

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Механізм мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних
умовах*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Харченко М.О./

*Виконавець: _____/Жукова А.Ю./
П.І.Б.*

*Група: _____ ПТЛ.мз-93с _____
шифр*

Суми 2021

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
**Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування**
_____ **О. І. Карінцева**
«__» _____ **20__** р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи ПТЛ.мз-93с, 2 курсу ЦЗДВН

(найменування інституту)

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Жукова Анастасія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Механізм мотивації та стимулювання
праці персоналу в сучасних умовах

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: навчально-періодичні видання, статистичні
дані, наукові джерела, літературні джерела, електронні ресурси.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що
підлягають розробленню) Мотивація та стимулювання трудової
активності персоналу. Дослідження передумов впровадження в
Україні світового досвіду мотивації праці. Стимулювання розвитку
трудового потенціалу закладів вищої освіти.

Перелік ілюстрацій: Рисунок 1.1- Механізм мотиваційного механізму; Рис 1.2- Основні функції стимулювання; Рисунок 1.3- Основні елементи стимулювання; Рисунок 1.4 - Логіка поєднання базових передумов стимулювання праці та мотивації трудової поведінки; Рисунок 2.1 - Французька система оплати праці; Рисунок 2.2- Бальна система оцінки; Рисунок 3.1- Заохочувальний механізм ЗВО

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____ доц Харченко М.О _____
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 52 сторінки основного тексту, 3 розділи, 3 рисунка, 5 таблиць, список використаної літератури із 43 джерел і 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес формування, використання та розвитку трудового потенціалу наукових і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі стимулювання розвитку трудового потенціалу наукового-педагогічних кадрів в СумДУ.

Метою роботи є дослідження засад механізму мотивації та стимулювання праці його працівників, а також розробка практичних рекомендацій щодо стимулювання розвитку трудового потенціалу на прикладі ВНЗ.

Методи дослідження: порівняння, економічний аналіз, статистичний аналіз, а також графічний метод для ілюстрації динаміки явищ та процесів.

Практична значимість роботи полягає у тому, що запропоновано практичні рекомендації щодо системи позитивної мотивацій розвитку трудового потенціалу конкретного ЗВО.

У розділі 1 «Мотивація та стимулювання трудової активності персоналу» висвітлено суть та значення мотиваційного механізму, стимулювання праці та соціологічні аспекти формування стратегії.

У розділі 2 «Дослідження передумов впровадження в Україні світового досвіду мотивації праці» було порівняно систему мотивації праці в Україні з різними зарубіжними країнами та можливості впровадження зарубіжного досвіду в нашій країні.

У розділі 3 «Стимулювання розвитку трудового потенціалу закладів вищої освіти» проведено аналіз особливостей нарахування заробітної плати працівникам бюджетної сфери на прикладі СумДУ, запропонована інтегральна система позитивної мотивацій розвитку трудового потенціалу ЗВО.

Ключові слова: ЗАРОБІТНА ПЛАТА, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПОЗИТИВНА МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.	8
1.1 Мотиваційний механізм та його елементи.....	8
1.2 Соціологічні аспекти формування стратегії.....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	24
2.1 Порівняння основних характеристик мотивації праці в Японії та Україні...24	
2.2 Порівняння основних характеристик мотивації праці в США та Україні....25	
2.3 Порівняння основних характеристик мотивації праці в Франції та Україні.26	
2.4 Порівняння основних характеристик мотивації праці в Німеччині та Україні.....	27
2.5 Порівняння основних характеристик мотивації праці в Швеції та Україні.....	30
РОЗДІЛ 3 СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ(на прикладі СумДУ).....	34
3.1 Аналіз системи оплати праці працівників бюджетної сфери	34
3.2 Аналіз ефективності системи пільг та знижок для працівників СумДУ.....	42
3.3 Формування інтегральної системи позитивної мотивацій розвитку трудового потенціалу ЗВО	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
Додаток А.....	57

ВСТУП

Актуальність роботи.

Ми живемо у час глобальних суспільно-економічних трансформацій. Вони пов'язані перш за все з цифровізацією та глобалізацією економіки, розвитком альтернативної енергетики та рухом суспільства в напрямку сталого розвитку [43,46-50,52-55,58-72,73,77,78-80]. Все це викликає певні зміни щодо тенденцій економічного розвитку.

Відповідно і в сучасних умовах господарювання в Україні відбуваються значні зміни відносно праці та її оплати. Процес прикладання праці у закладах вищої освіти (ЗВО) має певні особливості, що насамперед обумовлено характером фінансово-економічних відносин у цій сфері діяльності. Розвиток трудового потенціалу ЗВО як узагальненої трудової дієздатності колективу можливий сьогодні лише за умови наявності ефективного механізму мотивації та стимулювання праці його працівників. Така система діє коли фахівців з високою кваліфікацією заохочують до ефективної праці не лише матеріально, а й морально. З цих позицій, необхідність підвищення якості підготовки кадрів для України вимагає активного включення в цей процес трудового потенціалу наукових та науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів України, що обумовлює актуальність виконання даної кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процес формування, використання та розвитку трудового потенціалу наукових і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів.

Дану тему було розглянуто в працях багатьох вчених: Г.Беккера, Д.Белла, Дж.К. Гелбрейта, С. Фішера, Т.Шульца, В.Адамчука, Б. Генкіна, В.Йозайтиса, В. Костакова, Р.Колосової, І.Назарової, С.Струмліна, О.Ромашова, Н.Шаталової, Д. Богині, В.Брича, О.Грішнкової та інших. Незважаючи на те, що вчені досить глибоко опрацювали теоретико-методологічні основи трудового потенціалу, відкритим питанням залишається формування трудового потенціалу

неприбуткових підприємств та шляхи стимулювання його розвитку, що обумовило вибір теми науково-дослідної роботи.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми стимулювання розвитку трудового потенціалу науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів освіти.

Метою роботи є дослідження засад механізму мотивації та стимулювання праці його працівників, а також розробка практичних рекомендацій щодо стимулювання розвитку трудового потенціалу на прикладі ВНЗ.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність **розв'язання наступних задач**: проаналізувати методичні підходи до формування мотиваційного механізму стимулювання праці; визначити та дослідити особливості впровадження в Україні світового досвіду мотивації праці; проаналізувати існуючу систему оплати праці працівників бюджетної сфери; обґрунтувати елементи інтегральної системи позитивної мотивації розвитку трудового потенціалу ЗВО.

Новизна роботи полягає у такому:

1) удосконалено підходи щодо економічного обґрунтування інвестування в людський капітал, які на відміну від інших полягають у формуванні інтегральної системи позитивної мотивації розвитку трудового потенціалу ЗВО;

2) дістали подальшого розвитку положення щодо економічного обґрунтування перспективних напрямів розвитку трудового потенціалу ВНЗ, що полягають у стимулюванні підвищення міжнародного визнання досліджень та кооперації співробітників.

Фактологічна база дослідження. Для дослідження й аналізу були використані: статистична інформація, матеріали періодичних видань, матеріали конференцій, звітність Сумського державного університету (СумДУ) за 2018 – 2020 роки.

РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотиваційний механізм та його елементи

Мотиваційним механізмом називають умови, що спонукають людей до діяльності[44,45,51,56,57,74,75,76,81,82,83]. Механізм включає в себе два елементи, такі як механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину, наприклад примус та спонукання , та механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності. Завдання мотиваційного механізму - сформувати або активізувати стан особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації. В загальні механізм мотиваційного механізму надано на рис 1.1

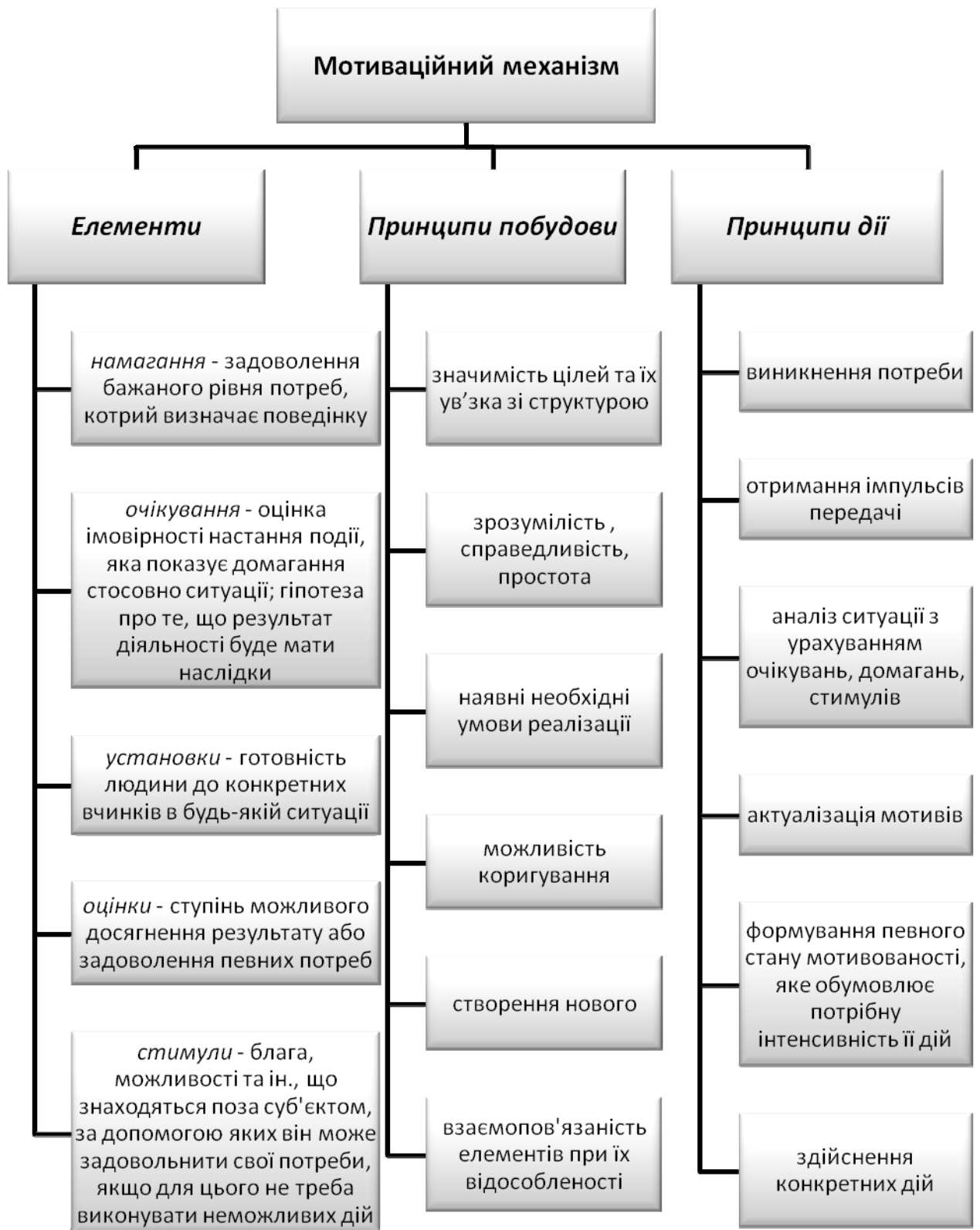


Рисунок 1.1 – Механізм мотиваційного механізму

Під стимулюванням ми розуміємо процес застосування стимулів, які повинні забезпечувати цілеспрямованість його поведінки, основні функції якого подано на рис 1.2.

