

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)

УДК: 658.1

А. М. Волківська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-1254-6057

Г. В. Осовська,
к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0001-8919-227X

Т. В. Семенюк,
д. соц. н., професор, директор,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-9908-3162

ФОРМИ ТА МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

A. Volkivska
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC "IAPM University", Zhytomyr

G. Osovska
PhD in Economics, Professor,
Head of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM University", Zhytomyr

T. Semenyuk
Doctor of Sociology, Professor, Director,
Zhytomyr Institute of PJSC "IAPM University", Zhytomyr

FORMS AND METHODS OF STIMULATING PRODUCTIVE ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF CORPORATE GOVERNANCE

Мотивації є рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Обґрунтоване стимулювання працівників та дієве їх мотивування до діяльності надають значних переваг у процесі ефективного функціонування підприємства. Об'єктом дослідження стали проблеми мотивації в контексті розвитку людського капіталу.

Відсутність належних стимулів до праці не дозволяють досягнути поставлених цілей законними методами та реалізувати мрії людини щодо підвищення рівня життя, а також

зумовлюють виникнення незадоволення людини своїм становищем у суспільстві через незадоволення своєю роботою. Знаючи мотиваційну основу кожного працівника та розуміючи його актуальні потреби на фоні природного потенціалу, дають можливість управляти працівниками шляхом поєднання поточних та стратегічних цілей організації з їхніми інтересами. Напрямок здійснення мотиваційної політики вказують різні мотиваційні теорії, але вони не дають однозначності для дії. Десятиліттями формувалася і запроваджувалися на практиці велика кількість методів та механізмів мотивації, що засновані на різних аспектах і особливостях поведінки людини в умовах підприємства, оскільки мотивація праці і розвиток підприємства тісно взаємопов'язані між собою. Функція мотивування належить до найскладніших функцій з усіх інших функцій управління підприємством, так як сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством у короткостроковому та довгостроковому періодах. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі у цілому.

Стаття присвячена проблематиці мотивації та стимулювання праці персоналу в умовах корпоративного управління. Враховуючи особливості мотивації праці персоналу в цих умовах, були обґрунтовані основні стимули, які розподілені на 3 групи: матеріальну, нематеріальну та комплексну. Особлива увага приділена заробітній платі як вагомому інструменту впливу на ефективність праці працівників. Це дозволить створити ефективну систему форм і методів управління працівником в умовах корпоративного управління шляхом забезпечення динамічної рівноваги між результатами праці, винагородою та потребами різних груп носіїв інтересів за умов використання принципів системи мотивації праці персоналу, які забезпечують економічну ефективність, соціальну захищеність й стабільність, корпоративність та взаємозв'язок методів мотивації праці персоналу.

The lack of appropriate incentives to work does not allow to achieve the goals by legal methods and realize the dreams of a person to improve living standards, as well as cause dissatisfaction with their position in society due to dissatisfaction with their work. Knowing the motivational basis of each employee and understanding his current needs against the background of natural potential, give the opportunity to manage employees by combining current and strategic goals of the organization with their interests. The direction of motivational policy is indicated by various motivational theories, but they do not provide unambiguity for action. For decades, a large number of methods and mechanisms of motivation have been formed and put into practice, based on various aspects and features of human behavior in the enterprise, as work motivation and enterprise development are closely interrelated. For decades, a large number of methods and mechanisms of motivation have been formed and put into practice, based on various aspects and features of human behavior in the enterprise, as work motivation and enterprise development are closely interrelated. The function of motivation is one of the most complex functions of all other functions of enterprise management, as it contributes to the realization of goals and objectives that arise before the enterprise in the short and long term. Neglecting the motivating factor in the field of labor leads to a decrease in productivity, product quality, labor discipline in each enterprise and the crisis in the economic system as a whole.

