

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

FOREIGN EXPERIENCE IN STIMULATION LABOR

У статті проведено характеристику зарубіжного досвіду заохочення трудової діяльності, а саме: виявлено і проведено аналіз особливостей зарубіжного досвіду у сфері стимулювання праці, описано характерні особливості систем заохочення трудової діяльності таких країн, як Великобританія, Італія, Німеччина, Франція, Швеція, Японія та США, визначено можливості використання зарубіжного досвіду для покращення економіки України. У статті досліджено, що результати роботи безпосередньо залежать від стимулювання праці. Через недостатнє стимулювання праці працівники можуть виконувати роботу повільніше, неякісно, втрачати бажання нести відповідальність. У країнах Західної Європи, Японії, США нагромаджено значний досвід використання різноманітних моделей стимулювання праці, орієнтованих на поліпшення ефективності виробничого процесу. В економічно розвинутих державах виокремлені два напрями в моделях мотивації персоналу: 1) мотивація збільшення виробничих показників, орієнтована на покращення продуктивності праці; 2) мотивація покращення якості персоналу. У результаті дослідження нами було визначено головні шляхи вдосконалення системи стимулювання праці. Вказано, що під час створення і застосування системи заохочення працівників організації значний вплив має специфіка цієї організації.

Ключові слова: стимулювання праці, заохочення трудової діяльності, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, персонал, досвід, заробітна плата, премія.

В статті проведена характеристика зарубіжного досвіду стимулювання праці,

а именно: выявлен и проведен анализ особенностей зарубежного опыта в сфере стимулирования труда, описаны характерные особенности систем поощрения трудовой деятельности таких стран, как Великобритания, Италия, Германия, Франция, Швеция, Япония и США, определены возможности использования зарубежного опыта для улучшения экономики Украины. В статье исследовано, что результаты работы напрямую зависят от стимулирования труда. Из-за недостаточного стимулирования труда работники могут выполнять работу медленнее, некачественно, терять желание нести ответственность. В странах Западной Европы, Японии, США накоплен значительный опыт использования различных моделей стимулирования труда, ориентированных на улучшение эффективности производственного процесса. В экономически развитых государствах выделены два направления в моделях мотивации персонала: 1) мотивация увеличения производственных показателей, ориентированная на улучшение производительности труда; 2) мотивация улучшения качества персонала. В результате исследования нами были определены основные пути совершенствования системы стимулирования труда. Указано, что при создании и применении системы поощрения работников организации значительное влияние оказывает специфика этой организации.

Ключевые слова: стимулирование труда, поощрение трудовой деятельности, материальная мотивация, нематериальная мотивация, персонал, опыт, заработная плата, премия.

УДК 331.211.5

Шостак Л.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Шепелюк Н.П.
студентка
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

In our article the characteristic of foreign experience of stimulation of work is carried out, namely: the analysis of features of foreign experience in sphere of stimulation of work is revealed and carried out, characteristic features of systems of encouragement of labour activity of such countries as Great Britain, Italy, Germany, France, Sweden, Japan and the USA are described, possibilities of use of foreign experience for improvement of economy of Ukraine are defined. In the article it is investigated that results of work directly depend on stimulation of work. Employees do their job well when they are satisfied with the work. When people are not sufficiently encouraged to work, they can take absenteeism, talk more on the phone for their own purposes, ask their supervisors more often for personal questions, and linger during breaks. Due to lack of incentives, workers may be slower to do their jobs, do their obligations with poor quality, and lose the desire to take responsibility. In Western Europe, Japan, and the United States, there is considerable experience of using various models of labor stimulation aimed at improving the efficiency of the production process. In economically developed countries, two areas of personnel motivation models have been singled out: 1) motivation to increase production indicators aimed at improving labor productivity; 2) motivation to improve the quality of personnel. Domestic enterprises are not ready to hire workers for life, to receive large social guarantees, to coordinate the same salary with all similar organizations, so it will be difficult to copy the systems of labor stimulation in Japan, Sweden and Germany. We think that American, English and French labour incentive systems are the most appropriate for our country. We have made such a conclusion because these systems combine a large number of motivational factors, as well as they are easier to use in Ukrainian organizations. For example, the use of certain elements of the U.S.A labor incentive system will improve job satisfaction and quality, and will contribute to savings in production and growth in output, while the quality of products will not deteriorate. But it is necessary to take into account that its application is accompanied by constant certification of employees and improvement of their skills. Not every Ukrainian organization can do this. As a result of the research, we have identified the main ways to improve the system of labor incentives. It is stated that the specifics of this organization have a significant impact on the creation and application of the system of incentives for employees.

