

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-17>

УДК 331.101.38:33.027

ЛУК'ЯНОВА Валентина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0036-3138>e-mail: lukianovav@khmnu.edu.ua

ПОЛОЗОВА Валентина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2528-587X>e-mail: polozova@khmnu.edu.ua

МАЛІЦЬКИЙ Роман

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0004-0160-3441>e-mail: malitskyri@khmnu.edu.ua

ХЛІВНЕНКО Максим

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2935-3176>e-mail: khlivnenkoms@khmnu.edu.ua

ДІАГНОСТИКА ПІДСИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Досліджено теоретико-прикладні аспекти матеріального стимулювання працівників на різних групах підприємств України (залежно від кількості зайнятих працівників). Основний акцент зроблено на діагностику таких складових як витрати на персонал і витрати на оплату праці у контексті змін обсягу реалізації продукції (товарів, послуг). Виявлено, що протягом 2015-2023 років спостерігалось стійке зростання величини обсягу реалізації продукції, витрат на персонал і на оплату праці (у розрахунку на 1 найманого працівника) для усіх виділених груп підприємств. Однак, величина обсягу реалізації продукції на 1 найманого працівника є найвищою для мікропідприємств (кількість зайнятих до 9 осіб), а величина витрат на персонал і витрат на оплату праці – найбільша в великих підприємствах (кількість зайнятих 250 осіб і більше). Спостерігалось більш прискорене зростання витрат на оплату праці порівняно з витратами на персонал, що пояснюється різною величиною сум відрахувань на соціальні заходи для окремих груп підприємств (найбільший середній рівень відрахувань для мікропідприємств). Протягом досліджуваного періоду наявне перевищення індексів зростання заробітної плати над індексами продуктивності праці для усіх груп підприємств (за незначної кількості точкових винятків, найперше у 2016 році). Розрив у зростанні обсягів реалізації продукції і витрат на оплату праці збільшується для середніх і великих підприємств (кількість зайнятих 50 осіб і більше). Найбільше відставання спостерігаємо для великих підприємств поряд із найбільшими значеннями витрат на персонал і на оплату праці, зокрема. Це дозволяє зробити висновок про наявну і зростаючу значимість нематеріальних стимулів для малих і мікропідприємств. Системи мотивації найманих працівників потребують постійної уваги і вдосконалення як у контексті дієвості матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Ключові слова: мотивація персоналу, нематеріальне стимулювання, витрати на персонал, оплата праці, заробітна плата, зайняті працівники, продуктивність праці.

LUKIANOVA Valentyna, POLOZOVA Valentyna,

MALITSKY Roman, KHLIVNENKO Maksym

Khmelnitskyi National University

DIAGNOSTICS OF THE SUBSYSTEM OF MATERIAL STIMULATION OF EMPLOYEES AT UKRAINIAN ENTERPRISES

The theoretical and applied aspects of material stimulation of employees at different groups of enterprises in Ukraine (depending on the number of employees employed) were studied. The main emphasis was placed on the diagnostics of such components as personnel costs and labor costs in the context of changes in the volume of sales of products (goods, services). It was found that during 2015-2023, a steady increase in the volume of sales of products, personnel costs and labor costs (per 1 employee) was observed for all selected groups of enterprises. However, the volume of sales of products per 1 employee is the highest for microenterprises (number of employees up to 9 people), and the value of personnel costs and labor costs is the largest in large enterprises (number of employees 250 people and more). There was a more accelerated growth of labor costs compared to personnel costs, which is explained by the different amounts of deductions for social measures for individual groups of enterprises (the highest average level of deductions for micro-enterprises). During the studied period, there was an excess of wage growth indices over labor productivity indices for all groups of enterprises (with a small number of point exceptions, first of all in 2016). The gap in the growth of product sales volumes and labor costs is increasing for medium-sized and large enterprises (the number of employees is 50 or more). The greatest lag is observed for large enterprises along with the largest values of personnel costs and labor costs, in particular. This allows us to conclude that intangible incentives are present and growing in importance for small and micro-enterprises. Employee motivation systems require constant attention and improvement both in the context of the effectiveness of tangible and intangible incentives.

Keywords: personnel motivation, non-material incentives, personnel costs, wages, salaries, employed employees, labor productivity.