Люди шукають найкоротший шлях , щоб досягти бажаного результату, нехтуючи своїм здоров'ям. Вони свідомо оцінюють можливі варіанти дій із урахуванням стимулів. Стимули є предметом маніпуляції , оскільки впливає на поведінку людини. Основні елементи стимулювання подано на рис 1.3

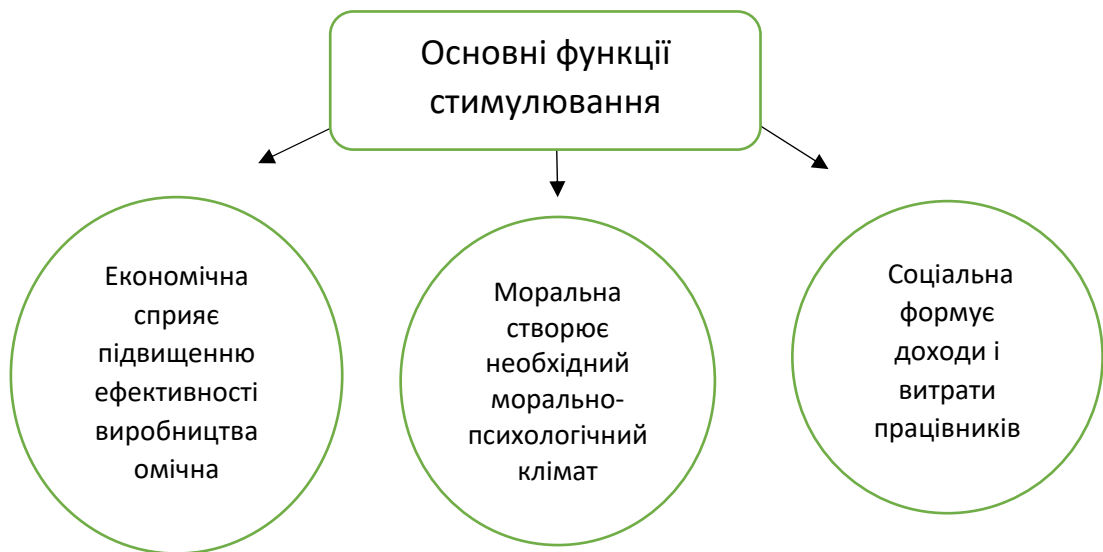


Рисунок 1.2 – Основні функції стимулювання



Рисунок 1.3 – Основні елементи стимулювання

Стимулювання можна поділити на актуальне та перспективне. З назв зрозуміло, що актуальне – за допомогою заробітної плати , а перспективне – перспектива кар’єр, тощо. При глобальних цілях перспективне буде ефективніше, високу ймовірність їх досягнення, наявність у нього терпіння, віри, цілеспрямованості [3].

В практиці застосовують жорстке та м’яке стимулювання. Жорстке – засноване на стару людини , а також примусу людини до будь-яких дій.

Наприклад, відрядна заробітна плата(можна не отримати , або отримати не в повному обсязі) , неналежний соціальний пакет (її наявність послаблює стимулюючий механізм). Подібне стимулювання не замінює адміністративно-правових методів впливу, а доповнює їх. Мета змусити людину краще виконувати свої обов'язки.

М'яке стимулювання засноване на спонуканні до діяльності . Його інструментом є, наприклад, соціальний пакет (благ, гарантій).Таким чином, мотивувати людей можна, використовуючи внутрішнє і зовнішнє спонукання, а також зовнішній примус [4].

Велике значення в управлінні поведінки соціальних об'єктів у сфері праці мають форми організаційного стимулювання, виділені по способі взаємозалежного результату діяльності й стимулів.

Існує дві форми:випереджальні й підкріплювальні. Різниця між двома формами полягає в тому що, складається в ступені інформованості об'єкта керування й взаємозв'язку стимулювання і результатів діяльності.

Випереджальний інформує, яких результатів треба досягти і що можна отримати. Його інформують , яким чином буде вимірюватися його праця і яким чином він буде оцінюватися і як стимулюватися.

Підкріплювальна форма вказує на те що об'єкт стимулювання довідається про те , що виявився коштовним , визнаним і заохоченим тільки після завершення діяльності. Стимулювання в цьому випадку підкріплює вже здійснені дії.

Одним із достоїнств є досягнення швидкого стимулюючого ефекту, чітку ціль, високу пристосованість для спонукання разових дій виконавця, можливість в окремих випадках вибору ясних принципів побудови. Необхідність створення системи оцінки та виміру праці, визначення для об'єкта різновидів робіт, конфлікт між боргом та вигодою- це все є недоліком.

Переваги підкріплювальної форми: не вимагає спеціальної нормативної бази стимулювання, робить всі роботи рівноцінними, перекладає акцент на

підсумкову значимість робіт, на досягнення кінцевих цілей. Застосовують її де важче виміряти результат праці, або у випадках неприпустимого введення розрахункових відносин і пошуку вигоди [5].

Індивідуальна і колективна форми стимулювання.

В залежності від результату праці здійснюється стимулювання конкретних людей, саме таким чином відбувається розподіл форм організації стимулювання на індивідуальну та колективну. З назв зрозуміло якщо результат праці окремого працівника найважливіший - то це індивідуальна форма стимулювання. Якщо діяльність праці колективу – то це колективна форма стимулювання.

Перевагою індивідуальної форми стимулювання є те що, існує взаємозв'язок між діяльністю і заохоченнями.

Мінусом є деякі складності в роботі а саме у встановленні оцінки результату роботи , приділяється увага конкретним виробничим операціям незважаючи на цілі колективу. Дана ситуація буде впливати на психологічний клімат і на результати діяльності підприємства. Індивідуальна форма стимулів пов'язана зі структурою матеріальних і нематеріальних стимулів. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це усвідомлені їм потреби. Особисті стимули тісно взаємозалежні з колективними й суспільними, що відбиває і взаємодію відповідних інтересів.

Стимулювання працівників за результатами діяльності колективу дає змогу кожному найманому працівнику відчувати себе частиною єдиного цілого колективу. Колективні стимули пов'язані із впливом на розмір доходів підприємства, а отже, на благополуччя його працівників. Частину стимулів являють собою фонди: розвитку виробництва, науки й техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення й, звичайно, заробітної плати.

Колективними стимулами на сьогодні все частіше стають ціни та прибуток підприємства через впровадження ринкових відносин. Найважливіше правильно визначити значимість конкретного виконавця в кінцевий результат

діяльності трудового колективу і звісно части в загальному обсязі отриманих результатів, а саме матеріальних та духовних благ[6].

Позитивна й негативна форми стимулювання.

Класифікація стимулів в позитивну або негативну сторону, тобто може бути як і заохочення так і навпаки.

Позитивна та негативна форми організації стимулювання ґрунтуються на обліку відхилень результатів діяльності від нормативних. Коли об'єкт стимулювання досягає певної мети суб'єкт керування заохочує шляхом збільшення ступеня задоволення потреб об'єкта.

Якщо відставання від плану та недосягнення певних цілей карається відповідно зниженням ступеня задоволення потреб об'єкта керування. Абсолютне зниження рівня потреб – пониження в посаді, штраф, втрата пільг, відносне зниження рівня потреб – зниження розміру премії, зміна в черзі на одержання благ, і відносним у порівнянні з іншими працівниками - менший розмір премій, не заохочення якимось благом.

Саме позитивне стимулювання дає можливість відчутти, що працівник авторитет серед інших та сприяє підвищенню престижності. Негативне стимулювання навпаки знижує рівень престижності і авторитету. До негативних відносять також перенесення відпустки на зимовий час, зауваження, перенесення черги на житло, позбавлення премії тощо. До несумлінних працівників застосовують жорсткі економічні і правові санкції:

відрахувань, штрафів, позбавлення не тільки премії, але й частини заробітної плати. Негативне стимулювання завдає шкоди самолюбству людини, тому його використання вимагає обліку багатьох психологічних нюансів [7].

Безпосередня, поточна та перспективна форми:

Безпосередня, поточна та перспективна форми організації стимулювання виділені залежно від розриву в часі між результатами діяльності і одержанням відповідного стимулу. Перевагою безпосередньої форми є його оперативність і дуже ясний і безпосередній взаємозв'язок між дією і стимулом. У зв'язку із цим

вона має дуже високий стимулюючий потенціал і практично завжди дає очікуваний позитивний економічний результат. До недоліків ставиться: не орієнтація працівника на досягнення кінцевого результату для колективу в цілому, спрямована на рішення щохвилиних завдань, впливає на розвиток взаємин між окремими виконавцями й колективом, роблячи їх конфліктними.

Поточна форма може проявлятися за підсумками кварталу, півріччя та року. Вона стимулює людину і створює впевненість у нагородженні за результатами цих періодів. Працівник буде сумлінно працювати і віддавати цілком себе результату.

Перспективна форма полягає в тому що формується єдина команда колективу, що працює на благо підприємства разом і орієнтована на довгострокову мотивацію працівників. Недоліком є те, що не кожний працівник погодиться та прийме це на себе [8].

Загальна й цільова форми.

Залежно від ступеня і характеру конкретних умов одержання стимулу варто виділити загальну й цільову форми організації стимулювання.

Загальна форма поширюється на всіх учасників суспільного виробництва. Заохочення в цьому випадку здійснюються у зв'язку із проведенням суспільних компаній, з ювілейними датами в житті окремих працівників або державних свят. При загальній формі враховують разові успіхи так і бездоганну роботу завжди. Формулювання умов їхнього одержання повинні мати принципово загальний характер, вони повинні носити характер підкріплення колективно значимих дій. При цільовій формі обов'язковим є розробка спеціальних положень. Так, необхідно чітко фіксувати абсолютні або відносні показники результатів конкретної діяльності учасників виробництва, досягнення яких є умовою присвоєння відповідного звання [9].

