

**Данные об авторах**

**Петриняк Андрей Ярославович,**

соискатель ЛРИДУ НАГУ при Президенте Украины  
e-mail: yliana1234@ukr.net

**Иванишин Владимир Васильевич,**

д.э.н., профессор, ректор, Подольский  
государственный аграрно-технический университет  
e-mail: v.v. ivanyshyn@gmail.com

**Data about the authors**

**Andriy Petrynjak,**

the candidate of LRID NAPA under the President of Ukraine  
e-mail: yliana1234@ukr.net

**Volodymyr Ivanyshyn,**

Doctor of Economics, Professor, rector, State  
Agrarian and Engineering University in Podilya  
e-mail: v.v. ivanyshyn@gmail.com

УДК 331.101.3

DOI: 10.5281/zenodo.1689929

ВАСИЛЬЧАК С.В.,  
ДУБИНА М.П.,  
СОЛОВИЙ С.Б.,  
ВІВЧАРУК О.М.

## Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади формування моделей мотивації персоналу в зарубіжних країнах та використання їх практики в сучасних реаліях розвитку українського суспільства.

**Метою дослідження** є вивчення та аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу та пошук можливих шляхів його адаптації відповідно до вітчизняних умов задля максимально ефективного функціонування підприємств.

**Методи дослідження.** В даному дослідженні використано сукупність наукових підходів та методів: графічний, метод порівнянь, логічного узагальнення, системний. В сукупності це забезпечило концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті досліджено та проаналізовано зарубіжний досвід країн щодо побудови моделей мотивації персоналу, а саме: виділено ряд характерних особливостей японської моделі мотивації персоналу, а також американської та західноєвропейської моделей.

**Галузь застосування результатів.** В галузі економічних наук та в практичній діяльності підприємств.

**Висновки.** Основні підсумки та результати дослідження можна звести до наступного: шлях до ефективного управління персоналом лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до роботи, які мотиви лежать в основі її поведінки і якими способами вони можуть бути приведені в дію, можна розробити ефективну систему форм і методів мотивації персоналу підприємства. Сучасні напрацювання щодо зарубіжного досвіду мотивації персоналу включають три основні моделі: японську, американську та західноєвропейську. Під час побудови моделей мотивації персоналу, українським підприємствам варто відштовхуватися від вже накопиченого світовою практикою досвіду. За даними платформи Glassdoor, троє з п'яти людей вважають соціальний пакет одним з найважливіших факторів під час прийняття рішення щодо працевлаштування в компанії. Схожі бонуси не лише допомагають привернути увагу нових працівників, але й втримати вже існуючих. Четверо з п'яти навіть віддають перевагу новим привілеям замість підвищення заробітної плати.

Тому важливо знати, які бонуси є найбажанішими.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, мотиваційна модель, заробітна плата, мінімальна заробітна плата.

ВАСИЛЬЧАК С.В.,  
ДУБИНА М.П.,  
СОЛОВИЙ С.Б.,  
ВІВЧАРУК О.М.

## Зарубежный опыт мотивации персонала предприятия

Предметом исследования являются теоретико-методологические и практические основы фор-

мирования моделей мотивации персонала в зарубежных странах и использование их практики в современных реалиях развития украинского общества.

**Целью исследования** является изучение и анализ зарубежного опыта мотивации персонала и поиск возможных путей его адаптации в соответствии с отечественными условиями для максимально эффективного функционирования предприятий.

**Методы исследования.** В данном исследовании использованы совокупность научных подходов и методов: графический, метод сравнений, логического обобщения, системный. В совокупности это обеспечило концептуальное единство исследования.

**Результаты работы.** В статье исследованы и проанализированы зарубежный опыт стран по построению моделей мотивации персонала, а именно: выделен ряд характерных особенностей японской модели мотивации персонала, а также американской и западноевропейской моделей.

**Область применения результатов.** В области экономических наук и в практической деятельности предприятий.

**Выводы.** Основные итоги и результаты исследования можно свести к следующему: путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его поведения и какими способами они могут быть приведены в действие, можно разработать эффективную систему форм и методов мотивации персонала предприятия. Современные разработки по зарубежному опыту мотивации персонала включают три основных модели мотивации персонала: японскую, американскую и западноевропейскую. При построении моделей мотивации персонала на украинских предприятиях стоит отталкиваться от уже накопленного мировой практикой опыта. По данным платформы Glassdoor, трое из пяти человек считают социальный пакет одним из важнейших факторов при принятии решения о работе в компании. Похожие бонусы не только помогают привлечь внимание новых работников, но и удержать уже существующих. Четверо из пяти даже отдадут предпочтение новым привилегиям вместо повышения заработной платы.