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

Сучасний етап розвитку економіки України безперечно вимагає від суб'єктів господарювання створення системи управління, яка повинна включати результативну підсистему мотивації праці, направлену на стимулювання найманих працівників до плідної і якісної праці для досягнення певної мети. Розробка підсистеми мотивації праці, яка б дозволила поєднати потреби та інтереси найманих працівників із визначеними завданнями суб'єктів господарювання (підприємствами) потребує діагностування дієвості наявної ситуації із матеріальним і нематеріальним стимулюванням до праці.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Істотний внесок у розробку теоретико-прикладних аспектів дії мотиваційного механізму, дослідження стимулюючої функції оплати праці представлено у роботах українських та світових науковців: Л.Г. Квасний, О.О. Солтисик, В.В. Федішин [1], Л.О. Лещенко [2], О.М. Ковальова [3], В.В. Храпкіна [4], В.Ю. Філіппов та А.С. Кучинський [5], В.В. Кривошеєва, Л.В. Васюренко [6] та інші. Водночас не досліджувались важливі аспекти відмінності і дієвості підсистем матеріального і нематеріального стимулювання на різних за величиною підприємствах. Додаткового дослідження потребують також аспекти діагностування чинників галузевої та регіональної специфіки даних питань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є діагностика окремих аспектів матеріального стимулювання найманих працівників на різних підприємствах у контексті вагомості оплати праці персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

При управлінні персоналом підприємства важливим є дієвість підсистеми мотивації та стимулювання. Це передбачає створення умов, при яких зростання ефективності (результативності) праці досягається при мінімальних витратах.

Мотивація – це діяльність зі створення умов для появи у працівників потреби здійснювати конкретні дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. Мотивація направлена на зростання результативності праці окремого найманого працівника [1, с. 234].

Як зазначає Л.О. Лещенко «мотивація праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішніх факторів особистості, які завдають значного впливу на розвиток підприємства» [2]. Мотивація виступає тією рушійною силою, яка спонукає найманого працівника до дій через мотиви, які лежать в основі його подальшої поведінки [3, с. 144].

Стимулювання спрямоване на мотивацію найманих працівників до високоякісної праці, яка не лише покриває витрати підприємства на організацію процесу виробництва чи надання послуг, оплату праці, а й дозволяє отримати конкретну вигоду (продукт-дохід-прибуток) [4, с. 215]. Як підкреслює далі науковець «в економічній функції стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності виробництва».

Саме оплата праці в основних її формах (заробітній платі, доплатах і надбавках та компенсаційних виплатах) складає основу матеріального стимулювання найманих працівників. З іншого боку, це завжди складова сукупних витрат суб'єкта господарювання, як прямих витрат на виробництво продукції (оплата праці з відрахуваннями на соціальні заходи основних виробничих робітників) так і непрямих витрат (витрати на інші категорії персоналу).

Матеріальне стимулювання є пріоритетним та більш ефективним, порівняно з нематеріальним (хоч і не завжди), має певні переваги [1, с. 91]. Але чи можна однозначно погодитись із твердженням Філіппова В.Ю. та Кучинського А.С., що «на даний момент величина заробітної плати є єдиним ефективним інструментом мотивації персоналу» [5, с. 99].

На користь цього свідчать низка досліджень українських науковців, наприклад:

89,4 % опитаних віднесли заробітну плату до найефективніших матеріальних стимулів праці [4, с. 218];

69,4 % респондентів вважають заробітну плату найбільш мотивуючим чинником [3, с. 146];

67,2 % українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, за результатами Work.ua [6, с. 93].

Виходячи із мети нашого дослідження проведемо діагностування місця матеріального стимулювання найманих працівників через непрямі фактори впливу на діяльність різних за величиною підприємств (розподіл за кількістю зайнятих працівників) відповідно за даними офіційного сайту [7].

Державна служба статистики України подає інформацію у розрізі підприємств за кількістю зайнятих:

- до 9 осіб;
- від 9 до 49 осіб;
- від 50 до 249 осіб;
- від 250 і більше осіб.

