

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Механізм мотивації персоналу ІТ-компанії в умовах пандемії

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О. І. /

Керівник роботи: _____ / Карінцева О. І. /

Виконавець: _____ / Григоренко Є. І. /

Група: _____ Е-71

Суми 2021

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (36 джерел). Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок; містить 15 рисунків, 5 таблиць.

Робота присвячена проблемам удосконалення мотиваційного механізму підприємства на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Майндкей» (далі – ТОВ «Майндкей»).

Метою даної роботи є дослідження мотиваційного механізму та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності методів мотивації ТОВ «Майндкей».

Об'єкт дослідження – мотиваційний механізм ТОВ «Майндкей».

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі реалізації мотиваційних заходів між керівництвом та працівниками підприємства.

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу, графічний.

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що теоретичні положення щодо дослідження мотиваційного механізму доведено до рівня практичних рекомендацій для умов конкретного підприємства. Для ТОВ «Майндкей» сформовано комплекс заходів у напрямку вдосконалення мотиваційного механізму та проведена оцінка економічної ефективності цих заходів.

Основні результати, яких було досягнуто в процесі виконання кваліфікаційної роботи: дослідження основної класифікації мотиваційних методів на підприємстві; проведення аналізу мотиваційної системи ТОВ «Майндкей», виявлення шляхів та обґрунтування ефективності запропонованих заходів, направлених на покращення мотиваційного механізму на підприємстві.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні існуючого мотиваційного механізму ТОВ «Майндкей», шляхом впровадження системи розвитку експертності робітників та переходу компанії на концепцію роботи «Hybrid Remote Office». Дані нововведення допоможуть підвищити мотивацію працівників,

покращити процес продажів та підвищити рівень упізнаваності компанію серед кандидатів України.

Інформаційною базою стали інтернет-ресурси, офіційний сайт підприємства, підручники, навчальні посібники, звітність підприємства публікації за тематикою дослідження.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, методи мотивації, удосконалення мотиваційних методів.

Summary

The qualifying work of the bachelor consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references (36 sources).

The total volume of the work is 46 pages; contains 15 figures, 5 tables.

The work is devoted to the problems of improving the motivational mechanism of the enterprise on the example of the Limited Liability Company "Mindk".

The purpose of this work is to study the motivational mechanism and provide practical recommendations for improving the effectiveness of motivation methods LLC "Mindk".

The object of research is the motivational mechanism of Mindk LLC.

The subject of research is the relationship that arises in the implementation of motivational measures between management and employees of the enterprise.

Research methods are analytical, system-structural and comparative analysis, economic-statistical, analysis, graphical.

The practical significance of this work is that the theoretical provisions for the study of the motivational mechanism is brought to the level of practical recommendations for the conditions of a particular enterprise. A set of measures for improving the motivational mechanism was formed for Mindk LLC and an assessment of the economic efficiency of these measures was conducted.

The main results that were achieved in the process of qualifying work: a study of the basic classification of motivational methods in the enterprise; analysis of the motivational system of Mindk LLC, identification of ways and substantiation of the effectiveness of the proposed measures aimed at improving the motivational mechanism at the enterprise.

The scientific novelty of the work is to improve the existing motivational mechanism of Mindk LLC by implementing a system of development of workers' expertise and the company's transition to the concept of "Hybrid Remote Office". These innovations will help increase employee motivation, improve the sales process and increase the company's visibility among Ukrainian candidates.

The information base became Internet resources, the official website of the enterprise, textbooks, manuals, reporting of the enterprise publications on the research topic.

Key words: motivation, motivational mechanism, methods of motivation, improvement of motivational methods.

Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи методів мотивації праці на підприємстві	
1.1 Поняття механізму мотивації.....	9
1.2 Класифікація методів мотивації.....	14
Розділ 2 Аналіз фінансово-економічного стану та системи мотивації праці ТОВ “Майндкей”	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Майндкей”.....	20
2.2 Аналіз ефективності мотиваційного механізму ТОВ “Майндкей”.....	26
Розділ 3. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ “Майндкей” та оцінка їх ефективності	
3.1 Формулювання шляхів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ “Майндкей”.....	36
3.2 Оцінка ефективності запропонованих методів мотивації.....	40
Висновки.....	44
Список використаної літератури.....	46

Вступ

Кожна сфера бізнесу має характерні важелі управління ефективністю своєї діяльності — зменшення виробничих витрат для промислових підприємств, прискорення товарообороту для торговельних чи оптимізація логістики для транспортних [24, 27, 29, 31]. Проте спільним важелем для підприємств усіх сфер діяльності є ефективне управління персоналом, оскільки саме від нього залежить подальший розвиток та реалізація обраних стратегій компанії.

