

Баксалова Ольга Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
Чернушкіна Оксана Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
Зелена Марія Іванівна,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

Baksalova Olga,
PhD in Economics, Associate Professor,
Khmelnitskyi National University,
<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>
Chernushkina Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Khmelnitskyi National University,
<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>
Zelena Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Khmelnitskyi National University,
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ОСНОВІ ГНУЧКОГО
ТАРИФНОГО НОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ
FORMATION OF MOTIVATION HR-ENGINEERING ON THE BASE OF FLEXIBLE TARIFF
NORMATION OF PAYMENT FOR LABOR**

Баксалова О. М., Чернушкіна О. О., Зелена М. І.
Формування мотиваційного HR-інжинірингу
на основі гнучкого тарифного нормування
оплати праці. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*.
2023. Том 8. № 2. С. 147 – 153.

Baksalova O., Chernushkina O., Zelena M.
Formation of motivation HR-engineering on
the base of flexible tariff normation of payment
for labor. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 2, pp. 147 – 153.

Стаття присвячена проблемі подальшого розвитку та вдосконалення тарифної системи оплати праці в аспекті формування мотиваційного HR-інжинірингу. Зокрема, запропоновано науково-теоретичні підходи, розроблено методичні рекомендації та вироблено алгоритм визначення абсолютної величини тарифної ставки I розряду шляхом редукції на гнучкій основі. Доведено, що це надає можливість визначення найбільш оптимального розміру тарифної ставки, яка, з одного боку, забезпечує потрібний рівень заробітної плати, а з іншого, зумовлює високу мотивацію робітників до праці.

Ключові слова: тарифна ставка, оплата праці, тарифна система, HR-інжиніринг, мотивація, тарифний розряд.

The theoretical and methodological principles of further development and improvement of the tariff system of labor remuneration were studied. The existing tariff systems for workers' wages have proven highly imperfect. They contain certain rudiments of tariff systems of directive and planned economy. Scientific and theoretical approaches were determined, and the optimal algorithm for the formation of motivational HR engineering based on a flexible tariff was developed. Methodical and practical recommendations for choosing the absolute value of the tariff rate of the first category using reduction on a flexible basis are proposed. Two methods have been developed: calculation-analytical and market, which show the socio-economic vector of the further development of the tariff system and provide a wide choice of the most optimal size of the tariff rate, which, on the one hand, ensures the necessary and sufficient level of wages, and on the other - causes high motivation workers to perform the assigned operation, work or set of results in certain organizational and technical conditions of production. In the first case, it is recommended to take either the average level of wages formed at the enterprise, economic sphere, industry, region of Ukraine or the officially established size of the consumer budget - subsistence, rational, elitist, etc. In the second case, the tariff rate is determined based on the market price of the labor force formed on the local, regional, or national labor markets. A wide selection of indicators enables any enterprise to conduct a balanced tariff policy, considering its financial condition and the need to ensure the appropriate level of wages and motivate workers to work both as a basis for calculating the first-tier tariff rate and as a certain socio-economic reference point for the further development of the tariff system.

Keywords: tariff rate, salary, tariff system, HR engineering, motivation, tariff category.

Вступ

Тарифна система оплати праці є основою організації заробітної плати на підприємстві. На цьому етапі науково-технічного і соціально-економічного розвитку суспільства саме за її допомогою відбувається управління оплатою праці робітників залежно від таких факторів, як: організаційно-технічні умови праці, складність виконуваної роботи, важкість роботи,

© Баксалова Ольга Михайлівна, Чернушкіна Оксана Олександрівна, Зелена Марія Іванівна, 2023

інтенсивність праці тощо. Водночас вона є вельми потужним економічним інструментом забезпечення високої мотивації робітників до виконання дорученої операції, роботи або комплексу робіт. Однак сучасні підходи до формування тарифних систем оплати праці робітників украї недосконалі. Вони базуються на рудиментарних підходах до побудови тарифних систем оплати праці ще часів панування директивно-планової економіки. Комплекс недоліків, що властиві цій системі, зумовлюють низьку мотивацію робітників до праці та не забезпечують найбільш повного і ефективного використання ресурсу їх робочої сили. Ці обставини, з одного боку, і необхідність проведення в Україні стабільної соціальної політики, з іншого, зумовлюють нагальну необхідність подальшого розвитку та вдосконалення тарифної системи оплати праці робітників.

