

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Тема: Механізм стимулювання персоналу на сучасному підприємстві**

*Спеціальність 051 «Економіка»,*

*освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри:* \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./

*Керівник роботи:* \_\_\_\_\_/Дериколенко О.М./

*Виконавець:* \_\_\_\_\_/Добролежа А.В./

*П.І.Б.*

*Група:*

**Група Е.мз-11С**

*шифр*

**Суми 2022\_\_**

## АННОТАЦІЯ

Магістерська робота містить теоретичний огляд по темі, підкріплений літературою, а також аналіз системи ПП «Макдональдз ЛТД», що використовується для мотивації працівників на підприємстві, і її вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі та розробці заходів, що вдосконалять механізми стимулювання праці та мотивації персоналу на сучасному підприємстві. Задля виконання поставленої мети в роботі було визначено перелік завдань:

1. Дослідити теоретичні основи та сучасні тенденції стимулювання праці та мотивації персоналу, а також їх роль у підвищенні ефективності діяльності виробництва.

2. Проаналізувати і охарактеризувати основні напрями діяльності та структури управління ПП «Макдональдз ЛТД».

3. Виявити проблеми ПП «Макдональдз ЛТД» в сфері стимулювання праці і мотивації працівників підприємства.

4. Вдосконалити систему мотивації та стимулювання праці робітників ПП «Макдональдз ЛТД».

Предметом даного дослідження є мотиваційні аспекти роботи в роботі з персоналом компанії. Об'єктом дослідження є підприємство ПП «Макдональдз ЛТД».

Ключові слова: управління, система мотивації, трудові ресурси, система оплати праці, стимулювання праці, соціальнопсихологічний клімат.

## Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1. СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ДІЄВИЙ ФАКТОР ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Задачі та функції систем мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств.....	6
1.2 Форми і методи стимулювання персоналу у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності.....	14
Розділ 2. МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЛТД»	
2.1 Коротка характеристика підприємства ПП «Макдональдз ЛТД».....	19
2.2 Оцінка системи мотивації й стимулювання персоналу на ПП «Макдональдз ЛТД».....	23
2.3 Аналіз ефективності роботи підприємства як результат стимулювання персоналу ПП «Макдональдз ЛТД».....	34
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ Й СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЛТД»	
3.1 Основні напрямки удосконалення системи мотивації й стимулювання персоналу на підприємстві ПП «Макдональдз ЛТД».....	37
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи ПП «Макдональдз ЛТД».....	39
Висновки.....	41
Список використаної літератури.....	46

## ВСТУП

Стимулювання грає велику роль в організації діяльності підприємства, бо воно спрямоване на мотивацію працівника для ефективнішої та якіснішої праці, який покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а також дозволяє отримати ще й прибуток.

Трудові ресурси є основним рушійним механізмом економічного розвитку держави, а від ефективності управління персоналом залежать загальні показники, що характеризують економічний розвиток країни, а також і добробут кожної людини [3]. Стратегія розвитку сучасного підприємства обов'язково повинна враховувати основні тренди з орієнтацією на діджиталізацію процесів, забезпечення сталого розвитку [27,32,39,44,50,52,54,55,56] та проривні технології [30,34,35,36,37,38,42,43,45, 46,46,47,48,49,51,52,53].

Як і кожна компанія має свою стратегію для розвитку, так і персонал має індивідуальні мотиви, бажання та поведінку, що відображена в процесі його трудової діяльності[3,25,26,28,29,31,33,40,41]. В Україні процес формування системи стимулювання праці і мотивації робітників відбувається в складних соціально-економічних умовах. У нашій країні не дуже багато успішних підприємств, на кожному виробництві намагаються створити свою власну систему мотивації і стимулювання з урахуванням умов економічного середовища та ресурсів компанії. Від того, як налаштована система управління персоналом залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності компанії. Саме тому така важливість дослідження і розробка одних з найважливіших систем управління персоналом, а саме мотивації й стимулювання працівників в компанії.

Проблема мотивації праці персоналу досить вивчена, і багато дослідників виділили свої теорії щодо цього питання, яких досить багато. В основі всіх цих теорій лежить принцип вивчення потреб середньостатистичного працівника або

різних груп працівників залежно від типів їх особистостей у процесі виконання ними своїх трудових обов'язків, вивчення того, що вони хочуть отримати від своєї роботи крім заробітної плати, та принцип припущення умов, за яких ці потреби будуть максимально задоволені.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі та розробці заходів, що вдосконалять механізми стимулювання праці та мотивації персоналу на сучасному підприємстві.

Задля виконання поставленої мети в роботі було визначено перелік завдань:

1. Дослідити теоретичні основи та сучасні тенденції стимулювання праці та мотивації персоналу, а також їх роль у підвищенні ефективності діяльності виробництва.

2. Проаналізувати і охарактеризувати основні напрями діяльності та структури управління ПП «Макдональдз ЛТД».

3. Виявити проблеми ПП «Макдональдз ЛТД» в сфері стимулювання праці і мотивації працівників підприємства.

4. Вдосконалити систему мотивації та стимулювання праці робітників ПП «Макдональдз ЛТД».

Предметом даного дослідження є мотиваційні аспекти роботи в роботі з персоналом компанії. Об'єктом дослідження є підприємство ПП «Макдональдз ЛТД».

Об'єктом дослідження є підприємство ПП «Макдональдз ЛТД», що є провідним у сфері швидкого харчування не тільки в Україні, а й в усьому світі.

## 1 СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ДІЄВИЙ ФАКТОР ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Задачі та функції систем мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств

Мотивація – це ланцюговий процес, який починається з відчуття потреби, нестачі чи депривації. Воно супроводжується бажанням і призводить до напруги і дії до мети, результатом чого є поведінка руху до мети. Безперервність цього процесу може призвести до задоволення потреб. Тому мотивація спонукає і переконує людей щось робити. Однак мотивація відображає спільне бажання. Позиція покарання та заохочення як сильної мотивації чітка в усіх дослідженнях. При цьому матеріальна складова – гроші розглядаються як інструмент винагороди, але це не єдиний мотиваційний фактор.[2]

Використовуючи такий стандартний метод мотивації персоналу, як фіксована заробітна плата, керівник не може зацікавити співробітника працювати ефективно для більшої ефективності. Необхідно використовувати кілька мотиваційних факторів, адже потреб у людини багато і не завжди вони обмежуються матеріальною винагородою. Неефективна система мотивації призводить лише до тимчасового успіху, в рамках перспективи з огляду на високий рівень конкуренції, неефективна система мотивації призводить до втрати у вигляді плинності висококваліфікованих кадрів через слабкий взаємозв'язок інтересів компанії та її співробітників та соціально-психологічна напруга всередині компанії. Головним завданням ефективного є мотивація персоналу.[4]

Розробка та впровадження такої системи, яка зацікавить кожного співробітника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, отримати високий особистий результат, що природно сприятиме підвищенню

ефективності роботи компанії в цілому. На сучасному етапі не існує ідеальної системи мотивації, набір мотиваційних інструментів, що використовуються в діяльності компаній, часто не відповідає вимогам ринку, все це вимагає впровадження більш ефективного набору інструментів, які формують систему мотивації персоналу на підприємстві.

Мотивацію можна представити як основну функцію будь-якого керівника, саме ця функція допомагає впливати на персонал і його поведінку в компанії. До основних елементів процесу мотивації слід віднести: об'єкти мотивації, суб'єкти, зовнішні мотиватори, а також систему соціальних факторів.

Цілі мотивації можна поділити в залежності від об'єкта: цілі, які ставить перед собою працівник, а також цілі, які ставить перед собою організація. Якщо розглядати останнє, то основною метою мотивації є створення комплексу умов, які спонукають співробітників до дій, основною метою яких є максимальний ефект. З точки зору працівника підприємства, основною метою мотивації є забезпечення його особистих потреб. Відповідно, у системі мотивації персоналу кожна зі сторін зацікавлена в досягненні особистих цілей.

Основні завдання мотивації персоналу:

- сформувати розуміння мотивації, розуміння сутності мотивації в трудовому процесі у працівників підприємства;
- навчити персонал та керівний склад основам поведінки в організації, насамперед психологічним основам;
- формувати у керівників демократичний підхід до управління через використання сучасних методів у процесі мотивації.

До основних функцій мотивації персоналу можна віднести:

- спонукання до дії (розробка стимулів, які мають конкретну спрямованість для виконання персоналом завдань, необхідних для досягнення цілей підприємства з найбільш позитивним ефектом);

- спрямування діяльності (спрямування діяльності співробітників у певне «русло» шляхом грамотного розподілу обов'язків);
- контроль діяльності працівників (необхідність, пов'язана з можливим вчиненням помилкових дій у процесі діяльності, а також дозволяє переорієнтувати працівників за відсутності очікуваного результату від розробленої стратегії);
- збереження поведінки (можливе зменшення впливу стимулу при досягненні тієї чи іншої мети, щоб уникнути цього моменту, необхідно забезпечити обраний порядок мотивації).