Темпи зростання глобалізації, розбудова сталого розвитку та забезпечення соціально-економічної ефективності діджиталізації та мобільності персоналу є основними процесами, які забезпечують постійний розвиток моделей управління бізнесом та мотивації персоналу [26, 30, 32, 33, 34, 35, 36]. Проте пандемія Covid-19, що почалася у 2020 році та зачепила 221 країну у світі, стала поштовхом для значної трансформації усіх систем управління бізнесом та персоналом.

Проблема мотивації персоналу привертала увагу та була значною частиною наукової діяльності таких зарубіжних вчених, як К. Альдерфера та А. Маслоу, які були авторами фундаментальних теорій мотивації, Л. Портер, Д. Мак–Грегор, В. Врум, С. Адамс, Е. Лоулер, які охоплювали у свої працях процедурні теорії мотивації (теорія очікувань, підкріплення, справедливості) та інші. На вітчизняному науковому просторі, проблематиці мотиваційного механізму на підприємстві присвячували свої роботи такі науковці, як М. Семикіна, А. Колот [9], В. Нижник, Ю. Нікітін, В. Стаднік [14] та інші.

Головною відмінністю ІТ-сфери у системі управління персоналом є факт, що люди є найголовнішим активом ІТ компанії, оскільки саме висококваліфіковані спеціалісти і їх знання та навички щодо реалізації надскладних проєктів забезпечують конкурентну перевагу перед клієнтом серед аналогічних компаній. [1, 25, 28, 29] Це є причиною того, що HR-спеціалісти цієї сфери одні з перших розробляють та освоюють нові методи у напрямку управління та мотивації персоналу. Тому доцільно орієнтуватися на тенденції розвитку мотиваційних механізмів саме ІТ-сфери.

Мета даної дипломної роботи – вивчення можливостей покращення ефективності мотивації персоналу компанії, що діє у межах інформаційно-технологічної сфери, та надати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності стимулювання праці.

Протягом виконання роботи, було поставлено та наступні завдання:

- 1) дослідження теоретичних засад процесу стимулювання праці на підприємстві;
- 2) дослідження основної класифікації мотиваційних методів на підприємстві;
- 3) аналіз фінансово-економічного стану та мотиваційної системи ТОВ “Майндкей”;
- 4) виявлення шляхів та обґрунтування ефективності запропонованих заходів, направлених на покращення мотиваційного механізму на підприємстві.

Об’єктом дослідження є мотиваційний механізм підприємства “Майндкей”, а практичним значенням роботи є розробка та обґрунтування шляхів покращення мотиваційного механізму, що має на меті зростання ефективності та зацікавленості працівників компанії до роботи та до продовження співпраці з компанією.

Розділ 1. Теоретичні основи методів мотивації праці на підприємстві

1.1 Поняття механізму мотивації

Одним з основних стратегічних напрямків діяльності майже кожного підприємства є побудова ефективної системи мотивації, з метою раціонального використання та розвитку знань, досвіду та навичок його персоналу. Саме тому, визначення категорій “мотивація” та “мотиваційний механізм” є досить важливим для розуміння важелів впливу на продуктивність праці персоналу. [3]

Поняття “мотивація” з’явилося відносно нещодавно – вперше його вжив німецький філософ Артур Шопенгауер на початку 20-го століття у статті “Чотири принципи достатньої причини”. Після цього термін став використовуватися для тлумачення причин людської поведінки. Тим не менш, одним з перших, хто почав вивчати проблему ефективного менеджменту персоналу компанії з економічної позиції був Адам Сміт. Класик наголошував, що головний мотив діяльності людини – це прагнення до покращення власного добробуту та економічний інтерес. Варто зазначити, що ґрунтовний внесок у розвиток теорії та практики мотивації персоналу внесли А. Маслоу, Л. Портер, Д. Мак–Грегор, В. Врум, С. Адамс, Е. Лоулер, М. Вольський та Т. Барановський. Попри це, зміст поняття “мотивації” трактується по-різному, оскільки є досить комплексним поняттям та містить багато підходів науковців до його осмислення.[4]

В результаті систематизації наявних в літературних джерелах підходів до визначення терміну "мотивація", було виділено 5 основних підходів до трактування даного поняття (рис. 1.1).