Key words: labor stimulation, encouragement of labor activity, material motivation, non-material motivation, personnel, experience, salary, bonus.

Постановка проблеми. Стимулювання трудової діяльності є одним із основних факторів розвитку економіки країни. Ще не так давно стимулюванню праці не надавали важливого значення. Зараз це є необхідним для керівників усіх рівнів, тому що ефективність використання трудового потенціалу на підприємстві безпосередньо залежить від стимулювання праці.

Для більш ефективного використання трудових ресурсів потрібно використовувати передовий вітчизняний та зарубіжний досвід. Насамперед ми маємо на увазі запозичення керівниками організацій досвіду з питання створення і використання системи матеріального стимулювання праці працівників різних категорій, а також адміністрації підприємств потрібно привертати велику

кількість працюючих до управління виробничим процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням зарубіжного досвіду з питання створення ефективної системи стимулювання праці займалися такі вчені, як: В. Андрієнко, В. Антонюк, С. Бандур, М. Ведерніков, Н. Волгін, М. Дороніна, А. Каліна, М. Кім, А. Колот, О. Лаврук, В. Мандибура, В. Москаленко, А. Сміт, Г. Шульга, Л. Фільштейн та інші [2, с. 255].

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є виявлення та аналіз особливостей зарубіжного досвіду у сфері стимулювання праці та визначення можливості його використання для покращення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стимулювання є найважливішим важелем, за

допомогою якого впроваджується процес мотивації праці. Так, вчені виокремлюють чотири форми стимулів, які відображені в табл. 1 [6, с. 72].

На закордонних підприємствах накопичений великий досвід використання різних систем стимулювання праці. Найбільшої уваги заслуговує досвід таких країн, як Великобританія, Італія, Франція, Німеччина, США, Швеція, Японія.

Ознаки, якими характеризується стимулювання праці різних країн, згруповані у табл. 2.

Можемо відмітити, що для зарубіжних країн, перелічених у табл. 2, спільним є те, що кінцевою метою стимулювання праці є зростання ефективності виробничого процесу.

Досвід Великобританії. Англійську модель можна описати двома формами винагороди трудової діяльності: грошовою та акціонерною, тобто

Таблиця 1

Форми стимулів

№ п/п	Форма стимулу	Характеристика стимулу
1	Примусові заходи	Зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи
2	Матеріальне заохочення	Стимули в матеріальній формі: заробітна плата, винагорода за результати, премії з прибутку, компенсації, путівки та ін.
3	Моральне заохочення	Почесні грамоти, подяки, фото на дошці пошани, почесні звання, вчені ступені та ін.
4	Самоствердження	Ініціативність працівника, яка допомагає йому досягати певної мети без прямої винагороди

Джерело: [2, с. 255]

Таблиця 2

Ознаки, якими характеризується стимулювання праці різних країн

№ п/п	Держава	Основні фактори стимулювання праці	Характерні ознаки стимулювання праці
1	Великобританія	Прибуток	Участь у прибутках; Пайова участь у капіталі; Трудова пайова участь; Чиста трудова участь
2	Італія	Прибуток	Виплата колективних і індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки; Виплата надбавок, пов'язаних із зростанням вартості життя
3	Німеччина	Німеччина	Стимулювання збільшення продуктивності; Соціальні гарантії
4	США	Заохочення підприємницької активності; Якість роботи; Високий кваліфікаційний ступінь	Участь у прибутку; Технологічні надбавки; Комбінування відрядної і погодинної систем; Система подвійних ставок; Дотримання технологічної дисципліни; Винагорода за безаварійну роботу, довготривале використання обладнання
5	Франція	Якість роботи; Кваліфікаційний рівень; Рівень раціоналізаторських пропозицій; Рівень мобілізації	Індивідуалізація зарплати; Ініціативність; Бальна оцінка персоналу з професійних здібностей, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробничого процесу; Додаткові пільги – виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості
6	Швеція	Солідарна заробітна плата	Потужна соціальна політика; Диференціація системи податків та пільг
7	Японія	Стаж; Професійна майстерність; Вік; Результативність праці	Довічний найм; Одноразова допомога при виході на пенсію