## 1.2 Форми і методи стимулювання персоналу у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Система мотивації персоналу формується різними методами, вибір яких організація здійснює самостійно. До основних способів, що мають розширений склад засобів, відносяться:

- матеріальні методи;
- організаційні;
- морально-психологічні.[5]

Найпоширенішим методом є матеріальний, представлений різноманітними засобами, використання яких в організації може здійснюватися як у сукупності, так і окремо. У даній ситуації можна говорити про такі інструменти:

- персональні надбавки (в основному доплачуються до посадових окладів);
- заохочувальні виплати;
- компенсаційні виплати;
- одноразові премії;



- системи пільг і компенсацій (у цій ситуації на рівні окремих підприємств можна говорити про соціальний пакет).[7]

Справедливий рівень матеріальної винагороди є мотиваційним чинником ініціативи працівників при формуванні відданості даної організації. Це також привабливий фактор для нових працівників. Використання матеріального методу та інструментів мотивації дозволить компанії досягти поставлених цілей і призведе до розширення її можливостей.

Також можливе використання організаційних методів мотивації персоналу підприємства, основним напрямком яких є забезпечення комфортних умов праці.

У даній ситуації можна говорити про використання таких засобів, як:

- участь у справах підприємства;
- навчання за рахунок організації;
- залучення до реалізації важливих стратегічних проектів;
- індивідуальний графік роботи;
- зарахування до кадрового резерву тощо.[7]

Морально-психологічний метод мотивації співробітників є найменш витратним методом порівняно з іншими, представлений такими інструментами, як:

- публікація статей про заслуги співробітників (сайт організації, місцеві ЗМІ);
- атмосфера взаємоповаги;
- професійна гордість;
- нагородження у вигляді грамот і подяк, у тому числі публічних;
- всілякі винагороди;
- «дошка пошани»;
- цінні призи та інше.[7]

Цей метод мотивації персоналу також можна віднести до ефективних за умови правильного використання інструментів та визначення основних цінностей і потреб персоналу підприємства.

Методи мотивації, а саме засоби, які використовуються в рамках методів мотивації, також можна класифікувати як позитивні та стримуючі. Позитивні були розглянуті раніше; такі інструменти можна розглядати як обмеження:

- попередження у зв'язку з некомпетентним виконанням працівником займаної посади;
- профілактична бесіда;
- догана усна;
- догана письмова;
- звільнення (з використанням негативних характеристик працівника).

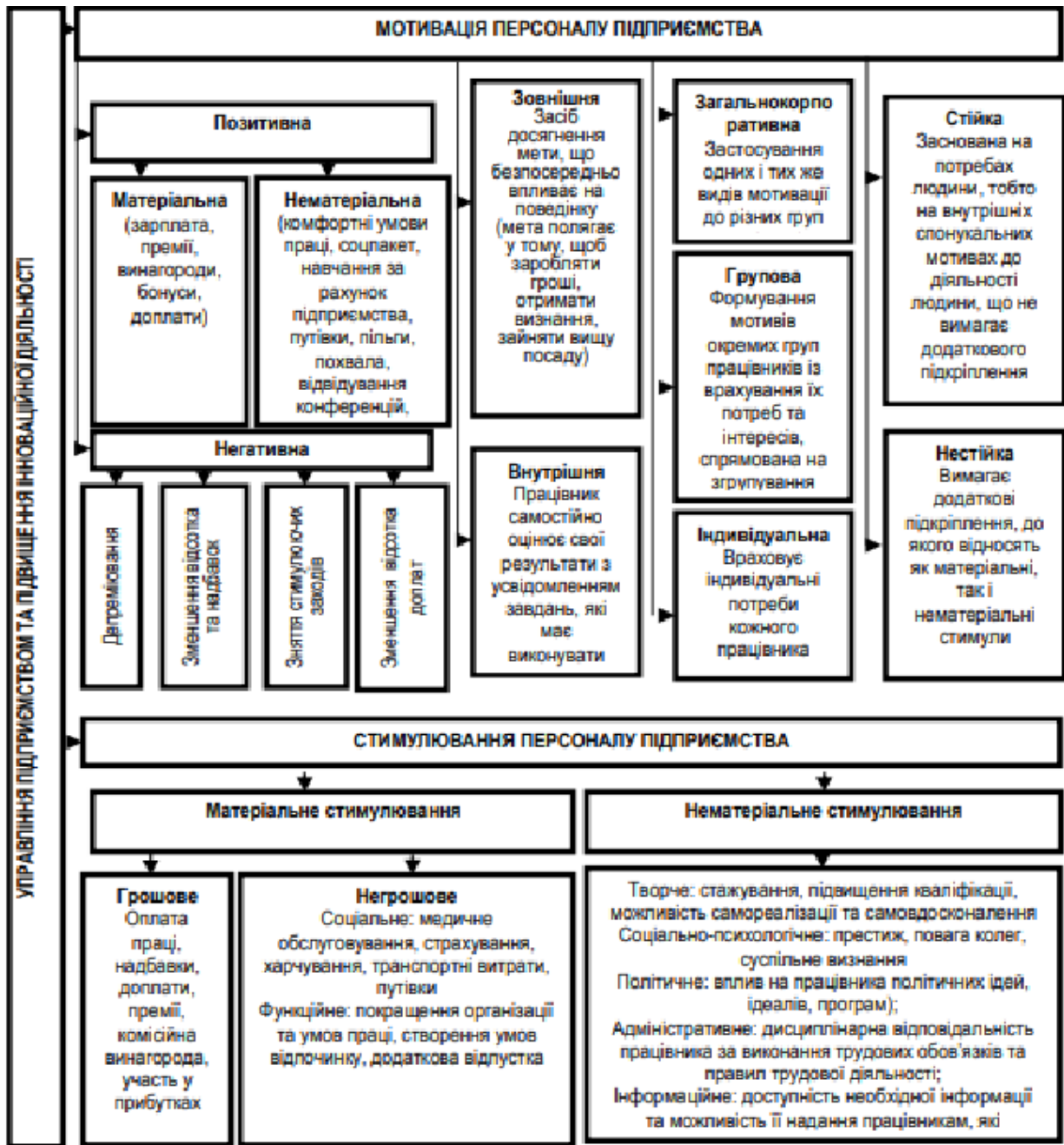


Рис.1.1 - Методи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством

У той самий час щодо найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу необхідно звертати увагу на психологічні аспекти цієї проблеми. Залежать вони від рівня кваліфікації, статі, стажу роботи, віку, а також від рівня освіти та інших факторів між працівниками можуть бути відмінності, а саме щодо тих форм стимулювання, що повинні застосовуватись на підприємстві.[5]

Адекватною реакцією на зміни в оцінці своєї роботи у працівника починається тільки після визначення цих змін як значних за оцінкою. Крім того, ефективність матеріального стимулювання спостерігатиметься лише за певного значення і до певної межі. Через це поєднання різних пільг, забезпечення соціального захисту, забезпечення втіхою потреб персоналу у спілкуванні, досягненні цілей на додаток до традиційних методів матеріального стимулювання, акцентування більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику є досить ефективним. Тому при формуванні мотивації та стимулювання персоналу, що є складовими ефективного управління підприємством та вдосконалення його інноваційної діяльності, необхідно враховувати низку вимог, серед яких основними є такі:

- мотиви та стимули;
- поінформованість про діючу систему мотивації; справедливість компенсаційних та стимулюючих виплат;
- диференціація та гарантія стимулюючих виплат; публічне розголошення;
- гнучкість, ефективність та частота використання;
- залучення працівників у розробку методів стимулювання праці;
- рівність можливостей. [12]

Таким чином, вивчення сутності понять «мотивація» та «стимуляція робітників», визначення їх загальних та відмінних рис, а також їхній історичний та еволюційний розвиток доводить незаперечний факт – розвиток підприємства, у тому числі й інноваційний, відбувається в умовах розвитку персоналу, мотивованого задля досягнення мети, що стоїть перед підприємством, потреби якого задовольняються за рахунок використання відповідних форм та методів стимулювання.

Мотивація є процесом стимулювання співробітників підприємства до продуктивної діяльності. Метою цього процесу є задоволення власних інтересів та потреб найманих працівників та досягнення цілей організації [4].

Мотивація - сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її ціннісною орієнтацією та спрямовує її діяльністю [5]. Стосовно трудової діяльності — це прагнення задоволення своїх індивідуальних потреб у вигляді роботи, спрямованої досягнення цілей і завдань організації, причому під терміном «працівник» мається на увазі співробітник, як елемент функціональної структури організації.

Стимул - спонукальна причина діяльності та поведінки людини, зацікавленої у скоєнні чогось, в отриманні соціального схвалення або деяких матеріальних благ [4]. Стимулювання праці — це міра чи комплекс заходів, вкладених у задоволення конкретних потреб співробітника. Найчастіше цей комплекс заходів, прямо чи опосередковано, спрямований на матеріальне заохочення працівника. Іншими словами, мотив — це сигнал, який спонукає до дії задля досягнення результату. А стимул, своєю чергою, виступає у ролі мети — об'єкта діяльності.

Таким чином, мотивація — це процес внутрішніх спонукань, а стимулювання — процес спонукань зовнішніх. З погляду процесу управління персоналом представляють цінність ті знання та методики, за допомогою яких можна керувати процесами мотивації та стимулювання, тобто те, як керівник може збалансувати ці процеси та прийти до їх оптимальної керованості [6].

