

**Вікторія Вікторівна БІЛИК**  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID ID: 0000-0002-1809-0804  
e-mail: bilyk\_v@ukr.net

**Юрій Васильович КРАВЧИК**  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2780-5605  
e-mail: gromplus7@gmail.com

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті посилено актуальність проблематики ефективного управління персоналом підприємств аграрного бізнесу – ключовим елементом ресурсного забезпечення підприємства. Показано, що ефективність мотивації праці в системі використання кадрового забезпечення підприємств (а в ширшому розумінні – інтелектуально-кадрового капіталу бізнесу) має чи не найбільшим наслідком закладання фундаменту для ефективного функціонування й стабільного розвитку суб'єкта аграрного бізнесу. Розроблено алгоритм методики визначення сили економічних та соціальних стимулів працівника і колективу аграрного підприємства. Обґрунтовано систему напрямів та заходів з підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу аграрного підприємства. Запропоновано методичний алгоритм проведення вхідної та поточної атестації персоналу задля оцінювання його професійних, освітніх та кваліфікаційних якостей, встановлення їх відповідності до посадових вимог.*

**Ключові слова:** підприємство; персонал; аграрний бізнес; мотивація праці; стимулювання; кадровий ресурс; ефективність використання.

**Victoriia BILYK**  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy Cherkasy  
**Yurii KRAVCHYK**  
Khmelnytskyi National University

## DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF STIMULATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE PERSONNEL

*The purpose of the article is to substantiate the directions and means of improving the system of incentives for the staff of agricultural enterprises.*

*It is shown that approaches to personnel management of enterprises are constantly improving, employees need new forms of incentives for their work, business processes of agricultural enterprises are developing, which necessitates new methodological and practical aspects of further improvement of personnel incentive systems, in particular in agriculture business, which is currently developing in Ukraine at almost the highest rate.*

*The article emphasizes the urgency of the issue of effective personnel management of agribusiness enterprises - a key element of resource provision of the enterprise. It is shown that the effectiveness of labor motivation in the system of using staffing of enterprises (and in a broader sense - the intellectual and human*

capital of business) has perhaps the greatest impact on the formation of prerequisites for effective functioning and sustainable development of agribusiness.

The applied significance of the research results is that an algorithm of the method of determining the strength of economic and social incentives of the employee and the staff of the agricultural enterprise has been developed. The system of directions and measures for increasing the efficiency of the system of motivation of the personnel of the agrarian enterprise is substantiated. The methodical algorithm of carrying out entrance and current attestation of the personnel for an estimation of its professional, educational and qualification qualities and establishment of their conformity to job requirements is offered.

The scientific novelty of the research results lies in the further improvement of scientific-methodical and applied approaches to the development of tools and means to increase the motivation of employees of enterprises directly in the agricultural business.

**Keywords:** enterprise; personnel; agrarian business; work motivation; stimulation; human resources; efficiency of use.

**JEL Classification:** J30, L80

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Ефективність функціонування кожного підприємства значною мірою залежить від раціонального використання ним інтелектуально-кадрового ресурсу. Підприємства аграрного сектора економіки не тільки не виняток, а й навпаки тут чи не в найбільшій мірі проявляють себе всі категорії персоналу, здійснюючи внесок у результати господарювання. Тому пошук раціональних форм управління персоналом входить до складу найважливіших завдань менеджменту кожного аграрного підприємства. Сьогодні на підприємствах питання, пов'язані з управлінням персоналом, повинні виділятися в окремий напрям менеджменту. Типовими функціями управління трудовими ресурсами на підприємстві є: планування потреби в кадрах та їх раціональній структурі; забезпечення підприємства в спеціалістах кожної категорії та кваліфікації; підбір та оцінка кандидатів на робочі місця; визначення рівня оплати праці; створення системи профорієнтації та адаптації працівників до умов праці на конкретному підприємстві; розробка програм розвитку трудового колективу, включаючи питання підготовки кадрів у відповідності з вимогами функціонування підприємства та ключових трендів у аграрному підприємництві; роз'яснення працівникам, які вже прийняті на роботу, місії, мети і завдань створення та діяльності підприємства тощо. Проте функція стимулювання праці персоналу аграрного підприємства видається найбільш важливою серед перелічених, оскільки від неї залежать більшість інших функцій управління розвитку бізнес-структури, передусім, забезпечення високої ефективності праці та ставлення до неї.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичною основою дослідження мотивації праці завжди були публікації, в яких розкривалися засади організації оплати та матеріального стимулювання праці. На сучасному етапі наукового дискурсу такими стали публікації К. Брезицької [1,с.30-31], І. Колобердянюк та Ю. Рудька [7,с.123-130], С. Матуха [10,с.155-160], Д. Петраченко [11,с.23-27] та ін. дослідників. Водночас,

