

УДК 331.101.3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вікторія Васюта; Владислава Литвин

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна*

Резюме. Досліджено матеріальні методи мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Автори наголошують на важливості належної матеріальної мотивації працівників, яка є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності підприємств у період кризи, що спостерігається наразі в Україні через повномасштабне вторгнення росії. Розглянуто основні зарубіжні моделі матеріальної мотивації трудової діяльності, які є найбільш адаптованими до українських реалій: французька, американська та модель, яка сформована у Великобританії. Виділено основні методи матеріальних методів мотивації трудової діяльності, які поширені на зарубіжних підприємствах. Детально розглянуто особливості застосування окремих методів матеріальної мотивації трудової діяльності, виокремлено основні тренди. Зокрема, автори звернули увагу на систему участі працівників у розподілі прибутку, премії за інноваційні ідеї, бальні системи мотивації та інші підходи, які дозволяють ефективно поєднувати інтереси підприємства та працівників. На основі проведеного аналізу узагальнено досвід успішних зарубіжних компаній матеріальної мотивації персоналу з конкретними прикладами застосування відповідних методів. За результатами дослідження запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності праці персоналу за рахунок застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. Важливою умовою отримання ефекту від цього є врахування інтересів усіх сторін, а саме як працівників, так і підприємства. Необхідний чіткий взаємозв'язок між додатковими виплатами заробітної плати та кінцевими результатами роботи підприємства. Зважаючи на специфіку воєнного стану, також запропоновано заходи щодо забезпечення соціального захисту працівників, включаючи доплати у разі погіршення здоров'я чи інших форс-мажорних обставин. Наголошено, що для українських підприємств важливо інтегрувати досвід зарубіжних країн у систему мотивації, адаптуючи його до специфічних умов української економіки. Тільки при цьому балансі між інтересами підприємства та персоналу можливе досягнення ефективної роботи й сталого розвитку в умовах глобальних економічних викликів.

Ключові слова: матеріальна мотивація, трудова діяльність, зарубіжний досвід, інноваційні методи, участь у розподілі прибутку, премії за раціоналізаторські ідеї, воєнний стан, українські підприємства.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.173

Отримано 25.11.2024

UDC 331.101.3

FOREIGN EXPERIENCE OF APPLICATION OF MATERIAL METHODS OF WORKING MOTIVATION

Viktoriia Vasiuta; Vladyslava Lytvyn

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. The article examines the material methods of motivation of labor activity of the enterprise personnel. The authors note the importance of proper material motivation of employees, which is a key factor in increasing labor productivity and ensuring the stability of enterprises during the crisis, which is now observed in Ukraine due to the full-scale invasion of russia. The main foreign models of material motivation of labor activity, the most adapted to Ukrainian realities are considered: French, American and the model formed in the UK. The main methods of material methods of motivation of labor activity, common in foreign enterprises, are highlighted.

The features of the application of individual methods of material motivation of labor activity are considered in detail, the main trends are highlighted. In particular, the authors draw attention to the system of employee participation in profit distribution, bonuses for innovative ideas, point systems of motivation and other approaches that allow effectively combining the interests of the enterprise and employees. Based on the analysis, the experience of successful foreign companies in the use of material motivation of personnel with specific examples of the application of the corresponding methods is summarized. Based on the results of the study, the authors offer recommendations for improving the efficiency of personnel through the use of material methods of motivation of labor activity. An important condition for obtaining the effect from this is to take into account the interests of all parties, both employees and the enterprise, the need for a clear relationship between additional wage payments and the final results of the enterprise. In view of the specifics of martial law, the authors also propose measures to ensure social protection of workers, including additional payments in the event of deterioration in health or other force majeure circumstances. The conducted study emphasizes that it is important for Ukrainian enterprises to integrate the experience of foreign countries into the motivation system, adapting it to the specific conditions of the national economy. Only in the case of a balance between the interests of the enterprise and personnel is it possible to achieve effective work and sustainable development in the context of global economic challenges.