При першому наближенні співпраця працівника та роботодавця — взаємовигідна, але варто відзначити і той важливий факт, що інтереси найманого співробітника та роботодавця відрізняються. Пріоритетом працівника виступає досягнення індивідуальних цілей, отримання суспільно значимих благ. Для роботодавця метою управління мотивацією та стимулюванням співробітників, насамперед, виступають економічні інтереси, досягнення фінансових та інших планових цілей, часто інтереси працівника та роботодавця можуть бути протиставлені один одному. При цьому ключовим

показником ефективності організації будуть її економічні результати, що визначаються кількістю та, що головне в умовах ринкової економіки, якістю праці. Обсяг роботи, що надається персоналом своєму роботодавцю, корелює із соціальними благами, які вони отримують замість. За таких симбіотичних відносин можна говорити про певний рівень соціальної ефективності підприємства. Якщо цей рівень достатній, організація перебуває у стійкому економічному становищі, отримує прибуток, що у свою чергу, дозволяє прямо чи опосередковано вирішувати соціальні завдання та задовольняти інтереси працівників.

Таким чином, управління мотивацією та стимулювання персоналу, через реалізацію особистих цілей співробітників, дозволяє вирішувати економічні завдання підприємства, підвищуючи його соціальну ефективність [8].

При управлінні стимулюванням та мотивацією персоналу необхідно вибудовувати два типи стимулів: короткострокові та довгострокові. Довгострокові стимули мають бути побудовані, виходячи з громадських і комерційних цілей організації, довгострокових цілей її керівництва; особистих професійних, трудових цілей співробітників, орієнтованих на тривале співробітництво та професійний розвиток.

Іншими словами, довгострокові стимули пов'язані із загальними цілями працівника та роботодавця, ці стимули мають орієнтувати співробітника на професійний розвиток, підтримуючи його соціальними гарантіями роботодавця, можливим кар'єрним зростанням. Короткострокові стимули пов'язані з безпосередньою діяльністю співробітника, з його прямими обов'язками і мають впливати на якість його роботи.

На сьогоднішній день можна виділити дві основні концепції теорії мотивації: змістовна та процесуальна. Процесуальні теорії описують процес мотивації, змістовні ідентифікують процеси та стимули, які у внутрішньому (особистісному) або зовнішньому (робочому) середовищі спонукають до певної

поведінки. При цьому всіх найманих співробітників можна віднести до однієї з трьох груп на кшталт мотивації:

- 1) Працівники, орієнтовані матеріальні цінності.
- 2) Працівники, зорієнтовані нематеріальні цінності, зміст праці, його громадську значимість.
- 3) Працівники, цінності яких збалансовані.

Незалежно від групи, до якої можна віднести співробітника, на його мотивацію впливають зовнішні (дохід, кар'єрні досягнення, суспільне визнання, престиж професії та ін.) чи внутрішні (самореалізація, творчість, самоствердження та ін.) фактори.

Якщо узагальнити приклади цих груп, можна дійти невтішного висновку у тому, що внутрішні чинники орієнтовані задоволення наявних умов та об'єктів, а зовнішні спрямовані їх придбання. Так само не можна не враховувати механізми формування мотивації, під якими розуміють сукупність закономірних зв'язків та відносин, що зумовлюють процес засвоєння соціальних цінностей, норм, правил поведінки, вироблення специфічних ціннісних орієнтацій та установок у сфері праці. На формування мотивації, обумовленої як індивідуальними психосоматичними особливостями людини, і соціокультурним середовищем, у якій він виховувався, багато в чому впливає національні та регіональні особливості трудової діяльності, якість життя, сім'я та соціальне оточення, рівень і якість освіти. У своїй діяльності керівник організації може застосовувати монетарні заходи та немонетарні спонукальні системи. Згідно з останніми дослідженнями, дохід і пряме матеріальне стимулювання залишається найбільш ефективним фактором зацікавленості працівників. До монетарних заходів відносяться: оплата праці, участь у прибутку, участь працівників у капіталі. До немонетарних заходів відносять: соціальні комунікації, престиж та соціальний статус професії, регулювання робочого часу, неформальні відносини співробітників у колективі, стиль та

методи керівництва, розташування та якість робочого простору, можливість віддаленої роботи. Варто відзначити, що не всі методи однаково ефективні та застосовні до конкретних співробітників, використання адресних індивідуальних методів може вплинути на мотивацію, ніж пряме матеріальне стимулювання.

Важливу роль мотивації співробітників грає та його безпосередній керівник. Так начальник, що допускає важливі помилки, за умови правильно виробленої стратегії мотивації і стимулювання, може досягти зворотного ефекту і втратити команду компетентних фахівців. Найбільш поширеними помилками керівників, які негативно впливають на команду виступають:

- егоїзм, незаслужене присвоєння результатів роботи команди;
- авторитарність, агресія стосовно підлеглих;

уникнення проблем, уникнення відповідальності, перекладання відповідальності за прийняті рішення на підлеглих;

- віроломство, обман, інтриги у колективі;

політика подвійних стандартів; ігнорування заслуг одних співробітників; незаслужене виділення інших;

- нездатність врахувати всі деталі, неготовність до взаємозамінності та інших.

Таким чином, для формування правильної мотивації та стимулювання співробітників, компетентному керівнику необхідно дотримуватися низки чітких правил:

- визначити мету роботи та роль конкретного співробітника в команді;
- сформулювати короткострокові та довгострокові плани для цього співробітника в організації;



- вибрати правильні методи стимулювання, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори мотивації;
- вести себе гідно, виховувати команду та конкретних співробітників, уникати типових управлінських помилок.

У різних країнах роблять різні акценти у системах мотивації та стимулювання персоналу. Так, наприклад, у Японії акцент зроблено більшою мірою на нематеріальне стимулювання та високі гарантії. Так, головною рисою менталітету японців є відданість і повага до старших, і організація, в якій працює співробітник, стає для нього другою родиною. Японці залишаються на одному підприємстві аж до виходу на пенсію, але додаткове матеріальне стимулювання, звичайно, теж присутнє і представлене, наприклад, у видачі кредиту самою організацією співробітнику за невеликі і дуже вигідні відсотки, за рахунок чого компанія стверджується сама і повністю сприяє зростанню персоналу не тільки кар'єрному, а й особистісному.

У США акцентують увагу на заробітну плату, скорочення, звільнення, конкуренцію, грошову винагороду. Мотивація супроводжується постійним впливом та впливом ззовні та спрямована на залучення зовнішніх та вичерпних коштів, таких як пільги, кошти тощо.

Якщо порівнювати японські та американські системи стимулювання, то видно, наскільки вони відрізняються. Метою компанії в Японії є твердження співробітника всередині робочого середовища, розвиток внутрішньої свідомості, необхідність колективу та організації. А американські компанії націлені лише отримання прибутку і майже розвивають систему стимулювання всередині компанії, не орієнтовані особистісний розвиток своїх співробітників, починають замислюватися про колективі, лише у важкий для компанії час.

Головним пріоритетом для компаній зараз є вирішення проблем, пов'язаних зі здоров'ям, часом, витраченим на роботу. Досить часто у російських організаціях роботодавці затримують співробітників після

закінчення робочого дня, через що у працівника накопичується втома від великого обсягу виконаної роботи. як наслідок, поступово знижується продуктивність праці. Дослідження показали, що лише 19% російських компаній регулярно проводять заходи, спрямовані на підтримку співробітників та членів їх сімей, 43% компаній роблять це періодично, а решта 38% зараз планують впровадження подібних ініціатив [1].

Розуміння цінності організації, задоволення потреб співробітників може збільшити працездатність колективу у рази. Науково доведено факт, що найкращим мотивуючим до ефективної та продуктивної роботи засобом є зацікавленість у своїй трудовій діяльності. Проте, зазвичай, зацікавленість у роботі постає перше місце як мотивуючий чинник у людській діяльності тоді, коли спостерігається загалом досить високий рівень життя. Інакше першому плані виходять чинники матеріального стимулювання. Фактично відповідно до черговості задоволення потреб з піраміди А. Маслоу, потреби у повазі та творчості у трудовій діяльності настають вже після вирішення проблем зі стабільним заробітком, житлом та впевненістю у завтрашньому дні.

Таким чином, підвищення мотивації праці співробітників нині є одним із найскладніших завдань менеджменту компанії. Тому впровадження системи мотивації персоналу організації — це складний та тривалий проект, що потребує суттєвих тимчасових та фінансових вливань. Результатом впровадження системи мотивації персоналу, що підтримує досягнення цілей бізнесу, є значне зростання фінансових показників компанії (виручка, прибуток), вихід на новий рівень клієнтів, а також якісна зміна персоналу організації.

## 2 МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЛТД»

### 2.1 Коротка характеристика підприємства ПІІ «Макдональдз ЛТД»

McDonalds — всесвітньо визнана франшиза. McDonalds була заснована в 1940 році двома братами Річардом і Мавріс МакДональдами в Каліфорнії. Вони почали свій бізнес як кіоск з гамбургерами, а також пропонували молочні коктейлі, але з часом вони перетворили свій невеликий кіоск на всесвітню франшизу.