The article is devoted to the issue of motivation and stimulation of staff work in terms of corporate governance. Taking into account the peculiarities of staff motivation in these conditions, the main incentives were substantiated, which are divided into 3 groups: tangible, intangible and complex. Particular attention is paid to wages as an important tool for influencing the efficiency of employees. This will create an effective system of forms and methods of employee management in corporate governance by ensuring a dynamic balance between performance, remuneration and needs of different interest groups, using the principles of staff motivation, which ensure economic efficiency, social security and stability, corporatism and the relationship of methods of motivating staff.

Ключові слова: групи стимулів; модель мотивації праці; корпоративне управління.

Key words: incentive groups; work motivation model; corporate governance.

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

Кожен суб'єкт господарської діяльності намагається забезпечити себе умотивованим персоналом. Як відомо, мотивація являє собою психологічну умову організації внутрішнього світу особистості, яка дозволяє визначати вибір спрямованості її поведінки. Системі мотивації праці належить провідна роль з усіх можливих внутрішніх факторів, що завдають значного впливу на розвиток підприємства. Це пояснюється тим, що обране обґрунтоване стимулювання працівників та вдаль їх мотивування до діяльності надає серйозних переваг для більш ефективного функціонування підприємства. Тому, досить актуально постають питання щодо дослідження методів мотивації персоналу. Це спонукало багатьох науковців досліджувати різні мотиваційні механізми, згрупувати та виокремлювати ті методи мотивації, які були б найбільш актуальними у процесі господарювання за умов ринкових відносин.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика мотивації трудової діяльності персоналу цікавила багатьох вчених. Свої наукові роботи цим питанням присвятили такі визнані світом вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші. Їхні зусилля були направлені на створення дієвих мотиваційних механізмів, які займали важливе значення для удосконалення системи менеджменту підприємства. Щодо публікацій вітчизняних вчених, таких як А. Колот, Д. Богиня, О. Крушельницька, С. Корецька, М. Семикіна та інші, то вони наголошують про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності економіки України є неможливим без конкурентоспроможної робочої сили, без створення дієвої системи мотивації працівника, яка адаптована до певного етапу ринкових перетворень і завдань щодо зміцнення позицій держави в світі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення передових світових та вітчизняних методологічних розробок обґрунтувати рекомендації, що матимуть практичне значення для підвищення ефективності системи мотивації підприємств в умовах корпоративного управління. До основних завдань віднесено:

- 1) провести аналітичну оцінку проблематики мотивації та стимулювання праці персоналу в умовах корпоративного управління;
- 2) обґрунтувати основні стимули, що є характерними для працівників з корпоративним управлінням;
- 3) запропонувати системи оплати праці, які найбільш прийнятні для підприємств з корпоративним управлінням, та мають вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівників;
- 4) розробити моделі мотивації праці в умовах корпоративного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проблеми мотивації в контексті розвитку людського капіталу стали об'єктом уваги багатьох визнаних та молодих вчених. Система стимулювання праці – комплекс заходів, що спрямовані на підвищення трудової активності працівників підприємства і, як наслідок, підвищення якості праці та її ефективності.

Варто відзначити, що у різних суб'єктів господарювання співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів значно відрізняється. Усі стимули умовно можна поділити на 3 групи: матеріальні, нематеріальні та комплексні (рис. 1).



Рис. 1. Основні моделі мотивації праці в умовах корпоративного управління

Джерело: розроблено автором

Заробітна плата – найважливіша складова системи оплати та стимулювання праці. Також це вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівника, але при всій значимості, який не перевищує 70-80% доходу працівника (табл.1).