Поэтому важно знать, какие бонусы являются самыми желанными.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, мотивационная модель, заработная плата, минимальная заработная плата.

VASYLCHAK S.V.,  
DUBYNA M.P.,  
SOLOVYI S.B.,  
VIVCHARUK O.M.,

## Foreign experience of motivation of personnel of the enterprise

**Abstract.** The subject of the study is theoretical, methodological and practical principles of formation of motivation models of personnel in foreign countries and implementation of their practice in modern realities of the development of Ukrainian society.

**The purpose of the research** is to study and analyze foreign experience of motivation of personnel and to find possible ways of its adaptation in accordance with domestic conditions for maximum effective functioning of enterprises.

**Research methods.** In this study a set of scientific approaches and methods was used: graphical, comparative method, logical generalization, systemic. Together, this provided a conceptual unity of research.

**Results of work.** Foreign experience of the countries in constructing models of motivation of personnel is researched and analyzed. A number of characteristic features of the Japanese model of motivation of the personnel, as well as American and Western European models are highlighted.

**The field of application of results.** *In the field of economics and in the practical activities of enterprises.*

**Conclusions** *The main results and of the research can be summarized as follows: the way to effective personnel management lies through understanding its motivation. Only knowing what drives a person that prompts her to work, which motives lie at the heart of her behavior and how they can be put into effect, can develop an effective system of forms and methods of motivation of the company's staff. Modern work on foreign experience of personnel motivation includes three main motivational models: Japanese, American and Western European. While constructing models of motivation for personnel, Ukrainian enterprises should rely on the experience gained from world practice. According to the Glassdoor platform, three out of five people consider that the social package is one of the most important factors in deciding about work in the company. Similar bonuses not only help to attract new employees' attention, but also keep existing ones. Four out of five even prefer new privileges instead of wage increases.*

*Therefore, it's important to know which bonuses are the most desirable.*

**Keywords:** *motivation of personnel, motivational model, wages, minimum wage.*

**Постановка проблеми.** Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними.

Керівникам слід розуміти, що фізична присутність людини на роботі ще не означає його ефективну діяльність. Не будучи мотивованим самою компанією, співробітник може підписати контракт, вийти на роботу, але використовувати тільки 10% своїх можливостей. Тому шлях до ефективного управління персоналом лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до роботи, які мотиви лежать в основі її поведінки і якими способами вони можуть бути приведені в дію, можна розробити ефективну систему форм і методів мотивації персоналу підприємства.

**Аналіз досліджень проблеми.** Серед зарубіжних вчених, які займалися проблемами формування ефективного механізму мотивації персоналу були: А. Афонін, К. Алдерфер, А. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Р. Оуен, А. Сміт. Серед вітчизняних науковців проблемам мотивації праці особливу увагу приділяли вчені І. Бондар, Кича Л.М., С.Б., Клітна М.Р., Колот А., Корягіна В.М., Лазненко О.В., Т. Кір'ян, В. Петюх. Зарубіжний досвід мотивації персоналу у своїх наукових працях вивчали С. Русаков, С. Лазарев, Ю. Лобода, Д. Петраченко, Е. Стаценко.

Проблема мотивації персоналу має велике значення, оскільки він є найскладнішим ре-

сурсом підприємства. Діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності праці персоналу. Саме мотивація є однією з головних функцій управління. Тому підприємство може реалізувати свій потенціал тільки за умови ефективної мотивації працівників. Ось чому питання мотивації персоналу на підприємстві та дослідження і впровадження досвіду економічно розвинених країн є завжди актуальним.

Головною **метою статті** є вивчення та аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу підприємств та пошук можливих шляхів його адаптації відповідно до вітчизняних умов.