1.2 Соціологічні аспекти формування стратегії

В сучасних умовах ринкової економіки зовсім по іншому виглядають відносини між працівниками підприємства і його керівництвом. Кожне керівництво має за мету одержання максимального прибутку, успіх на ринку. Мета працівників персоналу – одержання гідної заробітної плати. Однак правильна стратегія стимулювання працівників установає змогу максимально зблизити ці цілі. У знаходженні одного рішення між персоналом і його начальниками, власне, полягає суть стимулювання праці, націлена на гармонізацію соціально-трудова відносин. Дивитися рисунок 1.4.



Рисунок 1.4 – Логіка поєднання базових передумов стимулювання праці та мотивації трудової поведінки

Головна мета формування стратегії стимулювання праці персоналу – забезпечення виконання всіх бажаних цілей установи за допомогою залучення і збереження професійно підготовлених працівників і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, яка виникає на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації. Завдання управління полягає у забезпеченні такого впливу стимулів на мотиви суб'єкта праці, який викликав би бажання та ефективну для організації поведінку. Водночас, це стає можливим лише за умови загального аналізу всіх сил, які обумовлюють трудову поведінку персоналу і його ставлення до роботи. За результатами такого аналізу можна сформувати базу соціологічних знань, необхідних для належного обґрунтування організаційних рішень у сфері стимулювання праці та вірного застосування соціальних технологій управління трудовим колективом [10].

Результати трудової діяльності створюються в процесі її здійснення, що поєднує як об'єктивні сторони трудової ситуації, так і її суб'єктивний вимір – поведінку людини, її ставлення до праці, прагнення до задоволення наявних потреб. Всі ці фактори створюють умови для використання індивідуального підходу до стимулювання трудової діяльності, який включає в собі професійний розвиток людини, розвиток її трудового потенціалу, формування людини як особистості, що, та забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства. Такі поняття як «трудова поведінка» і «трудова діяльність» не є тотожними. Технічні, технологічні, організаційні засоби і незалежна від прагнень інших індивідів і групи форм їхньої професійної активності називають – трудовою діяльністю. Це порядок дій діяльності, що за певних соціальних, економічних, організаційних, технологічних приводить до одержання конкретного результату.

Існують певні особливості стратегічного управління персоналом. Сучасною основою забезпечення конкурентноспроможності підприємства виникає через умови господарювання, які характеризуються невизначеністю,

динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби обумовлення зміщення акцентів уваги на працівників підприємства. Працівники є стратегічним ресурсом кожної організації, яка хоче знайти нові механізми управління для забезпечення результату. Можна зробити висновки, особливої значимості набуває вивчення можливостей ефективного управління працівниками установ, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства. Стратегічне управління підприємством є швидким процесом, який відбувається відповідно до впливу чинників зовнішнього середовища, виникнення сучасних умов досягнення конкурентоспроможності організації. В теорії стратегічне управління працівниками підприємства ще точно не сформувалася, зокрема, виникнення сучасних об'єктів стратегічного управління [11].

Стратегічне управління підприємствами працює в умовах глобалізації ринкових відносин, зростання конкуренції і змін у процесі функціонування підприємства. Важливим є рішення проблем забезпечення ефективної реалізації стратегії у відповідності з загальним розвитком організації, яка повинна передбачати можливість відповідних коректив стратегії і способів її впровадження. Розробка і запровадження змін вимагає відповідних здатностей працівників та узгодження плідної роботи персоналу і сієї команди зі стратегією. Визначення стратегія можна трактувати, як визначення певних цілей розвитку організації, часу та методів досягнення, оцінка ступеня реалізації цілей. Базовими концепціями стратегії є конкурентні переваги, відмінні властивості і стратегічна відповідність. До розробки і втілення стратегії пред'являються наступні вимоги :

- визначення найважливіших внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії:
- втілення цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління:

- чітке проінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурси підприємства з метою отримання найбільшої віддачі.
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії.

Стратегічне управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі [12].

Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з організацією, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства.

Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління .

На сьогодні є дуже важливим впровадити стратегічне управління персоналом, вона обумовлена посиленням конкурентної боротьби.

Значного часу потребує сформувати персонал , який буде відповідати високому рівню продуктивних здібностей та ефективній взаємодії в рамках трудового колективу. Для досягнення конкурентної стратегії та конкурентних переваг доцільно запровадити стратегічне управління, яке забезпечить формування високоякісного капіталу підприємства та об'єднає всю кадрову роботу. Складну організаційну та економічну категорію , яка включає в себе певну процедуру розробки називають стратегія [13].

Існують деякі етапи формування та розробки стратегії:

- аналіз стану галузі і позиції підприємства в галузі;
- аналіз цілей підприємства;

- аналіз привабливості ринку;
- аналіз фінансових ресурсів;
- аналіз ризику;
- аналіз внутрішньої структури підприємства, його сильних та слабких сторін;
- аналіз кваліфікації працівників;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз фактору часу.

Теоретичний процес формування стратегії складається з наступних етапів:

- визначення місії та цілей;
- SWOT- аналіз;
- аналіз поточних стратегій;
- проведення аналізу ресурсного потенціалу;
- завдяки досвіду від проведення аналізів формулювання нових стратегічних питань ;
- підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії;
- моніторинг стратегії.

Формування стратегії передбачає визначення бачення підприємства, стратегії, організаційних компетенцій, плану дій і їх реалізації. Обрати конкретну стратегію треба виходячи з перспективних цілей підприємства, внутрішніх ресурсів. В межах стратегічного управління людський потенціал організації можна визначити здатністю або компетенцією персоналу , що визначає результат, і мотивацію до праці, досягнення цілей визначає мотив і поведінка людей. Здатність установи досягати визначених результатів і здатність до інновацій формують організаційну компетенцію, джерелами якої є технічні можливості, ресурси і працівники [14].

Стратегія розвитку повинна забезпечувати розвиток чи оволодіння компетенціями. Стратегію управління співробітниками підприємства можна визначити як плани застосування можливостей зовнішнього оточення для збереження і зростання конкурентоспроможності підприємства за допомогою її персоналу. Стратегія управління персоналом спрямована на підтримку і досягнення конкурентних цілей підприємства, визначає напрямки робіт, їх зміст, строки і показники оцінки ефективності реалізації. Виходячи з визначених стратегічних установок система управління працівниками підприємства створює певні відповідні методи, процедури і програми з підбору, розвитку, оцінки, винагороди персоналу та організаційної комунікації.

Система оцінки організаційних, технічних заходів стратегічних планів передбачає встановлення вимірників розвитку на основі деяких показників, які дозволяють визначити як організація в цілому і кожний підрозділ реалізували стратегії, освоїли базисні компетенції. Можна зробити висновки, що в умовах постійних змін і зростання конкуренції важливо сформувавши ефективну стратегію, яка на основі визначеної динаміки змін зовнішнього оточення стану внутрішніх ресурсів, їх взаємодії визначає реальні можливості реалізації організаційного розвитку. У напрямку збереження стійкого розвитку організації по відношенню до працівників організаціями використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення. Нові стратегії до управління працівниками повинні також забезпечувати можливість реалізації управління на основі передбачення змін, гнучких першочергових рішень, прийняття стратегічних рішень в умовах низької визначеності і змін [15].

Розробка і реалізація стратегії управління працівниками повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням сучасних управлінських технологій, а саме реалізація програм формування компетенції, розробки стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і формування системи мотивації у відповідності з визначеною стратегією.

Введення стратегічного управління працівниками у практичну діяльність нових установ зіштовхується з деякими проблемами, це недостатній рівень підготовки працівників у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, недостатність фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, заниження ролі персоналу в організації, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційних структур управління, недосконалість стилю і методів управління працівниками, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління співробітниками, нерозвиненість корпоративної культури підприємства [16].

Для того щоб зміцнити конкурентні позиції підприємства треба розробити та впровадити в діяльність установи певні коригувальні заходи, а також здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом. Багато в стратегії управління персоналом залежить від того, як співробітники підприємства використовують свій потенціал для самореалізації.

Кожному підприємству, на мою думку, щоб створити точну стратегію управління персоналом треба спиратися на досвід роботи з працівниками та розробити особисту філософію роботи з персоналом, крім того запозичити зарубіжний досвід [17].

Фінансовий стан підприємства, а також конкурентоспроможність залежить від ефективної роботи працівників, що визначає механізм формування заробітної плати. Саме вона виступає найважливішим елементом і забезпечує ефективність як всієї економіки так і окремих підприємств.

Прогресивна система оплати праці виступає як ефективний інструмент для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення продуктивності праці. Прогресивність такої системи визначається перш за все сутнісною формою її окремих елементів. Підприємство саме вирішує яку форму або систему оплати праці використовувати.

Актуальним є в системі оплати праці – премії , вони є додатковим стимулом для працівників.

Премії забезпечують зацікавленість персоналу до виконання завдань з гарним результатом. Вони важливі для підприємства, бо забезпечують додатковий стимулюючий мотив для окремих працівників.

Всі премії, що нараховуються працівнику входять до додаткової заробітної плати або інших заохочувальних компенсаційних виплат. Дані досліджень стверджують, що приблизно третину заробітної платні робітників складають різноманітні заохочувальні компенсаційні виплати.

Підприємство може самостійно визначати механізм стимулювання. Необхідність вносити зміни в систему заохочення працівників існує , якщо відбулися зміни діяльності, пріоритетів господарювання.

Варто зазначити, на наш погляд, що існуюча система стимулювання працівників потребує змін. Тому варто звернути увагу на передумови впровадження світового досвіду мотивації праці в умовах викликів сьогоденню

На макроекономічному, галузевому рівні необхідна законодавча підтримка системи преміювання. При розробці нових програм стимулювання працівників, запровадження світового досвіду можна досягти стратегічних цілей підприємства [41].

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

2.1 Порівняння основних характеристик мотивації праці Японії та України

Японія. До ментальної концепції мотивації та стимулювання відноситься пріоритет національних форм щодо сфери праці, не дивлячись на їх явне протиріччя ринковим реальностям. Наприклад, довічний найм в Японії.

Система пільг в Японії охоплює ряд елементів, починаючи з наявності соціально-медичного пакету, оплати проїзду та закінчуючи оплатою відпочинку й розважальних заходів.

При цьому темпи зростання продуктивності праці, слід відмітити, за японською моделлю вище, ніж темпи зростання оплати праці та рівня життя населення.