У табл. 1 наведено розрахунок величини обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрати на персонал (Оплата праці та відрахування на соціальні заходи) у розрахунку на 1 найманого працівника у розрізі виділених груп підприємств. Обґрунтування подання у форматі саме на 1 найманого працівника, а не на 1 зайнятого пояснюється потребою подальшого дослідження аспектів стимулюючої і витратної функції оплати праці на підприємстві (згідно методологічних пояснень Державної служби статистики України до зайнятих також віднесено «неоплачуваних (власників, засновників підприємства та членів їх сімей)»).

Таблиця 1.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрати на персонал, тис.грн/особу

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника				Витрати на персонал на 1 найманого працівника			
	Підприємства з кількістю зайнятих працівників:				Підприємства з кількістю зайнятих працівників:			
	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб
2015	988,5	934,20	965,5	835,8	36,6	49,37	62,3	81,1
2016	1165,1	1127,45	1229,8	1012,1	38,7	53,33	69,8	92,5
2017	1471,6	1364,32	1504,7	1255,5	47,5	79,03	95,7	118,7
2018	1909,4	1649,73	1594,7	1463,4	68,3	91,78	113,4	149,6
2019	1967,9	1833,05	1491,1	1401,8	78,4	108,45	133,2	172,3
2020	2127,1	1795,48	1633,4	1420,1	88,0	119,06	145,5	188,1
2021	2909,5	2561,29	2052,8	1934,8	91,5	132,01	185,8	222,6
2022	2949,4	2202,22	2170,4	1816,1	104,6	144,82	189,3	229,8
2023	3495,1	3079,29	2917,9	2334,4	127,9	175,38	236,4	285,5

Діагностичне порівняння за першим показником дозволяє побачити стійку тенденцію зростання величини обсягу реалізованої продукції на одного найманого працівника для усіх підприємств протягом 2015-2023 років (незначне зниження для окремих груп підприємств було у 2019 та 2022 роках), табл. 2. Разом з тим потрібно зазначити про зниження рівня даного показника із збільшенням величини підприємства за кількістю зайнятих працівників. І, навіть, врахування частки найманих працівників дещо знизить лише значення для першої групи підприємств, де вона коливається в межах від 80 до 92 % у різні роки. Для інших груп частка найманих працівників складала більше 99 % (для 32 групи) і 99,9 % для 3 і 4 групи.

З точки зору витратного навантаження спостерігаємо інші величини. Тенденція зростання наявна для усіх груп показників, без винятків за роками, лише є сповільнення чи прискорення, табл. 2. Витрати на персонал у розрахунку на 1 найманого працівника за величиною значно зростають із збільшенням кількості зайнятих працівників.

Таблиця 2.

Базисні індекси зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на персонал, у порівнянні до 2015 року

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника				Витрати на персонал на 1 найманого працівника			
	Підприємства з кількістю зайнятих працівників:				Підприємства з кількістю зайнятих працівників:			
	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб
2015	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2016	1,18	1,21	1,27	1,21	1,06	1,08	1,12	1,14
2017	1,49	1,46	1,56	1,50	1,30	1,60	1,54	1,46
2018	1,93	1,77	1,65	1,75	1,87	1,86	1,82	1,84
2019	1,99	1,96	1,54	1,68	2,14	2,20	2,14	2,12
2020	2,15	1,92	1,69	1,70	2,41	2,41	2,34	2,32
2021	2,94	2,74	2,13	2,31	2,50	2,67	2,98	2,75
2022	2,98	2,36	2,25	2,17	2,86	2,93	3,04	2,83
2023	3,54	3,30	3,02	2,79	3,50	3,55	3,80	3,52

У таблиці 3 наведено порівняння величини обсягу реалізованої продукції та витрат на персонал у розрахунку на 1 найманого працівника – за базу прийнято величину для підприємств з кількістю зайнятих до 9 осіб.

Порівняння рівнів обсягу реалізованої продукції на одного найманого працівника для підприємств 2, 3 і 4 групи показує зниження даного рівня при зростанні величини підприємства (за кількістю зайнятих працівників) з одного боку, що ми спостерігали і у таблиці 1. Але й значне збільшення розриву між окремими групами підприємств за період від 2015 до 2023 року, особливо для великих підприємств, де розрив зріс з 15 пунктів до 33 пунктів.

