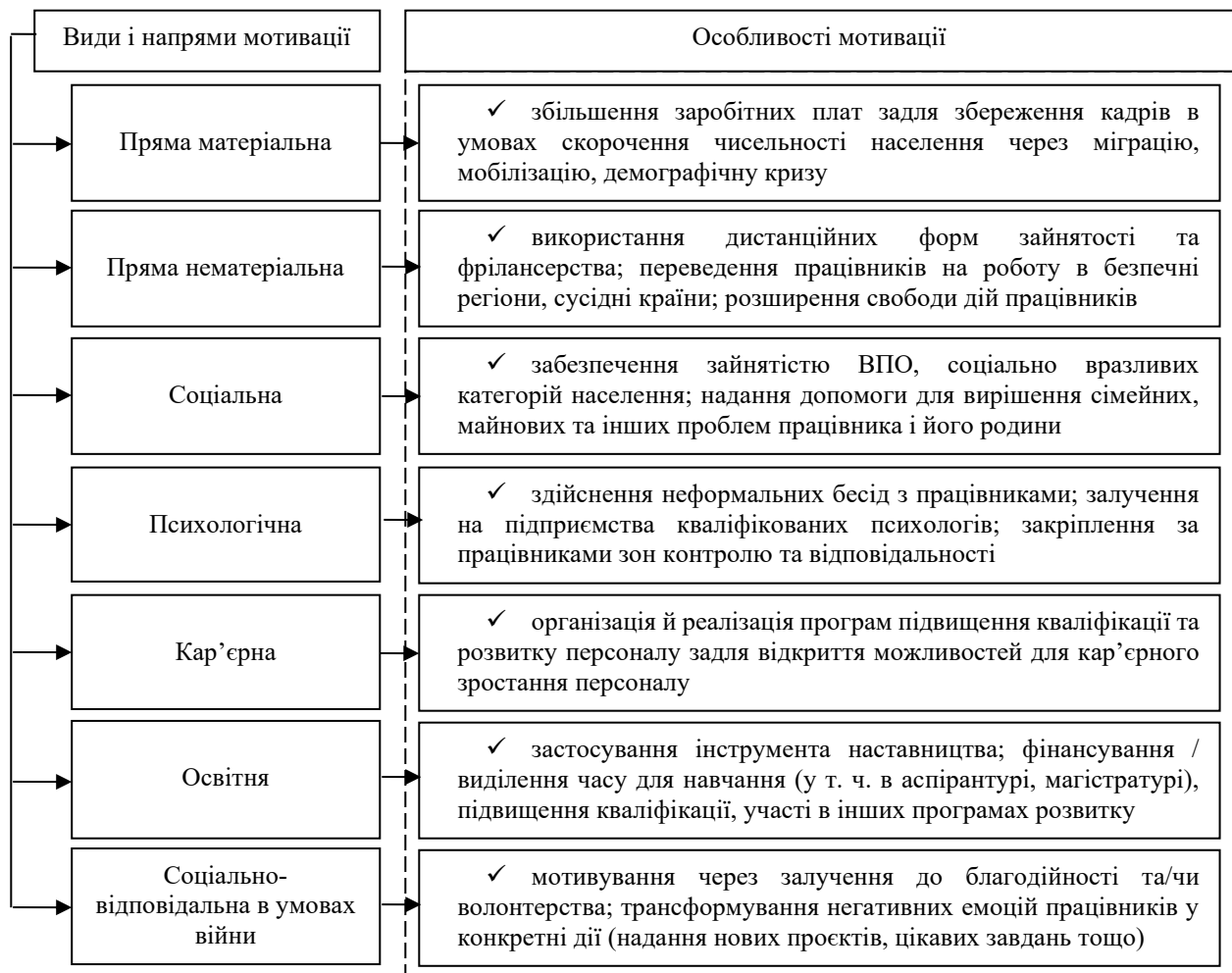


Рис. 1. Особливості мотивації персоналу вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни
Джерело: авторська розробка.