ці базові положення у сфері управління мотивацією праці були значно доповнені й розвинуті публікаціями, в яких матеріальна сторона мотивації доповнювалася нематеріальними аспектами, що дозволило сформувати більш системний підхід в аналізованій сфері. Йдеться про дослідження А. Козаченко [5], А. Колота [8, с.3-11], І. Кулика [9, с.62-66], С. Рукасова [12, с.93-96] та ін.

Важливо констатувати, що достатньо нові й вагомні напрацювання у сфері мотивації праці з'явилися в підсумку публікації низки результатів досліджень, які стосуються визначення положень з управління інтелектуально-кадровою складовою економічної та фінансової безпеки підприємств. Це головню праці Т. Васильціва, Р. Уразалієва, О. Ярошко [2, с.153-158; 3, с.132-136] та ін.

Ці дослідження попри їх безпосередній розвиток теорій управління персоналом дозволили одночасно ув'язати напрацювання у сфері мотивації праці із більш глобальними науково-практичними проблемами, як от – 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].

#### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Разом з тим, підходи до управління персоналом підприємств постійно вдосконалюються, працівники потребують все нових форм стимулювання їх праці, розвиваються й бізнес-процеси аграрних підприємств, що обумовлює потребу у все нових методико-прикладних та практичних аспектах подальшого вдосконалення систем стимулювання праці персоналу, зокрема в аграрному бізнесі, який на нині розвивається в Україні чи не найвищими темпами.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою статті є обґрунтування напрямів та засобів удосконалення системи стимулювання праці персоналу аграрних підприємств.

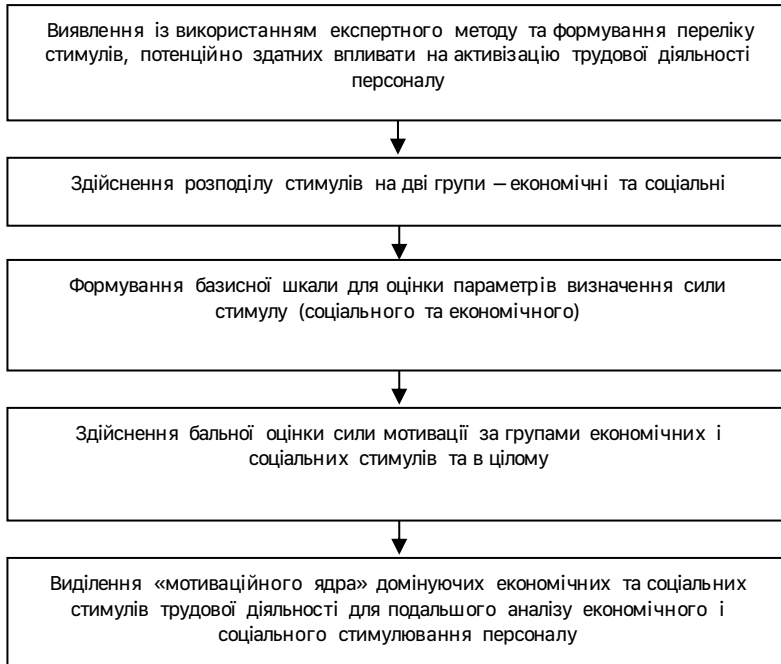
#### **Виклад основного матеріалу.**

Одним із важливих критеріїв ефективності мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні є сила економічного та соціального стимулювання окремого працівника і трудового колективу в цілому. В процесі такої роботи важливо правильно визначити, які саме мотиви (окремого працівника і колективу в цілому) є визначальними для активізації трудової діяльності на підприємстві аграрного бізнесу, наскільки суттєвою для результативної трудової діяльності є їхня спонукальна сила, якими важелями можна і необхідно керуватися для досягнення передбачуваних результатів. Сутність розробки методики визначення сили економічного та соціального стимулювання працівника і колективу працівників представимо у вигляді алгоритму на рис. 1.