Мета статті

Метою статті є подальший розвиток і вдосконалення тарифної системи оплати праці в аспекті формування мотиваційного HR-інжинірингу на основі гнучкого тарифу.

Виклад основного матеріалу

Дослідження теоретичних підходів і реального практичного досвіду тарифного нормування оплати праці показує, що головною причиною невиконання тарифною системою притаманної їй мотиваційної функції є встановлення тарифної ставки I розряду на базі мінімальної заробітної плати, яка становлячи собою «законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт)» [1, с. 162], спричиняє низький розмір тарифних ставок усіх наступних тарифних розрядів, а отже і низький рівень заробітної плати робітників. Водночас низький розмір заробітної плати спричиняє низьку таких негативних явищ, як: падіння мотивації робітників до праці, зниження платоспроможності населення, зниження продуктивності праці, трудову міграцію населення тощо. Разом з іншими негативними наслідками це досить негативно впливає на соціально-економічний стан України та її вихід на сталий розвиток.

З наведеного вище випливає логічний висновок про нагальну необхідність відходу від встановлення тарифної ставки I розряду тільки на базі мінімальної заробітної плати. Зараз в Україні спостерігається кардинально інша економічна ситуація. Україна має тривалий досвід реальної практичної роботи у ринкових умовах господарювання, напрацьована певна законодавча база, сформована відповідна ринкова інфраструктура. Розроблено досить великий масив теоретичного, практичного і методичного матеріалу. Усе це зумовлює вироблення адекватних ринковій економіці нових методів і підходів до встановлення тарифної ставки I розряду. Найбільш перспективний шлях – це визначення тарифної ставки I розряду на гнучкій основі. Тобто кожне підприємство, виходячи зі своїх фінансових можливостей, пріоритетів подальшого сталого розвитку та прийнятої стратегії соціальної політики, має самостійно обирати вихідну базу розрахунку та ефективні підходи до встановлення тарифної ставки I розряду. Це надасть можливість кожному підприємству формувати мотиваційний HR-інжиніринг, що стимулюватиме кожного робітника до найповнішого розкриття своїх здібностей до праці та досягнення найвищих результатів праці.

Виходячи з зазначеного вище, тарифну ставку I розряду потрібного розміру рекомендують визначати шляхом редукації. Тобто спочатку визначення деякого потенційно можливого рівня заробітної плати, який планується прийняти за вихідну базу розрахунку тарифної ставки I розряду, а потім його приведення через механізм тарифної системи до рівня заробітної за виконання простої некваліфікованої роботи найнижчого рівня складності, тобто до роботи, що тарифікується за I тарифним розрядом і здійснюється у належних умовах виробництва та з нормальною інтенсивністю праці. Задля досягнення цієї мети рекомендується два методи: розрахунково-аналітичний і ринковий.

Згідно з розрахунково-аналітичним методом, визначення розміру тарифної ставки I розряду рекомендується робити або на базі середньої заробітної плати, що склалася за деякий розрахунковий період часу (місяць, квартал, рік тощо) на підприємстві, у сфері економіки, регіону України, загалом в Україні тощо, або на базі споживчого бюджету: мінімального, раціонального, елітарного.

Щодо ринкового методу встановлення тарифної ставки I розряду, то її визначення рекомендується робити на базі ринкової ціни робочої сили, що склалася на основі попиту і

пропозиції на цей унікальний товар на відповідному ринку праці: місцевому, регіональному, національному тощо.