Таблиця 1.
Системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям

Система оплати праці	Коротка характеристика системи
Хелсі:	Двокомпонентна оплата, де перша – визначає фіксовану погодинну ставку і фактично визначений час, а друга – відрядний підробіток або премію за те, що затрати праці за фактом були менші за нормативні. Її величина розраховується за допомогою тарифної ставки, що зважена на економічний час – коефіцієнт (від 0,3 до 0,7) – частка зекономленого часу, що підлягає оплаті. Це сприяє зниженню витрат на робочу силу.
Бедо:	Хвилина роботи є так званою «точкою». Працівник додатково до основного заробітку одержує винагороду (0,75 помножити на кількість точок, що виконав працівник за годину, та 1/60 погодинної ставки).
Варта із вібруючим розподілом:	Ця система не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Заробітна плата визначається як добуток тарифної ставки та квадратного кореня з добутку часу нормативного й фактичного.
Роурена:	Встановлюється певна норма часу на виконання роботи та погодинна ставка (гарантується), якщо працівник не виконає норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, яка рівна частці часу, що була зекономлена. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці (різниця між фактичним і нормативним часом зіставленим з нормативом). Це погодинна оплата за фактично відроблений час працівника плюс процент від цієї оплати.
Сканлона:	Основою преміювання є зниження зарплатомісткості продукції шляхом економії заробітної плати у порівнянні з її нормативною величиною. Формується преміальних фонд (75% розміру економії), з яких 20% спрямовують для виплат у скрутні часи, а якщо таких не буває, то він розподіляється в кінці року, пропорційно заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами).

Контролю денного виробітку:	Годинна тарифна ставка переглядається щоквартально або раз у півроку; підвищення або зниження ставки залежить від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, суміщення професій. Кожен із цих факторів оцінюється окремо та інтегрується в загальну оцінку, яка й впливає на тарифну ставку.
З урахуванням підвищення кваліфікації:	Базується на кількості набраних умовних «одиниць кваліфікації». Максимальна величина становить 90 кваліфікаційних одиниць. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.
Грейдів:	<p>Грунтується на відносній цінності кожної посади з погляду загальної стратегії розвитку компанії, що дозволяє створити ефективну систему винагороди, оптимізувати управління фондом оплати праці, прояснює можливості кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Заснована на вимірюванні кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Заснована на вимірюванні чинників праці та дозволяє уникнути суб'єктивності в нарахуванні зарплати: кожен співробітник може отримати чітке роз'яснення щодо формування заробітної плати.</p> <p>Система оцінки посад передбачає набір параметрів (чинників) праці, за якими ця оцінка й проводиться. Кожна компанія визначає важливі для неї чинники. Виділяють 3 групи чинників праці (можуть бути і інші чинники):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) знання і досвід, необхідні для роботи; 2) зусилля, що додаються (розумові, фізичні); 3) рівень відповідальності. <p>Компанія визначає значущість кожної групи чинників, оцінює важливість кожного з них, надає кожному чиннику певну вагу, а експерти виставляють кожній посаді бали по кожному із значущих для компанії чинників праці. Як правило, співробітники, що посідають посади вищих грейдів, отримують більше, але можливе й таке – коли вилка посадового окладу одного грейда перекриває вилку на ступінь нижче за неї.</p> <p>Для кожного грейда може бути встановлений власний соціальний пакет або свій перелік додаткових пільг (наприклад, оплата особистого транспорту, мобільному зв'язку, туристичні путівки, оплата житла, всілякі кредити тощо).</p> <p>Система є значимою для великих підприємств, оскільки дозволяє будувати кар'єру «горизонтально»: покращувати свою кваліфікацію і, відповідно, заробляти більше. При цьому формальне іменування посад (важливе для вертикальної ієрархічної кар'єри) йде на другий план.</p>
Диференційна, яка базуються на застосуванні декількох її ставок залежно від рівня виконання норм:	<p>Передбачає 2 види заробітку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пряма відрядна з гарантованою погодинною ставкою (оплата за тарифом і за відроблений час здійснюється тоді, коли продуктивність праці нижче встановленого рівня). Це аналогія відрядно-прогресивної системи оплати; – відрядно-регресивна система оплати праці передбачає, що продуктивність праці зростає більше ніж зростає заробітна плата (гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо виробіток не досягнув встановленого мінімуму). Застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, де важко здійснювати нормування праці та ґрунтується на попередньому досвіді.
За знання:	Передбачає винагороду за оволодіння додатковими вміннями та знаннями, а не за вклад у загальногосподарські результати діяльності підприємства.
За компетенцію:	Застосовують для керівників і спеціалістів, які мають чітко визначені та затверджені вимоги до виконання функціональних обов'язків.
З врахуванням заслуг:	Грунтується на професійних і особистих якостях працівника з врахуванням кількісних та якісних результатів праці.
Безтарифна	<p>Ставить заробіток працівника у повну залежність від кінцевих результатів роботи трудового колективу. В основі системи є принцип економічної самостійності підприємств і вона має доцільність там, де:</p> <ul style="list-style-type: none"> – точно можна врахувати всі кінцеві результати роботи; – створені відповідні загальні умови для зацікавленості та відповідальності за кінцеві результати роботи трудового колективу; – члени трудового колективу знають один одного та довіряють своїм керівникам; – колектив (невеликий) із сталим складом робітників, враховуючи керівників, спеціалістів та службовців.