Key words: material motivation, work activity, foreign experience, innovative methods, participation in profit sharing, bonuses for innovative ideas, martial law, Ukrainian enterprises.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.173

Received 25.11.2024

Постановка проблеми. Українські підприємства функціонують у досить складних умовах господарювання, що, у першу чергу, викликано повномасштабною війною та її руйнівними наслідками для всієї економіки, галузей народного господарства, окремих суб'єктів господарювання й суспільства в цілому. Вимушена міграція населення, посилення мобілізаційних процесів, перебої з електропостачанням, руйнування логістики, підвищення тарифів – це не повний перелік факторів, які негативно впливають на українські підприємства. В таких умовах вони змушені впроваджувати антикризові програми розвитку, приймати швидкі рішення та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Одним з основних факторів виживання та подальшого розвитку підприємства є його персонал, який задіяний в усіх бізнес-процесах.

Для забезпечення ефективної праці персоналу важливим чинником виступає їх належна матеріальна мотивація. Особливо зростає роль останньої в умовах дефіциту кадрів, економічної нестабільності, підвищення вартості життя, що простежується сьогодні в Україні. Тому для українських підприємств надзвичайно актуальним питанням є розроблення належної системи матеріального стимулювання, яка, з одного боку, забезпечувала економічний добробут працівників, мотивувала їх до високоєфективної праці, а з іншого забезпечувала підприємству отримання дивідендів. Одним із шляхів для цього є вивчення кращого зарубіжного досвіду з застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення зарубіжного досвіду застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності завжди привертало увагу великої кількості вчених. Матеріальні стимули, які мотивують працівників до кращих результатів, вивчала А. Герасименко [1]. Можливість застосування вітчизняними підприємствами зарубіжного досвіду матеріального стимулювання досліджували О. Долгальова та Т. Ремесник [2]. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк [3] систематизували основні методи матеріальної мотивації. Сучасні моделі матеріальної мотивації працівників у зарубіжних країнах досліджували О. А. Дороніна та Д. С. Польгуль [4]. В. В. Храпкіна та Е. Т. Борецька [5] побудували рейтинг найефективніших методів матеріальної мотивації.

Метою дослідження є аналіз зарубіжного досвіду застосування методів матеріальної мотивації трудової діяльності персоналу та визначення можливості його застосування українськими підприємствами.

Постановка завдання. У межах сформованої мети до реалізації поставлено такі наукові завдання: дослідити сутність матеріальної мотивації трудової діяльності; розглянути особливості застосування методів матеріальної мотивації персоналу в різних країнах світу; визначити найбільш доцільні для українських підприємств матеріальні методи мотивації трудової діяльності; сформувані рекомендації для ефективної побудови системи матеріальної мотивації трудової діяльності на українських підприємствах.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, системний підхід, аналогії.

Виклад основного матеріалу. Матеріальна мотивація трудової діяльності є важливим елементом ефективного управління, який безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальний успіх підприємства. Вона полягає в застосуванні фінансових стимулів для працівників з метою підвищення їх зацікавленості у досягненні поставлених цілей та високих результатів у роботі. Практика та численні соціологічні дослідження свідчать, що матеріальна зацікавленість є основним фактором, який мотивує працівника [1]. Саме через грошові виплати працівники мають змогу в подальшому задовольняти свої базові потреби, забезпечувати добробут родини та досягати інших особистих цілей.

Існує велика кількість методів матеріальної мотивації, серед яких премії, бонуси, доплати, системи компенсацій та інші форми грошових стимулів. Кожне підприємство стоїть перед складним вибором, який із цих методів використовувати, адже від цього залежить не тільки ефективність праці персоналу, але й розмір витрат на оплату праці. У цьому контексті, баланс між досягненням високих результатів і контролем витрат стає ключовим завданням для керівництва підприємством.

У даному питанні інтереси підприємства і працівника певним чином не співпадають. Адже працівники прагнуть отримувати більше при мінімальних затратах праці, в той час як підприємства орієнтовані на отримання максимального прибутку при мінімізації витрат, у тому числі й на оплату праці. Саме тому важливо знайти оптимальний баланс між матеріальними стимулами для працівників та фінансовими можливостями підприємства. Будь-які матеріальні заохочення повинні приносити користь для обох сторін. Для цього важливо сформувані відповідну систему матеріальної мотивації, справедливі та прозорі критерії застосування різних методів на практиці. У цьому контексті для українських підприємств надзвичайно важливим є вивчення кращого зарубіжного досвіду, що дозволить зменшити кількість допущення помилок та застосувати уже перевірені практики.