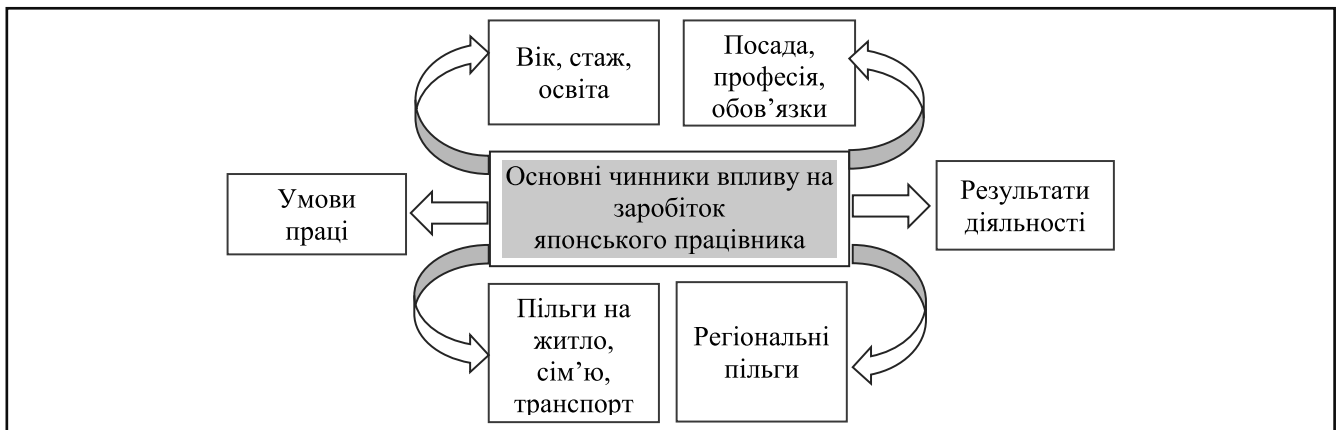
**Виклад основного матеріалу.** В більшості країн Європи, США і Японії мотивація персоналу набула великого значення, і зарубіжний досвід повинен стати не тільки основою для побудови вітчизняних високоефективних моделей мотивації персоналу, а й орієнтиром у динаміці розвитку.

Сучасні напрацювання щодо зарубіжного досвіду мотивації персоналу включають три основні моделі мотивації персоналу: японську, американську та західноєвропейську. Тому під час побудови моделей мотивації персоналу на українських підприємствах варто відштовхуватися від вже накопиченого світовою практикою досвіду.

Зараз ми розглянемо основні та найпопулярніші моделі мотивації праці персоналу.

Сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників (рис. 1)

Зараз пільги на житло, згідно з статистикою, виплачують 85% підприємств, а пільги на транспорт – 90%. Один раз на рік, після домовленос-



**Рисунок 1. Чинники, які впливають на формування заробітку працівника в японській концепції мотивації персоналу**

*Побудовано на основі [1]*

ті із профсоюзом, заробітна плата працівників усіх підприємств Японії зростає на деякий відсоток [1].

Можна виділити ряд особливостей, які характерні для японської моделі мотивації персоналу. Перша – залежність розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. При цьому, до уваги береться стаж, який працівник здобув на останньому підприємстві, а не сумарний, тобто за період трудової діяльності

Врахування життєвих пікових ситуацій є ще однією особливістю японської системи мотивації персоналу. В 22 роки, після закінчення університету японець влаштовується на роботу та отримує зарплатний мінімум. Через 6–7 років – одружується, через що заробіток автоматично зростає на 5–7%. Наступний життєвий пік пов'язаний з народженням дитини, тому влада рекомендує всім роботодавцям збільшувати заробіток ще на деякий відсоток.

Ще однією з особливостей японської моделі є залежність заробітку менеджерів від загальних показників діяльності підприємства. Колектив підприємств сприймається як одне ціле, тому саме менеджер повинен організувати та скерувати їх діяльність. Якщо все організовано правильно, то підприємство досягає бажаних результатів. І, навпаки, малоефективне управління персоналом веде до неефективної роботи всього підприємства.

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних

засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності. Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності праці.[2]

Американська модель мотивації побудована на заохоченні підприємницької активності населення та збагачення найбільш активної його частини. Вона спрямована на масову орієнтацію на досягнення особистого успіху кожного, а також високий рівень економічного добробуту.

Однією з найпоширеніших форм оплати праці як для основних, так для допоміжних робітників сьогодні тут є оплата, що поєднує складові відрядної та погодинної систем. Денний заробіток працівника розраховується як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. Така система оплати праці не передбачає виплату премій, оскільки, за твердженнями американських економістів, суми ці вже закладені у високій тарифній ставці працівника та окладі службовця. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.[3]

Чимало уваги приділяється навчанню та професійному розвитку співробітників. Також компенсується оплата зовнішніх курсів та конференцій. Американські компанії першими запропонувати бонуси своїм співробітникам за гарну роботу. Згодом цей досвід перейняла Україна.