Виходячи з зазначеного вище, пропонують такий алгоритм здійснення розрахунків. Насамперед, залежно від вихідної бази, необхідно розрахувати середньогодинну тарифну ставку. Якщо за вихідну базу встановлення тарифної ставки І розряду береться середня заробітна плата, то рекомендують таку формулу розрахунку:

$$T_{\text{сер.год.}} = \frac{ЗП_{\text{сер.}}}{F_{\text{еф.}}} \times q \times k \quad (1)$$

де $T_{\text{сер.год.}}$ – тарифна ставка (середньогодинна), грн;

$ЗП_{\text{сер.}}$ – розмір місячної середньої заробітної плати, грн;

$F_{\text{еф.}}$ – ефективний фонд робочого часу одного робітника (місячний), год.;

q – коефіцієнт, що враховує заплановану частку тарифу в оплаті праці робітника;

k – коефіцієнт коригування середньогодинної тарифної ставки, що враховує фінансові можливості підприємства, перспективи його сталого розвитку та стратегії соціальної політики підприємства.

Якщо за вихідну базу встановлення тарифної ставки І розряду береться споживчий бюджет, то для визначення середньогодинної тарифної ставки рекомендують таку формулу:

$$T_{\text{сер.год.}} = \frac{СБ}{F_{\text{еф.}}} \times k \quad (2)$$

де $СБ$ – розмір офіційно встановленого споживчого бюджету, прийнятого за базу встановлення тарифної ставки І розряду, грн.

Якщо для розрахунку тарифної ставки І розряду беруть ринкову ціну робочої сили, то пропонують таку формулу визначення середньогодинної тарифної ставки:

$$T_{\text{сер.год.}} = \frac{РЦ_{\text{роб.сил.}}}{F_{\text{еф.}}} \times k \quad (3)$$

де $РЦ_{\text{роб.сил.}}$ – ринкова (кон'юнктурна) ціна робочої сили, місячна, грн.

Середньогодинна тарифна ставка, що розрахована або на основі середньої заробітної плати, або споживчого бюджету, або ринкової ціни робочої сили, є базою для встановлення тарифної ставки І розряду, яку пропонують визначати за такою формулою:

$$T_{(\text{год.})} = \frac{T_{\text{сер.год.}}}{K_{\text{сер.роб.}}} \pm \Delta t \quad (4)$$

де $T_{(\text{год.})}$ – тарифна ставка (годинна) І розряду, грн;

$K_{\text{сер.роб.}}$ – середній тарифний коефіцієнт робітників;

Δt – надбавка до годинної тарифної ставки І розряду, що коригує її розмір залежно від фінансових можливостей, цілей і завдань підприємства на цьому етапі його соціально-економічного розвитку, грн.

Здійснення розрахунків за зазначеними вище формулами пропонують розпочинати з визначення вихідної бази встановлення тарифної ставки І розряду. Робити це радять шляхом дослідження та відповідного оцінювання таких показників.

По-перше, безпосередньо самої бази розрахунку, що беруть для встановлення тарифної ставки І розряду, а саме:

– або середньої заробітної плати (місцевої, регіональної, галузевої, національної, тощо);

– або споживчого бюджету (мінімального, раціонального, елітарного);

– або ринкової ціни робочої сили, що сформувався на певних ринках праці (місцевому, регіональному, національному та інших).

По-друге, середньої заробітної плати на підприємстві, що фактично склалась за певний період часу (рік, квартал тощо), а також середньої заробітної плати за останній місяць.

По-третє, фінансової стійкості та потенційної спроможності підприємства забезпечувати у майбутньому запланований рівень заробітної плати впродовж визначеного періоду часу.