Джерело: узагальнення авторів [1, 4, 5, 7–13, 15–17]

На думку Н. Газдюк «...участь у прибутках використовується підприємцями як засіб, що сприяє збереженню соціального світу всередині організації, і як фактор підвищення зацікавленості в її економічному успіху. Системи участі в прибутках розрізняються за показниками, умовах виплат, колі осіб, які отримують ці виплати [2, с. 18]». Ця система винагороди набула широкого розповсюдження, так як забезпечує інші 20-30% доходу працівників. Її розвиток розпочався у процесі вдосконалення організації оплати праці з метою посилення її мотиваційного впливу на результати праці – передбачала виплати з прибутку або доходу підприємства тим працівникам, чий внесок у його формування був найбільш вагомим і очевидним. Проте, на нашу думку, дана система створює «зацікавленість в ефективній роботі сьогоднішнього дня», але не стимулює у довгостроковій перспективі розвитку організації.

Сгоршин А.П вважає, що «...специфічною формою участі в прибутках організації є бонус готівкою або бонус акціями» [3, с. 534]. Суть цієї винагороди (бонус-форми) – встановлення величини участі персоналу в прибутку на підставі економічних підсумків фінансового року за минулий рік. Вище керівництво самостійно визначає розмір виплати, і, як правило, ця оплата є непропорційною до динаміки зростання прибутку, щоб уникнути великих перевитрат. Бонус-форма має переваги – їх виплата дає сильний поштовх до здійснення високопродуктивної праці трудової діяльності усіх, без винятку, працівників, оскільки тут враховуються досягнуті результати конкретного працівника, що є по факту. Вона досить гнучка, а її розміри коливаються в залежності від кількості працівників, до яких вона застосовується. Бонуси поєднуються з іншими видами винагород та сприяє поліпшенню психологічного клімату в колективі (на тих підприємствах, де застосовують вибірковість заохочення окремих працівників може спостерігатися погіршення психологічного клімату у результаті невдоволення працівників щодо об'єктивності нарахувань).

Корпоративний прибуток та індивідуальна діяльність – найбільш поширеною базою для визначення величини бонусу. Його виплата може бути негайною, відкладеною чи оплата частина на 3-5-ний період. Відкладені виплати – такий тип винагород, виплата якої до певного моменту в майбутньому відкладена. У формі акцій системи відкладеної винагороди часто містять обмеження (на продаж або встановлюють, що та частка в ціні акцій, яку оплатила працівникові, протягом певного періоду часу не може бути інвестована, а це створює «прив'язку» персоналу до даної організації).