Джерело: [1, с. 25]

у вигляді акцій. Робітник має можливість також інвестувати свої власні кошти в акції, облігації чи інші цінні папери організації і щомісячно крім заробітку одержувати дивіденди або проценти [1, с. 24]. Ця модель заохочення праці дає значні позитивні результати, оскільки працівники краще виконують свої посадові обов'язки для одержання більших особистих доходів, таким чином, доходи компанії паралельно збільшуються. На деяких організаціях немає фіксованого тарифу заробітної плати, цей тариф повністю залежить від прибутків компанії, це також чудово заохочує людей досягати кращих результатів у роботі [5, с. 175].

Досвід Італії. У компаніях Італії підставою для заохочення трудової діяльності за поточний місяць є конкретні показники діяльності персоналу як окремо, так і комбінування декількох показників. Відповідно до цього організації Італії поділено, залежності від їхніх часток, на групи, які приведені у табл. 3.

Досвід Німеччини. У Німеччині надають велике значення винагороді за поєднання спеціальностей і несення додаткової відповідальності. В оплату праці занесено такі фактори, як психологічна напруженість та відповідальність за організацію виробничого процесу, його якість, забезпечення роботи обладнання [7, с. 28].

У цій країні в одних компаніях складаються контракти, згідно з якими людині необхідно максимально повно застосовувати свої здібності та уміння, водночас співробітник на власний розсуд розподіляє свій робочий час. Як наслідок – зростає мотивація праці, і працівник не тільки досягає поставлених перед ним завдань, а й бере безпо-

середню участь в управлінні своїм робочим процесом [1, с. 26].

Зарубіжні науковці дійшли висновку, що найбільш оптимальною системою заохочення трудової діяльності є комбінування заохочення трудової діяльності та соціальних гарантій. У нашій країні ці два чинники потрібно значно поліпшувати.

Досвід Франції. Держава контролює оплату праці за допомогою трьох важелів: податкової системи, законодавства та угоди з праці, і навіть запровадженням залежності збільшення фонду оплати праці від динаміки інфляції. Одним із чинників є база розрахунку місцевих податків, чим слугує фонд оплати праці (18% від суми) [9, с. 59]. Провідне місце у коригуванні фонду оплати праці в бік збільшення посідає кодекс про працю, договірні стосунки з питань оплати праці між профспілками, міністерствами, компаніями і конкретними працівниками.

У Франції механізм коригування фонду оплати праці залежить від рівня інфляції. Конфедерації організацій та фінансова адміністрація досягають домовленості та визначають суму фонду оплати праці на майбутній рік, але приріст фонду оплати праці не повинен випереджати приросту інфляції [9, с. 61].

Для моделі стимулювання праці Франції характерною ознакою є значна багатогранність економічних інструментів і методів. Заробітна плата нараховується відповідно до двох принципів: індивідуалізації (залежить від кваліфікації, якості виконання роботи, мобільності та ін.), а також індексації (залежить від вартості життя).

У Франції застосовують три підходи до оплати праці, які відображені у табл. 4.

Таблиця 3

Організації Італії залежно від їхніх часток

№ п/п	Група організацій	Модель заохочення праці
1	До 30% організацій	На підставі одного економічного або технічного показника оцінки результатів праці (продуктивність праці, якість продукції, економія та ін.)
2	До 20% підприємств	На підставі одного технічного (використання обладнання, якість продукції) та одного економічного (продуктивність праці, рівень виконання норм) показників
3	До 20% фірм	На підставі показників економічної ефективності організації або певного відділу (сума доданої вартості, сума прибутку на одного працівника, рентабельність та ін.)
4	До 15% організацій	На підставі сукупності техніко-економічних показників, що складається з трьох-шести показників
5	До 15% підприємств	50% постійної частки оплати і понад 50% її змінної частки, яка дуже відрізняється за своєю величиною.