Що стосується вибору бази розрахунку – це вельми відповідальний процес, що має стратегічне значення надалі в аспекті організації ефективної оплати праці робітників. Серед багатьох показників, що потенційно можуть слугувати базою розрахунку, має бути такий, що максимально сприяє формуванню тарифної ставки І розряду, яка найповніше відповідає стратегії розвитку, цілям, умовам і вимогам підприємства. Для ефективного вирішення цієї проблеми треба дотримуватися певних принципів і правил. Насамперед тарифна ставка І розряду має забезпечувати розрахунок розміру заробітної плати на рівні не менше, ніж її законодавчо встановлений мінімум, а також визначений мінімум, затверджений

територіальною або галузевою тарифними угодами. Її абсолютний розмір має або дорівнювати їм, або бути більшим за них.

У випадку, якщо тарифну ставку І розряду розраховують на основі середньої заробітної плати, то для її визначення треба брати середню заробітну плату за останній місяць роботи. Використання даних за більший період часу (квартал, півроку тощо) недоцільно, оскільки на них впливали різноманітні процеси та явища, які відбувались у минулому. Так, інфляція протягом року завжди впливає на зміну величини заробітної плати, іноді ці коливання досить значні. Водночас зростання заробітної плати може відбуватись більш прискореними темпами, ніж продуктивності праці.

Щодо питання встановлення питомої ваги тарифу у структурі заробітної плати, то ця робота вимагає всебічного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства. За його результатами необхідно, по-перше, визначити оптимальну та прийнятну для підприємства, з урахування його реального стану та перспектив розвитку, питому вагу тарифу в структурі заробітної плати робітників, а по-друге, встановити спроможність підприємства забезпечувати належну організацію заробітної плати робітників відповідно до запроєктованого розміру тарифу. За цих умов запланована частка тарифу у структурі заробітної плати має відповідати таким умовам:

1. Створювати високу мотивацію робітників до праці, спонукаючи їх до найбільш повного й ефективного використання ресурсу робочої сили.
2. Забезпечувати адекватне відтворення ресурсу робочої сили робітників і необхідний рівень їхнього життя.
3. Сприяти найбільш ефективному вирішенню різних завдань підприємства: економічних, соціальних, виробничих, технологічних, технічних, екологічних тощо.

З наведеного вище робимо такий висновок, що встановлення належної частки тарифу в структурі заробітної плати можливо лише на основі компромісу між фінансово-економічним станом підприємства, з одного боку, і необхідністю встановлення розміру заробітної плати на рівні, що створює умови для нормального відтворення робочої сили робітників і забезпечення їх високої мотивації до праці, з іншого боку.

Вітчизняний і зарубіжний досвід тарифного нормування оплати праці показує, що організація ефективної заробітної плати на підприємстві може бути лише у випадку, якщо питома вага тарифу в структурі заробітної плати коливається у межах 40-50%. Падіння величини тарифу нижче за цю межу демотивує робітників і не спонукає їх до найбільш повного розкриття своїх здібностей до праці та досягнення найвищих результатів праці. Це пояснюється тим, що за низького тарифу норми праці припиняють виконання властивих їм функцій, а становляться лише простими регуляторами рівня заробітної плати. Підвищення рівня заробітної плати за цих умов усе більше починає визначатися не результатами праці робітників, а різними чинниками, які залежать, по-перше, від кінцевих результатів діяльності підприємства (коливання обсягів реалізації продукції, зміна величини прибутку або доходу, зменшення собівартості продукції тощо), а по-друге, від комплексу різноманітних технічних, технологічних організаційних, соціальних, економічних та інших чинників, що безпосередньо не відображаються у нормах витрат праці, наприклад, підтримання протягом тривалого проміжку часу високої ціни на готову продукцію шляхом монополізації ринку відповідного товару.