В Японії, щоб заохочити підприємницьку активність уряд не приймає жорстких заходів з контролю за майновими розшаруваннями суспільства, тобто країна має доволі гнучку систему оплати праці. Але така система буде ефективною лише за умови готовності населення сприймати добробут країни вище своїх особистих інтересів, що ми й спостерігаємо у Японії [18].

Японська традиційна система будується, зазвичай, на факторах професійності, віку та стажу роботи. Стосовно заробітної плати робітникам, таким як, наприклад, інженер або керівник нижчої або середньої ланки в залежності від цих факторів визначається оклад працівника, що розраховується за тарифною сіткою, в основу якої входять виплати за вищеназваними факторами. В японських фірмах набула поширення синтезована система, що в собі поєднує як традиційні так й інші показники. Відмінність синтезованої від традиційної системи в тому, що додається фактор результативності праці.

Місячний заробіток складається з базових виплат та додаткових виплат за результативність та заслуги [19].

Наприклад, у працівників «Hitachi» структура оплати праці виглядає наступним чином: базові виплати – 36%, додаткові виплати за заслуги – 27 %, додаткові виплати за виконану роботу – 29%, різні допомоги – 7 [18].

2.2 Порівняння основних характеристик мотивації праці США та України

США. Між працівником та компанією існує довіра, персонал має право брати участь у вирішенні проблем компанії. У штатах поширеною формою оплати праці є почасова з нормованими завданнями та доповнена різними формами преміювання. В штатах на даний момент хочуть ввести систему преміювання вчителів від успіхів учнів. Для вищої керівної ланки зазвичай використовують спеціальні привілеї. Матеріальні заохочення здійснюються для чиновників ,для яких існує 22 видів таких привілеїв, а для політиків - 11. Зарплатня керівників залежить від традиційних факторів, таких як кваліфікація або результати роботи, а також від такого специфічного фактору як середньогалузевий розмір оплати праці [20].

Зазвичай премії для керівного складу можуть дорівнювати від 10 до 50 % основної зарплатні, в інших випадках - 100 %. А для найкращих керівників існують президентські премії ,наприклад, 35% або 20% від їх річного заробітку. Зазвичай підприємства США для своїх робітників використовують гнучку систему премій за назвою «PayforPerformance». Вона залежить від колективних та особистих результатів. Ця система є більш ефективною. В тих компаніях де застосовують цю систему продуктивність збільшилася на 5–50 %, а доходи працівників – на 3–30 %, як наслідок- вони працюють більш ефективніше. А щоб отримати бонуси працівники повинні відмовитися від визначеного відсотку від своєї заробітної платні , але при цьому вони отримують бонуси у два рази більше , ніж ту зарплатню, від якої відмовилися [21].

Компанії періодично надають атестації співробітникам, на основі яких встановлюють рівень заробітної плати на наступний період. Оплата праці постійно переглядається протягом року з певною періодичністю. На певних підприємствах в штатах використовують новий підхід до оплати праці, при якій заробітна плата залежить не від виробітку, а від якісних показників, наприклад, кваліфікації. Після оволодіння кожною спеціальністю кожному робітнику присвоюють певне число балів. Чим більше робітник отримує балів, тим вища у нього буде заробітна платня [22].

При такому підході, який залежить від рівня кваліфікації, можна назвати такі переваги, як: зростання у робітників задоволення від праці, постійна ротація та оптимізація персоналу.

При цьому помітно покращуються внутрішньовиробничі відносини, зростає ефективність діяльності. Серед опитаних менеджерів і робітників, близько 72% вважають таку систему оптимальною та такою, що позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства [23].

2.3 Порівняння основних характеристик мотивації праці Франції та України

Франція. Підприємства Франції використовують велику різноманітність економічних інструментів мотивації. При чому на відмінність від інших ця система містить стратегічне планування в ринковому механізмі. Ґрунтуються ринкові відносини на конкуренції, що звісно впливає на якість продукції та задоволення потреб населення. Спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати з одного боку, та індивідуалізація оплати праці з іншого. Перша тенденція полягає в тому, що в колективному договорі на підприємстві обов'язково прописується врахування Індексація цін на споживчі товари. Врахування другої тенденції проходить шляхом застосування рівня професійної

активності на розмір оплати праці. Основні принципи врахування подано на рис 2.1 [24].

Основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці		
1. Для кожного працівника визначається мінімальна заробітна плата та «вилка» окладів. Кількість та якість праці, участь в житті підприємства основні критерії трудового внеску працівника.	2. Оплата праці поділяється на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються бонуси за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій	3. В таких організаціях залучають співробітників до індивідуалізації заробітної плати, участь у прибутках, продаж акцій працівникам, виплата премій. Саме для управлінського персоналу зазвичай застосовують індивідуальну оплату праці

Рисунок 2.1 – Французька система оплати праці

Часто на підприємствах застосовують бальну оцінку праці працівників (від 0 як правило до 120 балів) [5]. Співробітників поділяють на 5 категорій в залежності від набраних балів за кожним із шести показників, що надано на рис. 2.2

Визначають шість основних показників оцінки: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність				
Перша категорія (ті працівники, які отримали найкращий результат) 120-100 балів	Друга категорія (до неї можна віднести 5-10% працівників одного підрозділу з однією професією) 99-76 балів	Третя категорія (до неї можна віднести 30- 40% працівників одного підрозділу з однією професією) 75-51 балів	Четверта категорія (до неї можна віднести 35- 40% працівників одного підрозділу з однією професією) 50-26 балів	П'ята категорія (інші працівники одного підрозділу з однією професією) 25-0 балів

Рисунок 2.2 – Бальна система оцінки

Таким чином, створюється сильний вплив на ефективність та якість праці, при цьому включається фактор саморегулювання фонду заробітної плати, що є ключовою перевагою даної моделі.

Великобританія. Відмінною рисою системи оплати праці на підприємствах та організаціях Англії є те, що крім встановленої заробітної плати передбачено періодична виплата відповідної частини прибутку, що обов'язково прописується у договорі між працівником та фірмою. Система передбачає виплати від участі у прибутку або у чистому доході, обороті або утвореній вартості. Практикується внесення особистих коштів працівників в обмін на акції та облигації компанії для придбання предметів та засобів праці. Участь працівників у капіталі дає можливість співробітникам отримувати частину прибутку корпорації, а також дивіденди, відсотки або ж премії від певного підприємства. На практиці показано, що в Англії для працівників їх дохід від участі в прибутках може становити до 10%. Ця система покращує ставлення робітників до роботи та створює позитивну атмосферу на підприємстві, стимулює працівників, тому участь у прибутках добре

позначилось , як для фірми так і для персоналу. Тому, в результаті на підприємствах зростає продуктивність праці. У Великобританії заробітна платня складається з основної та додаткової. Один із видів премій – «відкладені премії». Близько 30% промислових компаній застосовують систему преміювання за кількість, наприклад, виходів на роботу. Дуже поширене використання даної системи для підприємств автомобільної галузі. Наприклад, за зниження кількості невиходів у два рази на підприємствах «GeneralMotors», працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [26].

2.4 Порівняння основних характеристик мотивації праці Німеччини та України

Німеччина. Система мотивації на німецьких фірмах передбачає, що на першому місці знаходиться людина зі своїми інтересами, але яка розуміє свою відповідальність перед суспільством. У відповідь держава захищає своїх громадян , намагається усунути несправедливість, захищає всіх беззахисних (хворих, дітей, пенсіонерів).

Німецька модель створює економічний добробут та соціальні гарантії.

Суть даної системи в тому, що на рівень оплати впливають держава, профспілки та представники підприємств. Посадові оклади та тарифні ставки розглядаються як мінімальна гарантована винагорода за певну працю. Саме від ступеня складності праці залежить оплата праці персоналу. За певні досягнення виплачуються бонуси [8]. Існують різноманітні соціальні програми для найманих працівників, на кшталт наших відрахувань до позабюджетних фондів(ЄСВ). До речі, внески до пенсійного фонду сплачуються на паритетних принципах, тобто як роботодавцем так і працівником [27].

2.5 Порівняння основних характеристик мотивації праці Швеції та України

Швеція. В Швеції, на відміну від інших країн, активно здійснюється державна політика зайнятості. При цьому саме держава намагається підвищити конкурентоспроможність трудових ресурсів через підвищення кваліфікації своїх працівників. Завдяки державній політиці створюються нові робочі місця, субсидують приватні компанії, виплачують допомогу при переїзді до нового місця роботи. Така сильна соціальна підтримка, безумовно є перевагою цієї моделі праці, що спрямована на скорочення майнової нерівності. При цьому спостерігається нівелювання розривів між мінімальним і максимальним розміром зарплати.

Наприклад, якщо ми розглядаємо 10 підприємств однієї галузі, три з них є високорентабельними, п'ять тримають середній рівень, а два – збиткові. Суть в тому, що на будь-якому з розглянутих підприємств робітники будуть отримувати однакову зарплату за однакову роботу[10]. Профспілки не дозволяють низькорентабельним компаніям знижувати зарплату нижче тієї, що встановлена на переговорах. Таким чином діє політика солідарної оплати праці, яка побудована колективно-договірній основі [28].

Характерною ознакою шведської системи є застосування різноманітних премій, наприклад, щорічних та «відкладених» не менше ніж на п'ять років, що стимулює трудові ресурси до більш продуктивної праці [11].

Ми розглянули найпоширеніші світові моделі мотивації персоналу. Ключове, що їх поєднує складається в тому, що всі вони є досвідом економічно розвинутих суб'єктів господарської діяльності. Тому їх досвід є цікавим з точки зору впровадження в сучасних умовах вітчизняної економіки.(табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Характеристика систем мотивації в країнах світу

Таблиця 1

Характеристика систем мотивації в країнах світу

(розроблено автором за джерелами [4])

<i>Країна</i>	<i>Основні фактори мотивації праці</i>	<i>Відмінні особливості</i>	<i>Ефект або результат</i>
Японія	1.Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі; корпоративна філософія	Система допомагає зблизити працівників; проводяться професійні навчання всередині фірм; працівники отримують бонуси за результатами праці. Можливе непорозуміння у колективі через різну оплату праці; довічний найм гарантує виплати за вислугу років, але в той же час це неможливість працівника змінити роботу, втрата інтересу до роботи.
США	1.Якість роботи 2.Висока кваліфікація 3.Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок	Система дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва; завдяки можливості брати участь у вирішенні проблем компанії, працівників це спрямовує на результат.

