УДК 303.101.39:368.032.1

Л. В. Вербівська, канд. екон. наук, доцент
А. Ю. Ксенофонтова, магістр
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПАТ НАСК «ОРАНТА»

Л. В. Вербивская, канд. экон. наук, доцент
А. Ю. Ксенофонтова, магистр
Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича, г. Черновцы, Украина

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПАО НАСК «ОРАНТА»

Liudmyla Verbivska, PhD in Economics, Associate Professor
Anastasiia Ksenofontova, master
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

FEATURES OF APPLICATION OF NON-MATERIAL STIMULATION OF EMPLOYEES OF PJSC «ORANTA»

Розглянуто теоретичні аспекти та основні підходи до трактування поняття «нематеріальне стимулювання». Проаналізовано тенденції особливостей нематеріального стимулювання працівників на українських підприємствах загалом та ПАТ НАСК «Оранта» зокрема. Аргументовано необхідність переоцінки немонетарних стимулів у політиці стимулювання співробітників підприємств. Акцентовано увагу на головні критерії та ефективність впровадження нематеріальних стимулів, що виявляється в першочерговому задоволенні фізіологічних потреб та підтвердженні соціальної значущості працівника. Доведено, що ефективно побудована система нематеріального стимулювання працівників гарантує сприятливі умови діяльності всієї компанії шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.

Також проаналізовано сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу та розроблено рекомендації щодо їх подальшого практичного застосування на прикладі ПАТ НАСК «Оранта». Актуальним для фірм страхової галузі є застосування методів, що несуть компенсаційний та дисциплінарних характер, зокрема, ефективними вважаються: гнучкий графік роботи, оздоровчі послуги, організація дистанційного виконання робіт, групова активність, або оздоровчі послуги. Аналізуючи наведені пропозиції, варто зазначити, що в більшості випадків вони спрямовані безпосередньо на задоволення ще базових потреб: ситість, фізична підготовка, профілактика стресу та професійного вигорання. Така тенденція пов'язана безпосередньо зі стресовими умовами щоденної роботи та низьким рівнем рівня життя в Україні загалом.

Для підвищення результативності діяльності персоналу підприємств та організацій запропоновано розробити комплексну стимуляційну структуру, яка буде основою для розробки ефективних систем мотивації та стимулювання. Саме гармонійне поєднання матеріального та нематеріального стимулювання дозволить компанії сформувати позитивну репутацію та гарний імідж.

Ключові слова: *мотивація; менеджмент персоналу; стимул; нематеріальне стимулювання; мотиваційний механізм.*

Рассмотрены теоретические аспекты и основные подходы к трактовке понятия «нематериальное стимулирование». Проанализированы тенденции особенностей нематериального стимулирования работников на украинских предприятиях в общем и ОАО НАСК «Оранта» в частности. Аргументирована необходимость переоценки немонетарных стимулов в политике стимулирования сотрудников предприятий. Акцентировано внимание на главные критерии и эффективность внедрения нематериальных стимулов, оказывается в первоочередном удовлетворении физиологических потребностей и подтверждении социальной значимости работника. Доказано, что эффективно построена система нематериального стимулирования работников гарантирует благоприятные условия деятельности всей компании путем достижения экономических, социальных и организационных целей.

Также проанализированы современные методы нематериальной мотивации персонала и разработаны рекомендации по их дальнейшего практического применения на примере ООО НАСК «Оранта». Актуальным для фирм страховой отрасли является применение методов, несут компенсационный и дисциплинарных характер, в частности, эффективными считаются: гибкий график работы, оздоровительные услуги, организация дистанционного выполнения работ, групповая активность, или оздоровительные услуги. Анализируя приведенные предложения, стоит отметить, что в большинстве случаев они направлены непосредственно на удовлетворение еще базовых потребностей: сытость, физическая подготовка, профилактика стресса и профессионального выгорания. Такая тенденция связана непосредственно со стрессовыми условиями ежедневной работы и низким уровнем уровня жизни в Украине в целом.