Щодо рівня витрат на персонал у розрахунку на 1 найманого працівника, то величина розриву ще більш разюча, хоча не має чітко вираженої тенденції до змін. Середнє перевищення для 2 групи підприємств за період 2015-2023 роки склало 1,4 рази для 3 групи 1,8 рази, а для великих підприємств 2,2 рази.

Таблиця 4 дозволяє порівняти індекси зміни обсягу реалізованої продукції і витрат на оплату праці (без відрахувань на соціальні заходи) за досліджуваний період.

Таблиця 3.

Рівні обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на персонал

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника				Витрати на персонал на 1 найманого працівника			
	Підприємства з кількістю зайнятих працівників:				Підприємства з кількістю зайнятих працівників:			
	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб
2015	1	0,95	0,98	0,85	1	1,35	1,70	2,22
2016	1	0,97	1,06	0,87	1	1,38	1,80	2,39
2017	1	0,93	1,02	0,85	1	1,66	2,01	2,50
2018	1	0,86	0,84	0,77	1	1,34	1,66	2,19
2019	1	0,93	0,76	0,71	1	1,38	1,70	2,20
2020	1	0,84	0,77	0,67	1	1,35	1,65	2,14
2021	1	0,88	0,71	0,66	1	1,44	2,03	2,43
2022	1	0,75	0,74	0,62	1	1,38	1,81	2,20
2023	1	0,88	0,83	0,67	1	1,37	1,85	2,23

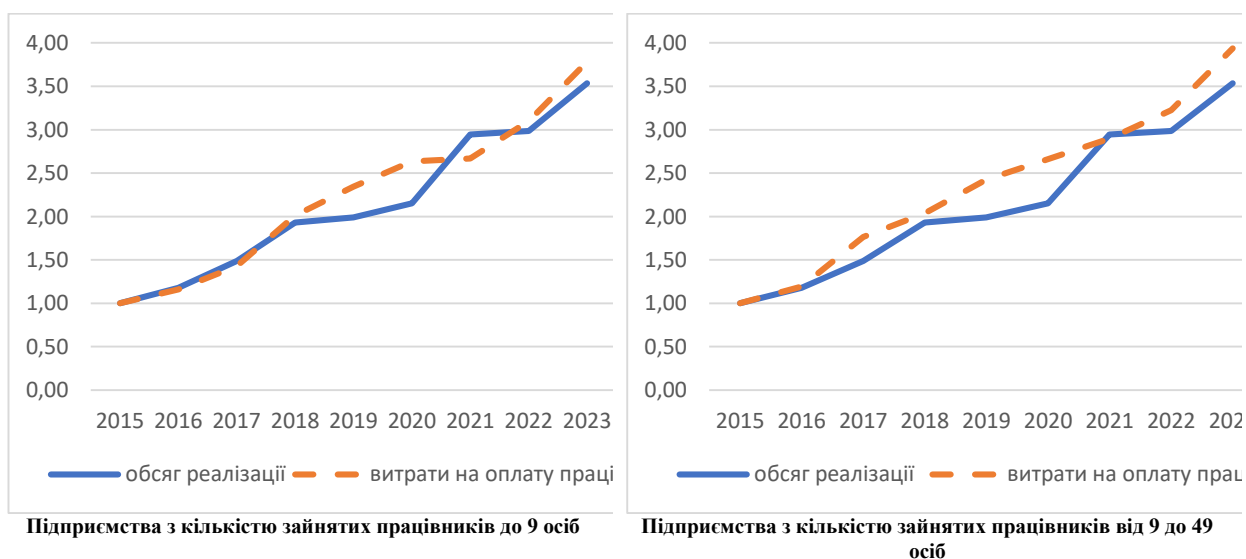
Таблиця 4

Базисні індекси зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на оплату праці, у порівнянні до 2015 року

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1 найманого працівника				Витрати на оплату праці на 1 найманого працівника			
	Підприємства з кількістю зайнятих працівників:				Підприємства з кількістю зайнятих працівників:			
	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб
2015	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2016	1,18	1,21	1,27	1,21	1,16	1,19	1,23	1,26
2017	1,49	1,46	1,56	1,50	1,43	1,76	1,68	1,62
2018	1,93	1,77	1,65	1,75	2,01	2,04	1,98	2,04
2019	1,99	1,96	1,54	1,68	2,34	2,42	2,33	2,34
2020	2,15	1,92	1,69	1,70	2,63	2,66	2,54	2,55
2021	2,94	2,74	2,13	2,31	2,67	2,90	3,25	3,03
2022	2,98	2,36	2,25	2,17	3,10	3,23	3,32	3,13
2023	3,54	3,30	3,02	2,79	3,78	3,94	4,17	3,93