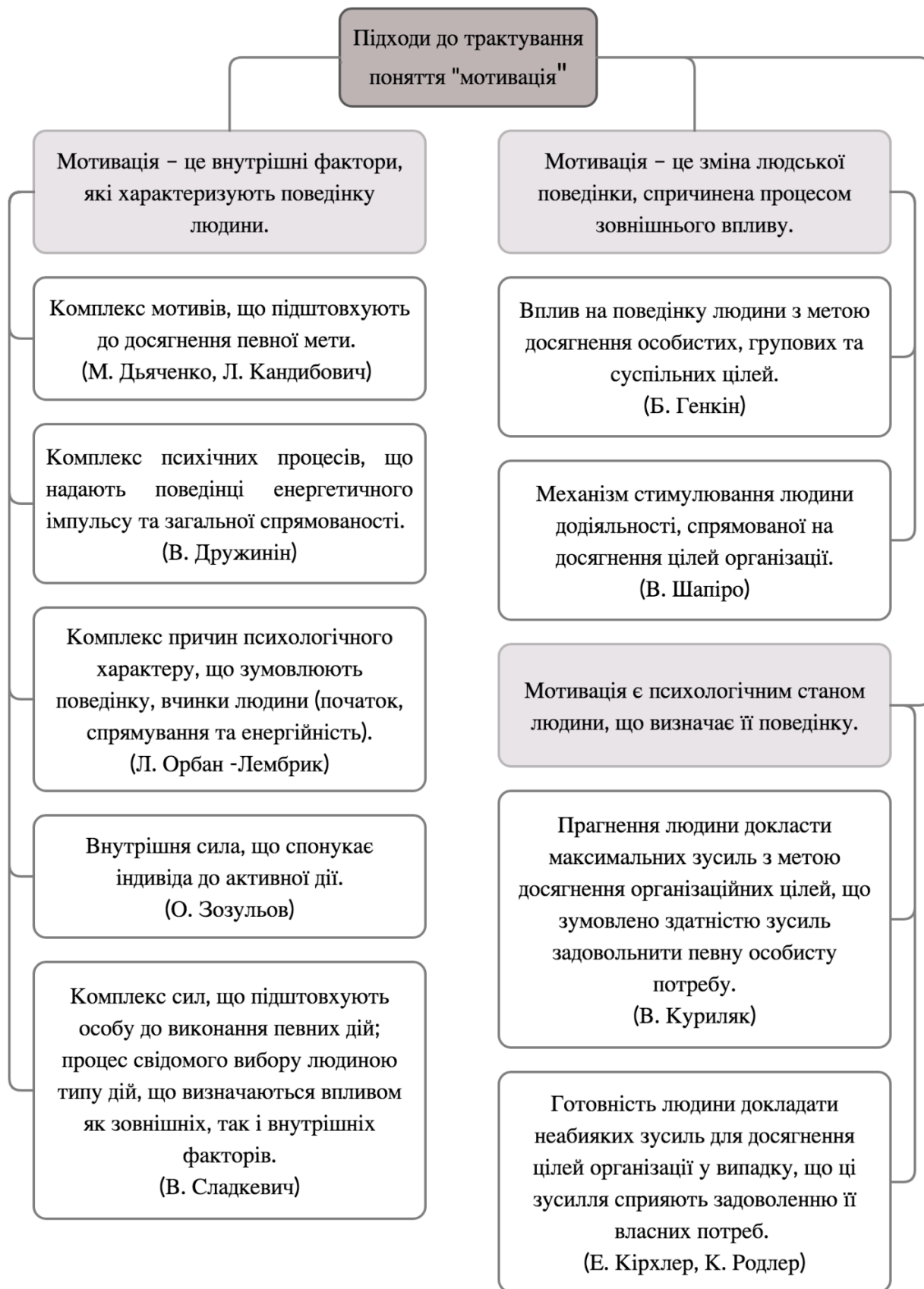


Рис. 1.1 Підходи до трактування поняття “мотивація”



Продовження рис. 1.1 Підходи до трактування поняття “мотивація”

До того ж, існують і інші підходи, які сформувалися внаслідок об’єднання чи розрізнення вже наведених підходів. Враховуючи дані підходи до трактування поняття “мотивація”, визначимо його як процес стимулювання індивіда до цілеспрямованих дій, враховуючи його потреби (мотиви), інтереси та цілі організації. [5]

Основою процесу мотивації є мотиви людини, які підштовхують її до виконання діяльності, сукупності дій та вчинків, спрямованих на задоволення власних потреб.