Запропонована методика дозволяє визначити силу економічного та соціального стимулу окремого індивіда і колективу працівників, що дає змогу на аграрному підприємстві певною мірою судити про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів.

Підвищення ефективності системи стимулювання праці є складним процесом і передбачає не лише встановлення оптимальної системи та розміру оплати праці, але й проведення більш складної роботи щодо вивчення потреб окремого кожного працівника аграрного підприємства. З метою одержання такої інформації на аграрному підприємстві потрібно провести (та здійснювати

регулярно в майбутньому) оцінювання стимулюючих чинників, які спричиняють найбільший вплив на результативність праці, і на які необхідно звертати особливу увагу та спрямувати додаткові зусилля. Дієвість механізму стимулювання перебуває у безпосередній залежності від відповідності елементів стимулювання елементам мотиву людини, тому їх оцінка має безумовну користь для формування механізму. Адже після виконання завдання працівник очікує на оцінку якості і вартості виконуваної роботи та справедливості отримуваної за неї винагороди.



**Рис. 1. Пропонований для аграрного підприємства алгоритм методики визначення сили економічних та соціальних стимулів працівника і колективу**

Побудова ефективної системи стимулювання персоналу аграрного підприємства є досить складним процесом. Тому така система повинна охоплювати соціально-економічні, але також й інші методи впливу на персонал для стимулювання його до ефективної праці. Зрозуміло, що система повинна бути комплексною.

Пропонована система ефективного стимулювання праці персоналу аграрного підприємства представлено на рис. 2. Вона складається з набору методів стимулювання персоналу та конкретних заходів, які відповідають тому, чи іншому методу стимулювання та повинні бути реалізовані на суб'єктах аграрного бізнесу. Зокрема, в межах соціально-економічного методу стимулювання праці персоналу аграрного підприємства пропонується

реалізація таких заходи: встановлення заробітної плати персоналу у залежність від обсягів доходу, зокрема, створюваного працівниками; забезпечення понад 50% оплати праці керівників, фахівців та службовців за системою у часті у його доходах; використання коефіцієнтів збільшення заробітної плати залежно від коефіцієнта якості продукції підприємства, стажу роботи на підприємстві, відповідності освіти виконуваній роботі, за керованість підрозділом тощо.

В межах адміністративного методу стимулювання праці персоналу аграрного підприємства пропонується запровадити систему штрафних санкцій при визначенні розмірів заробітної плати та/чи понижуючих коефіцієнтів при порушенні працівниками трудової дисципліни та/чи функціональних обов'язків.

Щодо правових засобів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то позитивний вплив можуть справити доведення до працівників системи правил, дотримання яких гарантується правовими нормами і які містять відомості про посадову, дозволену, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників; розробка «Положення про порядок та умови виплати додаткової винагороди за результати роботи підприємства» та доведення його персоналу як офіційного на підприємстві.

Щодо соціально-психологічних методів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то доцільно реалізувати такі заходи:

- підтримка ініціативи та заповзятливості працівників та трудового колективу;
- схвалення прагнення персоналу до пошуку нових ефективних форм організації діяльності аграрного підприємства та його послуг, підвищення її якості та ефективності;
- проведення атестаційних аналізів персоналу та формування планів професійного росту персоналу.

Інформаційно-роз'яснювальні аспекти стимулювання праці персоналу аграрного підприємства криються передусім у реалізації таких заходів:

- проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу про існуючу систему мотивації та її зміни у найближчій перспективі;
- проведення просвітницької роботи серед персоналу про взаємозв'язок ефективності господарювання підприємства, продуктивності праці та її оплатою;
- проведення систематичних заходів з виявлення стимулюючих чинників впливу на результативність праці та врахування їх у системі мотивації.

Щодо організаційних методів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то на аграрному підприємстві потрібно реалізувати такі заходи, спрямовані на:

- створення сприятливої соціально-побутової інфраструктури праці;
- створення умов для відпочинку і дозвілля персоналу;
- скерування персоналу навчання, підвищення кваліфікації.