Джерело: [3, с. 150]

Таблиця 4

Підходи до оплати праці у Франції

№ п/п	Підхід до оплати праці
1	Для кожної посади визначається мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладів. Це означає, що оплата праці двох однакових працюючих може відрізнятися залежно від виконаної кожним з них роботи, але в разі незадовільного виконання ними своїх посадових обов'язків буде мінімальною.
2	За належну якість роботи працівники крім основної заробітної плати одержують премії.
3	Персонал отримує можливість брати участь у прибутках підприємства, також можливим є придбання акцій компанії.

Джерело: [4, с. 103]

Досвід Швеції. Шведська система заохочення трудової діяльності передбачає розрахунок рівня заробітної плати в промисловості та сфері послуг. Відповідно до принципу рівності праці для всіх галузей визначені тарифні умови оплати праці працюючих, люди залучаються на однакову роботу однієї кваліфікації з однаковою інтенсивністю. Відповідно до цього підходу керівники збиткових компаній здійснюють модернізацію виробництва чи зупиняють виробничий процес на них. Згідно з умовами політики єдиного рівня солідарної заробітної плати компанії та працюючі не можуть вимагати оплати, що є вищою за середній рівень заробітної плати у Швеції. Зменшення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою є характерною особливістю шведського стимулювання праці [7, с. 29].

Досвід Японії. Характерною відмінністю японської системи стимулювання праці є збільшення продуктивності праці більш швидкими темпами, ніж покращення рівня життя людей. Японська система стимулювання праці означає довічне наймання, переведення на іншу посаду, репутацію та підготовку робочого місця. В основі традиційної системи стимулювання праці закладена особиста тарифна ставка, яка стосується конкретного працівника та залежить від його віку, безперервного виробничого стажу на підприємстві, освіти [10, с. 24].

В японській практиці альтернативою звичним системам стимулювання праці є нові типи тарифікації, які розроблені відповідно до певних характеристик працюючого, його індивідуальних показників у роботі, специфічних особливостей кваліфікації, а не до його віку та стажу.

В основі систем оплати праці закладено трудову тарифну ставку, її назва говорить про збільшення значення заробітної плати у стимулюванні праці. Значного розповсюдження набули показники, які демонструють трудові можливості працюючого [1, с. 27]. Ці показники відображені у табл. 5.

Величина основної зарплати розраховується на підставі таких показників, як вік, стаж, професійний розряд та результативність праці. Вік та стаж є основою для розрахунку традиційної особистої ставки, а професійний розряд та результативність праці – для розрахунку нової трудової ставки, (її назва – «ставка за кваліфікацію»). Варі-

анти суміщення показників, які можуть бути, формують конкретні тарифні сітки.

Тарифна сітка створюється таким чином: по горизонталі проставляються показники особистої ставки, диференційованої залежно від віку, а по вертикалі – від стажу. Точка перетину відповідних значень віку та стажу формує ставку конкретного працюючого [4, ст. 105].

Досвід США. У США одним провідним методом заохочення є матеріальне стимулювання. Відповідно до системи мотивації США найбільше стимулюється підприємницька активність. Базою цієї моделі є зосередженість на здобуття гарних результатів у роботі кожним окремим працівником. Трапляються випадки, коли американські підприємства не виплачують премії, оскільки ці премії уже містяться в високих тарифних ставках. Але все ж таки багато фірм суміщають виплату заробітної плати та преміювання [3, с. 151].

Виплата заробітної плати проводиться залежно від кваліфікаційного рівня працівників, які доволі часто мають можливість його поліпшувати, після цього людині зараховується певна кількість балів. Залежно від одержаної кількості балів розраховується величина збільшення заробітної плати, яка коригується один раз або двічі на рік. Таку систему заохочення праці можна спостерігати на таких американських компаніях, як «Форд» та «Дженерал Моторс». На цих підприємствах змінна частина заробітної плати, що слугує нагородою за покращення якості продукції, збільшення продуктивності праці, економії сировини, становить 1/3 заробітку [1, с. 28].