Для повышения результативности деятельности персонала предприятий и организаций предложено разработать комплексную стимуляционную структуру, которая будет основой для разработки эффективных систем мотивации и стимулирования. Именно гармоничное сочетание материального и нематериального стимулирования позволит компании сформировать положительную репутацию и хороший имидж.

Ключевые слова: *мотивация; менеджмент персонала; стимул; нематериальное стимулирование; мотивационный механизм.*

© Л. В. Вербівська, А. Ю. Ксенофонтова, 2019

The article discusses the theoretical aspects of intangible stimulation and identifies commonalities in different interpretations by scientists. The tendencies of peculiarities of intangible stimulation of work at the Ukrainian enterprises in general, and PJSC «Oranta» in particular, are analyzed. The need to re-evaluate non-monetary incentives in the policy of stimulating the company's employees is revealed. The main criterion in the effectiveness of the introduction of intangible incentives is the primary satisfaction of physiological needs, and confirmation of the social importance of the employee. A properly designed intangible incentive system guarantees safe conditions for the entire company through economic, social and organizational goals.

The article analyzes the modern methods of non-material motivation of the personnel, describes their impact on the world perception, and provides recommendations for their further practical application on the example of Oranta Insurance Company of Ukraine. It is relevant for insurance companies to apply methods that are compensatory and disciplinary in nature. In particular, the following are considered effective: flexible work schedule, wellness services, remote work organization, group activity, aerobics or wellness service. Analyzing the above methods, it should be noted that in most cases they are aimed at meeting basic needs: physiological needs, stress prevention and work burnout. This trend is directly related to the stressful conditions of daily work and the low standard of living in Ukraine as a whole.

In order to increase productivity, it is necessary to develop a comprehensive incentive structure of the enterprise, which will be the basis for the development of systems of motivation and stimulation. It is the harmonious combination of tangible and intangible incentives that will lead the company to establishing a positive reputation.

Keywords: *motivation; management of personnel; stimulus of non-material incentives; motivational mechanism.*

JEL Classification: G22; J32

Постановка проблеми. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблеми мотивації особистості набули особливо важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Йдеться про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її діяльності. Наслідуючи досвід західних компаній, вітчизняні фірми також намагаються акцентувати увагу на стимулюванні працівників, особливо на матеріальному. Проте завше це не приводить до зростання продуктивності, навіть навпаки – до скептичного та незадовільного ставлення до роботи. Саме гармонійне поєднання адекватного матеріального заохочення з сучасними нематеріальними стимулами може владнати пеані питання, що стосуються бізнесу, кадрової безпеки й управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації праці та створення дієвого мотиваційного механізму посідають чільне місце в менеджменті та досліджувалися як закордонними, так вітчизняними вченими. Заслуговують уваги наукові праці, присвячені питанням мотивації трудової діяльності, таких авторів: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, Д. Богиня, А. Колот та інші. Звертаючись до окремих аспектів цієї проблеми такі автори, як М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінець зосередили свою увагу на психологічному контексті нематеріального стимулювання працівників, відзначаючи різницю між «мотивом», «стимулом» та їх взаємозалежністю [4]. С. О. Мішина, О. Ю. Мішин поділились своїми поглядами щодо необхідності запропонованих видів заохочення для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте нині окремі аспекти проблем нематеріальної мотивації та заохочення працівників залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми дослідження. Потребують детальнішого вивчення та уточнення саме сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу та визначення їхнього впливу на ефективність діяльності компанії, особливо таких методів, що несуть компенсаційний та дисциплінарних характер. Особливо подальшого вивчення потребують методи нематеріальної мотивації працівників на підприємствах, де діяльність працівників пов’язана безпосередньо зі стресовими умовами щоденної роботи та низьким рівнем рівня життя в Україні загалом.