Для об'єктивного визначення групи стимулів у механізмі стимулювання необхідно володіти, по-перше, чіткою та справедливою оцінкою результатів праці, по-друге, регулярно достовірною інформацією про стан трудового стимулювання працівників. Нами пропонується застосування на аграрному підприємстві атестаційного аналізу для отримання чітких та регулярних даних про стан трудової мотивації працівників.



**Рис. 2. Напрями та заходи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу в аграрного підприємства**

Такий аналіз дасть можливість безпосереднього діалогу між працівником та керівником. Результати атестаційного аналізу можуть стати вагомим підґрунтям у прийнятті управлінських рішень. Пропонується ввести в дію систему атестаційного аналізу, що включає: вхідне та поточне атестаційне опитування та формування, на основі аналізу даних атестаційного опитування Плану професійного зростання працівника.

При цьому реалізація системи атестаційного аналізу забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень в стимулюванні трудової мотивації персоналу, а також дасть змогу на основі результатів опитувань створити на аграрному підприємстві базу інформації про професійну діяльність кожного працівника та буде мати значний ефект на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Моніторинг даних атестаційного опитування дозволить відстежувати професійний, освітній та кваліфікаційний ріст персоналу.

З одного боку це дасть змогу ефективного планування індивідуального професійного росту працівників, з іншого така інформація може бути корисною дня керівництва у випадку заміщення вакансій.

Вагомою передумовою існування процесу нагромадження інформації є її неперервність. Тому пропонується застосувати процес проведення вхідної та поточної атестації працівника. Вхідна атестація має за мету оцінити професійні, освітні та кваліфікаційні якості працівника та встановити їх відповідність до посадових вимог вакансії. Водночас, атестація може нести явні і скриті функції. Явні функції полягають у встановленні факту придатності працівника для тієї, чи іншої роботи. При цьому явними являються компоненти атестації: факт існування атестації, перебіг атестаційного опитування, факт прийняття об'єктивного рішення на базі атестації, надання характеристики роботи працівничого. Скриті функції атестації полягають у поглибленні знайомства з підлеглим, плануванні професійного росту, звільненні неефективних працюючих.

Основними вимогами для проведення якісної та ефективної вхідної атестації є: отримання базових даних про професійний рівень апліканта (освіта, професійний стаж, професійні навички, інтереси і т.д.); ознайомлення апліканта з чітко викладеними посадовими вимогами та обов'язками; проведення тесту для отримання інформації про сподівання та основні мотиви трудової діяльності апліканта.

Створити стимулююче середовище на аграрному підприємстві насамперед через забезпечення залежності винагородження працівника за досягнуті ним результати і кваліфікацію, максимально зацікавити працівників у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу має стати головним завданням керівництва аграрного підприємства. Реальним інструментом, який би закріпив викладені вище розроблені нами механізми стимулювання персоналу може стати розробка Положення про порядок та умови виплати працівникам додаткової винагороди за результати роботи підприємства.

Застосування на аграрному підприємстві атестаційного опитування працівників від моменту прийняття на роботу дасть змогу оцінювати динаміку змін у професійних, освітніх та кваліфікаційних якостях працівників. Це по своєму може слугувати для якісного планування їх росту, підбору відповідного місця праці (у випадку прийняття випускників, що не мають стажу роботи) та прийнятті справедливих управлінських рішень щодо підвищення у посаді або звільнення. Важливим елементом справедливої та якісної оцінки роботи персоналу є чітке формулювання обов'язків та вимог, які є основою продуктивної та ефективної праці, що є невід'ємною частиною вхідної атестації.

Наступним важливим елементом неперервного процесу атестування є поточна атестація, яка спрямована на виявлення резервів підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника у результатах своєї праці, що базуються на його професійному рівні та його бажанні професійно зростати. Факт існування такої атестації на підприємстві свідчитиме про зацікавленість керівництва у результатах якісної праці кожного окремого працівника. Запропонована атестація дає змогу розглянути трудову поведінку працівника і, відповідно, розробити план коригування та надолуження існуючих недоліків або винагороди за вдало виконане завдання, виявлення слабих та сильних сторін кожного працівника відповідно до посадових вимог. Процес поточної атестаційної оцінки включає три етапи: планування процесу праці, оцінка

виконання та здійснення зворотного зв'язку. Планування процесу праці означає чітке ознайомлення працівника з вимогами та обсягами робіт. Оцінка виконання означає порівняльний аналіз виконання з вимогами та обсягами, що були заплановані у першому етапі. Необхідним є також проведення співбесіди, що вимагає виявлення недоліків та планування заходів щодо їх усунення або вияв подяки за гідно виконану працю.