Рей Крок, бізнесмен, у якого два брати купували техніку, приєднався до компанії та спочатку купив шезлонг у братів Макдональдс. Бізнес, який колись розпочався з гамбургерів і коктейлів, розширився, і наразі McDonalds знаходиться в 100 країнах, у всьому світі є 37 855 ресторанів, у яких працює близько 200 000 співробітників. У 2011 році McDonalds отримав дохід у 24 мільярди доларів. Зараз McDonalds є майже в кожному місті, переважно в комерційних районах, де є багато ресторанів. Вони забезпечують великий обсяг продажів за низькими цінами замість високих цінових стратегій. Щоб досягти таких цілей, бренд повинен чітко визначити пріоритети, бути далекоглядним і послідовним.

Ми всі знаємо, що McDonalds є брендом швидкого харчування №1 у всьому світі. Тож давайте зачепимо хвилинку й подумаємо, як вони туди потрапили. Загалом McDonald як бренд є прикладом нової парадигми. Безсумнівно, вони більше зосереджені на відгуках клієнтів. Минув час, вони надали клієнтам швидку якісну їжу, чисте довкілля та чудове обслуговування. По суті, маркетинг — це термін, за яким ми маємо визначити потреби та бажання клієнта, пропонуючи клієнту щось краще, ніж його конкуренти. Це

спосіб отримати лояльного клієнта, ви також повинні орієнтуватися на свій ринок. Не кожен вибере McDonalds замість інших брендів.

На мій погляд, головні характерні випробування, над якими працює McDonalds, це створення дружнього, сімейного середовища, щасливого, веселого місця для відпочинку молоді. Також має бути хороший сервіс і чистота. Це місце, куди може прийти кожен. У цьому сценарії немає конкретного цільового ринку.

McDonald є одним із провідних ресторанів швидкого харчування у світі. Вони в основному відомі своїми гамбургерами та напоями. Макдональдс має наступні основні продукти:

- Бургери та сендвічі
- Курка і риба
- Напої
- Десерти та шейки
- Сніданок
- Салати
- Кава

Продукти відіграють важливу роль у створенні хорошого чи поганого іміджу брендів. McDonalds відомий своїми бургерами. Щоб бізнес міг конкурувати зі своїми конкурентами, він має бути інноваційним і створювати нову лінійку продуктів, щоб залучити більше клієнтів. Компанії доводиться ризикувати, оскільки вони не можуть залежати від одного продукту, тому їм доводиться вводити нові продукти різних сортів. Оскільки фаст-фуд не є здоровим, McDonalds також почав робити салати та свіжі соки. В основному компанія повинна задовольнити ринковий попит, і вони повинні вивчати ринок з точки зору перемоги над своїми конкурентами.

Мотивація є ключовим напрямком в організації. McDonald's також заохочує та підтримує бажану поведінку за допомогою двох бонусних схем для своїх 400 ресторанів, що належать компанії.

Щомісяця всі співробітники з 10% кращих ресторанів, виходячи з балів таємних покупців, отримують бонус за кожну відпрацьовану годину протягом двотижневого періоду.

Крім того, менеджери ресторанів мають право на щоквартальну премію на основі трьох рівноважних показників: балів таємного покупця, зростання продажів і прибутковості.

Ця бонусна стратегія узгоджується з бізнес-цілями та є ключовою в допомозі організації забезпечити 36 послідовних кварталів порівнянного зростання продажів із зростанням продажів на 4% у 2014 році.

«З 2012 року все було еволюцією», — каже Блекшир. «Оцінки залученості покращилися, а інші показники, які ми розглядаємо, зросли. Те, що ми робимо, резонує з бізнесом, працює на нас і досягає успіху без необхідності великих змін.

«Зростання продажів було досягнуто завдяки тому, що ми дійсно залишаємось поруч із клієнтом, відповідаємо потребам і дбаємо про наших людей завдяки перевагам, які ми пропонуємо. Наша робота полягає в тому, щоб McDonald's знаходився в найкращому місці для того, щоб наш персонал був мотивованим і залученим».

Організація дозволяє своїм працівникам вибирати переваги, які їм підходять, і має широкий вибір пакетів для задоволення потреб різних вікових категорій, які вона підтримує. Пакет добровільних пільг, наданий Reward Gateway, був однією з найуспішніших схем, оскільки співробітники витратили

на сайті понад 37 мільйонів доларів, що призвело до економії 2,15 мільйонів доларів з моменту його запуску в 2010 році.

«Макдональдс — це таке динамічне робоче середовище для співробітників. Вони не зможуть прийняти рішення протягом двотижневого річного вікна до кінця року», — каже Блекшир. «Ми пропонуємо переваги на основі того, що у нас є асортимент, який підвищує цінність для співробітників. Звичайно, не всі оцінять це, але ми впевнені, що в різні моменти їхнього життя з McDonald's. Він не є гнучким у традиційному розумінні, але дозволяє їм вибирати те, що вони хочуть використовувати».

Така структура винагороди робить комунікації ще важливішими. Загальні відомості про винагороду та портал для співробітників «Ourlounge» допомогли покращити захоплення та розуміння працівниками переваг, які пропонує McDonald's. Як наслідок, у 2015 році рівень задоволеності працівників перевагами покращився: 74% персоналу були задоволені ними, що на 23% вище зовнішнього контрольного показника.

Сайт «Портал» по суті, є воротами до життя McDonald's, — каже Блекшир. «Це універсальний магазин для співробітників, щоб перевірити графіки, платіжні відомості та забронювати відпустку. Організація називає це веб-сайтом для вивчення стилю життя, але ми сприймаємо його більше як портал для залучення. Є певні функціональні речі, які вони можуть робити там, але там є майбутні рекламні акції, новини, тренінги для навчання та розвитку та онлайн-контент для отримання кваліфікації, а наші знижки доступні лише тут. Він також був ключовим для залучення нових співробітників до їхніх переваг, але також залишається життєво важливим інструментом для всіх працівників, включаючи мене та менеджерів.

«Портал і заяви були ключовими для нашої комунікації та забезпечення того, щоб наша еволюція залишалася в руслі того, чого бізнес намагається досягти».

McDonald's увійшла до короткого списку за «Найкращі загальні винагороди» та «Найбільш мотиваційні переваги» на Employee Benefits Awards 2015,

Його структура переваг допомагає досягти цього. Незважаючи на те, що організація пропонує гнучку схему виплат, вона не використовує фіксованого річного періоду реєстрації. Наприклад, у будь-який час працівник може додати чи вилучити утримання до свого плану медичних виплат.

«Просування» означає методи, які компанія використовує для залучення клієнтів. Наприклад, McDonalds надає інформацію про нові продукти в мобільному додатку McDonald's, щоб переконати клієнтів купити ці продукти. McDonalds в основному відомий своєю рекламою серед рекламних стратегій, McDonalds використовує телебачення, газети, програми соціальних мереж для своєї реклами (наприклад, нові пакети, дешеві пропозиції, нічні пропозиції). McDonalds також пропонує купони та безкоштовне морозиво або каву, щоб залучити більше клієнтів. McDonalds також працює для спільнот, щоб зробити імідж свого бренду чудовим, щоб клієнти мали в ньому справедливість. Компанія використовує техніку стимулювання продажу, наприклад; якщо ви купите 3 mсsafe і отримаєте 3 жетони, ви отримаєте чашку безкоштовно. Промо-акції McDonalds показують роль пакетів і психологічної стратегії ціноутворення, яка спонукає клієнта купувати нові продукти.

2.2. Оцінка системи мотивації й стимулювання персоналу на ПП «Макдональдз ЛТД»

Успіх компанії обумовлений насамперед талановитою командою співробітників. Вони досягли успіху завдяки простому фундаменту, але вирішальну роль відіграв все ж таки колектив. Люди – найважливіший ресурс будь-якої організації, вони забезпечують взаємодію фінансових, технологічних та інших ресурсів.

Сама корпорація стверджує, що одним із її завдань є залучення, утримання та розвиток талановитих людей на всіх рівнях. Керівництво "Макдональдз" розуміє, що фінансова винагорода не може бути єдиним заохочувальним фактором організації, тому існує багато нефінансових мотивів, спрямованих на задоволення потреб співробітників, таких як його визнання, участь у прийнятті рішень, самореалізації, особистісне зростання та інші.[14]

Як було зазначено вище, компанія процвітає з допомогою логічної інтеграції людських ресурсів. Компанія дотримується принципу: "Людина робить результат". Співпраця відіграє велику роль, оскільки робота в "Макдоналдсі" заснована на групах та командах. Кожен співробітник по ланцюжку покладається своїх колег, у результаті, всі співробітники беруть участь у досягненні загального результату, кожен привносить свою частку у роботу цілої команди. [15] Співробітників нижнього порядку слід зарахувати до функціональної команди. Діяльність членів цієї команди сфокусована в одній сфері, і якщо вони залишають свою посаду, діяльність вищих ланок буде неефективною. В результаті команда є послідовно взаємозалежною. Усі співробітники – великий дружній колектив, у якому кожен готовий допомогти один одному, оскільки всі вони мають спільну мету – виконати свою роботу якісно та швидко. Без роботи одного співробітника вся команда втрачає мотивацію і зазнає краху своєї діяльності. "Макдоналдс" дотримується чотирьох простих принципів в управлінні персоналом:

1. Компанія розробляє різні системи мотивації для кожного свого підрозділу;



2. Персонал повинен мати чіткі та досяжні цілі;

3. Цілі повинні змінюватися хоча б раз на півроку. Наприклад, спочатку співробітник вивчає кількість клієнтів, потім досліджує кількість постійних клієнтів, потім аналізує збільшення продажів бізнесу. Цей спосіб дає можливість розкрити всі можливості співробітника;

4. Збільшення заробітної плати має бути розумним.[18]

Зіставлення реальних результатів із встановленими стандартами відбувається під час роботи ресторану. Менеджер на станції здійснює контроль, щоб від цих стандартів не було відхилень. Щоб працівники прагнули не відходити від встановлених стандартів, менеджери проводять оцінку діяльності робітників за допомогою спеціальних Контрольних листів спостережень (КЛС). У КЛС відзначають виконання всіх стадій роботи, підбивають підсумок у відсотковому вираженні. За кількома КЛС, накопиченими за період три місяці проводиться атестація.