Важливо розуміти, що в кожній країні, на кожному підприємстві сформувалася власна система мотивації трудової діяльності з певними особливостями та різними методами. Проведені дослідження сучасними вченими дозволили за схожими ознаками виділити кілька моделей матеріальної мотивації: американська, японська, німецька, французька, фінська, нідерландська, а також модель, яка сформувалася у Великобританії. Основні відмінності полягають у підходах до винагород, ключових умов преміювання, а також культурних особливостях і менталітету населення. О. А. Дороніна та Д. С. Польгуль [4] у своєму дослідженні звертають увагу на три зарубіжні моделі, які найбільше підходять до умов українських підприємств та можуть бути успішно апробованими. Зокрема, це американська та французька моделі, а також модель, яка сформована у Великобританії. Тому дані три моделі викликають найбільший інтерес.

Американська модель зарекомендувала себе як досить потужна та ефективна. Саме на американських підприємствах такі відомі дослідники як Тейлор, Форд, Файоль проводили дослідження та вивчення поведінки працівників. Американські підприємства вважаються піонерами в апробуванні сучасних підходів до матеріальної мотивації

трудої діяльності. Головний акцент у американській моделі матеріальної мотивації здійснюється на індивідуальних досягненнях, широкому преміюванню за високі досягнення, а також залученні працівників до участі в розподілі прибутку та управлінні підприємством. Саме на американських підприємствах поширена практика нагородження кращих працівників акціями компаній [4].

Окремої уваги заслуговує практика американських підприємств щодо участі персоналу в розподілі прибутку. Для цього найчастіше застосовуються дві системи: Скенлона та Раккера. Передбачається, що забезпечення участі працівників у розподілі прибутку позитивно впливає на рівень їх продуктивності та досягнення поставлених цілей. Оскільки за допомогою даного методу мотивації трудової діяльності виникає прямий взаємозв'язок між кінцевими результатами роботи персоналу та сумою додаткової виплати працівника: чим більший корисний ефект отримує підприємство, тим більші розміри виплат отримує працівників.

Система Скенлона полягає у вирахуванні частки витрат на оплату праці у вартості обсягу виробленої продукції. Якщо ця частка виявляється меншою за планову чи показник попереднього року, то у такому разі 75% досягнутої економії розподіляється між членами трудового колективу. Дану систему розподілу прибутку активно використовує компанія «Мідленд-Росс», що дозволило їй підвищити продуктивність праці на 16% та зменшити плинність кадрів на 30% [3].

За системою Раккера додаткова премія виплачується працівникам за умови збільшення обсягу виробленої продукції, який припадає на один долар витрат на оплату праці. Головне завдання даної системи – забезпечити вищі темпи зростання продуктивності праці у порівнянні зі збільшенням витрат на оплату праці. Чим більший обсяг виробництва в кінцевому підсумку, тим більший розмір винагороди для трудового колективу. Завдяки участі працівників у розподілі прибутку підвищується мотивація, виникає розуміння важливості досягнення високих результатів роботи підприємства в кінцевому підсумку.

Існують й інші спрощені варіанти участі персоналу в розподілі прибутку. Зокрема підприємства вдаються до відрахування частини щорічного приросту прибутку на виплату додаткової винагороди працівників. Якщо досягнуто приросту прибутку – весь трудовий колектив отримує додаткову премію, в іншому випадку – не отримує.

Також слід виділити такий метод матеріальної мотивації працівників на американських підприємствах, як додаткові виплати за кількість освоєних професій, навиків, умінь. На американських підприємствах цінується вміння в будь-який час замінити колегу, зайняти іншу посаду, оперативно освоїти нові технології роботи тощо. Це мотивує працівників до самонавчання, розвитку власних сильних навиків тощо. Чим більшими навиками та вміннями володіє працівників, тим більш цінний він для підприємства.

Французька модель матеріальної мотивації трудової діяльності акцентує увагу на двох важливих чинниках: індивідуалізації (кваліфікація, індивідуальний внесок у досягненні кінцевих результатів роботи підприємства, рівень продуктивності праці, якість роботи тощо), а також індексації заробітної плати відповідно до вартості життя. Останнє полягає у постійному перегляді рівня заробітної плати, щоб вона відповідала сучасним економічним реаліям та як мінімум не погіршувала економічний стан працівників [2].