Порівнюючи дані таблиці 2 і 4 найперше можна побачити більш прискорене зростання витрат на оплату праці порівняно з витратами на персонал, що пояснюється різною величиною сум відрахувань на соціальні заходи для окремих груп підприємств. Так, усереднене значення відрахувань до величини витрат на оплату праці склало відповідно для виділених груп підприємств 25,9 %, 22,7 % 21,1 % та 21,8 %.

На рисунку 1 показано порівняльна динаміка базисних індексів зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на оплату праці в розрахунку на 1 найманого працівника, у порівнянні до 2015 року. Графіки наглядно демонструють перевищення індексів зростання по витратам на середню величину оплати праці і середній рівень віддачі у розрахунку на 1 найманого працівника. Базове співвідношення індексів зростання продуктивності праці і заробітної плати не дотримується на усіх групах підприємств. Як виняток можна розглядати 2016, 2017 та 2021 роки для першої групи підприємств (кількість зайнятих працівників до 9 осіб) та 2016 рік для 2 і третьої групи підприємств.



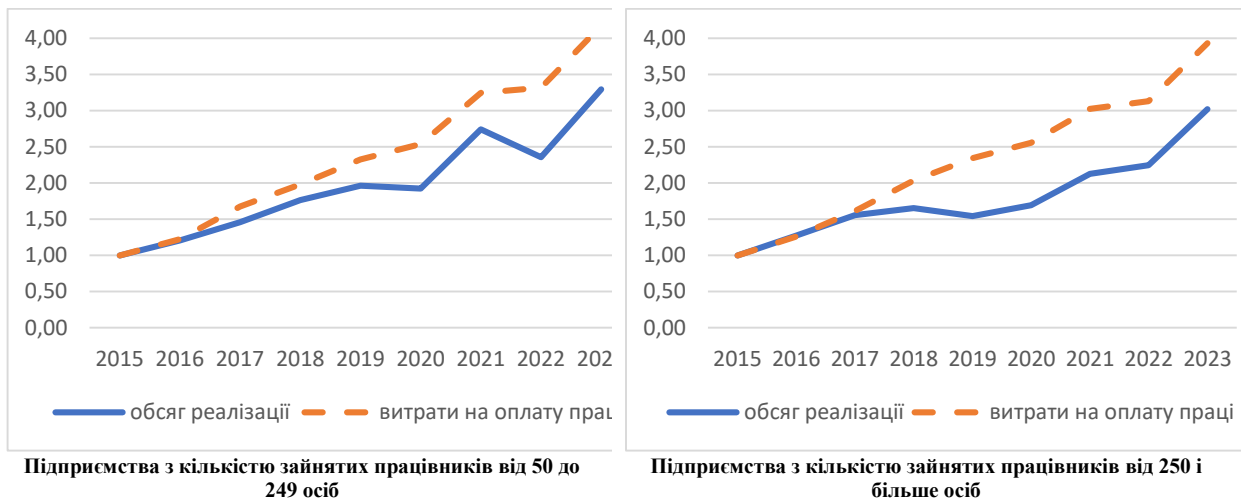


Рис. 1. Базисні індекси зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на оплату праці на 1 найманого працівника, у порівнянні до 2015 року

Розрив у зростанні обсягів реалізації продукції і витрат на оплату праці збільшується для середніх і великих підприємств, що підкреслюють дані середніх рівнів (середня геометрична) відповідних індексів, табл. 5.

Таблиця 5.

Середні індекси зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та витрат на оплату праці на 1 найманого працівника

Показник	Підприємства з кількістю зайнятих працівників:			
	до 9 осіб	від 9 до 49 осіб	від 50 до 249 осіб	від 250 і більше осіб
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)	1,907	1,983	2,011	1,954
Витрати на оплату праці	2,051	2,158	2,174	2,135
Перевищенні (+), відставання (-) рівня продуктивності праці і заробітної плати	-0,144	-0,175	-0,162	-0,181

Найбільше відставання спостерігаємо для великих підприємств поряд із найбільшими значеннями витрат на персонал і на оплату праці, зокрема.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене діагностичне оцінювання результатів діяльності різних груп підприємств у контексті дієвості системи матеріального стимулювання найманих працівників дозволяє виділити різні підходи і різну значимість саме матеріальних стимулів (оплата праці) для різних за величиною (кількістю зайнятих працівників) підприємств.