Одним із прогресивних способів стимулювання праці є утворення самоврядних груп. Групи на свій власний розсуд планують роботи, проводять прийом на роботу нових працівників, планують проведення нарад, координують роботу різних відділів. Представники таких груп беруть участь в нарадах менеджерів компаній [3, с. 154]. Прикладом може слугувати американська компанія «Digital Equipment». На цьому підприємстві зазначені групи, утворені в управлінні загального обліку та звітності, формують один із 5 центрів управління фінансовою діяльністю.

Дослідивши відомі зарубіжні системи стимулювання праці, ми можемо відшукати подібні

Таблиця 5

Показники, які демонструють трудові можливості працюючого в Японії

№ п/п	Показник, що демонструє трудову можливість	Відсоток розповсюдженості серед підприємств Японії
1	Можливість виконувати свої посадові обов'язки	68,1
2	Важливість кожного з посадових обов'язків	25,3
3	Кваліфікаційний ступінь та професійна категорія	34,8
4	Результативність праці	36,5
5	Службовий статус	47,5

Джерело: [10, с. 38]

та відмінні ознаки. Найважливіше, що їх поєднує, – це їх ефективність, це наглядно демонструє рівень розвитку економіки країн, в яких ці моделі заохочення праці застосовуються.

Якщо говорити про нашу країну, то повністю перенести окрему зарубіжну модель на Україну неможливо. Краще скопіювати деякі елементи цих систем стимулювання праці, оскільки їх застосування залежить від рівня розвитку економіки нашої країни, фінансової спроможності українських підприємств та інших чинників, а не тільки від намірів керівників [8, с. 49].

Вітчизняні підприємства не готові до довічного найму працівників, великих соціальних гарантій, узгодження із всіма подібними організаціями однакової заробітної плати, тому системи стимулювання праці Японії, Швеції та Німеччини скопіювати буде складно.

Ми гадаємо, що найбільше для нашої країни підходять американська, англійська та французька системи стимулювання праці. Ми зробили такий висновок, тому що ці системи суміщають велику кількість мотиваційних чинників, а також їх простіше використовувати в українських організаціях [11, с. 254].

Для прикладу: застосування окремих елементів системи стимулювання праці США дасть змогу покращити ступінь задоволеності роботою, її якість, сприятиме економії під час виробництва продукції та зростанню обсягів випущеної продукції, при цьому якість продукції не погіршиться.

Але потрібно зважати на те, що її застосування супроводжується постійною атестацією співробітників та підвищенням їхньої кваліфікації. Це має можливість проводити далеко не кожна українська організація [6, с. 73].

Відповідно до англійської системи стимулювання праці, участь у прибутках компанії значно покращить зацікавленість персоналу у результатах своєї роботи, а як наслідок – збільшиться продуктивність та ефективність праці. Проте можуть з'явитися певні складнощі у визначенні обсягу роботи кожного співробітника (якщо це не виробниче підприємство), а також його внеску у загальний результат. Слід відмітити, що не кожний співробітник має можливість вкласти свої кошти у цінні папери підприємства [2, с. 257].

Подібно до англійської, система стимулювання праці Франції також пов'язана з оплатою заробітку відповідно до обсягу виконаної роботи та участі співробітників у прибутках організації. Позитивним моментом системи стимулювання праці Франції є те, що вона сприяє легшому перенесенню кон'юнктурних коливань компанією. Це є важливим для вітчизняних організацій, які здійснюють свою діяльність у нестійкій ринковій економічній ситуації [4, с. 108].

Негативним моментом цієї системи заохочення праці є те, що вона придатна для застосування

тільки на великих організаціях. Її запозичення може ускладнитися чинною в нашій державі системою оподаткування.

Висновки з проведеного дослідження. У цій статті нами виконані такі завдання:

- виявлено та проведено аналіз особливостей зарубіжного досвіду у сфері стимулювання праці;
- описано характерні особливості систем заохочення праці таких країн, як Великобританія, Італія, Німеччина, Франція, Швеція, Японія та США;
- визначено можливості використання зарубіжного досвіду для покращення економіки України.