Урахування індексації заробітної плати відповідно до вартості життя є важливим чинником, на який слід звернути увагу й українським підприємствам. Протягом останніх років, внаслідок військової агресії російської федерації та отриманих збитків Україною її економічна ситуація суттєво погіршилася. Рівень інфляції за офіційними даними лише у 2022 році досяг рівня 30%, хоча ціни на окрему продукцію зросли у рази. Відповідно

стає важливим забезпечувати урахування зазначених тенденцій при нарахуванні заробітної плати працівникам. Матеріальний стан працівника не повинен погіршуватися. Лише за цих умов буде висока продуктивність та лояльність персоналу до підприємства.

Також на французьких підприємствах поширеним є стимулювання здорової конкуренції між працівниками відділів. Для цього використовується бальна система, де за певне досягнення кожен працівник отримує нараховані бали. Після закінчення місяця ці бали конвертуються у додаткові виплати. Дана система є відкритою та прозорою, в режимі реального часу кожен працівник має змогу бачити свої результати роботи та порівнювати їх зі своїми колегами. Вважається, що такий метод матеріальної мотивації сприяє розвитку та постійному поліпшенню результатів роботи працівників. Поширенню на французьких підприємствах є впровадження системи KPI, коли виплата додаткової премії залежить від досягнення кожним окремим працівником поставлених перед ним цілей. Як правило, такі цілі чи умови преміювання встановлюються щомісячно. Наприклад, це може бути збільшення обсягів продажу на 5%, отримання не менше 3 позитивних відгуків від обслуговуваних клієнтів, збільшення на 10% повторних чи супутніх покупок тощо. Відповідно, якщо всі цілі досягнуті, працівник отримує 100% розмір премії, якщо жодна ціль не досягнута, премія не виплачується. Якщо буде перевиконання цілей, умовно на 110%, то розмір премії збільшується на 10%. Така система матеріальної мотивації є прозорою та дозволяє працівникам розуміти заздалегідь, за що він може отримати додаткові виплати [4].

Розглянуті методи матеріальної мотивації трудової діяльності, які використовуються на іноземних підприємствах, є основними. Також варто зазначити, що використовуються й інші методи, зокрема: оплата проїзду, компенсація мобільного зв'язку, забезпечення безкоштовним харчуванням, додаткові виплати за стаж роботи тощо. Різновидів методів матеріальної мотивації є велика кількість. Підприємства постійно доповнюють їх власними розробками, проводять опитування співробітників тощо. Ми акцентували увагу на найбільш, на наш погляд, ефективних методах матеріальної мотивації трудової діяльності, які у разі впровадження на українських підприємствах здатні суттєво підвищити результативність роботи персоналу. Варто зазначити, що частина розглянутих методів матеріальної мотивації трудової діяльності уже активно використовується українськими підприємствами, але це не має масового характеру. Переважна більшість підприємств відчувають дефіцит фінансових ресурсів й намагаються всіляко економити на персоналі, що, в кінцевому підсумку, негативно впливає на діяльність у цілому.

Досить цікавою є модель матеріальної мотивації Великобританії. На підприємствах даної країни поширена практика акціонерної виплати премій та «плаваючої» заробітної плати. Остання полягає в тому, що кінцевий розмір заробітної плати працівників залежить від кінцевих результатів роботи підприємства. Це подібно до участі працівників у розподілі прибутку за спрощеною системою, коли частина прибутку підприємства обов'язково розподіляється між трудовим колективом відповідно до його індивідуальних внесків у результати роботи. Практика акціонерної виплати премій полягає у тому, що працівник має змогу отримати у вигляді премії певну частку акцій компанії, у якій працює. Надалі щорічно від частки акцій він має змогу отримувати дивіденди за результатами роботи підприємства. Сукупний дохід працівника на підприємствах Великобританії, як правило, формується з 3 частин: посадового окладу, додаткової премії залежно від ефективності роботи та частини прибутку підприємства [5].

Вважається, що акціонерна участь персоналу на підприємствах Великобританії та виплата частини прибутку відмінно мотивує співробітників, викликає невіддільний інтерес до високопродуктивної праці та об'єднує трудовий колектив для досягнення спільних цілей.