Франція	1.Якість роботи 2.Кваліфікація 3.Кількість раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці працівника; індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії	Головним спонуканням мотивації працівників є участь у прибутку підприємства, бо саме від нього залежить їх винагорода. Тому робітника це спрямовує на результат.
Німеччина	1.Якість	Соціальні гарантії; стимулювання праці; розвиток індивідуальних навичок працівників	Така система дозволяє розкривати хобі кожного працівника; поєднання матеріальної та соціальної мотивації допомагає зблизити працівників та отримати грошову стипендію найкращому з працюючих. Можливі не порозуміння у колективі, бо рівень оплати праці на підприємстві залежить від складеності роботи, кваліфікації.
Швеція	1.Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг.	Більш рівна структура заробітної плати призводить до виникнення багато порівнянних робочих місць, що не заважає структурним змінам в економіці. Завдяки такій системі зростає рентабельність підприємства.

Для умов України запровадження один до одного будь-якої з розглянутих моделей виявляється неможливим. Це залежить від певного набору факторів, що формують передумови застосування, наприклад, бажання керівництва, фінансово-економічний стан, тощо. Вони будуть неоднаковими для різних країн, тому мабуть краще запозичити деякі елементи зарубіжних систем та поступово їх впроваджувати. На мою думку, найбільше підходить до впровадження елементи французької, американської, англійської моделей, бо саме вони передбачають різноманітний інструментарій. Якщо впровадити американську модель – то підвищиться рівень задоволеності роботою, якість. Але підприємства тоді повинні будуть проводити атестацію своїх підлеглих [29].

Слідкування за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності. Але, слід зазначити, що можуть виникати труднощі щодо виміру обсягу роботи окремого працівника (якщо це невиробниче підприємство) та вклад в колективний результат. Крім того,

далеко не кожен працівник може вкласти свої кошти у активи компанії. Заробітна плата є головним стимулом для кожного працівника.

Рівень заробітної плати в країнах:

- Польща-405 євро;
- Словаччина – 352 євро;
- Угорщина – 332 євро;
- Румунія – 179 євро.

У Великобританії ставки мінімальної погодинної зарплати законодавчо встановлюються для різних категорій працівників. Розмір зарплати залежить від віку працівника [30].

Місячна зарплата в Німеччині в середньому у 2018 році складає 3771 євро. Після сплати податків залишається приблизно 2300 євро. В Південній Кореї середня оплата праці в 2018 році становить близько 33 870 000 вон на рік, це приблизно 30 495 доларів . В Латвії мінімальна зарплата 2019 року становить 380 євро, Литва- 300 євро, Естонія – 390 євро. В Україні мінімальна заробітна плата становить в 2019 році 4173 грн, січень- липень 2020 р- 4723грн., вересень-грудень 2020 р. – 5000 грн., 2021- 6000 грн.

Також треба включати і моральне заохочення працівників. В нематеріальне стимулювання персоналу повинно входити концепція підвищення якості трудового життя, перспектива кар'єрного зростання, інформованість персоналу [31].

3. СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ(на прикладі СумДУ)

3.1 Аналіз системи оплати праці працівників бюджетної сфери

Оплата праці бюджетних організацій, зокрема ЗВО, здійснюється за рахунок постійної (базової) та умовно-змінної(преміювальної) складових. Перша розробляється та затверджуються державою(на базі Постанови № 1298, чинна редакція 26.08.2020 – про Порядок застосування та розміри доплат і надбавок до посадових окладів). Базову складову кожного року переглядають, підвищують. Саме вона є основою для нарахування стимулюючих виплат у вигляді доплат, надбавок, премій, виплат матеріальної допомоги тощо. Усі ці виплати відносяться до умовно-змінної складової. Зокрема, окремими законами визначені інші додаткові гарантії працівникам окремих галузей бюджетної сфери в частині оплати праці. Так, наприклад, педагогічним та науково-педагогічним працівникам у вітчизняних ЗВО гарантована надбавка за вислугу років в залежності від стажу педагогічної діяльності згідно Закону України «Про освіту», також виплата на оздоровлення у розмірі місячного окладу при наданні щорічної відпустки [32, 33].

В постанові Кабінету Міністрів України затверджені посади працівників бюджетних установ, робота в яких зараховується до педагогічного, науково-педагогічного і дає право отримати доплату за вислугу років.

Для всіх категорій працівників розмір доплати визначається у відсотковому значенні від розміру посадового окладу : понад 3 роки – 10%, понад 10 років - 20 %, понад 20 років - 30 % [34].

В якості об'єкта дослідження ми обираємо Сумський державний університет.

Середньоблікова чисельність штатних працівників Сумського державного університету склала: у 2018 році – 2499 чол, у 2019 – 2527 чол, у

2020 – 2378 чол. В 2020 році кількість працюючих зменшилась через скорочення, які спричинені пандемією.

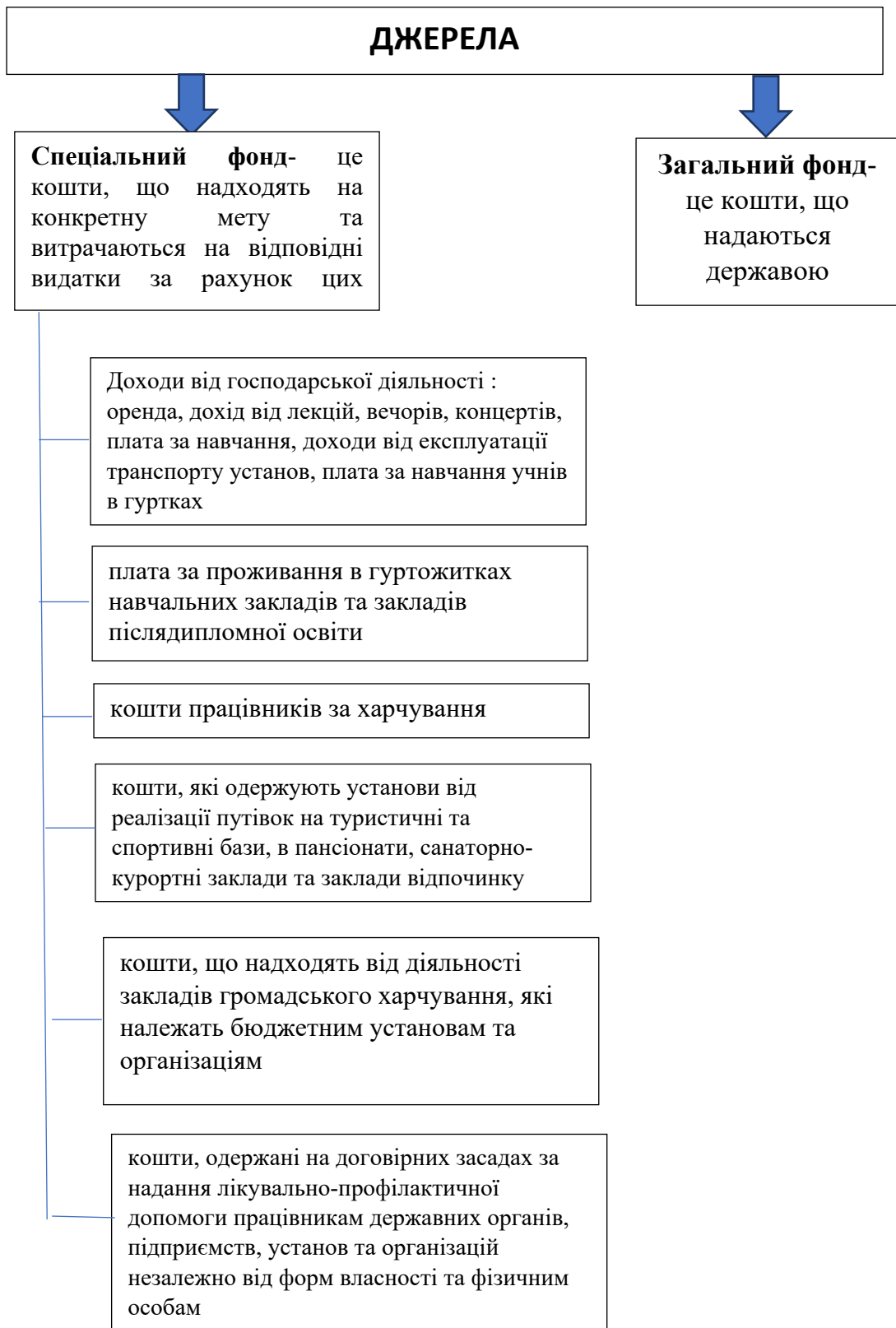


Рисунок 3.1 – Фінансові джерела заробітної плати робітників ЗВО [35].

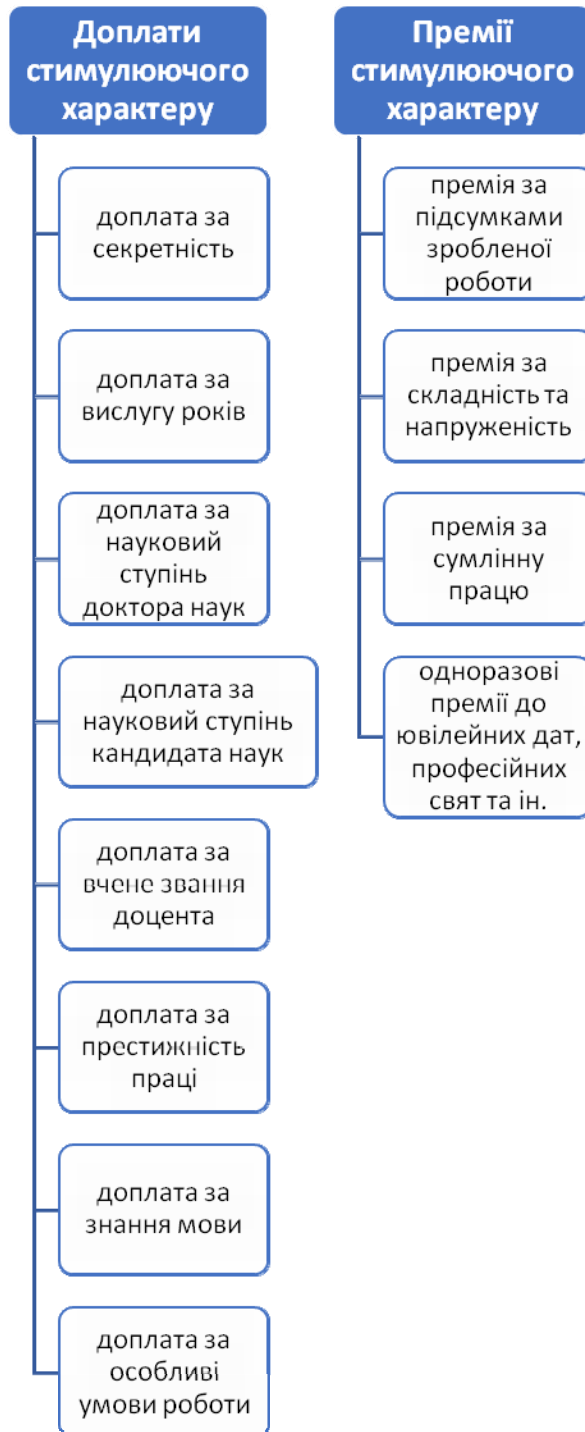


Рисунок 3.2 – Доплати та премії стимулюючого характеру

Дуже великий рух кадрів відбувається протягом місяця, викладачі постійно підвищують свою кваліфікацію, в наслідок чого мають місце накази

по особовому складу. Заробітна плата, надбавки та доплати в університеті бувають з двох джерел: загального та спеціального фонду, що представлено на рис 3.1.