Потреби людини – це стан людини, породжений соціальними, фізичними, внутрішніми та іншими обставинами, у якому вона відчуває необхідність та прагнення до певного об’єкту чи іншого стану. [6] Найбільш популярною є класифікація потреб американського психолога А. Маслоу, який виділяє потреби індивіда (рис. 1.2). Індивід не може досягти абсолютного стану задоволення всіх потреб – після задоволення потреб одного рівня, індивід може відчувати нестачу до потреб наступного рівня. В залежності від особливостей індивідуального характеру, потреби (окрім фізіологічних) можуть мати різну ступінь важливості та значимості. [7]

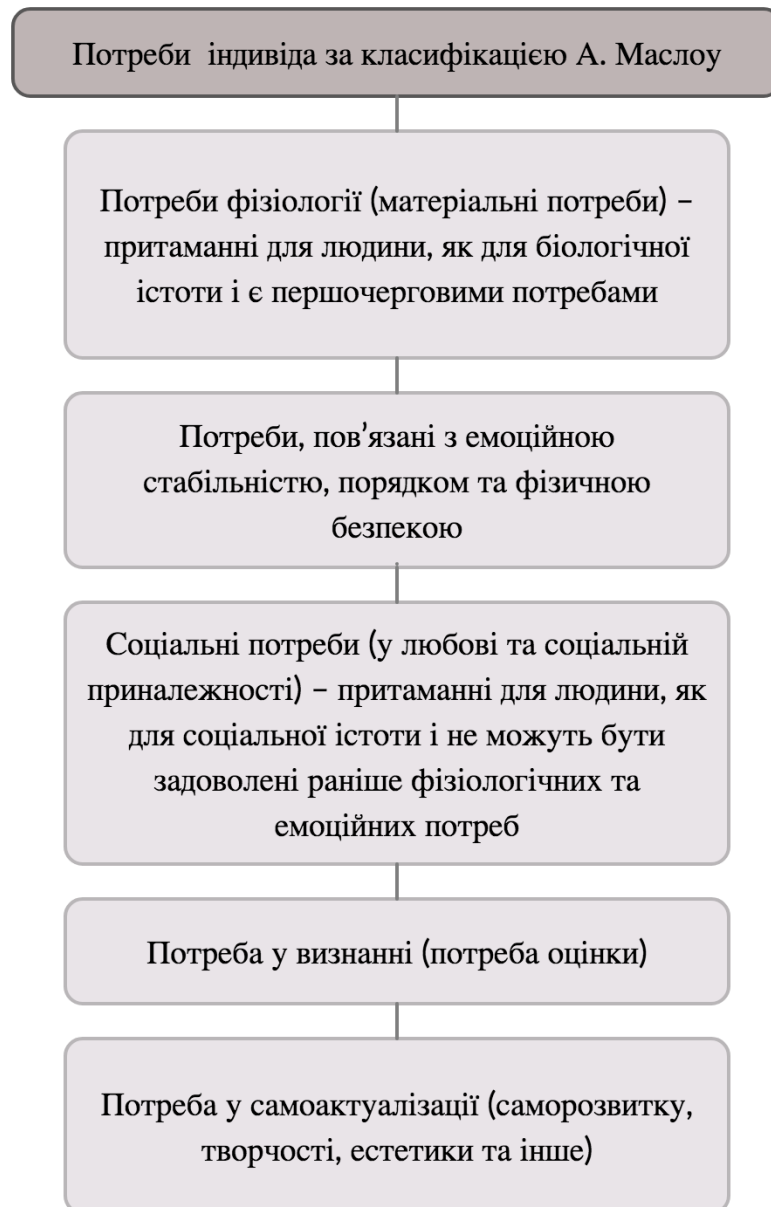


Рис. 1.2 Потреби індивіда за класифікацією А. Маслоу

Таким чином, мотиви залежать від потреб, тому також мають персональні першопричини та залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників відносно індивіда. Варто зауважити, що поведінка особи, найчастіше визначена впливом декількох мотивів, які разом утворюють мотиваційну структуру людини, у якій сила впливу кожного мотиву корелюється відповідно до значимості визначаючих потреб.[8]