Форма атестаційної картки працівників аграрного підприємства може включити набір особистих та професійних якостей, які відображають їх професійний рівень. Персонал можна оцінити за такими основними факторами: професійні знання; комунікабельність; продуктивність; адаптивність. Для управлінського персоналу доцільно також враховувати управлінські навички та консультативність.

В результаті проведення атестації керівництво аграрного підприємства одержить один із трьох варіантів відповіді для кожного працівника:

- професійний рівень працівника відповідає займаній посаді, можливим винагородам або підвищенню;
- професійний рівень достатній для виконання посадових вимог;
- професійний рівень на даний час не відповідає займаній посаді, рекомендується відповідна програма кваліфікаційного та професійного зростання.

Наявність атестаційної оцінки на аграрному підприємстві відіграє стимулюючу роль у мотивації працівника. Працівник відчуває відповідальність за виконану працю, знаючи, що його працю буде належним чином оцінено і відповідно винагороджено. Така оцінка лише тоді буде приносити позитивні результати та являться джерелом формування трудової мотивації працівників, коли атестація буде носити регулярний характер та оцінка працівника буде справедливою і відвертою. Це, відповідно, вимагає ретельного приготування з боку керівників, які є відповідальними за процес проведення атестаційного опитування. Важливим є запровадження на аграрному підприємстві передатестаційного курсу для керівників підрозділів, що дасть змогу уникнути найбільш поширених помилок, які виникають у ході проведення такої роботи.

Як наслідок проведення атестаційної оцінки для кожного працівника повинен бути складений план професійного розвитку, який включає для кожної ділянки роботи конкретну мету та короткий перелік завдань, які працівник повинен виконати для досягнення мети. Працівник також повинен встановити дату закінчення кожного завдання, ця дата може бути кілька тижнів чи місяців, чи навіть від одного до двох років від дати розгляду «Плану професійного розвитку». Запровадження на аграрному підприємстві системи атестаційного аналізу, що базується на регулярності проведення опитувань, тестуванні та оцінці отриманих результатів, дасть змогу покращити контроль та стимулювання праці, а також підвищити ефективність підбору та розстановки кадрів. Використання «Плану професійного росту» як елемента атестаційного аналізу дасть змогу утримувати неперервність цього процесу і тим самим покращувати результативність та ефективність стимулювання трудової мотивації від проведення атестаційного аналізу на аграрному підприємстві. Суть контрольної функції атестаційного аналізу полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівника та їх відповідності до займаної посади, що стимулює працівника до покращення результатів праці, розвитку ділових і особистих якостей.



### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Одним із важливих критеріїв ефективності мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні є сила економічного та соціального стимулювання окремого працівника і трудового колективу в цілому. На сьогодні для вдосконалення цієї ланки в системі управління аграрним бізнесом доцільно використовувати методика, яка дозволяє визначити силу економічної та соціальної стимулювання окремого індивіда і колективу працівників, що дає змогу робити висновки про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності роботи аграрного підприємства в напрямі стимулювання праці сприятимуть підвищенню результатів його фінансово-господарської діяльності. Отримані рекомендації можуть бути використаними й підприємствами інших галузей, що приведе до більш ефективної праці персоналу, підвищення продуктивності праці та зниження рівня витрат підприємства. Все це дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства. Власне, вплив мотивації праці на конкурентоспроможність аграрного підприємства може слугувати предметом подальших наукових пошуків в аналізованій сфері.

### 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 ЛТЕУ 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 ЛТЕУ 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/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_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. Економічні науки*. 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 LTEU 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 LTEU 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/zarubezhnyj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_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. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Vol. 5, pp. 93-96.

**Стаття надійшла до редакції 14.10.2021**