Стосовно верхньої граничної межі питомої ваги величини тарифу у структурі заробітної плати робітників, то світовий досвід країн з розвинутою ринковою економікою показує, що вона має складати не менше 90%. Це пояснюється тим, що висока частка тарифу в структурі заробітної плати має такі переваги. По-перше, це забезпечує стабільність розміру тарифної частки оплати праці, що позитивно впливає на організацію заробітної плати та мотивацію робітників. По-друге, кожен робітник у цьому випадку отримує гарантований мінімум заробітної плати на відносно високому її рівні, що забезпечує їх належний соціальний захист.

Отже, з наведеного вище впливає, що оптимальна питома вага тарифу у структурі заробітної плати має змінюватись у межах від 50 до 90%. Керуючись цим діапазоном, будь-яке підприємство може встановлювати потрібну для себе питому вагу тарифу у структурі заробітної плати. Також треба враховувати: фінансово-економічний стан підприємства; стратегічні напрями соціальної політики підприємства; перспективи розвитку підприємства за напрямками

його діяльності; встановлений мінімум заробітної плати, затверджений Верховною Радою України; кон'юнктуру ринку праці на сьогодні і на перспективу.

Якщо за основу встановлення тарифної ставки I розряду підприємство бере споживчий бюджет, то воно має чітко розуміти, на який саме рівень задоволення потреб робітників націлена його соціальна політика у сфері оплати праці: мінімальний, нормальний чи рівень розкоші. Мінімуму рівню задоволення потреб відповідає мінімальний споживчий бюджет. За своїм вартісним виразом він показує найнижчу межу ціни робочої сили. Другому рівню відповідає раціональний споживчий бюджет. Це бюджет соціального достатку, який забезпечує відтворення ресурсу робочої сили на деякому нормальному рівні та у вартісному виразі показує деяку середньостатистичну ціну робочої сили. Третій рівень – це найвищий рівень задоволення потреб. Він відповідає елітарному споживчому бюджету, який у вартісному виразі показує найбільш високу ціну робочої сили.

На сьогодні в Україні в умовах турбулентності світової і національної економіки для визначення тарифної ставки I розряду здебільшого беруть бюджет прожиткового мінімуму. Він становить собою досить «жорсткий» варіант мінімального споживчого бюджету, що орієнтований на кризовий стан економіки України. Відображаючи вартісну оцінку набору абсолютно необхідних для життя людини продовольчих і непродовольчих товарів і послуг, він спроможний забезпечувати тільки біологічне виживання людини. А тому його варто розглядати лише як тимчасовий економічний інструмент тарифної політики, який вимушено застосовують на період подолання кризи та стабілізації національної економіки.

В умовах сталого розвитку економіки України тарифну ставку I розряду треба розраховувати на рівні не нижче мінімального споживчого бюджету, який характеризує саме той рівень задоволення потреб людей, який суспільство може забезпечити на цьому етапі свого економічного розвитку. Він максимально враховує матеріальні і культурні потреби людей, забезпечує адекватне відтворення ресурсу робочої сили робітників і їх мотивацію до продуктивної праці. Водночас встановлення тарифної ставки I розряду на базі мінімального споживчого бюджету є досить важливим і з позиції підтримання соціальної рівноваги в країні, формування належної мотивації робітників до праці, а отже і забезпечення необхідних кінцевих результатів виробництва.

Щодо встановлення тарифної ставки I розряду на основі ринкової ціни робочої сили, то це є суто ринковий підхід до її визначення. Ознакою цього є купівля-продаж робочої сили за ціною, що сформувалась на відповідному ринку праці на основі попиту і пропозиції. За своєю суттю ринкова ціна робочої сили становить собою грошову винагороду, яку власник-роботодавець готовий заплатити, а робітник згодний її отримати за використання своїх здібностей до праці. Узгодження протилежних економічних інтересів найманих робітників і роботодавців у цьому випадку здійснюється на ринку праці, який становить собою вираз конкретних систем суспільної організації найманої праці в умовах товарно-грошових відносин і забезпечує на основі дії закону попиту та пропозиції функціонування ринкової моделі економіки.