В кожній установі, організації, підприємстві нарахування заробітної плати здійснюється за наявності таблиця обліку використання робочого часу (Додаток А). В таблиці вказані відпрацьовані робітниками дні. Такий таблиць подається кожного місяця працівником, який відповідальний за ведення таблицю [36].

Нарахування заробітної плати проводиться один раз на місяць і затверджується в обліку в останній день місяця. За першу половину місяця працівникам СумДУ видається аванс, розмір якого складає 50% місячної заробітної плати з вирахуванням суми податків. Аванс виплачується всім працівникам, проте деякі працівники можуть за власним бажанням, наприклад, відмовитись від нього шляхом написання заяви.

З метою стимулювання працівників бюджетних установ до якісного результату праці та підвищення кваліфікації, окрім заробітної плати виплачуються різноманітні премії, доплати, надбавки. З метою стимулювання працівників установ бюджетної сфери до якісного результату праці, до підвищення кваліфікації, а також за виконану ними роботу в установі встановлюються доплати та премії стимулюючого характеру, що представлено на рис 3.2:

За роботу результати якої не впливають з трудових обов'язків працівника, а виконані за розпорядженням керівників та ті завдання, які співробітник з власної ініціативи виконав надається одноразове преміювання [37].

Існує премія до ювілею, вона виплачується в розмірі місячного посадового окладу робітника. Кожна стимулююча виплата встановлюється до окладів (посадових окладів) працівників установи без урахування інших доплат та надбавок до окладу (посадового окладу), підвищувальних коефіцієнтів. До

стажу роботи включають час роботи на основній посаді, а також весь час відпустки жінок по догляду за дитиною і час строкової служби в армії, час навчання на курсах підвищення кваліфікації.

Стимулююча надбавка за наявність вченого ступеня, почесного звання та нагородження почесним знаком за відповідним профілем виконуваної роботи встановлюється у відсотках до посадового окладу або в абсолютному розмірі і виплачується щомісяця [38].

Розмір стимулюючої надбавки:

- за присвоєння наукового ступеня кандидата наук - 15% посадового окладу ;

- за присвоєння наукового ступеня доктора наук - 25% .

Передбачені доплати за отримання вченого звання доцента у розмірі- 25% від посадового окладу, професора – 33% від посадового окладу.

В кожному наказі, який має відношення до заробітної плати, має бути вказано джерело фінансування (спеціальний, або загальний фонд).

В СумДУ також популярними надбавками є надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови та надбавка за виконання робіт, пов'язаних із складністю та напруженістю.

Окрім безпосередньо окладів та інших доплат, викладач також може отримати додатковий заробіток у вигляді погодинної оплати, яка застосовується при роботі зі студентами в понад нормований час: лекції, практики, курси, довузівська підготовка студентів, або фізкультурні секції.

Кожний працівник один раз на рік згідно колективним договором може отримати матеріальну допомогу. В 2019 р. розмір матеріальної допомоги склав - 2690 грн, в 2020 році - 2940 грн, в 2021 році - 3180 грн [39].

Таблиця 3.1 – Розміри погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять на січень 2021 року

Контингент	Ставки погодинної оплати, грн			
	Професор	Доктор наук	Доцент або кандидат	Особи, які не мають наукового ступеня
Учні шкіл, професійно – технічних навчальних закладів, гімназій, ліцеїв, студенти вищих навчальних закладів I та II рівнів акредитації та інші аналогічні категорії учнів, робітники, працівники, слухачі курсів, які займають посади, що вимагають освітньо – кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста, бакалавра; перепідготовка кадрів з видачею диплома молодшого спеціаліста, бакалавра.	134,57	106,53	90,78	76,10
Студенти вищих навчальних закладів III та IV рівнів акредитації	249,65	197,31	152,19	121,49
Аспіранти, слухачі курсів, які займають посади, що вимагають освітньо – кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра; перепідготовка кадрів з видачею диплома спеціаліста, магістра	287,83	227,75	182,09	152,19

У таблиці погодинної оплати праці вказуються: дата, кафедра, прізвище викладача, його науковий ступінь, вид навчальної роботи, кількість годин та розшифрування безпосередньої роботи викладача.

Як видно з таблиці 3.1 науковий ступінь відіграє важливу роль, адже чим він вищий, тим більше буде сплачуватись за годину роботи.

В університеті існує також такі поняття як «погодинна оплата», та «погодинна оплата інша» (до неї відносять викладання, яке не пов'язане із студентами СумДУ: довузівська підготовка майбутніх студентів, підготовчі курси).

З витягу загальних витрат університету за 2018-2020 роки, щодо заробітної плати, можна побачити наступне:

Таблиця 3.2 – Витрати по заробітній платі СумДУ за 2018 рік

Витрати	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
Заробітна плата питома вага	94 307 050,00	133 680 000,00	227 987 050,00
	62,61%	48,43%	53,44%
Загальна сума витрат	150 636 078,00	276 011 493,38	426 647 571,00

Таблиця 3.3 – Витрати по заробітній платі СумДУ за 2019 рік

Витрати	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
Заробітна плата питома вага	115 857 350,00	155 500 000,00	271 357 350,00
	59,1%	51,0%	54,1%
Загальна сума витрат	196 148 357,00	305 100 000,00	501 248 357,00

Таблиця 3.4 – Витрати по заробітній платі СумДУ за 2020 рік

Витрати	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
Заробітна плата			
питома вага	151 005 000,00	136 000 000,00	271 357 350,00
	72,7%	49,7%	54,1%
Загальна сума витрат	207 699 246,00	274 095 000,00	501 248 357,00

Отже, загальна сума витрат склала:

У 2018 році – 426 647 571,00 грн;

У 2019 році – 501 248 357,00 грн;

У 2020 році – 501 248 357,00 грн.

Загальні витрати у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 74 600 786,00 грн, (або в 1,17 рази). У 2020 році порівняно з 2019 роком – залишилися без змін.

Такі значні коливання пояснюються витратами у зв'язку з підвищенням заробітної плати, електроенергії тощо.

Тепер проаналізуємо зміну безпосередньо заробітної плати:

У 2018 році сума заробітної плати з нарахуваннями становила :227 987 050,00 грн;

У 2019 році – 271 357 350,00 грн;

У 2020 році - 271 357 350,00 грн.

Таким чином, сума заробітної плати у 2019 порівняно з 2018 роком збільшилась на 43 370 300 грн (або в 1,19 рази) , у 2020 порівняно з 2019 – залишилось без змін.

Питома вага витрат по заробітній платі у загальній сумі витрат у 2018 році становила :53,44%, у 2019 році – 54,1%, у 2020 році – 54,1%.

Для виплати заробітної плати працівникам установ здійснюється нарахування, що включає розрахунок заробітку за місяць та суми утримань із неї[40].

3.2 Аналіз ефективності системи пільг та знижок для працівників СумДУ

Колективний договір є правовим актом, що розглядає положення щодо умов та оплати праці, соціального і побутового забезпечення працівників, гарантій, пільг і компенсацій в СумДУ. Колективний договір укладається раз в три роки. До нього включені ще деякі види стимулювання праці в СумДУ, які не були вказані нами раніше:

Працівникам за згодою адміністрації та голови профспілки може надаватися знижка на вартість навчання в СумДУ, а також дітям працівників університету.

Надання неоподаткованої матеріальної допомоги за згодою керівника та голови профспілки. Працівникам, аспірантам, докторантам матеріальна допомога виплачується у розмірі посадового окладу або місячного розміру стипендії(для аспірантів) на рік. Розмір матеріальної допомоги для непрацюючого пенсіонера СумДУ визначає особисто ректор. Працівникам у зв'язку з народженням дитини.

За клопотанням декана відповідного факультету університету адміністрація надає змогу працівникам, які хочуть одержати науковий ступінь кандидата наук, безкоштовно проходити підготовку до складання кандидатських іспитів та безкоштовно складати їх при аспірантурі університету. Для працівників забезпечується відпочинок в спортивно-оздоровчому закладі «Універ» [41].

3.3 Формування інтегральної системи позитивної мотивацій розвитку трудового потенціалу ЗВО

Забезпечення необхідного рівня професіоналізму викладачів здійснюється шляхом реалізації чітко сформованої прозорої процедури конкурсного добору викладачів ОП. Основним критерієм відбору є професіоналізм претендента, зокрема: відповідність здобутої претендентом освіти посаді, на яку оголошується конкурс; наявність наукових та вчених звань; стаж науково-педагогічної роботи; рівень науково-теоретичного рівня викладання дисциплін; авторство підручників, посібників, іншої методичної літератури, монографій, статей; участь претендента у різного роду конференціях.

ЗВО має право для оцінювання рівня професійної кваліфікації претендента, який обирається вперше. В університеті кафедра призначає проведення пробних (відкритих) лекції чи практичного (лабораторного) заняття. Відкритий конкурс дає можливість залучити кращих викладачів на ОП.

При проведенні конкурсного відбору претенденти подають інформаційну довідку щодо відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам, наукової та професійної активності претендента на заміщення посади професорсько-викладацького складу за затвердженим шаблоном, яка дає змогу всебічно оцінити професійну та академічну кваліфікацію. Показники, визначені довідкою є підставою для визначення терміну контракту науково-педагогічного працівника. Для проведення конкурсного відбору наказом ректора створюється центральна конкурсна комісія, до складу якої входять проректори, діяльність яких пов'язана з освітнім або науковим процесом, директори інститутів, декани факультетів, керівники підрозділів, що забезпечують організацію освітнього процесу та підвищення кваліфікації викладачів, голова представницького органу профспілок та органу студентського самоврядування.