Дослідивши відомі зарубіжні системи стимулювання праці, ми можемо відшукати подібні та відмінні ознаки. Найважливіше, що їх поєднує, – це їхня ефективність, це наглядно демонструє рівень розвитку економіки країн, в яких ці моделі заохочення праці застосовуються.

Вітчизняні підприємства не готові до довічного найму працівників, великих соціальних гарантій, узгодження із всіма подібними організаціями однакової заробітної плати, тому системи стимулювання праці Японії, Швеції та Німеччини скопіювати буде складно.

Ми гадаємо, що найбільше для нашої країни підходять американська, англійська та французька системи стимулювання праці. Ми зробили такий висновок, тому що ці системи суміщають велику кількість мотиваційних чинників, а також їх простіше використовувати в українських організаціях.

Ступінь стимулювання праці персоналу в Україні набагато нижче ступеня країн із розвинутою ринковою економікою. Вищезазначене комбінування систем стимулювання праці може бути застосоване підприємствами і за правильного копіювання може мати позитивні наслідки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. О.А. Гарват. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними підприємствами. Київ : Підля, 2018. № 6. Ч. 2. С.24-28.
2. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. *Вісник Львівського державного аграрного університету*. 2018. № 16. С. 255-260.
3. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. 2017. № 2. С. 149-154.
4. Калина А., Осокина В. Регулирование зарплат за рубежом. *Персонал*. 2018. № 1. С. 103-119.
5. Клемин Т. Гнучкі системи винагороди персоналу за кордоном. *Персонал-Мікс*. 2017. № 1. С. 175-186.
6. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. № 26. С. 72-76.
7. А. Колот. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2018. № 1. С. 28-35.

8. О. Корніюк. Реформування зарплати: нові пропозиції. Бухгалтерія. Київ: «Віпол», 2018. № 6. С. 48-53.

9. Рочко А.В. Основные принципы оценки и материального стимулирования труда работников на предприятиях Франции. Труд за рубежом. 2017. № 4. С. 59-65.

10. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. Москва: Изд. фирма «Восточная литература» РАН, 2018. 110 с.

11. С.К. Юна. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Київ: Радуга, 2018. 471 с.

REFERENCES:

1. O.A. Garvat (2018) Doslidzhennya svitovogo dosvidu reguluvannya oplyaty pratsi v systemi strategichnogo upravlinnya sychasnymi pidpryemstvamy [Research of world experience of labor remuneration regulation in the system of strategic management of modern enterprises]. Kyiv. Podillya. №6. Part 2, pp. 24-28. (in Ukrainian).

2. Demko I.I. (2018) Zarybizhnyi dosvid vdoshkonalennya protsesiv formuvannya ta vikorystannya trudovogo potentsialu [Foreign experience in improving the processes of formation and use of labor potential]. Vestnik of Lviv State Agrarian University. № 16, pp. 255-260. (in Ukrainian).

3. Dryakhlov N. (2017) Sistemy motivatsii personala v Zapadnoy Evrope i USA [Personnel motivation systems in Western Europe and the USA]. № 2, pp. 149-154. (in Russian).

4. Kalina A., Osokina V. (2018) Regulirovanie zarplaty za rubezhom [Wage regulation abroad]. Personnel. № 1, pp. 103-119. (in Russian).

5. Klemen T. (2017) Gnuchki systemi vinagorody personala za kordonom [Flexible systems of personnel remuneration abroad]. Staff-Mix. № 1, pp. 175-186. (in Ukrainian).

6. Kicha L.M. (2018) Osoblivosti zakordonnogo dosvidu motyvatsii pratsi [Features of foreign experience of labor motivation]. Vestnik of Priazovsky State Technical University. № 26, pp. 72-76. (in Ukrainian).

7. A. Kolot (2018) Zarubizhnyi dosvid materialnogo stymuluvannya personala. Ukraina: aspekti pratsi [Foreign Experience of Material Incentives for Personnel. Ukraine: Aspects of Labor]. Kyiv. № 1, pp. 28-35. (in Ukrainian).