Очевидно, що в середовищі війни актуалізувалася потреба у психологічній підтримці та допомозі населення і працюючих. Саме тому багато суб'єктів господарювання стали залучати фахівців, які надають персоналу психологічну допомогу.

З іншого боку, ніхто не відміняв таких аспектів мотивації, як кар'єрна та освітня. Зауважимо, що під час великої війни ці аспекти стали навіть більш затребуваними з огляду на питання відстрочки від мобілізації і тому подібне. Відтак, низка суб'єктів господарювання активували такі опції, як фінансова підтримка та/чи звільнення від зайнятості працівників під час проходження ними навчань, екзаменаційних сесій, навчальних консультацій тощо.

В умовах війни вітчизняні підприємства стали активними учасниками соціально відповідальної поведінки, що і добре і логічно. Відтак, розвинулися такі непрямі методи мотивації, як мотивування через залучення до благодійності та/чи волонтерства, трансформування негативних емоцій працівників у конкретні дії (надання нових проєктів, цікавих завдань тощо). Вважаємо, що ці практики слід поширювати і розвивати і тут держава та органи місцевого самоврядування мають взяти більш активну участь, реалізувавши власну роль та можливості.

Виявлені особливості слід врахувати вітчизняним підприємствам під час удосконалення існуючих та формування нових мотиваційних стратегій і програм, реалізація яких сприятиме не тільки розвитку кадрового потенціалу та збереженню можливостей для сталого функціонування і розвитку суб'єктів господарювання, але й стане потужним чинником убереження національної безпеки, а також соціальної, демографічної, інтелектуально-кадрової та трудо-ресурсної, інших компонент економічної безпеки національної економіки України і її регіонів.

Відтак, пропоновані нами адаптовані до умов воєнного часу інструменти мотивації персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання стосуються наступних векторів роботи в цій сфері (рис. 2):

- безпековий – важливо сформувати на підприємстві відчуття перебування персоналу в безпеці, що передусім стосується наявності укриттів, різних систем сповіщення про небезпеку та способи захисту від неї, а також перетворення підприємств на автономні структури;

- фізичний комфорт – персонал має розуміти, що на робочому місці він перебуває не тільки в стані безпеки, але й фізичної зручності, оскільки його діяльність не залежить від перебоїв у електропостачанні, Інтернет і зв'язку, різного роду комунікаціях, доступі до базових послуг і потреб тощо;
- психологічний клімат – в критично складних умовах постійних шоків і втрат працівники підприємства мають отримувати психологічну допомогу і підтримку; важливо також створити систему моніторингу і упередження порушення психологічної стійкості персоналу, виникнення на цьому тлі різного роду конфліктів;
- додаткові стимули – важливо зробити все аби працівник навіть за ситуації кризи і нестабільності був впевнений у завтрашньому дні, де головними є місце праці, її оплати, а також повна підтримка з боку роботодавця різних аспектів соціально-трудових потреб персоналу;
- матеріальна підтримка – значна частина населення України у наслідок війни вже втратили певні матеріальні активи і цінності, відтак підприємства мають взяти на себе місію матеріальної підтримки і допомоги шляхом надання як безповоротної, так і поворотної фінансової та іншої допомоги;
- зовнішня відповідальність – на нині кожен суб'єкт господарювання аби зберегти країну, відповідно себе, має здійснювати активну діяльність, що стосується фінансової підтримки українського війська, волонтерства, прийняття на роботу ВПО, ветеранів війни, а також заходи з відновлення територій, їх інфраструктури і т. п.; це, окрім прямої соціально відповідальної поведінки, формуватиме імідж відповідального економічного агента, на якому хочеться працювати, з яким хоче себе позиціонувати кожен працівник;
- суспільно-психологічна політика – підприємствам важливо показати себе як активних учасників суспільно відповідальних заходів, у т. ч. через застосування в таких цілях психологічних інструментів, як от –організація та участь в комунікативних заходах щодо вирішення гострих соціально-трудових та інших проблем зайнятості і безробіття в умовах війни, у т. ч. на «складних» територіях.