Якщо встановлені стандарти та вимоги щодо роботи робітником не виконуються, то в особисту справу може бути записана догана. При накопиченні трьох доган робітник звільняється. У той же час за виконанням встановлених стандартів з боку самих менеджерів стежать менеджери вищого ступеня та директор.

Функція мотивації проявляється у спонуканні себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей організації. У компанії «Макдоналдс» для мотивації працівників ресторану використовують різноманітні програми. Прикладом можуть бути безкоштовні обіди, змагання між касирами, проведення святкових корпоративних вечірок.

Ще одним важливим знаряддям мотивації працівників є просування службовими щаблями, разом із підвищенням у зарплаті. Прикладом може бути система премій, запроваджена у ресторані «Макдоналдс». Щоквартальна премія

за підсумками оцінки робочих показників виплачується кожні три місяці, згідно з індивідуальним графіком проведення оцінки робочих показників. Розмір премії залежить від оцінки робочих показників за останні три місяці та становить:

- Оцінка "100%". Виняткові робочі показники плюс 25% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка "75%". Значні робочі показники плюс 15% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка "50%". Необхідне деяке покращення плюс 10% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка «25%». Неприйнятні робочі показники тобто премія не нараховується.

Можливість підвищення статусу робітника залежить від якості роботи члена бригади ресторану, і визначається шляхом підбиття результатів кількох КЛС, про які говоритимемо нижче. Якщо результати КЛС високі, проводиться навчання за новими обов'язками вище займаної посади та атестація за результатами навчання.

Дані програми є стимулом для робітників до підвищення якості та ефективності їхньої діяльності в компанії.

McDonalds — найпопулярніша та найуспішніша мережа закладів швидкого харчування у світі, яка щодня обслуговує майже 58 мільйонів людей. З філіями по всьому світу, ця мережа швидкого харчування працює на основі дуже ефективної бази персоналу, вищої адміністрації та допоміжного персоналу.

Методи мотивації та стимулювання працівників в Макдональдс:

1. «Працівник місяця»

У створенні продуктивність працівника вимірюється його ефективністю. У ресторанах діє програма “Робітник місяця”, цієї честі удостоюються працівники, які показали найкращий результат протягом місяця. Наприклад, це може бути прибиральник, який починає чистити кухню раніше або менеджер, який вигадав нову концепцію розвитку або розробив новий продукт або послугу. Працівник місяця – типовий приклад того, як компанія мотивує своїх співробітників, нагороджуючи їх призами.

## 2. Сприятлива ситуація

За деякими спостереженнями, метою корпорації є постійне залучення нових працівників. Для цього вона намагається стати найкращим роботодавцем у своїй сфері. Основною мотивацією вважатимуться те що, що у “Макдоналдс” є спокійне середовище і перестав бути надто напруженою. Перебуваючи в Макдоналдс не можна побачити роздратованих співробітників, навпаки я спостерігається така картина: кожен співробітник виконує свою роботу, часом спілкуючись зі своїми колегами. Очевидно, що співробітники не мають страху перед вищими за посадою менеджерами. Дафт пояснює це тим, що страх може послабити довіру та зв'язок і, як правило, створюватиме перешкоди для підвищення продуктивності та ефективності компанії, в результаті працівник буде не мотивований на якісну роботу.

## 3. Соціальні можливості

Іншим можливим мотиватором вважатимуться соціальні можливості. Як зазначалося вище, співробітники працюють у неформальній обстановці, де вони можуть спілкуватися під час роботи, надається можливість для знайомства з новими людьми та розвитку дружніх відносин. Працівники вважають свій колектив другою сім'єю, колектив завжди привітно приймає нових співробітників.

## 4. Гнучкий графік

Дуже ясно, що робота у сфері фаст-фуду неприємна, погано оплачувана, зазвичай тимчасова. Основним персоналом Макдональдс є студенти, для яких ця робота виявляється першою для забезпечення свого життя. Вони не зацікавлені у повному робочому дні та у гарантованих трудових відносинах. Однією з важливих причин, що пояснює той факт, що більшість студентів воліють роботу саме тут, те, що роботодавець надає роботу за гнучким графіком. Досвід роботи в Макдональдсі є основою для майбутнього працевлаштування. Люди з усіх сфер діяльності саме тут розпочинають свою кар'єру, а, отримавши досвід роботи, сміливо перемикаються на інший вид діяльності. Кожен співробітник може вибрати для себе певний час роботи, що допомагає знайти баланс між навчанням та роботою без виникнення конфліктних ситуацій. Це розширює права та можливості співробітників, тому що вони мають таке ж право голосу в їхній графіку: підвищується моральний дух команди, співробітник поважає свого роботодавця [7]. Крім цього, у співробітника, який успішно пройшов випробувальний термін, поряд із "білим значком" підвищується погодинна ставка на 15 відсотків. Робота в "Макдональдсі" допомагає студентам не лише забезпечувати себе у фінансовому плані, а й задовольняти потребу у придбанні нових навичок, які можуть допомогти їм реалізувати себе у своїй майбутній професії.

#### 5. Безкоштовні обіди та робочий одяг

Варто відзначити той привабливий фактор, як безкоштовні обіди, які надає компанія своїм співробітникам. Крім того, в деяких випадках працівники можуть отримати безкоштовні квитки у кіно та поїздки.

Корпорація надає своїм працівникам робочу уніформу. Співробітнику не потрібно ламати голову над тим, у чому піти на роботу, від нього потрібно лише утримувати цю форму у належному вигляді.

#### 6. Можливість вибору місця роботи

Співробітник має можливість вибрати для роботи певний ресторан “Макдоналдс”, як правило, ближче до будинку. Сприяє цьому велика кількість ресторанів Макдоналдс, проте це стосується лише великих міст.

#### 7. Безкоштовне навчання

Макдоналдс гарантує навчання співробітників на всіх рівнях. Нові працівники проходять безкоштовне навчання, що не в усіх організаціях. Навчання – гарний спосіб здобути не лише нові навички, а й поспілкуватися з майбутніми колегами.

#### 8. Робота, доступна кожному

У той час як для більшості робота в Макдоналдс вважається тимчасовою, для деяких осіб це єдиний спосіб заробітку (для збіднілих верств населення, емігрантів і для осіб без освіти).

У компанії цінуються все: не існує перешкод при влаштуванні на роботу для людей з фізичними вадами або людей різних культур і національностей.

#### 9. Робота в нічну зміну

Як відомо, "Макдоналдс" працює цілодобово. Погодинна ставка працівників нічної зміни на 40 відсотків більша за ставку їхніх колег, які працюють вдень. Робота вночі дає більший дохід і розширює тимчасові можливості співробітника, проте здебільшого негативно впливає на здоров'я співробітника.

#### 10. Соціальна захищеність

Наступний мотивуючий чинник – соціальна безпека. Працівник оформляється на роботу відповідно до трудового кодексу Російської Федерації і має право мати більшу частину пільг. До того ж, компанія не стягує жодних грошових штрафів за псування майна. Більше того, компанія оплачує співробітнику проходження медогляду при влаштуванні на роботу.

## 11. Система виплати премій

Важливий фактор, що мотивує, – виплата премій. Так, щоквартальна премія залежить від оцінки працівника за його виконану роботу, під час проведення атестації працівників, менеджери переглядають усі досягнення працівників, дисциплінованість, наявність порушень у ході роботи. У результаті працівнику виставляється оцінка і відповідно до неї нараховується премія.

## 12. Система «МакБакс»

Най мотивуючим фактором для робітників є додаткові грошові нагородження. Робітник має можливість за зміну отримати додаткових 100 гривень у вигляді купону, якщо виповнить задану норму або проявить себе з креативної сторони.

В кінці місяця робітник має обміняти зароблені Макбакси у менеджера. В цей час менеджер переводить кожен Макбакс в 100 гривень та додає до заробітної плати.

За результатами опитування 70% працівників полюбляє саме цей метод заохочення та стимулювання його праці.