Людина, як вільна особистість, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством – знаходиться в центрі німецької моделі мотивації персоналу.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

З економічної точки зору свобода – це розуміння інтересів суспільства та пошук свого місця в ланцюзі «виробництво – споживання». Однак, не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Тому ринкове господарство в Німеччині називається соціальним, оскільки держава забезпечує умови для всіх своїх громадян, боронить всіх беззахисних та зупиняє прояви несправедливості. Західноєвропейські дослідники зробили висновок, що поєднання стимулювання праці і соціальних гарантій – це одна з найкращих моделей в економічній теорії, яка рівною мірою забезпечує як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведській моделі мотивації персоналу притаманна сильна соціальна політика, яка, через перерозподіл національного доходу, спрямована на скорочення майнової нерівності на користь менш забезпечених верств населення. Політика солідарної заробітної плати стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень НТП. При цьому забезпечується принцип рівної оплати за рівну працю. Це означає, що працівники різних підприємств з однаковою кваліфікацією і які виконують аналогічну роботу повинні отримувати однакову заробітну плату, незалежно від результатів діяльності підприємства. Профспілки Швеції не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати зарплату. Це спонукає підприємців або модер-

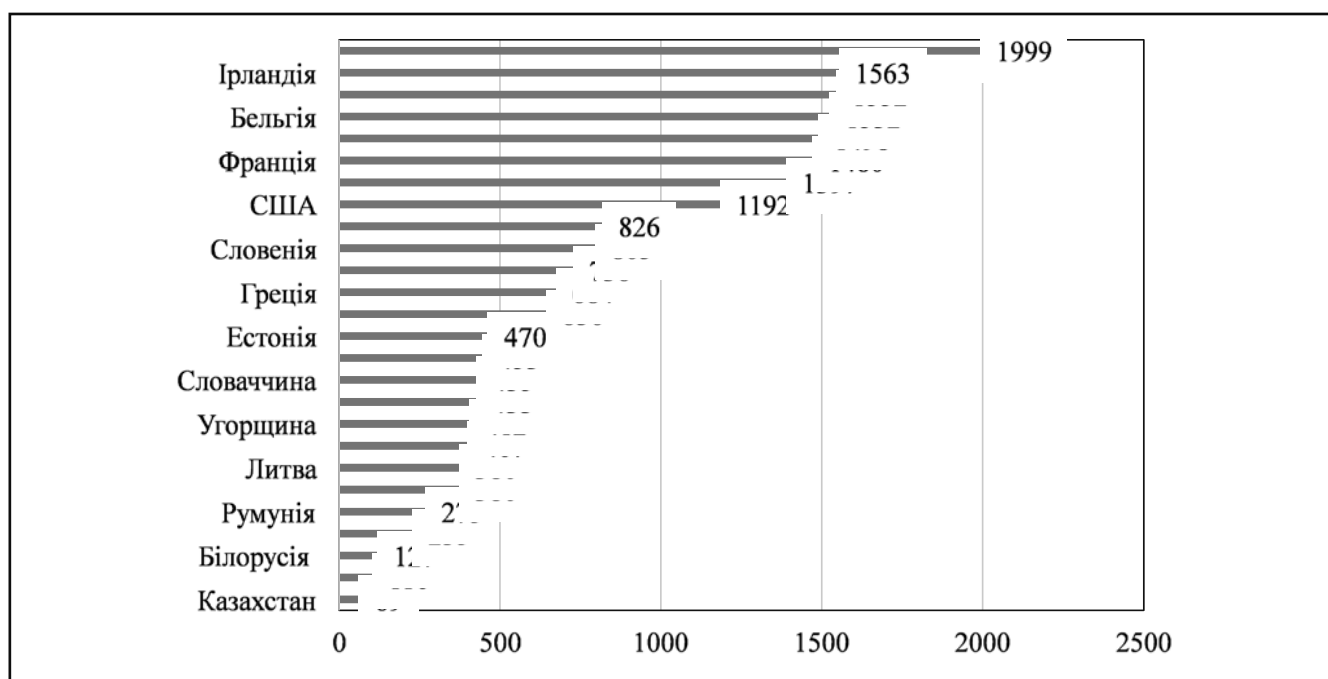
нізувати виробництво, або його закрити. Отже, політика солідарної заробітної плати забезпечує ріст рентабельності підприємств і сприяє скороченню розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати.

В Україні, щоб працівники якісно виконували свою роботу, компанії пропонують різноманітні бонуси – від безкоштовної кави до відпочинку на курортах, пише Work.ua.