Мета статті. Метою дослідження є визначення ефективного механізму нематеріального стимулювання персоналу вітчизняних підприємств у загальній системі менеджменту на прикладі ПАТ НАСК «Оранта. Це дозволить вирішити певні проблеми,

пов'язані з активізацією трудової діяльності (трьох головних «І»: інновації, інвестиції та ініціатива). До досягнення поставленої мети варто вирішити такі питання: дослідити теоретичні аспекти нематеріального стимулювання, визначити основні методи його реалізації та підібрати ефективні важелі впливу (нематеріального стимулювання) на працівників саме сфери обслуговування (на прикладі ПАТ НАСК «Оранта»).

Виклад основного матеріалу. Матеріальне й нематеріальне стимулювання діяльності працівників посідають у практиці управління трудовими ресурсами центральне місце, оскільки вони розглядаються як цілісна багатокомпонентна система впливів за допомогою різних механізмів на мотиваційну сферу співробітників. Система керівного впливу складається з декількох взаємно підпорядкованих блоків, які умовно можна об'єднати в три групи: матеріальне стимулювання, соціально-організаційне регулювання і психологічний вплив [4].

Нині в Україні все склалось так, що з усього механізму стимулювання праці застосовується лишень певні вибіркові елементи. Це зумовлює необхідність формування цілісного комплексу заходів, які допоможуть раціонально використовувати наявні трудові ресурси, оптимізувати продуктивність, не «вижимаючи останні соки» з найманих працівників.

З погляду психології прийнято розрізняти два напрями мотиваційної діяльності – з позитивним впливом та негативним впливом. За позитивних мотивів суб'єкт прагне домогтися успіху на обраному шляху трудової діяльності. У цій ситуації передбачається прояв свідомої активності, тобто ініціативності. За негативних стимулів переважно застосовуються штрафи, осуд, несхвалення, догани тощо. Матеріальне покарання тягне за собою психологічний гніт та небажання розвиватися працівникам далі в цій сфері.

Практикою доведено, що багаторазове застосування покарання чи матеріального стимулювання з часом втрачає мотиваційне навантаження. Отже, варто зрозуміти, що матеріальне заохочення – це лише зовнішній стимул, або спонукання до роботи. Воно дієве лише в разі постійного збільшення, що зауважити і японські дослідники. Зростання преміювання веде до збільшення витрат, постійні штрафи провокують лише звільнення та незадовільну поведінку. Саме в цьому і проявляється необхідність додаткового нематеріального стимулювання. Це поняття досліджували багато вчених-практиків, через що помітна широка диференціація в розумінні терміна «нематеріальне стимулювання». Саме тому варто проаналізувати деякі погляди на висвітлену проблему (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «нематеріальне стимулювання»

Науковці	Визначення
А. М. Колот	Нематеріальні стимули – заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме можливість розвитку й навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування.
С. В. Мішина, О. Ю. Мішин	Нематеріальне стимулювання – це процес спонукання персоналу до високопродуктивної праці із застосуванням методів зовнішнього впливу, що не передбачають грошового заохочення в готівковій чи безготівковій формі.
Д. А. Литвинюк	Нематеріальне заохочення – сукупність зовнішніх стимулів немонетарного характеру, використовуваних для заохочення ефективної трудової поведінки співробітників організації.
В. А. Рульєв	Нематеріальне стимулювання – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність.

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 6; 7]

Аналізуючи наведені визначення, можна виділити певну об'єднуючу характеристику – стимул, що не має вартісного визначення. Матеріальна й нематеріальна складові заохочення тісно взаємопов'язані, хоч кожна з них і виконує окрему функцію. Перша є винагородою, що покликана «компенсувати» працівникам виконану працю (тобто заробітна плата – за виконання посадових обов'язків та премії – за цілеспрямовані зусилля, що призвели до позитивних результатів). Друга є необхідною складовою для демонстрації працівнику її соціального і професійного визнання в компанії.