Колот А. М. у публікаціях наголошував про те, що «... участь в капіталі, в порівнянні з виплатами заробітної плати, дає підприємству перевагу: спочатку немає відтоку грошових коштів» [6, с. 137]. Ця система базується на показниках комерційної та виробничої діяльності за участю результатів праці та капіталу. Економічний стимул системи ґрунтується на поєднанні інтересів організації та інтересів співробітників. Працівник через зарплату, об'єктивно зацікавлений у збігу короткострокових інтересів як своїх так і організації. Це триває доти, поки найманий працівник не має відношення до власності організації, тобто, немає об'єктивних передумов й реального економічного підґрунтя для збігу довгострокових інтересів працівника і організації. Доведено, що якщо працівник не є власником або співвласником організації, а бере участь у прибутках і має право голосу при його розподілі, то виникає реальна загроза, що виплати з прибутку будуть у більшій сумі, ніж це дозволяють перспективи розвитку виробництва. Тому вкрай бажано, щоб кожен працівник реально був зацікавлений в реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

На думку Н. Самоукіної «...до нематеріальних способів мотивації працівників підприємства відносяться організаційні і морально-психологічні методи стимулювання» [14, с. 62]. Організаційні методи стимулювання передбачають залучення працівників підприємства до участі в діяльності організації, тобто, їм має надаватися право голосу у вирішенні ряду нагальних проблем (питання можуть мати не тільки соціальний характер, а й виробничий). Значна роль належить мотивації, що пов'язана з перспективами отримання нових знань та навичок, що робить працівників більш незалежними й самостійними у трудовій діяльності, а також надає їм упевненості в майбутньому. Щодо мотивації збагачення змісту праці, то вона передбачає, що трудова діяльність працівника організації буде більш змістовною, цікавою, важливою й соціально значимою та буде відповідати особистим схильностям й інтересам людини на умовах можливих перспектив посадового і професійного зростання (це дасть можливість проявити свої творчі здібності, контролювати ресурси та умови власної праці, тобто, кожен буде сам собі керівник).

Морально-психологічні методи стимулювання не менш важливі за два попередніх методи. Найпоширенішими є такі основні елементи:

- створення умов для працівників організації, де вони відчували б професійну гордість за свою працю, а також через те, що краще серед інших можуть виконувати доручення або роботу, що передбачають особисту відповідальність при здійсненні, а також відчувати цінність та важливість наслідків цієї роботи;

- забезпечення можливостей для реалізації здібностей працівника та виразити себе в праці за наявності певного виклику для самого себе та мати докази того, що він може щось зробити, причому його результат праці має мати ім'я свого виконавця;

- особисте або публічне визнання працівника (якщо перше виконується шляхом згадувань у спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персональними вітаннями з нагоди особистий та сімейних свят, то друге

– має більшу значимість та може мати певну форму привілеїв (кабінет, транспорт, різні компенсації);

- створення умов, що надихають правника організації до досягнення високої мети та надихають на ефективну й самовіддану працю, тобто будь-яке завдання керівника має містити елемент цінності організації;
- стимулювання збереження психологічного клімату в колективі через запровадження відносин, які ґрунтуються на взаємній повазі, довірі, терпимості до невдач, уважному ставленню керівництва до підлеглих та на заохоченні до розумного ризику, що спонукають до подальшого розвитку цих відносин.

Разом з тим, хочемо згадати ще одну форму мотивації, що поєднує у собі і матеріальний, і організаційний, і соціально-психологічний мотиваційні аспекти – кар'єрне зростання (просування на посаді) та можливість придбати акції компанії у лімітованій кількості за номінальною вартістю, що може забезпечити високу заробітну плату для першого та підвищення продуктивності праці для другого – економічний мотив; нову змістовну роботу для першого та можливість приймати рішення певного рівня – організаційний мотив; зміну статусу працівника в організації, що є підтверджуючим фактором того, що заслуги та авторитет особистості визнані вищим керівництвом для першого та відчуття співвласника бізнесу для другого – моральний мотив.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМУ

1. Постійні зміни в усіх сферах нашої держави створюють, як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної людини, та вносять невизначеність і в її життя. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що є гнучким до швидких економічних змін та відповідає сучасним умовам здатний забезпечити ефективне використання трудових ресурсів організації.

2. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для використання на практиці різних методів мотивації, які не обмежуються лише її матеріальною складовою.