Ринкова ціна робочої сили залежить від багатьох факторів, а саме: галузевої належності підприємства; розташування підприємства; рівня номінальної і реальної заробітної плати; коливання ціни робочої сили; соціально-економічної ситуації в суспільстві; потреби у робітниках певної спеціальності, професії тощо. Тому ринкова ціна робочої сили може слугувати лише певним орієнтиром для підприємства під час встановлення тарифної ставки I розряду. А отже, залежно від фінансових можливостей підприємства, перспектив його подальшого розвитку та напряму його соціальної політики, тарифна ставка I розряду, що визначається на базі ринкової ціни робочої сили, може бути скоригована. Головне, щоб вона була не нижче за встановлений мінімум заробітної плати.

Що стосується визначення середнього тарифного коефіцієнта робітників цеху або підприємства загалом, потрібного для встановлення тарифної ставки I розряду, то його рекомендується розраховувати таким чином. По-перше, середній тарифний коефіцієнт робітників можна визначити як середньозважена величина за такою формулою:

$$K_c = \sum_{i=1}^n \frac{K_i \times \chi_i}{\chi_i} \quad (5)$$

де K_c – середній тарифний коефіцієнт робітників;

K_i – тарифний коефіцієнт i -го тарифного розряду;

χ_i – чисельність робітників за кожним i -им тарифним розрядом, роб.

По-друге, коли наведений вище варіант визначення середнього тарифного коефіцієнту робітників з певних причин є неможливим, то рекомендується така формула, що базується на використанні середнього тарифного розряду:

$$K_c = K_m + \frac{K_6 - K_m}{P_c - P_m} \quad (6)$$

де K_6 , K_m – тарифні коефіцієнти, що відповідають більшому та меншому з двох суміжних тарифних розрядів;

P_c – середній тарифний розряд робітників;

P_m – менший тарифний розряд з двох суміжних розрядів тарифної сітки.

Середній тарифний розряд робітників рекомендують визначати за такою формулою:

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n \chi_i \times H_i}{\sum \chi_i} \quad (7)$$

де χ_i – чисельність робітників за кожним i -им розрядом;

H_i – номер i -го розряду робітника.

Отже, зазначені вище науково-теоретичні підходи, запропоновані методичні і практичні рекомендації зумовлюють формування мотиваційного HR-інжинірингу на засадах гнучкого підходу до встановлення тарифної ставки I розряду, для якого є притаманними такі риси:

– розширена вихідна база встановлення тарифної ставки I розряду, що надає можливість визначати кілька варіантів її абсолютної величини. Підприємство у цьому випадку має можливість вибрати найбільш оптимальний розмір тарифної ставки, що відповідає його фінансовим можливостям і обраній стратегії його подальшого розвитку;

– встановлення тарифної ставки I розряду відбувається як на ринковій основі з урахуванням кон'юнктури ринку праці, так і шляхом проведення аналітичних розрахунків, а отже надає можливість проведення відповідних розрахунків на різних підприємствах незалежно від сфери їх діяльності, форми власності і господарювання;

– можливість оперативного коригування визначеної тарифної ставки, розрахованої на будь-якій вихідній основі. Це надає можливість адекватно враховувати потреби, умови і вимоги конкретного підприємства та його виробничих підрозділів.