Окрім цього, на підприємствах Великобританії, як власне й на окремих підприємствах Японії, активно впроваджуються премії за інноваційні чи раціоналізаторські ідеї. Цей підхід передбачає, що кожен працівник будь-якого рангу має змогу висунути власні пропозиції щодо поліпшення окремих бізнес-процесів діяльності підприємства. Якщо його пропозиція прийнята вищим керівництвом і принесе корисний ефект підприємству, то він отримує фіксовану частку від досягнутого корисного ефекту не лише у перший рік упровадження ініціативи, але й в наступні. Такий підхід дозволяє залучити персонал до інноваційної діяльності, постійної роботи над поліпшенням усіх бізнес-процесів підприємства. Це також сприяє формуванню в персоналі відчуття єдиної команди, свого значення у діяльності підприємства. Практично усі методи матеріальної мотивації працівників в зарубіжних країнах орієнтовані на створення безпосереднього зв'язку між розмірами винагороди й кінцевими результатами роботи. Ці системи заохочення стимулюють усвідомлення працівниками того, що їхня заробітна плата й бонуси безпосередньо залежать від успіху підприємства в цілому. Такі підходи сприяють формуванню розуміння, що трудовий колектив і підприємство є єдиним цілим, де кожен співробітник вносить свій вклад у загальний результат [4].

У табл. 1 наведено конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами матеріальних методів мотивації трудової діяльності персоналу.

Таблиця 1. Конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами матеріальних методів мотивації трудової діяльності персоналу [1–5]

№ з/п	Назва компанії	Методи матеріальної мотивації трудової діяльності, що використовуються
1	Компанія «Мідленд-Росс»	Участь персоналу в розподілі прибутку за системою Скенлона, що передбачає виплату додаткової премії у разі зменшення частки витрат на оплату праці в обсягах виробленої продукції. Досягається у разі перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами заробітної плати
2	Компанія «Apple»	Працівники отримують виплату заробітної плати відповідно до індивідуальних результатів роботи, а також отримують 25% знижку на усю продукцію компанії
3	Компанія «Amazon»	Надає бонуси своїм працівникам за якість виконаної роботи та досягнення певних метрик ефективності (KPI)
4	Компанія «Microsoft»	Надає своїм працівникам можливість придбати акції компанії та брати участь у програмах розподілення прибутку
5	Компанія «Hilcorp Energy»	Щороку встановлює колективну ціль, від досягнення якої залежатиме розмір отримання додаткової премії. Наприклад, компанія поставила ціль протягом 5 років подвоїти обсяги виробництва. Якщо ціль досягнута, кожен працівник отримає додаткову виплату розміром 100 тис. дол. США
6	Компанія «Toyota»	Упроваджена система преміювання працівників за раціоналізаторські та інноваційні ідеї. У разі реалізації ідеї та отримання корисного ефекту підприємством від неї, автор такої ідеї отримує частку з досягнутого компанією корисного ефекту
7	Компанія «Tesco»	Бонуси за досягнення ключових показників, премії для співробітників за лояльність (за кількість років роботи), програми кар'єрного розвитку та навчання
8	Компанія «McDonald's»	Бонуси за високу продуктивність, програми премій за успіхи в роботі та досягнення в галузі обслуговування клієнтів, виплати за додаткові навички (наприклад, уміння працювати на різних ділянках)

На основі результатів проведеного дослідження та вивчення кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду можемо запропонувати рекомендації українським підприємствам для підвищення ефективності матеріальної мотивації трудової діяльності:

– індивідуалізація заробітної плати, за якою кожен працівник отримує її розмір, що відповідає його особистому внеску в досягненні спільного результату;

- своєчасне оновлення системи матеріальної мотивації трудової діяльності відповідно до змін у потребах персоналу та можливостях підприємства, а також відстеження трендів у даній сфері;
- забезпечення взаємозалежності рівня матеріальної премії персоналу та кінцевих результатів діяльності підприємства (чим більший розмір прибутку отримує підприємство, тим більші виплати отримують працівники);
- впровадження інноваційних методів матеріальної мотивації трудової діяльності персоналу (участь у розподілі прибутку, KPI, премії за раціоналізаторські ідеї, гейміфікація тощо);
- надання можливості працівнику самостійно обирати один з видів матеріальної винагороди, запропонований підприємством, який він зможе отримати за умови досягнення певних результатів;
- упровадження програм соціального захисту працівників, що передбачає виплату додаткових доплат у зв'язку з погіршенням здоров'я, народження дитини, захворювання близького родича тощо;
- встановлення конкурентоспроможного розміру заробітної плати, яка б відповідала економічним реаліям та вартості комфортного життя;
- систематичне проведення оцінювання рівня задоволеності персоналу методами матеріальної мотивації трудової діяльності та оцінювання впливу їх застосування на результати роботи.