Інструменти мотивації	Характеристика інструментів
Безпека	✓ переведення працівників на роботу в тилкові регіони країни чи за кордон; створення гарних умов праці в приміщеннях-укриттях; фінансова допомога в релокації працівника та його сім'ї
Фізичний комфорт	✓ забезпечення безперебійної, енергонезалежної роботи підприємства; закупівля інвентаря для надзвичайних подій; використання дистанційних форм зайнятості
Психологічний клімат	✓ коригування графіків роботи у відповідності до активізації / послаблення обстрілів територій; волонтерство і team-building; надання професійно-психологічної підтримки персоналу
Додаткові стимули	✓ гарантування персоналу стабільності в зайнятості та оплаті праці незважаючи на складні обставини для бізнесу; фінансування програм з перекваліфікації персоналу
Матеріальна підтримка	✓ надання фінансової підтримки, кредитів та позик для матеріальної підтримки персоналу в складних обставинах; підтримання зв'язків з працівниками, що перебувають за кордоном
Зовнішня відповідальність	✓ прийняття на роботу ВПО, ветеранів війни; здійснення заходів соціально відповідальної поведінки з відновлення територій, інфраструктури, допомоги постраждалим особам тощо
Суспільно-психологічна політика	✓ організація та участь в комунікативних заходах щодо вирішення гострих соціально-трудових та інших проблем зайнятості і безробіття в умовах війни, у т. ч. на «складних» територіях

Рис. 2. Адаптовані до умов воєнного часу інструменти мотивації персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання
Джерело: авторська розробка.

Реалізація комплексу заходів за вказаними напрямками дозволить не тільки істотно диверсифікувати, відтак, покращити використовувані на підприємствах системи мотивації працівників, але й зміцнити їх конкурентні позиції на ринку передусім як ефективних, соціально відповідальних та орієнтованих на збереження інтелектуально-кадрового потенціалу суб'єктів. Для населення це означає можливість гарного працевлаштування на якісних конкурентоспроможних робочих місцях з належним рівнем оплати праці та широким спектром критично необхідних в складних умовах і обставинах соціально-трудоових послуг, чинників непрямої мотивації і стимулювання праці.

Механізм мотивації спрямований на підвищення продуктивності праці, підтримку позитивного психологічного середовища та регулювання доходів і витрат працівників. Спонування може бути актуальним (в даний момент) та перспективним (щодо майбутнього, кар'єри, участі в власності, прибутках), жорстким – заснованим на примусі людей до певних дій, і м'яким – заснованим на стимулюванні людей до певної активності.

Сучасна ситуація вимагає гнучкого та індивідуального підходу до використання мотиваційних засобів, які базуються на знаннях з соціології, психології особистості, економіки та фінансів. Використання відповідних мотиваційних факторів повинно сприяти зростанню прибутку підприємства або досягненню цілей неприбуткової організації, причому співвідношення витрат на мотивацію до прибутку є критичним фактором.

Коли людина згоджується працювати, вона очікує винагороди, яка може бути різноманітна і не обов'язково включає в себе лише гроші. Враховуючи це, у сучасних умовах керівники компаній, через обмеженість фінансових ресурсів, часто не можуть використовувати лише фінансові засоби для мотивації працівників. Крім економічних заходів важлива також підтримка працівників під час воєнних дій.

Аналіз потреб персоналу є ключовим етапом у створенні ефективної програми мотивації. Потреби працівників можуть змінюватися швидко, тому необхідно регулярно здійснювати опитування та анкетування, щоб з'ясувати, що саме зараз мотивує працівників, які у них є обурення та які додаткові ресурси їм необхідні.

Це може включати як фізичні потреби (наприклад, збільшення заробітної плати, соціальні гарантії), так і невидимі (наприклад, визнання досягнень, можливості для розвитку, гнучкий графік роботи). Визначення мети та цілей програми вимагає чіткого розуміння того, що саме компанія хоче досягти за допомогою мотиваційної програми.