## 13. Кар'єрний ріст

Також додатковим мотиватором є можливості кар'єрного зростання. Саме тут будь-який співробітник може досягти кар'єрного зростання. Причиною цього є швидка плинність кадрів та відкриття нових ресторанів. Підвищення досягають ті, хто встигає займатися одночасно кількома завданнями. Так, якщо співробітник допомагає своєму колезі, то велика ймовірність його швидкого підвищення, тобто необхідно мати не тільки таку якість як працьовитість, але і бути комунікативним. Якщо співробітник залишається в організації протягом тривалого часу, він має багато шансів отримати підвищення по службі. Нижче наведено ієрархію посад у корпорації “Макдоналдз”:

Як і в будь-якій іншій великій бізнес-організації у світі, McDonalds також має кілька керівників вищого рівня або С-рівня, які відповідають за прийняття рішень, встановлення цілей, фінанси, операції та забезпечення безперебійного функціонування. Нижче наведено посади найвищого рівня в McDonalds (Рис.2.1)[6]



Рис.2.1 - Керівники вищого рівня в компанії Макдональд

Фінансовий відділ McDonalds — це відділ, який займається фінансами, бухгалтерією та грошовими питаннями бізнесу. Він відповідає за забезпечення належного руху грошей, правильне інвестування та належне поводження з коштами. У кожній країні та регіоні є окремий набір фінансових і бухгалтерських менеджерів, які керують фінансами цього підрозділу(Рис.2.2).[6]

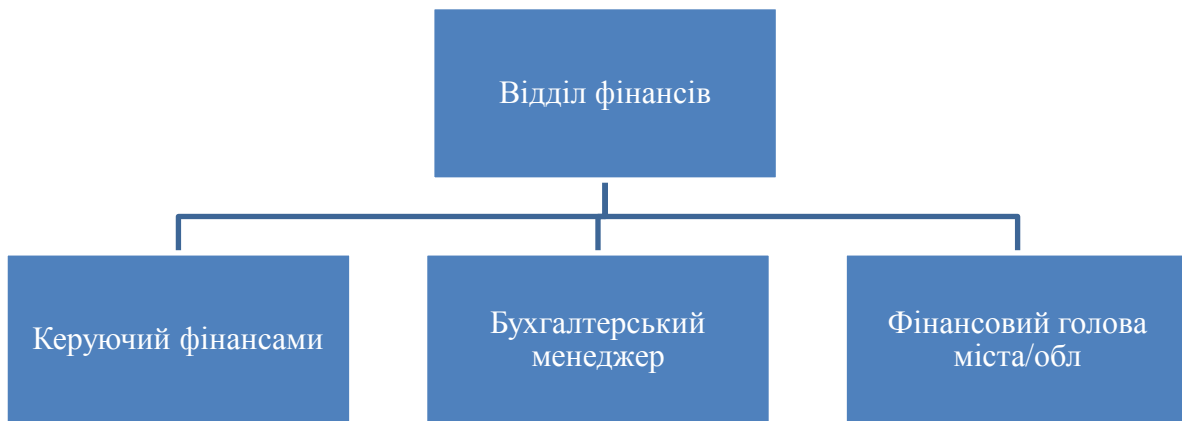


Рис.2.2 - Відділ фінансів в компанії Макдональдз

Ієрархія відділу маркетингу піклується про маркетингові та рекламні потреби та питання. Це гарантує, що бізнес отримує правильну рекламу та ефективно підтримує імідж бренду. У кожній країні чи регіоні є окремий відділ маркетингу, який займається рекламою та маркетингом цієї території(Рис.2.3)[6]

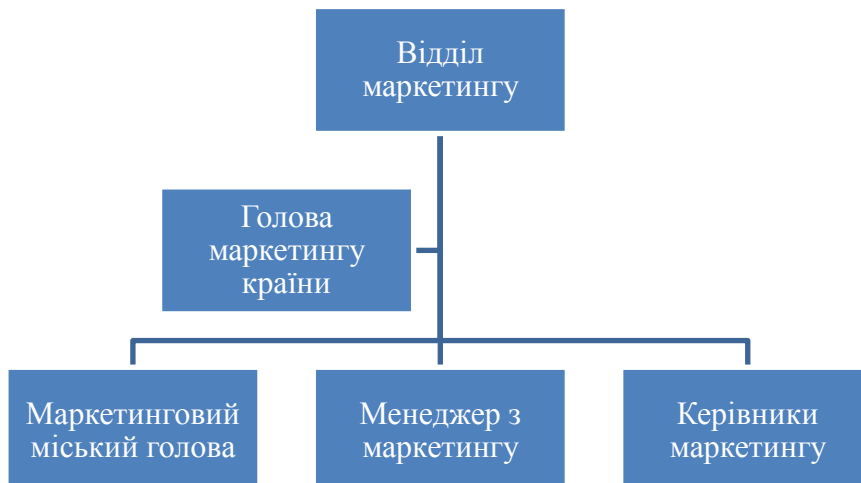


Рис.2.3 - Відділ маркетингу в компанії Макдональдз

Відділ продажів налаштований на те, щоб усі обов'язки та завдання, пов'язані з продажами, виконувалися належним чином і ефективно. У кожній



країні є окремий керівник відділу продажів та інші співробітники відділу продажів, які забезпечують безперебійну роботу відділу продажів цієї країни(Рис2.4).[6]

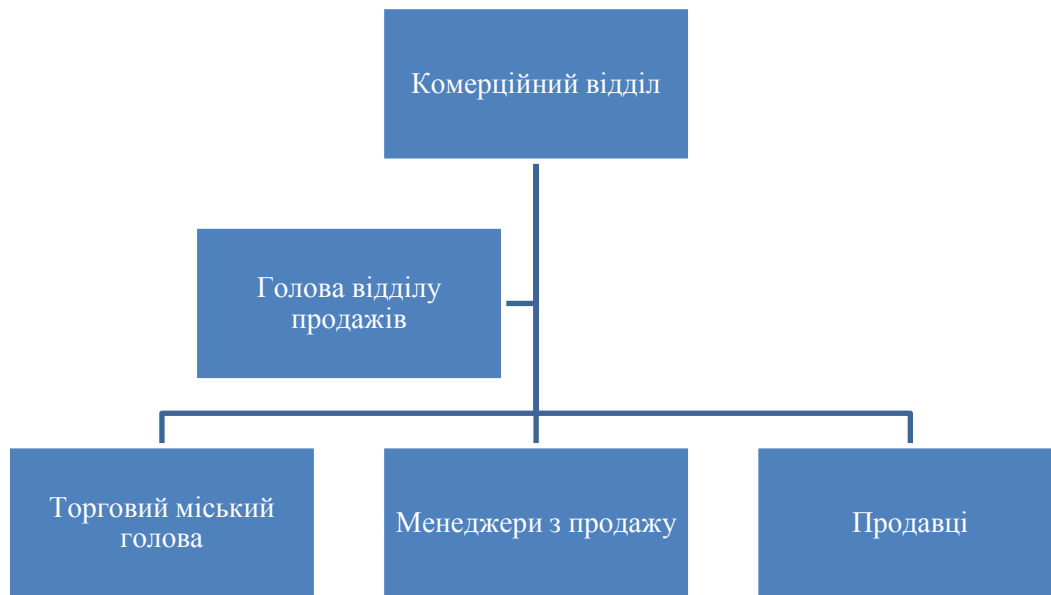


Рис.2.4 – Комерційний відділ в компанії Макдональдз

Окрім власників, директорів та інших керівників, кожною філією McDonalds у світі керує основна команда, члени якої відомі як керівники ресторанного рівня. Нижче наведено головних керівників, які працюють на цьому рівні для безперебійного управління кожною філією. (Рис2.5)[6]



Рис.2.5 – Керівники ресторанного рівня в компанії Макдональдз

### 2.3. Аналіз ефективності роботи підприємства як результат стимулювання персоналу ПП «Макдональдз ЛТД»

Підприємство має неабиякий успіх у всьому світі. Звичайно, компанія має такі досягнення не тільки завдяки своїм вишуканим маркетинговим стратегіям і франшизам, а й відмінної стратегії заохочення робітників. Завдяки праці персоналу, їх привітності та надзвичайній мотивації вони швидко обслуговують своїх гостей.

ПП «Макдональдз ЛТД» є лідером у світі за збільшенням свого прибутку кожного року.

Валовий прибуток McDonald's за квартал, що закінчився 30 вересня 2022 року, склав 3,446 мільярда доларів США, що на 0,43% більше, ніж у минулому році.

Валовий прибуток McDonald's за дванадцять місяців, що закінчилися 30 вересня 2022 року, склав 13,059 мільярдів доларів США, що на 7,93% більше, ніж у минулому році.

Річний валовий прибуток McDonald's за 2021 рік склав 12,58 мільярда доларів, що на 29% більше, ніж у 2020 році.

Річний валовий прибуток McDonald's за 2020 рік склав 9,752 мільярда доларів, що на 12,77% менше, ніж у 2019 році.