Вважаємо, що урахування наведених вище рекомендацій дозволить українським підприємствам суттєво підвищити ефективність використання методів матеріальної мотивації трудової діяльності. Важливо, щоб сформована система мотивації завжди перебувала під впливом розвитку, оновлювалася, доповнювалася новими ефективнішими методами матеріальної мотивації трудової діяльності. Підприємства мають змогу експериментувати, впроваджувати власні розробки матеріальної мотивації, які б ураховували специфіку їх діяльності, фінансові можливості та реальні потреби персоналу. Основне знайти баланс між інтересами підприємства та персоналу, що забезпечить у подальшому отримання потужного синергічного ефекту.

Висновки. Зарубіжна практика є досить багатою на використання різноманітних методів матеріальної мотивації трудової діяльності. Основним трендом є їх постійне оновлення, пошук найефективніших методів, які здатні найкраще впливати на персонал підприємства. Для українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільності, варто впроваджувати вже перевірені й апробовані практикою методи матеріальної мотивації. Зокрема, найпривабливішими для українських підприємств є такі методи матеріальної мотивації, як участь персоналу в розподілі прибутку, KPI, гейміфікація, премії за раціоналізаторські ідеї чи досягнення певного економічного ефекту, а також формування персоналізованих пакетів матеріальної винагороди на вибір кожного окремого співробітника. Варто зазначити, що частина цих методів матеріальної мотивації трудової діяльності уже використовується окремими українськими, переважно великими, підприємствами. Основною рекомендацією для українських підприємств є формування такого набору методів матеріальної мотивації, який би забезпечував, з одного боку, матеріальні запити персоналу, а з іншого, – сприяв досягненню поставлених цілей та економічного процвітання підприємства.

Conclusions. Foreign practice is quite rich in the use of various methods of material motivation of labor activity. The main trend is their constant updating, the search for the most effective methods that are able to best influence the personnel of the enterprise. For Ukrainian enterprises that operate in conditions of instability, it is worth implementing already proven and tested methods of material motivation. In particular, the most attractive for Ukrainian enterprises are such methods of material motivation as personnel participation in profit

distribution, KPI, gamification, bonuses for rationalization ideas or achieving a certain economic effect, as well as the formation of personalized packages of material rewards at the choice of each individual employee. It is worth noting that some of these methods of material motivation of labor activity are already used by individual Ukrainian, mainly large, enterprises. The main recommendation for Ukrainian enterprises is the formation of such a set of methods of material motivation that would, on the one hand, provide the material needs of personnel, and on the other hand, contribute to the achievement of set goals and economic prosperity of the enterprise.

Список використаних джерел

1. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. № 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
2. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183–190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>
5. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27 (2021). С. 214–219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)

References

1. Herasymenko A. (2022) Motyvy, interesy, stymuly, stymulyuvannya yak osnovni katehoriyi, shcho rozkryvayut' sutnist' motyvatsiyi pratsi [Motives, interests, incentives, stimulation as the main categories revealing the essence of work motivation] *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
2. Dolhal'ova O. V., Remesnyk T. S. (2021) Zastosuvannya zarubizhnykh metodiv motyvatsiyi pratsi na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Application of foreign methods of labor motivation at Ukrainian enterprises] *Ghalyckyy ekonomichnyy visnyk*, no. 3, pp. 140–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140
3. Kolot A. M., Tsymbalyuk S. O. (2011) *Motyvatsiya personalu: pidruchnyk* [Personnel motivation: textbook], Kyiv. (In Ukrainian).
4. Doronina O. A., Pol'hul' D. S. (2021) Ohlyad suchasnykh modeley material'noyi motyvatsiyi personalu u zarubizhnykh krayinakh [Review of modern models of personnel material motivation in foreign countries] *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, no. 1, pp. 183–190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>
5. Khrapkina V. V., Borets'ka E. T. (2021) Cuchasni metody stymulyuvannya pratsi [Modern Methods of Labor Incentives] *Modern Economics*, no. 27, pp. 214–219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)