3. Шлях до ефективного корпоративного управління лежить через усвідомлення мотивації, що є тією рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Це дозволить створити ефективну систему форм і методів управління працівником. Для цього керівництво має чітко знати, як виникають різні мотиви, як і якими способами їх можна привести у дію, як при цьому здійснюється мотивування працівників.

4. Розробка і запровадження дієвих та ефективних моделей мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Крім того, це дозволяє вийти підприємству на новий рівень економічно розвитку та відкриває нові перспективи щодо реалізації своїх можливостей на світовому рівні.

Список використаних джерел.

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Газдюк Н. Мотивація персоналу: теорія, втілена у практику. *Бізнес компаньйон*. 2004. № 4. С. 18–20.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебн. для вузов. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
4. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. електронний ресурс. Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html
5. Колобердянюк І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. с. 123-130
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.;
7. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудої сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. №1, С. 3-11.
8. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. К.: Вид-во КІТІТ. 2011. Вип. 1. с. 62-66.
9. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
10. Мельянюк Л. В. Світові тенденції нарахування оплати праці та її обліку. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2011. № 2. С. 27-33.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. №9. С. 23-27.
12. Петров У. Як регулюють зарплатню в Швеції. *Соціалістична праця*. 2010. № 7. С. 104-106.
13. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.
14. Самоукина Н. Мотивация персонала как проблема. *Управление персоналом*. 2004. № 7. С. 62–68 .
15. Сардак С. Е., Слободіна О. В. Системи оплати праці у розвинутих країнах світу.

<https://philarchive.org/archive/SAR-145>

16. Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах <https://library.if.ua/book/45/3146.html>

17. Ти́бінка Г., Сі́кора О., Марти́нюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

References.

1. Brezytska, K. F. (2011), "Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. Development management", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 8 (105), pp. 30-31.

2. Hazdiuk, N. (2004), "Staff motivation: theory put into practice", *Biznes kompanion*, vol. 4, pp. 18–20.

3. Egorshin, A. P. (2003), *Upravlenie personalom: uchebn. dlja vuzov*. [Personnel management: textbook. for universities], . 4th ed., NIMB, Novgorod, Russia, P. 720.

4. Kozachenko, A. V. "Foreign experience of work motivation", [Online], available at: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html

5. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015), "Modern systems and organization of wages in foreign countries", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2 (26), pp. 123-130.

6. Kolot, A. M. (2002), *Motyvatsiia personalu: pidruch*. [Staff motivation: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 337.

7. Kolot, A. M. (2011), "Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 3-11.

8. Kulyk, I. (2011), "Motivation to work in Ukraine and abroad", *Visnyk Kyivskoho Instytutu biznesu i tekhnologii*, vol. 1, pp. 62-66.

9. Matiukh, S. A. (2003), "Western European experience in the organization of wages", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, part 2, vol. 6, pp. 155-160.

10. Meliankova, L. V. (2011), "Global trends in payroll and accounting", *Bukhhalteriiia v silskomu hospodarstvi*, vol. 2, pp. 27-33.

11. Petrachenko, D. (2009), "Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise", *Skhid*, vol. 9, pp. 23-27.

12. Petrov, U. (2010), "How to regulate wages in Sweden", *Sotsialistychna pratsia*, vol. 7, pp. 104-106.

13. Rukasov, S. V. (2009), "Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the world's leading countries", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 93-96.

14. Samoukina, N. (2004), "Staff motivation as a problem", *Upravlenie personalom*, vol. 7, pp. 62–68 .

15. Sardak, S. E. and Slobodina, O. V. "Remuneration systems in developed countries", [Online], available at: <https://philarchive.org/archive/SAR-145>

16. Modern remuneration systems in foreign countries, [Online], available at: <https://library.if.ua/book/45/3146.html>

17. Tybinka, H. Sikora, O. and Martyniuk, N. (2017), "Foreign experience in the application of various remuneration systems and the possibility of their use in Ukraine", *Ahrarna ekonomika*, vol. 10, issue 3-4, pp. 120-126.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2021 р.