Річний валовий прибуток McDonald's за 2019 рік склав \$11,179 млрд, що на 3,2% більше, ніж у 2018 році.[26]

McDonald's Annual Gross Profit (Millions of US \$)		McDonald's Quarterly Gross Profit (Millions of US \$)	
2021	\$12,580	2022-09-30	\$3,446
2020	\$9,752	2022-06-30	\$3,302
2019	\$11,179	2022-03-31	\$3,050
2018	\$10,833	2021-12-31	\$3,261
2017	\$10,621	2021-09-30	\$3,431
2016	\$10,205	2021-06-30	\$3,220
2015	\$9,789	2021-03-31	\$2,668
2014	\$10,456	2020-12-31	\$2,780
2013	\$10,903	2020-09-30	\$2,905
2012	\$10,816	2020-06-30	\$1,725
2011	\$10,687	2020-03-31	\$2,342
2010	\$9,637	2019-12-31	\$2,868
2009	\$8,792	2019-09-30	\$2,918

Рис.2.6 - Річний та квартальний валовий прибуток Макдональдз

Сьогодні McDonald's заробляє на нерухомості двома способами. Її дочірня компанія з нерухомості буде купувати та продавати гарячу нерухомість, а також збирати орендну плату за кожну з франчайзингових локацій. Ресторани McDonald's є більш ніж у 100 країнах і, ймовірно, подали понад 100 мільярдів гамбургерів. По всьому світу налічується понад 36 000 закладів, з яких лише 15% належать і управляються безпосередньо корпорацією McDonald's. Решта управляються франчайзі.

McDonald's є чудовим прикладом того, як диверсифікація допомагає не тільки збільшити дохід бізнесу, але й знизити його фінансові ризики. McDonald's — це і фаст-фуд, і бізнес з нерухомістю.

Будучи компанією швидкого харчування, вона не лише керує власними ресторанами, але й має франшизу бренду. Завдяки франчайзингу бренду вони можуть досягти значно більшої економії на масштабі, оскільки інші компанії чи підприємці фінансують розширення бренду в багатьох інших куточках світу.

Вони також можуть отримати більший дохід за рахунок вищої маржі, оскільки дохід, який вони отримують від відсотка продажів своїх франчайзі, не потребує від них витрат на роботу цих франчайзингових філій.

Зайнятість бізнесом з нерухомістю також допомагає McDonald's отримувати більше доходу та дещо диверсифікувати свій портфель. Купівля нерухомості та здача її в оренду франчайзі є дуже розумним способом ефективного подвоєння доходу, отриманого від франчайзі. Що стосується іншої нерухомості, яку вони не здають в оренду франчайзі, вони завжди можуть здати її в оренду комусь іншому або просто повернути її для отримання прибутку.[25]

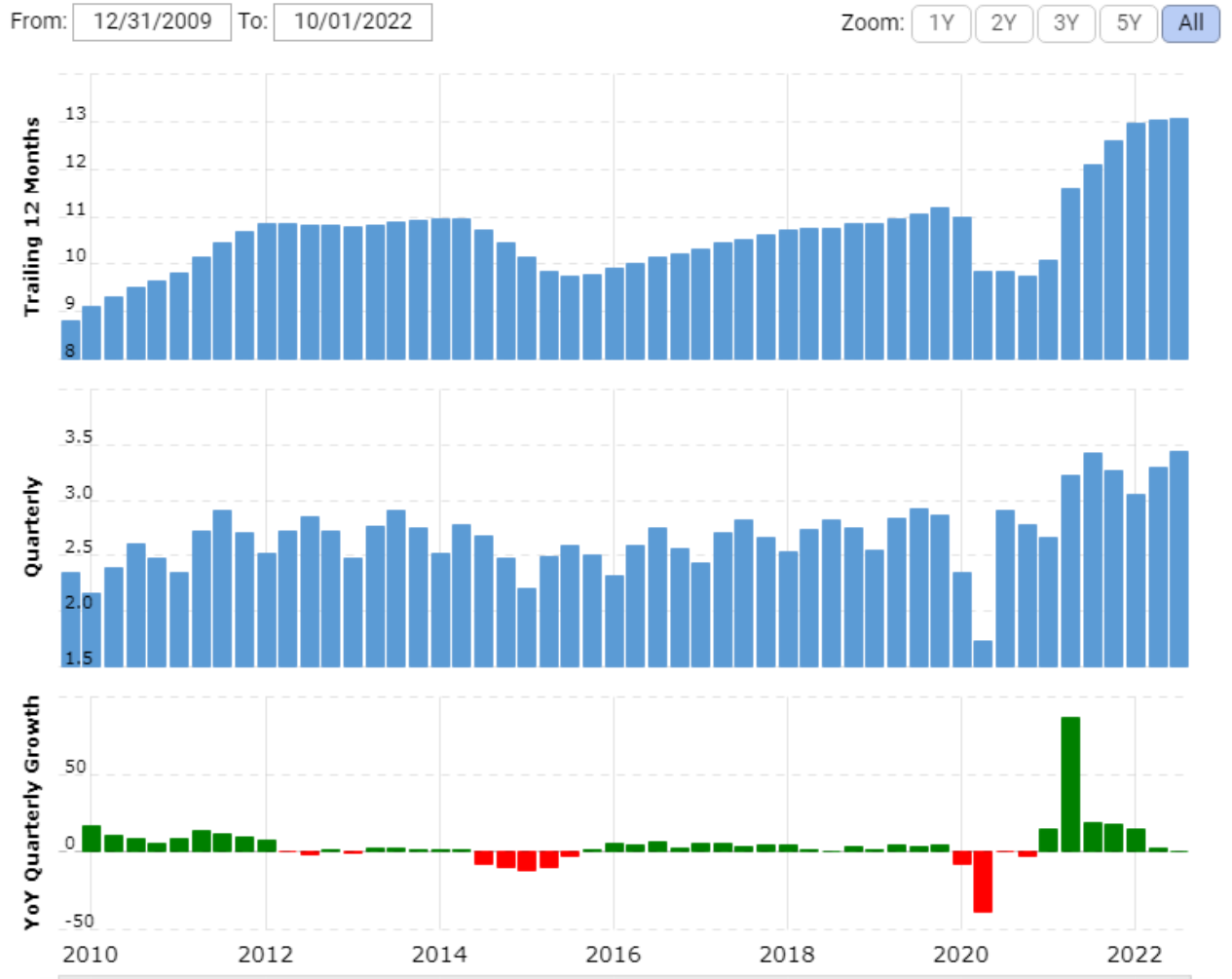


Рис.2.7 – Прибутки компанії впродовж 2009 – 2022 років

## 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ Й СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЛТД»

### 3.1. Основні напрямки удосконалення системи мотивації й стимулювання персоналу на підприємстві ПП «Макдональдз ЛТД»

Маслоу була висунута теорія, що людина має 5 видів потреб: потреби фізіологічні, у безпеці, у власності, у визнанні та самовираженні. Потреби фізіологічні та безпеки були віднесені до потреб нижнього порядку, інші до вищого. Різниця між двома порядками в тому, що перші задовольняються такими речами як заробітна плата, а другі досягнення самого індивідуума. Більшість працівників основною метою задоволення нижчих потреб. Компанія "Макдональдс" застосовує три складові для мотивації: підтримку фінансову, нефінансову та соціальну. Усі три чинники описані теоретично мотивації Маслоу. Однак Маслоу стверджує, що всі ці потреби мають бути задоволені один за одним послідовно. Хочу зазначити, що у цій організації ефективність працівника зростає лише тому випадку, коли всі потреби задовольнятимуться одночасно. [16]

З точки зору ієрархії Маслоу, співробітник забезпечує основні потреби, такі як безпечне середовище, в якому вони мають можливість заробити гроші та задовольнити свої фізіологічні потреби. Якщо оглянути теорію Тейлора, менеджери McDonald's керують інструкцією. Вони дають вказівки співробітникам, вказуючи їм те, що слід зробити, цим, знижуючи мислення підлеглого і повільність. Тут дії працівників є інструментами.

### 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи ПП «Макдональдз ЛТД»

Незважаючи на бездоганні показники росту доходів компанії, а також дуже добре продуману стратегію розвитку компанії та втілення системи мотивації та стимулювання праці свого персоналу компанії слід звернути увагу на деякі незначні недоліки.

Варто відзначити такі помилки в мотивації співробітників Макдональдз, як:

1. Співробітники не несуть відповідальності за ефективність використання технологічних та матеріальних ресурсів;
2. Керують підрозділами компанії співробітники, які мають досить високої кваліфікації;
3. Висока плинність кадрів.

Результатом застосування запропонованих систем для ПП «Макдоналдс» є повне виконання поставлених цілей та мети, а саме, максимізація прибутку. Таким чином, компанія «Макдоналдс», є яскравим прикладом застосування систем консалтингових компаній у своїй діяльності, може бути прикладом для інших організацій в даній діяльності. Тим не менш, розглянемо рекомендації щодо можливих покращень на прикладі функцій мотивації.

Рекомендація це якоесь управлінське рішення, спрямоване на конкретний підрозділ, рекомендаційного характеру, що несе в собі інформацію до роздумів та вироблене для покращення роботи установи.

Незважаючи на те, що «Макдоналдс» має гарну репутацію завдяки своїй якісній організації праці, все ж таки в ній присутні недоліки. Співробітник, що поступив на роботу, матиме можливість для кар'єрного зростання лише через 3 роки. До того ж кандидат на підвищення за посадою має пройти курс лекцій, написати тестову роботу, і лише тоді розглядатиметься питання про його підвищення. 3 роки - великий термін, доречніше було б позначити його в

рамках 1 року. Також корпорації варто збільшити свій престиж як роботодавця. Відомо, що робота в Макдоналдс неprestижна, тому компанії слід проводити різні акції для самореклами. Вирішити проблему некваліфікованої робочої сили слід шляхом виділення коштів щодо професійного навчання співробітників компанії. Важливо розробити проект професійного розвитку персоналу та закріпити положення про преміювання.



## ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження сфери мотивації та стимулювання праці робітників обумовлена все більшим інтересом до психології особистості, а саме мотиваційна сфера являється її ядром. Вважається, що у основі поведінки завжди лежить мотивація, але крім діяльності, заснованої на безумовних рефлексах.

Складність та суперечливість вивчення процесу мотивації пояснюється тим, що кожен автор має свій погляд на цю проблему, кожен по-своєму трактує зміст цього процесу, структуру мотиву.

У розроблених мотиваційних концепціях мотив дорівнює одному окремому феномену, але як справедливо зазначив Є.П. Ільїн, що спроба шукати одну єдину детермінанту того чи іншого явища - це тупиковий шлях.

Для пояснення мотиву, як складної психологічної освіти, недостатньо розглядати один бік цього процесу, необхідний системний підхід до вивчення цього феномена. Виділення меж мотиву дозволяє виділити психологічні компоненти, які можуть входити до структури мотиву. Є.П. Ільїн відносить їх до трьох блоків :

На наш погляд, основним повинен бути блок внутрішнього фільтра, інші два повинні йому підкорятися, в основі мотиву повинні лежати переваги, рівень домагань, облік умов досягнення мети та безумовно вольовий момент ухвалення рішення.

Таким чином, з безліч визначень мотивації ми дотримуємося того, що мотивація - динамічний процес фізіологічного та психологічного управління поведінкою людини, що визначає її спрямованість, організованість, активність та стійкість.

Питання трудової мотивації є важливими для будь-якої організації, оскільки вважається, і не без достатніх підстав, що ефективний працівник — це високо мотивований працівник. Зрозумівши всі мотиви, які спонукають людину до активності, можна гарантовано впливати на її поведінку та діяльність. Аналіз та актуалізація мотивів мають важливе значення для керівництва професійною діяльністю. Керівники, які вміють активізувати інших, досягають, зазвичай, значних успіхів, задіявши мотиви підлеглих, мобілізує їх у досягнення спільної мети.

Упродовж кількох століть дослідники, керівники шукали «ключ» ефективного управління персоналом. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу, двофакторна концепція Фредеріка Герцберга, теорія Y Дугласа МакГрегора, концепція ERG Клейтона Альдерфера та ряд інших теорій намагалися дати відповідь на питання, що визначає поведінку працівника. Але жодна з них так і не стала абсолютно вірним рішенням.

У західному менеджменті «мотивування підлеглих» є ключовою управлінською компетенцією. У тому чи іншому формулюванні вона неодмінно входить у корпоративні моделі компетенцій (тобто. пріоритетні стандарти управлінського поведінки, які мають демонструвати менеджери) провідних світових компаній — Xerox, Cola, Cadbury, Shell та інших.

За підсумками обліку головних чинників робочої мотивації, а саме конкретних стимулів ефективної роботи, підприємства проводять систематичні перевірки[5]. Подібні перевірки є складовою процедур опитування персоналу, що проводяться за вказівкою задля вищого корпоративного керівництва.

Якщо результати таких вимірів виявляються насторожуючими, корпоративною верхівкою оперативно вживаються необхідні заходи. За даними експертів Strategic Management Journal, ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють у рамках того ж фонду заробітної плати збільшити

продуктивність праці до 20% і скоротити до мінімуму незаплановану керівництвом плинність персоналу.

Як нам відомо, система мотивації персоналу та стимулювання праці складається з двох основних задач: матеріального та нематеріального стимулювання.

Під нематеріальним стимулюванням розуміється заохочення, що видається співробітнику як готівкових чи безготівкових коштів, але можуть вимагати інвестицій із боку компанії. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання це підвищення рівня лояльності персоналу. До нематеріальних стимулів відноситься система адаптації нового персоналу і похвала, чітко зазначені та прописані критерії та етапи для кар'єрного зростання, а також включення співробітників до процесу прийняття рішень.

Матеріальні стимули «працюють» підвищення якості життя персоналу і вимагають від компанії прямих фінансових інвестицій. Це надання медичної страховки, корпоративного автомобіля, організація харчування за рахунок компанії та інші пільги. Сюди ж відносяться зусилля підприємства з організації внутрішньо-фірмового навчання та корпоративних свят.

Підприємство ПП «Макдональдз ЛТД» має неабиякий успіх у всьому світі. Звичайно, компанія має такі досягнення не тільки завдяки своїм вишуканим маркетинговим стратегіям і франшизам, а й відмінної стратегії заохочення робітників.

Успіх компанії обумовлений насамперед талановитою командою співробітників. Вони досягли успіху завдяки простому фундаменту, але вирішальну роль відіграв все ж таки колектив.

Люди – найважливіший ресурс будь-якої організації, вони забезпечують взаємодію фінансових, технологічних та інших ресурсів. Завдяки праці

персоналу, їх привітності та надзвичайній мотивації вони швидко обслуговують своїх гостей.

Найкращими схемами мотивації на підприємстві було виявлено:

1) Схеми розпізнавання:

- Співробітник місяця для кожного ресторану
- Працівник кварталу для кожного ресторану
- Співробітник року (національний переможець)
- Премія Президента для нересторанного персоналу
- Нагороди за вислугу років для всіх працівників кожні п'ять років від п'яти до 30 років служби
- Ресторан року
- Консультант року

2) Службові автомобілі: доступні для керівників ресторанів та персоналу еквівалентних рангів, а також працівників на керівних посадах

3) Переваги для сімейного відпочинку:

- Покращена політика щодо материнства та батьківства для найманих працівників
- Ваучери по догляду за дитиною через компенсацію заробітної плати
- Гнучкі робочі моделі
- Розподіл роботи
- Оплачувана восьмитижнева відпустка після 10 років служби для найманих працівників

4) Стимулююча оплата/оплата за результатами роботи:

- Місячна схема для працівників з погодинною оплатою
- Квартальна схема для команд менеджменту ресторану
- Річна схема для відділів офісної підтримки.

5) Схема встановлених внесків для всіх найманих працівників. Персонал може вносити мінімум 3% і отримувати відповідні внески роботодавця у співвідношенні 1:1, 1,5:1 або 2:1 залежно від віку та стажу

роботи, до максимального внеску роботодавця 10%. Наймані працівники, які не бажають сплачувати 3% внеску, отримають мінімальний рівень внесків, встановлений під час автоматичної реєстрації.

б) Охорона здоров'я та добробут:

- Приватне медичне страхування для всіх працівників з погодинною оплатою після трьох років служби та найманого персоналу після шести місяців служби
- Стоматологічні клініки за рахунок роботодавця
- Ваучери по догляду за очима.
- Спеціальний розділ добробуту на порталі для працівників

Незважаючи на те, що «Макдоналдс» має гарну репутацію завдяки своїй якісній організації праці, все ж таки в ній присутні недоліки. Співробітник, що поступив на роботу, матиме можливість для кар'єрного зростання лише через 3 роки.

Також корпорації варто збільшити свій престиж як роботодавця. Відомо, що робота в Макдоналдс непрестижна, тому компанії слід проводити різні акції для самореклами. Вирішити проблему некваліфікованої робочої сили слід шляхом виділення коштів щодо професійного навчання співробітників компанії. Важливо розробити проект професійного розвитку персоналу та закріпити положення про преміювання.

## Список використаної літератури

1. Офіційний сайт компанії «Майндкей». [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.mindk.com/>
2. Інформаційний ресурс «DOU». [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://dou.ua/>
3. Павленко О.О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства / О.О. Павленко, І. О. Максименко, Є.В. Лапін, В.О. Касьяненко // Вісник СумДУ, 2019. - № 1. - С. 77-81
4. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42
5. HRM-трансформація: чого очікувати в найближчому майбутньому? BDO Україна : веб.сайт. URL: <https://www.bdo.ua/ru-ru/blog/consulting/december-2020/hrm-transformation>
6. Говядкін І. Є. Структура та користувачі HRM-системи / І. Є. Говядкін // Управління персоналом. - 2018. - №3. - С. 64- 67.
7. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. – 336 с.
8. Василів В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014.148 с. 7. Седікова І. О. Дослідження асиметрії інформації на зерновому ринку // Науково-виробничий журнал
9. Дзюба В. Зрубати дерево файлів: як вибрати та впровадити HRM-систему. URL: <https://happymonday.ua/hrmsystema-yak-vybraty-ta-vprovadyty>
10. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>

11. Козак К. Б., Корсікова Н. М. Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19 // Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С.107-124

12. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32.

13. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 79–82.

14. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53

15. Шестакова А.В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2(58). С. 27–29.

16. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>

17. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8623/c.91-97.pdf?sequence=1>

18. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1.С. 55-56.

19. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна»: Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

20. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник / С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

21. Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.

22. Грабауров В.А. Інформаційні технології для менеджерів. М: Фінанси і статистика, 2016 – 23 с.

23. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с.

24. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.

25. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

26. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

27. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

28. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>



29. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

30. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

31. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

32. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22  
[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)

33. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

34. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

35. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

37. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

38. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

39. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

40. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

41. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

42. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

43. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. –

International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

44. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

45. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

46. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

47. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

48. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

49. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice:

Katowice School of Technology.

[in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

50. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

51. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

52. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

53. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

54. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. International Journal of Environment and Pollution, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

55. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

56. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>