У період невизначеності важливо встановити короткострокові цілі, які спрямовані на збереження стабільності та залучення персоналу, але не слід забувати і про довгострокові цілі, такі як розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Розробка системи винагород полягає у врахуванні різних видів мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної. Для успішної роботи важливо щоб ця система була зрозумілою, справедливою та прозорою для всіх співробітників. Також потрібно звертати увагу на гнучкість системи винагород, щоб можна було швидко внести зміни у відповідь на поточні вимоги.

Забезпечення безпечних та здорових умов праці у кризовий період включає в себе не лише створення комфортних робочих місць, але й підтримку психологічного стану працівників та забезпечення сприятливого робочого середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виявлено особливості мотивації персоналу вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни, зокрема за видами мотивації: прямою матеріальною (збільшення заробітних плат задля збереження кадрів в умовах скорочення чисельності населення через міграцію, мобілізацію, демографічну кризу); прямою нематеріальною (використання дистанційних форм зайнятості та фрілансерства; переведення працівників на роботу в безпечні регіони, сусідні країни; розширення свободи дій працівників); соціальною (забезпечення зайнятості ВПО, соціально вразливих категорій населення; надання допомоги для вирішення сімейних, майнових та інших проблем працівника і його родини); психологічною (здійснення неформальних бесід з працівниками; залучення на підприємства кваліфікованих психологів; закріплення за працівниками зон контролю та відповідальності); кар'єрною (організація та реалізація програм підвищення кваліфікації та розвитку персоналу задля відкриття можливостей для кар'єрного зростання персоналу); освітньою (застосування інструмента наставництва; фінансування / виділення часу для навчання (у т. ч. в аспірантурі, магістратурі), підвищення кваліфікації, участі в інших програмах розвитку) та соціально-відповідальною в середовищі великої війни (мотивування через залучення до благодійності та/чи волонтерства; трансформування негативних емоцій працівників у конкретні дії (надання нових проєктів, цікавих завдань тощо)).

Розроблено адаптовані до умов воєнного часу інструменти мотивації персоналу вітчизняних суб'єктів господарювання, а саме за такими напрямками, як безпека (переведення працівників на роботу в тиліві регіони країни чи за кордон; створення гарних умов праці в приміщеннях-укриттях; фінансова допомога в релокації працівника та його сім'ї); фізичний комфорт (забезпечення безперебійної, енергонезалежної роботи підприємства; закупівля інвентаря для надзвичайних подій; використання дистанційних форм зайнятості);

психологічний клімат (коригування графіків роботи у відповідності до активізації / послаблення обстрілів територій; волонтерство і team-building; надання професійно-психологічної підтримки персоналу); додаткові стимули (гарантування персоналу стабільності в зайнятості та оплаті праці незважаючи на складні обставини для бізнесу; фінансування програм з перекваліфікації персоналу); матеріальна підтримка (надання фінансової підтримки, кредитів та позик для матеріальної підтримки персоналу в складних обставинах; підтримання зв'язків з працівниками, що перебувають за кордоном); зовнішня відповідальність (прийняття на роботу ВПО, ветеранів війн; здійснення заходів соціально відповідальної поведінки з відновлення територій, інфраструктури, допомоги постраждалим особам тощо) та суспільно-психологічна політика (організація та участь в комунікативних заходах щодо вирішення гострих соціально-трудових та інших проблем зайнятості і безробіття в умовах війни, у т. ч. на «складних» територіях).

Подальші наукові дослідження в цій царині важливо спрямувати на розробку державної організаційно-економічної програми розвитку та ефективного використання мотиваційних механізмів стимулювання зайнятості та праці населення України в умовах війни.

Література

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
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. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *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.

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., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 153-158.
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., Vasylykiv, 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. Kachmaryk, Ya. D., 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. Kulyk, I. (2011). Motivation to work in Ukraine and abroad. *Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technology*. Vol. 1, pp. 62-66.
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.