Стимулювання працівників взагалі повинно проводитись за певною поетапною схемою: задоволення людських потреб нижчого рівня (фізіологічні), рухаючись до вищих (психологічних та соціальних). І саме в цьому лежить перший так званий «підводний камінь». Рівень матеріальної задоволеності українського населення досить низький. В 2018 році директор Світового Банку з питань України, Білорусі та Молдови Сату Кахконен заявила, що рівень бідності в нашій країні за останні п'ять років зріс на 10 %, і вже 25 % населення перебуває за межею бідності [10]. І якщо в рейтингу за легкістю ведення бізнесу Україна щорічно посідає вищі позиції, то індекс якості життя стабільно знаходиться на низькому рівні [8; 9].

Саме тому механізм нематеріального стимулювання вигідно застосовувати лише великим фірмам (фінансовим, страховим, промисловим і т. ін.) з конкурентною заробітною платою, або філіям іноземних компаній. Наприклад, варто розглянути Національну акціонерну страхову компанію ПАТ НАСК «Оранта» та особливості політики стимулювання на вітчизняному підприємстві.

Аналізуючи динаміку витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи можна відмітити стабільний зріст (рис. 1).

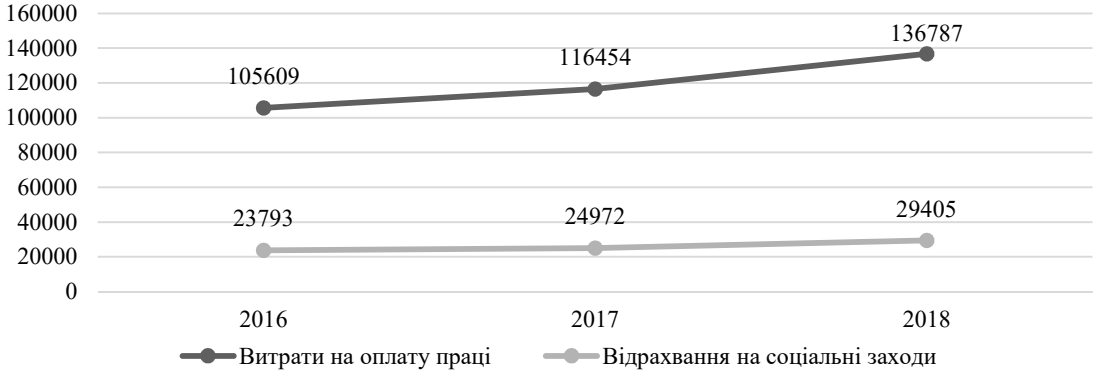

Рис. 1. Динаміка витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи ПАТ НАСК «Оранта» за 2016-2018 роки (млн грн)

Джерело: [5].

Відповідно до наведених даних бачимо, що у 2017 році оплата праці зросла на 10,2 %, у 2018-му – на 17,5 %. З відрахуваннями на соціальні заходи склалась схожа ситуація: у 2017-му помітне зростання на 4,9 %, у 2018-му – на 17,7 %.

Незважаючи на це, кількість працюючих у компанії щорічно зменшується, хоч і зберігається високий рівень продуктивності праці (табл. 2).

Таблиця 2

Показники продуктивності праці ПАТ НАСК «Оранта» за 2016–2018 роки

Показник	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017
Чисельність працівників, осіб	2645	2346	1504	88,7	64,1
Фонд робочого часу, год	5 290 000	4 692 000	3 008 000	88,7	64,1
Страхові премії, тис. грн	422 211	46 8834,1	563 721,8	111,04	120,2
Виробіток, тис. грн	0,079	0,099	0,187	125,3	188,9
Трудомісткість	12,529	10,007	5,336	79,9	53,3

Джерело: розраховано авторами на основі [5].

Відповідно до даних табл. 2, помітно дві діаметрально протилежні тенденції до зменшення кількості працюючих і збільшення отримуваних страхових премій. Так, у 2018 р. майже вдвічі скоротилась чисельність працівників у порівнянні з 2016-м. Отримувані страхові премії щорічно зростають: у 2017 р. на 11,04 %, у 2018-му на 20,2 %. Відповідно складена ситуація виявляється в зростанні показників виробітку та зниженні трудомісткості, що є досить позитивним явищем. Виробіток у 2017 році зріс на 25,3 %, а у 2018-му – майже на 90 %.