ЗВО також сприяє професійному розвитку викладачів. Стимулювання професійного розвитку викладачів в СумДУ забезпечується урахуванням

сертифікатів професійної майстерності, виданих міжнародними центрами сертифікації, підвищення кваліфікації міжнародного рівня у рейтингу структурних підрозділів. Наявність практичного досвіду роботи на підприємствах і в організаціях за відповідним профілем враховується при визначенні терміну контракту, а також рейтингу викладачів в конкурсі «Кращі науково-педагогічні працівники». Крім цього, Центр розвитку кадрового потенціалу навчального закладу організовує навчання викладачів на програмах «Сучасні ІТ-компетентності», «Інтенсивний курс англійської мови», «Культура українського професійного мовлення: граматико-стилістичний практикум», «Сучасні методи обробки статистичних даних», ін. Підвищення кваліфікації викладачів в ін. установах і організаціях зараховується в накопичувальній системі підвищення кваліфікації.

Ректорат проводить постійну роботу зі створення відповідних умов для творчої праці НПП та науковців, впроваджує механізми морального і матеріального заохочення наукових керівників і консультантів, удосконалює методику визначення рейтингу структурних підрозділів. Ректорат, декани факультетів, завідувачі кафедр, керівники НДР проводять постійну роботу з покращення матеріальної бази для проведення досліджень, забезпечують ефективну роботу спеціалізованих вчених рад із захисту докторських та кандидатських дисертацій.

ЗВО стимулює розвиток викладацької майстерності таким чином: запровадження конкурсів з метою активізації діяльності викладачів щодо забезпечення якості вищої освіти. Запровадження конкурсу педагогічних інновацій «Інновації ІКТ для сучасної освіти ICT4EDU», «Кращі науково-педагогічні працівники» тощо. Конкурси передбачають не лише моральне стимулювання, але і відповідне матеріальне заохочення викладачів-переможців. Кращі викладачі залучаються до поширення свого позитивного досвіду та інноваційних напрацювань через систему підвищення кваліфікації. Ряд показників, які характеризують якість навчально-наукової роботи,

враховуються при визначенні рейтингу структурних підрозділів з відповідними мотиваційними механізмами стимулювання.

Заохочувальний механізм для викладачів СумДУ, що містить три базових елемента, можна представити на рис 3.3.



Рисунок 3.3 – Заохочувальний механізм ЗВО

Посадовий оклад виступає як базовий елемент заохочувального механізму стимулювання розвитку трудового потенціалу ЗВО, про нього ми писали раніше.

Наступний елемент системи – це доплати/надбавки умовно-постійного характеру, при чому перші два види доплат розглянуті вище. Крім того, працівникам може надаватись диференційована доплата за якісне виконання обов'язків завідувачів кафедр (завідувачі-професори – 5,5 % від посадового окладу; завідувачі-доценти – 12,5 % від посадового окладу; або завідувачі-старші викладачі - 14,25% від посадового окладу).

Цей блок доплат або надбавок можна назвати умовно-постійним, тобто досягнувши його один раз – викладачеві потім вона постійно виплачується.

Наступний блок заохочувального механізму носить вже не постійний, а тимчасовий характер. Тобто це результати науково-педагогічної діяльності, які треба кожного разу підтверджувати.

В університеті діє положення про преміювання вчених СумДУ за наукові досягнення за звітний рік, яке стимулює розвиток наукових досліджень. Для отримання додаткового преміювання протягом року треба мати такі показники:

- керувати підготовкою докторантів або аспірантів СумДУ;
- бути виконавцем зареєстрованої держбюджетної або науково-дослідної теми в межах основного робочого часу викладача;
- опублікувати у звітному році статтю у фаховому науковому журналі;
- формалізовано керувати науковою роботою студентів;

Приклад встановлення додаткової щомісячної премії професора кафедри згідно «Положення про додаткове преміювання вчених СумДУ за особливі досягнення у науковій роботі та підготовку науково-педагогічних кадрів». Для отримання додаткової щомісячної премії опублікував наукові статті від імені СумДУ у виданнях, які індексуються БД Scopus та/або Web of Science Core Collection;здійснював підготовку науково-педагогічних кадрів: аспірантів;був керівником держбюджетної теми НДР; бути науковим керівником студентів , які мають наукові публікації;бути керівником студентів, які стали переможцями II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент природоохоронної діяльності» посівши II призове місце;стали переможцями II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з природничих, технічних і гуманітарних наук за спеціальністю «Автомобільний транспорт» напрям «Економіка автомобільного транспорту», посівши III призове місце.

Виконував обов'язки головного редактора наукового видання, що входить до переліку фахових видань України (категорії Б) співзасновником якого є СумДУ. Підготував у якості наукового керівника проекту заявку на грант

наукового спрямування загальноуніверситетського рівня (бюджетну тему). Має індекс Гірша за даними БД Scopus $h=7$ (збільшення з 6 до 7 у 2020 році) без самоцитування. Опублікував статтю, яка проіндексована за афіліацією СумДУ наукометричними базами даних Scopus та/або Web of Science у виданні, яке відноситься до квартиля Q2. Здійснював наукове керівництво укладеним університетом міжнародним науковим грантом з річним обсягом фінансування понад 100 тис. грн. (грант Жана Моне 50 тис. євро на 3 роки; на рік більше 16 тис. євро = 500 тис. грн.).

За окремі наукові або педагогічні результати, наприклад, опублікування статті у БД Scopus та/або Web of Science або перемогу у вищезазначених конкурсах, можна отримати одноразову премію. Такий підхід спрямовано на активізацію науково-педагогічної активності викладачів.

Можливо розширення існуючої системи мотивації викладачів за рахунок морального заохочення.

Моральне стимулювання представляє інформацію про заслуги працівника, результати діяльності. Кожна людина прагне визнання та поваги та морального схвалення. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння почесних звань і т.п.

Дуже ефективним засобом морального стимулювання персоналу є дошки пошани та подібні їм інструменти визнання, тому що гроші грошима, але кожній людині потрібні увага й тепло. До того ж для багатьох людей важливо, щоб про їх трудовий внесок у спільну справу знали, і не тільки безпосередні керівники й колеги.

Таким чином, пропонуємо створювати два рази на рік (після проведення кожної сесії) спеціальні анкети серед студентів. Але відразу ж постає проблема: не всі студенти СумДУ будуть об'єктивними в даному опитуванні. Тут, насамперед, буде мати місце особиста неприязнь до викладача (особливо у студентів, які погано навчаються). Тому, вважаємо, що опитування доцільно проводити серед студентів, середній бал яких вищий за 4,0. Таким чином,

результати будуть більш справедливі, а навчальний заклад зможе ефективно функціонувати, надаючи якісні послуги[39].

Суть таких анкет: на кожного викладача створюється анкета, зі студентами проводиться бесіда, про те, що результати даного опитування є дуже важливими для викладача. Далі студенти відповідають на питання анкети (не більше 4-5 питань), які стосуються професійних якостей викладача, вміння передавати матеріал, доступність передачі цього матеріалу. В кінці анкети буде узагальнююча оцінка викладачу. Від 1 до 5 балів.

Далі, на основі зібраних даних:

1) викладачів, які отримали найвищу узагальнюючу оцінку (або наближену до неї), вівішувати на спеціальні дошки пошани (в кожному корпусі СумДУ);

2) також, пропонуємо ввести такі санкції для працівників, які не справляються зі своїми обов'язками. За результатами опитування:

- якщо 40-50% студентів вважають, що викладач погано виконує свої обов'язки, потрібно позбавляти його премії;

- якщо 51-80% студентів вважають, що викладач погано виконує свої обов'язки, пропонуємо позбавляти одного виду доплати на рік;

- якщо більше 81% – звільняти з посади.

Це буде хоч і жорсткий метод стимулювання, проте дієвий.

3) після закінчення навчального року (влітку) стимулювати викладачів, які «побували» на дошці пошани:

- одного разу: одноразовою премією від 2500 грн до 3000 грн.

- двічі: одноразовою премією в розмірі посадового окладу.

Саме за таких заохочувань трудовий потенціал СумДУ максимально підвищуватиметься. Також видається також за доцільне ввести в практику порядок преміювання науково-педагогічних працівників за захист кандидатських і докторських дисертацій, отримання вчених звань “доцент” і “професор”[40]

Держава, керівництво, викладачі мають зрозуміти, що студенти повинні знайти собі роботу, використовуючи навички, отримані саме в університеті. Ми бачимо, що багато викладачів частково не виконують своєї роботи, не «поринають вглиб» всієї проблеми. І головна причина в цьому – недостатнє стимулювання. Вважаємо, що з боку держави праця викладачів є недооціненою в грошовому вираженні і ця проблема має бути вирішена найближчим часом[43].

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку української економіки, в період здійснення господарських реформ виникає об'єктивна необхідність дослідження теоретичних і практичних питань щодо обліку праці і заробітної плати, узагальнення і аналізу недоліків для стимулювання розвитку трудового потенціалу у вищому навчальному закладі.

В основу оплати праці в СумДУ покладена тарифна система. Тарифна система служить для розподілу залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та розрядів тарифної сітки і є основою для формування і диференціації розмірів заробітної плати. Тарифна сітка включає – тарифні коефіцієнти, схеми посадових окладів і тарифікаційні характеристики (довідники).

З 1 березня 2001 року набрала чинності постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2001 року № 134 «Про впровадження умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери».

Цей документ затвердив схеми посадових окладів керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, фахівців, службовців, працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери та інші умови праці (розміри доплат, надбавок, порядок надання матеріальної допомоги тощо).

Крім цього, було дещо змінено сам порядок оплати праці працівників бюджетних установ. Встановлено надбавки працівникам за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, за складність, напруженість в роботі. При цьому граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50% посадового окладу.

Керівникам бюджетних установ, закладів та організацій надано право у межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом доходів і видатків, встановлювати працівникам цих установ, закладів та організацій конкретні

розміри доплат і надбавок до них, надавати працівникам матеріальну допомогу, у тому числі на оздоровлення.

Трудовий потенціал - це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик. Тож, аби стимулювати трудовий потенціал у вищому навчальному закладі, з боку держави – повинні надаватись більше матеріальних заохочень, а з боку керівників – більше моральних заохочень.

Був проведений аналіз заробітної плати в СумДУ, який показав, що сума заробітної плати у 2019 порівняно з 2018 роком збільшилась на 43 370 300 грн (або в 1,19 рази) , у 2020 порівняно з 2019–залишилась без змін. Тому можна зробити висновок , що середня заробітна плата в розрахунку на одного працівника майже не підвищилась, що є негативною тенденцією на загальному фоні підвищення цін на життя. Звісно, переважна більшість працівників не задоволена своєю заробітною платою, що, в свою чергу, впливає на трудовий потенціал університету.