Роботодавці часто також надають співробітникам мобільні телефони і оплачують зв'язок. До того ж, пропонують безкоштовні обіди, корпоративні знижки на відвідування басейну чи спортзалу, курси англійської. Після роботи працівників безкоштовно розвозять додому. У деяких офісах є дитяча кімната. Там співробітники залишають своїх дітей під наглядом вихователя. Для батьків, які виховують двох дітей віком до 14 років, виділяють додаткових 10 днів оплачуваної відпустки.

Деякі роботодавці гарантують працівникам медичне страхування. Для найкращих працівників українські компанії організують відпочинок за кордоном. Крім того, поширена практика корпоративних вечірок, щоб згуртувати колектив.

Головне місце серед матеріальних стимулів праці посідає заробітна плата тому, що вона найповніше відображає залежність між результатами праці працівника та його матеріальною винагородою. Рівень життя населення значною мірою



**Рисунк 2. Мінімальна заробітна плата в країнах світу станом на 1 січня 2017 року, євро**

Джерело: побудовано на основі даних [4]

визначається заробітною платою, яка є необхідною умовою розвитку всієї економіки.

Показник мінімальної заробітної плати є одним із найголовніших видів соціальних гарантій, які діють у світі. На сьогодні інститут мінімальної заробітної плати існує як в Україні, так і у переважній більшості країн ЄС (виняток складають Австрія, Данія, Італія, Кіпр, Швеція та Фінляндія) та світу (рис. 2).

За інформацією Евростату, станом на 1 січня 2017 року найвищий рівень мінімальної заробітної плати – 1999 євро на місяць встановлений у Люксембурзі. Ще 5 країн ЄС мають середньомісячну мінімальну зарплату, яка перевищує 1,3 тис. євро (Нідерланди, Бельгія, Німеччина, Ірландія, Франція).

У США мінімальна заробітна плата встановлена, у перерахунку на валюту ЄС, на рівні 1 192 євро на місяць.

Серед країн ЄС найнижчі рівні мінімальних зарплат встановлені у Болгарії (235 євро) та Румунії (275 євро), що у 6–8 разів нижче рівня найзаможніших країн Євросоюзу.

Україна за рівнем мінімальної заробітної плати відстає від найбільш розвинутих країн ЄС. Так, з січня 2017 року, в еквіваленті євровалюти, вона становить близько 110 євро на місяць, що у 2,2 рази нижче, ніж у Болгарії.

Психологи встановили, що в середньому по світу \$95 тис. на рік дозволяють людині бути задоволеною життям. Це близько 2,5 млн грн на рік чи 210 тис. у місяць. Вчені вважають, що для емоційної рівноваги достатньо \$60 тис. на рік. Водночас середня місячна зарплата в Україні становить 8 777 грн. Це у 15 разів менше рівня «емоційного комфорту» чи майже в 24 рази нижче «рівня щастя»[5].

Як відомо, матеріальна мотивація триває недовго. Тим більше, в економічно складних умовах компанії не можуть мотивувати та заохочувати персонал підняттям заробітної плати. В цьому випадку керівникам необхідно шукати альтернативні шляхи підвищення ефективності персоналу.

Тому для зміцнення позицій компанії вже сьогодні необхідно інвестувати значні ресурси в розвиток персоналу, підтримувати його прагнення до самореалізації та самовдосконалення, впроваджувати практику систематичного відвідування семінарів та курсів з підвищення кваліфікації.

## Висновки

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до

суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, (для молоді в першу чергу), притаманні інші спонукальні мотиви до трудової діяльності. На перше місце висуваються самореалізація та саморозвиток, тобто нематеріальна мотивація. Кожній людині притаманні індивідуальні потреби, які вона, працюючи на підприємстві, бажає задовольнити. Таким чином, при побудові системи мотивації, керівнику підприємства варто пам'ятати про те, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе сформувати систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації має бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Запорукою успішного та стабільного підприємства і бізнесу є розвиток персоналу, його забезпечення всіма можливостями для максимальної реалізації потенціалу, що є першочерговою необхідністю.

Доцільне постійне піклування про співробітників, керуючись такими принципами як повага та справедливість, прагнучи забезпечити робоче середовище, яке приваблює, зберігає, розвиває і мотивує кращих людей, що можуть вирішувати завдання бізнесу та досягати особистого успіху. Адже результати діяльності підприємств у великій мірі залежать від співробітників, їх якостей та цілеспрямованості.