Порівнюючи дані зі звітів, можна відзначити такі три моменти:

- збільшення витрат на оплату праці;
- зростання показників виробітку;
- зменшення кількості працюючих.

Зважаючи на досить високий рівень матеріального заохочення, варто розглянути особливості нематеріальної складової. За сумлінне виконання трудових обов'язків, тривалу й бездоганну роботу, новаторство в праці та за інші досягнення в роботі до працівників застосовуються такі заохочення, як:

- оголошення подяк;
- виплата грошових премій;
- нагородження цінними подарунками;
- нагородження Почесними грамотами;
- нагородження нагрудним знаком «Почесний працівник НАСК "Оранта"».
- Зрозуміло, що такі заохочення – пережитки колишнього СРСР, що не мають ніякої цінності для сучасного працівника, надто в умовах орієнтації на тенденції країн з розвинутою економікою з притаманними їм дієвими системами нематеріального стимулювання. Відповідно варто запровадити НАСК «Оранта» більш ефективні новітні методи нематеріального стимулювання.

Фірма під назвою «Deloitte» в минулому році провела дослідження, що стосувались глобальних тенденцій у сфері управління персоналом. Цей проєкт висвітлив основні тренди в кадровому менеджменті через опитування 11000 HR-фахівці та управлінців (рис. 2).

Рис. 2. Методи нематеріального стимулювання, що реалізуються українськими компаніями

Джерело: [1].

Відповідно, вітчизняними компаніями більшою мірою реалізується такі методи нематеріального стимулювання, як гнучкий графік роботи, оздоровчі послуги, дистанційна робота, групова активність, фітнес або оздоровчі послуги. Детально вивчаючи ці методи, варто зауважити, що в більшості вони спрямовані безпосередньо на задоволення ще базових потреб: ситість, фізична підготовка, профілактика стресу та робочого вигорання. Така тенденція пов'язана безпосередньо з зубожінням населення та нестачею заробітної плати працівника для задоволення всіх його елементарних фізіологічних потреб.

Наразі варті уваги такі методи нематеріального стимулювання, що варто систематизувати в декілька категорій (табл. 3).

Таблиця 3

Групування дієвих методів нематеріального стимулювання

Група	Перелік методів	Вплив на працівника
Професійно-кваліфікаційні	Безкоштовні тренінги, семінари, лекції, вебінари, міжнародне стажування	Формує стійке бажання розвиватись, ділитись знаннями та отримувати нову інформацію
	Розповсюдження безкоштовних навчальних матеріалів через внутрішню сітку комунікацій	
	Відрядження творчі та для обміну досвідом	
	Коучинг та тимбілдинг	
	Професійне консультування, публічні виступи	
Компенсаційні	Безкоштовні медогляди та профілактика хвороби	Формує відчуття вдячності та причетності до підприємства
	Виділення коштів на відпочинок	
	Відшкодування витрат на проїзд	
	Безкоштовне харчування в межах компанії або з фірмами-партнерами	
Соціально-статусні	Кар'єрне зростання, ротація	Сприяє підвищенню соціального статусу працюючих, відчуття задоволеності своїми результатами
	Підкріплення престижу високих посад	
	Розвиток соціальної інфраструктури	
	Перехід із монотонної роботи до цікавих завдань; участь у прийнятті деяких корпоративних рішень	

Джерело: узагальнено авторами на основі [3].

С. В. Мішина та О. Ю. Мішин також виділили організаційні, морально-психологічні та дисциплінарні групи інструментів нематеріального стимулювання. До першої треба віднести комфортні умови праці, сучасне оснащення, удосконалення організації праці. До другої групи варто додати дипломи, нагороди, публікації в газетах, підвищення. Третя група об'єднує – коворкінг та гнучкий графік [3].