Загалом гнучке визначення тарифної ставки I розряду забезпечує реальну можливість будь-якому підприємству точно і адекватно реагувати на різні внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на господарчо-виробничу і фінансово-економічну діяльність підприємства, і розраховувати найбільш оптимальний варіант тарифної ставки I розряду, яка, з одного боку, найбільш повно відповідає його спроможності забезпечувати належний рівень заробітної плати, а з іншого, створює високу мотивацію робітників до праці.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, реальна економічна практика свідчить, що встановлення розміру тарифної ставки першого розряду на основі мінімальної заробітної плати зумовлює низький рівень оплати праці і «зрівнялівку», що робить неможливим формування мотиваційного HR-інжинірингу. Тому у статті обґрунтовано гнучкий підхід до її визначення шляхом редукації. Для цього пропонуємо два методи: розрахунково-аналітичний і ринковий. У першому випадку встановлення тарифної ставки першого розряду відбувається на базі деякого соціально-економічного показника, який за своїм розміром перевищує рівень мінімальної заробітної плати. У ролі такого показника пропонується використовувати, по-перше, середній рівень заробітної плати, що фактично сформувався на підприємстві, сфері економіки, галузі промисловості, регіоні України тощо, а, по-друге, офіційно встановлений розмір споживчого бюджету (прожиткового, раціонального, елітарного тощо). У другому випадку визначення тарифної ставки першого розряду відбувається на основі ринкової ціни робочої сили, що сформувалась на місцевому, регіональному або національному ринках праці. Широкий вибір показника водночас як у ролі бази розрахунку тарифної ставки першого розряду, так і певного соціально-економічного орієнтира подальшого розвитку тарифної системи, надає можливість будь-якому підприємству проводити збалансовану тарифну політику з урахуванням його фінансового стану та необхідності забезпечення належного рівня заробітної плати і мотивації робітників до праці.

Література

1. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. Київ. Фірма "Праця", 1997. 192 с.
2. Абрамов В.М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса, 2015.
3. Коваленко О.В., Привалова К.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Вісник Запорізька державна інженерна академія*. 2014. с. 60-66.
4. Костишина Т.А., Огуй Н.І., Степанова Л.В., Єрещенко О.І. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія. Полтава. РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.
5. Куліков Г.Т. Мотивація праці найманих працівників: монографія. Київ. Інститут економіки НАН України, 2002. 339 с.
6. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Ye. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22, No.2, February 2022. Pp.385-393. DOI: 10.22937/ IJCSNS.2022.22.2.49
7. Власенко Т.А., Степаненко С.В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск №79. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
8. Zayed N.M., Rashid M.M., Darwish S., Faisal-E-Alam M., Nitsenko V., & Islam K.M.A. The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 2022. 10, 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>.

References

1. Kolot, A.M. (1997). *Oplata pratsi na pidpriemstvi: orhanizatsiia ta udoskonalennia*. [Paying for labor at the enterprise: organization and improvement]. Firma "Pratsia". Kyiv, Ukraine.
2. Abramov, V.M., Daniuk, V.M., Kolot, A.M. (2015). *Motyvatsiia i stymulivannia pratsi v umovakh perekhodu do rynku*. [Motivation and stimulation of work in the conditions of transition to the market]. Odesa, Ukraine.
3. Kovalenko, O.V., Pryvalova, K.V. (2014). «Improvement of the remuneration system at the enterprise». *Visnyk Zaporiz'ka derzhavna inzhenerna akademiia*. pp. 60-66.
4. Kostyshyna, T.A., Ohuj, N.I., Stepanova, L.V., Yereschenko, O.I. (2005). *Prohresyvni formy orhanizatsii i oplaty pratsi – osnova efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom*. [Progressive forms of organization and remuneration are the basis of effective enterprise management]. RVTs PUSKU. Poltava, Ukraine.
5. Kulikov, H.T. (2002). *Motyvatsiia pratsi najmanykh pratsivnykiv*. [Work motivation of employees]. Instytut ekonomiky NAN Ukraine. Kyiv, Ukraine.
6. Lagodiienko, V., Samoilenko, V., Pasko, M., Ovod, L., Matsulevych, Ye. (2022). The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22, No.2, February. Pp.385-393. DOI: 10.22937/ IJCSNS.2022.22.2.49
7. Vlasenko, T.A., Stepanenko, S.V. (2023). «Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Issue №79, pp. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
8. Zayed, N.M., Rashid, M.M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K.M.A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10, 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2023 р.