Хоча різноманітні опитування показали переважаюче значення матеріальних стимулів загалом, і, заробітної плати, зокрема, у системі мотивації персоналу, можна діагностувати різні підходи. При близьких за величиною величинах результатів у розрахунку на 1 найманого працівника рівні оплати праці значно відрізняються і характеризуються тенденцією до зростання розриву із збільшенням величини підприємства (за кількістю зайнятих на підприємстві). Це дозволяє зробити висновок про наявну і зростаючу значимість нематеріальних стимулів – віддалена робота, гнучкий графік, комфортні умови праці, колектив, пряма участь у роботі підприємства та інші – для малих і мікропідприємств. Наявність певної підсистеми стимулювання працівників може бути дієвою на одному підприємстві і абсолютно не результатною на іншому. Застосування нематеріальних стимулів більш індивідуальне, потребує значною диференціації і постійної гнучкості, мало формалізоване. Матеріальні стимули через диференціацію оплати праці більш розроблені, явні при застосуванні як у великому, так і малому колективі. Мотивація до ефективної праці є одним з важливих завдань управління персоналом на будь-якому підприємстві. Системи мотивації найманих працівників потребують постійної уваги і вдосконалення як у контексті дієвості матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Література

1. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федисин // Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С. 233–237. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.

2. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.
3. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства / О. М. Ковальова // Інфраструктура ринку. – 2023. – Вип.71. – С. 143-148. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.
4. Храпкіна В. В. Сучасні методи стимулювання праці / В. В. Храпкіна, Е. Т. Борецька // «Modern Economics», – №27 (2021). – С. 214-219. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/khrapkina.pdf>.
5. Філіппов В. Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу / В. Ю. Філіппов, А. С. Кучинський // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 3. – С. 99-103. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_3_16.
6. Кривошеєва В. В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах / В. В. Кривошеєва, Л. В. Васиуренко // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – №8 (218). – С. 89-95. – Режим доступу: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Krivosheeva%20V.pdf.
7. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Kvasnii L. H. Rol motyvatsii i stymuliuvannia personalu v systemi zabezpechennia rozvytku pidpriemstva / L. H. Kvasnii, O. O. Soltysyk, V. V. Fedyshyn // Ekonomika i suspilstvo. – 2017. – № 11. – С. 233–237. – Rezhym dostupu: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.
2. Leshchenko L. O. Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva / L.O. Leshchenko // Efektyvna ekonomika. – 2016. – №4. – Rezhym dostupu do zhurnalu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.
3. Kovalva O. M. Udoshkonalennia systemy motyvatsii ta stymuliuvannia pratsi na osnovi otsinky rivnia zadovolenosti neiu pratsivnykiv pidpriemstva / O. M. Kovalva // Infrastruktura rynku. – 2023. – Vyp.71. – С. 143-148. – Rezhym dostupu: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf.
4. Khrapkina V. V. Suchasni metody stymuliuvannia pratsi / V. V. Khrapkina, E. T. Boretska // «Modern Economics», – №27 (2021). – С. 214-219. – Rezhym dostupu: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/khrapkina.pdf>.
5. Filippov V. Yu. Vykorystannia zarobitnoi platy v yakosti instrumentu motyvatsii upravlinskoho personalu / V. Yu. Filippov, A. S. Kuchynskiy // Ekonomika: realii chasu. – 2015. – № 3. – С. 99-103. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_3_16.
6. Kryvosheieva V. V. Materialne stymuliuvannia yak prioryetna determinanta mekhanizmu motyvatsii personalu na pidpriemstvakh / V. V. Kryvosheieva, L. V. Vasiurenko // Aktualni problemy ekonomiky. – 2019. – №8 (218). – С. 89-95. – Rezhym dostupu: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Krivosheeva%20V.pdf.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. – Rezhym dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua/>