8. O.Korniuk (2018) Reformuvannya zarplaty: novi propozyitsii. Buchgalteriya [Salary Reform: New Proposals. Accounting]. Kyiv: Vipole. № 6, pp. 48-53. (in Ukrainian).

9. Pochko A.V. (2017) Osnovnye printsipy otsenki i materialnogo stimulirovaniya truda rabotnikov na predpriyatiyakh Frantsii. Trud za rubezhom [Basic principles of assessment and material incentives for workers at French enterprises. Labor Abroad]. № 4, pp.59-65. (in Russian).

10. Khlynov V.N. (2018) Yaponskie «sekreti» upravleniya personalom [Japanese "secrets" of personnel management]. Moscow: Eastern Literature Publishing House, Russian Academy of Sciences, pp. 110 (in Russian).

11. S.K. Yuna (2018) Menedzhment personala. Navchalnyi posibnyk. [Personnel management. Training manual]. Kyiv: Raduga, pp. 471. (in Ukrainian).

Shostak Ludmila

PhD in economics,

Associate Professor of the Economics, Security and

Innovation activities of the enterprise Department

of the Eastern European National University named after Lesya Ukrainka

Shepelyuk Nataliya

The Student in Economics and Management Department

of the Eastern European National University named after Lesya Ukrainka

FOREIGN EXPERIENCE IN STIMULATION LABOR

The purpose of the article. Stimulation of labor activity is one of the main factors in the development of the country's economy. The purpose of our research is to identify and analyze the peculiarities of foreign experience in the field of labor stimulation and to determine the possibility of its use to improve the economy of Ukraine.

Methodology. In our article the following innovative methods of research are applied: method of comparative analysis, method of logical generalization, system-structural analysis, analytical method and method of comparative analysis.

The works of the following scientists were used in the article: V.Andriyenko, V. Antonyuk, S. Bandur, M. Vedernikov, N. Volgin, M. Doronina, A. Kalina, M. Kim, A. Kolot, A. Lavruk, V. Mandibura, V. Moskalenko, A. Smith, G. Shulga, L. Filshtein and others.

Results. Foreign enterprises have accumulated extensive experience in the use of various labour incentive systems. The experience of such countries as Great Britain, Italy, France, Germany, USA, Sweden and Japan deserves the greatest attention.

If we talk about our country, it is impossible to completely transfer a separate foreign model to Ukraine. It is better to copy some elements of these systems of labor stimulation, because their application depends on the level of development of our country's economy, financial capacity of Ukrainian enterprises and other factors, and not only on the intentions of managers.

Domestic enterprises are not ready to hire workers for life, to receive large social guarantees, to coordinate the same salary with all similar organizations, so it will be difficult to copy the systems of labor stimulation in Japan, Sweden and Germany.

We think that American, English and French labour incentive systems are the most appropriate for our country. We have made such a conclusion because these systems combine a large number of motivational factors, as well as they are easier to use in Ukrainian organizations.

Practical implications. Having studied the experience of foreign countries in labor stimulation, we propose the following principles of organization of stimulating systems in Ukrainian organizations:

- Staff incentive programs for managers of enterprises should be characterized by competitiveness in relation to other organizations, with which this company fights for highly qualified employees;
- The system of encouragement of labour activity should direct heads of the organizations on reception of high indicators both in performance of personal problems, and in production process of all enterprise;
- A certain part of the income should be used to respond quickly to the consequences of the production process in management, which means that bonuses and additional payments should be increased in proportion to the growth of the managerial level;
- to create conditions under which the staff has the opportunity to embody the accumulated experience, professional talent in order to achieve high results for the whole organization;
- the appropriate balance between material and non-material incentives should be respected.

Value/originality. The experience of economically developed countries on the issue of labour incentives has been carefully studied by many scientists. Despite this, in our article we managed to do so:

- to identify and analyze the peculiarities of foreign experience in the field of labor stimulation;
- to describe the characteristics of labour promotion systems in countries such as the United Kingdom, Italy, Germany, France, Sweden, Japan and the United States;
- to identify opportunities to use foreign experience to improve Ukraine's economy.