У досліджуваній компанії ПАТ НАСК «Оранта» досить важка специфіка діяльності – страхування. Працівники будь-яких ланок щодня переживають стресові ситуації через: постійні звернення клієнтів за відшкодуванням, регулярний моніторинг новин з аваріями, крадіжками та ін., глобальну недовіру населення до сегмента страхової діяльності. Постійний стрес стає найбільш частою причиною для професійного вигоряння, зникнення зацікавленості у своїй роботі і, як наслідок, звільнення. Менеджерам компанії плануючи методи нематеріального стимулювання варто звернути на це особливу увагу. Саме тому компанії рекомендується насамперед продумати певний план дій, які стосуватимуться саме дисциплінарних та компенсаційних заохочень. Зокрема, досить ефективними, на наш погляд, будуть такі заходи:

1. Організація виїзних зустрічей для кращих працівників (менеджерів, страхових агентів, бухгалтерів тощо) з різних областей. Саме такі зустрічі в неформальній обстановці, особливо на природі (в горах або на річці) сприятимуть налагодженню контактів серед колег та послугують ефективним тимбілдингом.

2. Ротація кадрів на тиждень/місяць. Наприклад, обмін фінансовими директорами чи маркетинговими менеджерами. Зазвичай, робота в незвичній атмосфері відкриває ситуацію в іншому світлі та допомагає відновити інтерес до своїх обов'язків.

3. Компенсація витрат на дорогу до офісу та додому. Якщо брати, наприклад, м. Чернівці, то проїзд на роботу на маршрутці становитиме близько 10 грн.

4. Безкоштовне харчування протягом робочого дня в офісі компанії, що передбачає виділення коштів для придбання фруктів чи чаю/кави.

5. Дистанційна робота та/або гнучкий графік.

Останній пункт важливим є діє тільки для страхових агентів та аварійних комісарів. Можна звільнити від щоденного відвідування офісу або ж для дистанційної роботи також бухгалтерів, юрисконсультів чи інших офісних працівників. Це загально відома світова практика, оскільки в цьому випадку скоротяться витрати на оплату праці (оренда робочого офісу), а ефект від виконання поставлених завдань суттєво зросте.

Підвищення значення трудових і статусних мотивів не передбачає зниження ролі матеріального заохочення. Саме грошові винагороди залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності. Акцент ставиться на тому, що створена система мотивування праці персоналу ПАТ НАСК «Оранта» повинна розвивати почуття належності до компанії. Це дасть змогу суттєво підвищувати ефективність праці персоналу, збільшити обсяги реалізації страхових послуг, покращити конкурентоспроможність на ринку наданих послуг та підвищити лояльність працюючих, а отже, й імідж та репутацію фірми.

Висновки та пропозиції. Варто взяти до уваги, що для розвинутої ринкової економіки характерний диференційований комплексний мотиваційний механізм трудової діяльності. Щоб саме нематеріальне стимулювання давало потрібний ефект, необхідно забезпечити персонал конкурентним рівнем заробітної плати та преміювання. Ефективний механізм нематеріального стимулювання – це той, що враховує всі особливості діяльності компанії, функціональних обов'язків всіх працевлаштованих та є доречним для специфіки компанії Професійний та творчий розвиток персоналу для ПАТ НАСК «Оранта», реалізація потенціалу кадрових ресурсів має забезпечити стабільний розвиток фірми, де співробітники є основою підтримки її конкурентоспроможності на діючому ринку страхових послуг.

Список використаних джерел

1. Звіт компанії «Deloitte» «Global Human Capital Trends – 2018». URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу. Підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 337 с.

3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/75.pdf.

4. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В. Управління персоналом. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с. URL: https://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr/Управління%20персоналом%20-%20ініткі/p10.html.

5. Річна консолідована інформація ПАТ НАСК «Оранта». URL: https://oranta.ua/public/reports/.

6. Рульєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 310 с.

7. Управління персоналом організації на основі використання нематеріальних стимулів до праці. URL: https://stud.com.ua/34704/menedzhment/upravlinnya_personalom_organizatsiyi_osnovi_vikoristannya_nematerialnih_stimuliv_pratsi.

8. Україна у хвості рейтингів, однак чи справді ми живемо так погано? URL: https://uain.press/articles/ukrayina-u-hvosti-rejtyngiv-odnak-chy-spravdi-my-zhyvemo-tak-pogano-998301.

9. Україна в міжнародних рейтингах. URL: https://www.sfii.gov.ua/україна-в-міжнародних-рейтингах/.

10. Чи стали українці жити краще в 2018 році. URL: https://www.slovoidilo.ua/2018/12/20/infografika/suspilstvo/chy-staly-ukrayinczi-zhyty-krashhe-2018-roczi.

References

1. *Zvit kompanii «Deloitte» «Global Human Capital Trends – 2018» [Deloitte report "Global Human Capital Trends - 2018"]* (2018). Retrieved from https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html.

2. Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiia personalu [Motivation of staff]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

3. Mishyna, S. V., Mishyn, O. Iu. (2019). *Nematerialne stymuliuvannia pratsi yak instrument posylennia kadrovoi bezpeky na pidpryiemstvi [Intangible labor incentives as a tool to strengthen personnel security in the enterprise]*. Retrieved from http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/75.pdf.

4. Ozhyhanova, M. I., Khoroshko, V. O., Yaremchuk, Yu. Ie., Karpinets, V. V. (2014). *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*. Vinnytsia: VNTU. Retrieved from https://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr/Upravlinnia%20personalom%20-%20initki/p10.html.

5. *Richna konsolidovana informatsiia PAT NASK «Oranta» [Annual consolidated information of PJSC Oranta]*. Retrieved from https://oranta.ua/public/reports/.

6. Ruliev, V. A. (2012). *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

7. *Upravlinnia personalom orhanizatsii na osnovi vykorystannia nematerialnykh stymuliv do pratsi [Personnel management of the organization on the basis of the use of intangible incentives to work]*. Retrieved from https://stud.com.ua/34704/menedzhment/upravlinnya_personalom_organizatsiyi_osnovi_vikoristannya_nematerialnih_stimuliv_pratsi.

8. *Ukraina u khvosti reitynhiv, odnak chy spravdi my zhyvemo tak pohano? [Ukraine is in the tail of ratings, but do we really live so badly?]*. Retrieved from https://uain.press/articles/ukrayina-u-hvosti-rejtyngiv-odnak-chy-spravdi-my-zhyvemo-tak-pogano-998301.

9. *Ukraina v mizhnarodnykh reitynhakh [Ukraine in international rankings]*. Retrieved from https://www.sfii.gov.ua/ukraina-v-mizhnarodnykh-reitynhakh/.

10. *Chy staly ukraintsi zhyty krashche v 2018 rotsi [Have Ukrainians started to live better in 2018?]*. Retrieved from https://www.slovoidilo.ua/2018/12/20/infografika/suspilstvo/chy-staly-ukrayinczi-zhyty-krashhe-2018-roczi.

Вербівська Людмила Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці, 58012, Україна).
Вербивская Людмила Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, г. Черновцы, 58012, Украина).
Verbivska Liudmyla – PhD in Economics, Associate Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine (2 Kotsiubynsky Str., 58012, Chernivtsi, Ukraine).
E-mail: l.verbivska@chnu.edu.ua
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2768-9157

Ксенофонтова Анастасія Юріївна – магістр, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці, 58012, Україна).
Ксенофонтова Анастасия Юрьевна – магистр, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, г. Черновцы, 58012, Украина).
Ksenofontova Anastasiia – master, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine (2 Kotsiubynsky Str., 58012, Chernivtsi, Ukraine).
E-mail: ksenofontova.anastasiia@chnu.edu.ua