Вивчення зарубіжного досвіду регулювання творчої активності персоналу вищих навчальних закладів свідчить про наявність можливостей гнучкого застосування різноманітних джерел державної та недержавної підтримки творчості викладачів ЗВО (фінансових, економічних, соціальних), зокрема за рахунок налагодження тісного зв'язку між університетами і підприємствами, який реалізується через розвинену систему інноваційних структур – науково-технологічних парків, консультаційних центрів, інноваційних фірм, що створюються на базі вищих закладів освіти і промислових підприємств.

Обґрунтовано, що кардинальних змін у розвитку трудового потенціалу можна досягти за умовою створення адекватного механізму регулювання розвитку трудового потенціалу, під яким слід розуміти сукупність економічних, фінансових, соціальних, морально-психологічних, організаційно-політичних важелів, які на всіх рівнях комплексно та цілеспрямовано впливають на працівників ЗВО в інтересах ефективного залучення,

використання та розвитку їхнього творчого потенціалу, забезпечення результативності інноваційної праці.

Мотивація праці у вищому навчальному закладі має один суттєвий недолік: у керівника завжди обмежені кошти, він не може постійно матеріально заохочувати персонал, адже університет це бюджетна сфера, яка звітує про витрачання всіх коштів. Але в свою чергу, існує ще один метод мотивації праці – моральний, про який часто забувають керівники на підприємствах. Адже кожен працівник хоче знати, що він потрібен підприємству, що він важливий, що його поважають в колективі, а керівник повинен передавати інформацію про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Тоді, викладач буде задоволений, йому захочеться краще вчити студентів, а отже підвищуватиметься трудовий потенціал в вищому навчальному закладі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.95р. №108/95-ВР (зі змінами та доповненнями внесеними Законами України від 23.01.97р. №20/97-ВР, від 01.06.2000р. №1766-ІІІ, від 19.10.2000р. №2056-ІІІ.
2. Закон України „Про Державний бюджет України на 2011 рік”
3. Конституція України від 28.06.1996., № 254к/96-ВР.
4. Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2001 р. № 134.
5. Про встановлення розміру доплати за окремі види педагогічної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 32004 р. № 1096.
6. Про впорядкування умов праці та затвердження тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ: Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 р. № 557.
7. Про затвердження розмірів підвищення посадових окладів (ставок заробітної плати) та додаткової сплати за окремі види педагогічної діяльності з співвідношення до тарифної ставки. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2007 р. – К.: № 643.
8. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 328 с. - ISBN 978-611-01-0317-6.
9. Афонин А.С. □ Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП. – 1994. – 304 с.
10. Богиня Д.П., Основи економіки праці: Навч.посіб. – 3-тє вид.,стер. – К.:Знання-Прес, 2001. – 313с.

11. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств: Навчальний посібник. – Львів, Сполох. – 1998.
12. Болюх М.А., Навч. посібник: Економічний аналіз/ В.З. Бурчевський, М.І.
13. Болюх М.А., Заросило А.П., Аналіз фінансово-господарської діяльності бюджетних установ/ Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
14. Булгакова С.О., Базанова Н.В., Чечуліна О.О., Шаповал Т.А. // Казначейська система виконання бюджету // : Підручник. К.: КДТЕУ, 2000. – 249 с.
1. 15. Василенко О.Ю, Вельц Е.В. Преподаватель вуза: мотивація и стимулирование трудовой деятельности (обзор социологического исследования)
15. Василик О.Д. Бюджетна система України: Підручник / О.Д. Василик, К.В. Павлюк. – Київ. – 2004. – 544 с.
16. Василик О.Д. Державні фінанси України: навчальний посібник. – К. Вища школа, 1997. – 383 с.
17. Верхоглядова Н.І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності: Монографія – Д.: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2004.
18. Горбатовська Ю.Г. Регламентация обліку і аналізу доходів і видатків загального фонду бюджетних установ / Ю.Г. Горбатовська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №7–8. – С. 59–61.
19. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини /О.І. Іляш, С.С. Гринкевич//– К. :Знання, 2010. – 476с.
20. Демиденко Л.М. Бюджетна політика і стабільність соціально-економічного розвитку України / Л.М. Демиденко // Фінанси України. – 2006. – №10. – С. 3 – 16.
21. Доева Н.М. Бюджетний менеджмент / Н.М. Доева Навчальний посібник. – Дніпропетровськ: ДДФА. – 2006. – 320 с.

22. Економічний аналіз Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чу-маченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с
23. Завіновська Г. Т. 3-13 Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с. ISBN 966-574-466-6
24. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. — К.: МАУП, 2004. — С. 179.
25. Кириєнко О.П. «Фінанси (теорія та вітчизняна практика)» — СМП «АСТОН» — Тернопіль-2002. — ст. 103–143.
26. Колотушкин В., Белкин В. Зарплата как зеркало результатов труда // Человек и труд. □ 2001. □ № 3.
27. Кутаев Ш.К. Трудовой потенциал: направления эффективного использования / Ш.К. Кутаев // Труд и социальные отношения. — 2008. — №1. — С. 72 – 78
28. Куценко Т.Ф. Бюджетно-податкова політика. - К.: Кондор, 2002. - 256 с.
29. Матвеева В. Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение, 2-е издание, дополнение —Х «Фактор», 2002-688с.
30. Мних Є.В. Економічний аналіз : [підручник] / Мних Є.В. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 317с
31. Монастирська Г.В. Мотивація наукової діяльності в умовах економічних перетворень у країні. // Проблеми науки. — 2006. - №3 — С.15-21.
32. Навч. посібник 2-ге вид. перероб. та доп. / Білецька Л.В., Білецький О.В., Савич В.І. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 688 с.
33. Назарова К.О., Кумченко Т.А. Аналіз діяльності бюджетних установ: Навч. посібник. — К.:КНТЕУ, 2006. — 209 с.

34. Основи економічної теорії Підручник / А.А. Чухно, П.С Єщенко, Г.Н. Климко та ін., За ред.. Чухна А.А. – К.: Вища шк.,2001. – 606 с:
35. Опарін В. М., Малько В. І., Кондратюк С. Я. Бюджетна система: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 208 с.
36. Пасічник Ю.В. Бюджетна система України: Навчальний посібник. – К.: Знання – Прес., 2006 – 607 с. ISBN 966–574–083–0
37. Пономаренко О. І. та ін. Сучасний економічний аналіз: У 2 ч. Ч. 2. Макроекономіка: Навч. посіб./ О. І. Пономаренко, М. О. Перестюк, В. М. Бурим. — К.: Вища шк., 2004. - 207 с:
38. Сергієнко О. С. Заробітна плата як елемент первинних доходів: сучасний стан і тенденції формування / О. С. Сергієнко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 5.
39. Система преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_1/432/Jaszenko_16_1.pdf
40. Сучасна економіка Єщенко І. С, Палкім Ю. І. Сучасна економіка: Навч. посіб. — К.. Вища шк., 2005. — 327 с іл.
41. Трудовой потенциал организации [Электронный ресурс] – режим доступу: <http://upravlenkam.ru/page307/page535/index.html>
42. Чепінога В.Г. Економічна теорія: підручник / В.Г. Чепінога: - К.:Юрінком Інтер, 2011. – 656 с. – Бібліогр.: с 645 – 647. ISBN 978-966-667-475-6.
43. Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// Механізм регулювання економіки. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - doi.org/10.21272/mer.2018.80.06.

44. 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>)
45. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
46. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
47. Ковальов Б. Л. Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
48. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32
49. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
50. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
51. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В., Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду // *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*, № 4'2012. С. 55-63.
52. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм*

регулювання економіки. 2012. №3. С. 58–65. URL:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>

53. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. Экологическое право. 2009. № 4. С. 18–25.
54. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
55. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
56. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
57. 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. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
58. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 3. - С. 15-22.

59. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
60. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
61. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
62. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
63. Сотник І.Н., Могиленец Т.В. Анализ подходов к экономической оценке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
64. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
65. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
66. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
67. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
68. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні*

механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки. Сумський державний університет

69. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А. Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
70. Тарасенко С. В., Харченко М. О. Практичні аспекти екологоорієнтованого розвитку підприємств на основі формування нематеріальних активів (мова оригіналу - українська) [Текст] / С. В. Тарасенко, М. О. Харченко // *Механізм регулювання економіки*. — 2009. — № 4, Т. 1. — С. 241-244. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3539>
71. Чортюк, Ю. В., Чортюк, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
72. Харченко М. О., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Дяченко А. В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар'єрів // *Управління інноваційною складовою економічної безпеки* : монографія у 4-х томах / за ред. д. е. н., професора Прокопенко О. В. (гол. ред.), к. е. н., доцента Школи В. Ю., к. е. н. Щербаченко В. О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>
73. Харченко М. О., Карінцева О. І., Тарасенко С. В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // *Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг.*

- ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
74. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
75. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19
76. Харченко М.О., Карінцева О.І., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 146--154. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/_3_2017.pdf
77. Харченко М.О., Карінцева О.І., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар'єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>
78. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.

79. Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
80. Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науковопрактичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.
81. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
82. 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/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
83. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Kharchenko M. Economic and Social Challenges of Disruptive Technologies in Conditions of Industries 4.0 and 5.0: the EU Experience [Текст] // Механізм регулювання економіки. - 2019. - №4. - С. 32-42

Додаток А

Табель обліку використання робочого часу
 СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Кафедра електроніки, загальної та прикладної фізики
 За квітень 2020 року

№	ІПБ	ставка	Дні місяця														відпрацьовано	В тч		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		лікарняні	відпустки	відрадженьня
			15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
1	Авраменко В.В	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
2	Боровик В.О.	1	Р	Р	к	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	23			1	
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
3	Довбиш А.С.	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	21			3	
			Р	Р	к	к	к	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
4	Купенко О.Д.	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
5	Маслова З.І	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
6	Назаренко Л.О.	1	Р	Р	В	В	В	В	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	20		4		
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
7	Петров С.О.	1	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	-	24			
			л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л	л					
8	Рубан І.Д.	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	22		2		
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	В	В	Р	х				
9	Стахно Г.В.	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
10	Токаренко Г.В	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					
11	Якушев П.С.	1	Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х	24				
			Р	Р	Р	Р	Р	Р	х	Р	Р	Р	Р	Р	х					

Керівник підрозділу

Проценко І.Ю.

Відповідальний за ведення таблицю

Токаренко Г.В

Умовні позначення:

К – дні відряджень

В – дні відпусток

БЗ – дні без збереження заробітної плати

Л- дні тимчасової непрацездатності

Х – вихідні дні