## Список використаних джерел

1. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – №2 (71). – С. 151–154.
2. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34828/1/3\\_11-15.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf)
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Мукачівський державний університет. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №10. – С. 166–171.
4. Економічний дискусійний клуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://edclub.com.ua/analitika/i-znovu-pro-groshi-minimalni-zarobitni-platy-v-ukrayini-ta-sviti>

5. Як компанії заохочують співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [https://gazeta.ua/articles/economics/\\_bezkoshtovna-anglijska-sportzal-tavidpochinok-yak-kompaniyi-zaochuchuyut-spivrobitnikiv/844758](https://gazeta.ua/articles/economics/_bezkoshtovna-anglijska-sportzal-tavidpochinok-yak-kompaniyi-zaochuchuyut-spivrobitnikiv/844758)

### References

1. Kryvorotko I.O. Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukrainskykh umovakh / I.O. Kryvorotko // Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – 2013. – №2 (71). – S. 151–154.

2. Andriichuk Yu.A. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu v rozrizi yaponskoi modeli [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: // [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34828/1/3\\_11-15.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf)

3. Byba V.V., Tenytska N.B. Svitovi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy/ V.V. Byba, N.B. Tenytska // Mukachivskyi derzhavnyi universytet. Serii: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. – 2017. – №10. – S. 166–171.

4. Ekonomichni dyskusiyni klub [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: // <http://edclub.com.ua/analytika/i-znovu-pro-groshi-minimalni-zarobitni-platy-v-ukrayini-ta-sviti>

5. Iak kompanii zaokhochuiut spivrobitnykiv [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: // [https://gazeta.ua/articles/economics/\\_bezkoshtovna-anglijska-sportzal-tavidpochinok-yak-kompaniyi-zaochuchuyut-spivrobitnikiv/844758](https://gazeta.ua/articles/economics/_bezkoshtovna-anglijska-sportzal-tavidpochinok-yak-kompaniyi-zaochuchuyut-spivrobitnikiv/844758)

### Дані про авторів

#### **Васильчак Світлана Василівна,**

д.е.н., професор, Львівський державний університет внутрішніх справ,

e-mail: [gidyak@i.ua](mailto:gidyak@i.ua)

#### **Дубина Марія Петрівна,**

к.е.н., доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького,

e-mail: [dubynamarichka@gmail.com](mailto:dubynamarichka@gmail.com)

#### **Соловій Сергій Богданович,**

к.е.н., ТОВ «Карпоінт Електрик»,  
e-mail: [soloviy1977@gmail.com](mailto:soloviy1977@gmail.com)

#### **Вівчарук Ольга Миколаївна,**

к.е.н., в.о. доцента, Львівський інститут економіки і туризму,  
e-mail: [olgavivcharuk@ukr.net](mailto:olgavivcharuk@ukr.net)

### Данные об авторах

#### **Васильчак Светлана Васильевна,**

д.э.н., профессор, Львовский государственный университет внутренних дел

e-mail: [gidyak@i.ua](mailto:gidyak@i.ua)

#### **Дубина Мария Петровна,**

к.э.н., доцент, Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологий имени Степана Гжицкого,

e-mail: [dubynamarichka@gmail.com](mailto:dubynamarichka@gmail.com)

#### **Соловий Сергей Богданович,**

к.э.н., ООО «Карпоинт Электрик»,  
e-mail: [soloviy1977@gmail.com](mailto:soloviy1977@gmail.com)

#### **Вивчарук Ольга Николаевна,**

к.э.н., и.о. доцента, Львовский институт экономики и туризма,

e-mail: [olgavivcharuk@ukr.net](mailto:olgavivcharuk@ukr.net)

### Data about the author

#### **Svetlana Vasylichak,**

Doctor of Economics, Professor, Lviv state University of Internal Affairs

e-mail: [gidyak@i.ua](mailto:gidyak@i.ua)

#### **Maria Dubyna,**

PhD in Economics, associate professor, Stephan Gzhytskyi Lviv national university of veterinary medicine and biotechnologies,

e-mail: [dubynamarichka@gmail.com](mailto:dubynamarichka@gmail.com)

#### **Serhiy Soloviy,**

PhD, in Economics, LLC «Carpoint Electric»  
e-mail: [soloviy1977@gmail.com](mailto:soloviy1977@gmail.com)

#### **Olga Vivcharuk,**

PhD in Economics, acting assistant professor, Lviv Institute of Economics and Tourism,

e-mail: [olgavivcharuk@ukr.net](mailto:olgavivcharuk@ukr.net)