Формування мотивів індивіда може також залежати від зовнішніх

індивідуально-значущих чинників (стимулів), які безпосередньо і можуть генерувати підприємство. Стимул може або ініціювати, або закріплювати мотив (чи сукупність мотивів), що вже виникли, активуючи ціленаправлену діяльність індивіда до задоволення потреб та отримання бажаного результату. Стимулом може бути певний конкретний предмет чи стан (матеріальне заохочення, визнання експертності, заслуг, підвищення та інше), який індивід може одержати внаслідок виконання певних ціленаправлених дій. [9]

Таким чином, основними інструментами впливу на працівників є процеси мотивування (виявлення та акцентування уваги на потребах людини) та стимулювання (закріплення ідеї, що ці мотиви є важливими, необхідними, а за їх досягнення працівник матиме винагородження).[10] Таким чином, процес мотивування пов'язаний з індивідуальними моральними та статусними потребами, а стимулювання – з конкретними матеріальними та нематеріальними стимулюючими факторами. [11] Тому, для ефективного забезпечення досягнення цілей підприємства, має бути розроблена організована система форм мотивації, що функціонує на основі певних закономірностей та принципах, шляхом посилення зовнішнього впливу на людину з метою отримання корисного результату. Такою системою є мотиваційний механізм підприємства. [12]

Механізм мотивації є доповнюючим до адміністративного управління і, на відміну від розробки та виконання планових задач та розпоряджень, що є прямою формою управління персоналом, реалізується опосередковано – шляхом використання особливих методів та практик забезпечення матеріальної та моральної зацікавленості персоналу роботою з метою досягнення високих показників продуктивності праці, та як наслідок – високих показників щодо ефективності основної діяльності підприємства.[13]

Варто відмітити, що метою мотиваційного механізму є досягнення збалансованості та відповідності цілей та інтересів підприємства та його працівників. [14] Таким чином, ефективність мотивації залежить від того, наскільки сильно збігаються цілі діяльності організації з можливостями задоволення потреб людини.

1.2 Класифікація методів мотивації

Наявність високого рівня мотивації підлеглих є передумовою для ефективного зростання успіху підприємства, оскільки основна рушійна сила у процесі досягнення задач та цілей є персонал.[15] У випадку, коли підлеглі недостатньо мотивовані у виконанні поставлених задач, вони не реалізують у достатній кількості свій трудовий потенціал.[9] Саме тому, на підприємстві доцільно використовувати певні методи мотивації. В залежності від сили впливу на мотив персоналу, виділяють декілька видів мотивації (рис. 1.3)

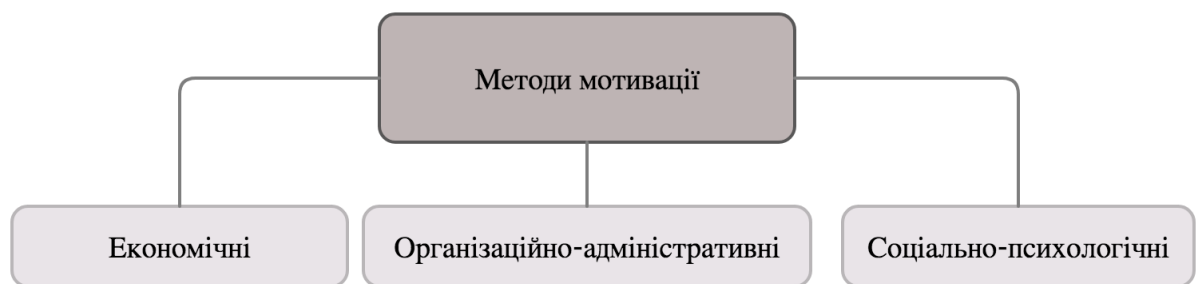


Рис. 1.3 Класифікація методів мотивації

Економічні методи мотивації базуються на матеріальному заохоченні персоналу до реалізації дій чи сукупності дій, з метою досягнення необхідних показників чи завдань. Для впровадження економічних методів мотивації на підприємстві, керівництво чи адміністрація мають створити певний план роботи та систему показників, за допомогою якого відбуватиметься контроль та оцінка роботи кожного працівника та відповідно до якого відбуватиметься розподіл та нарахування матеріального заохочення. [16]

Впровадження економічних методів мотивації (рис. 1.4) передбачає отримання працівником прямих грошових, відсоткових чи матеріальних благ.



Рис. 1.4 Класифікація економічних методів мотивації

Грошова частина мотивації складається з базового окладу та його змінної частини (рис. 1.5).

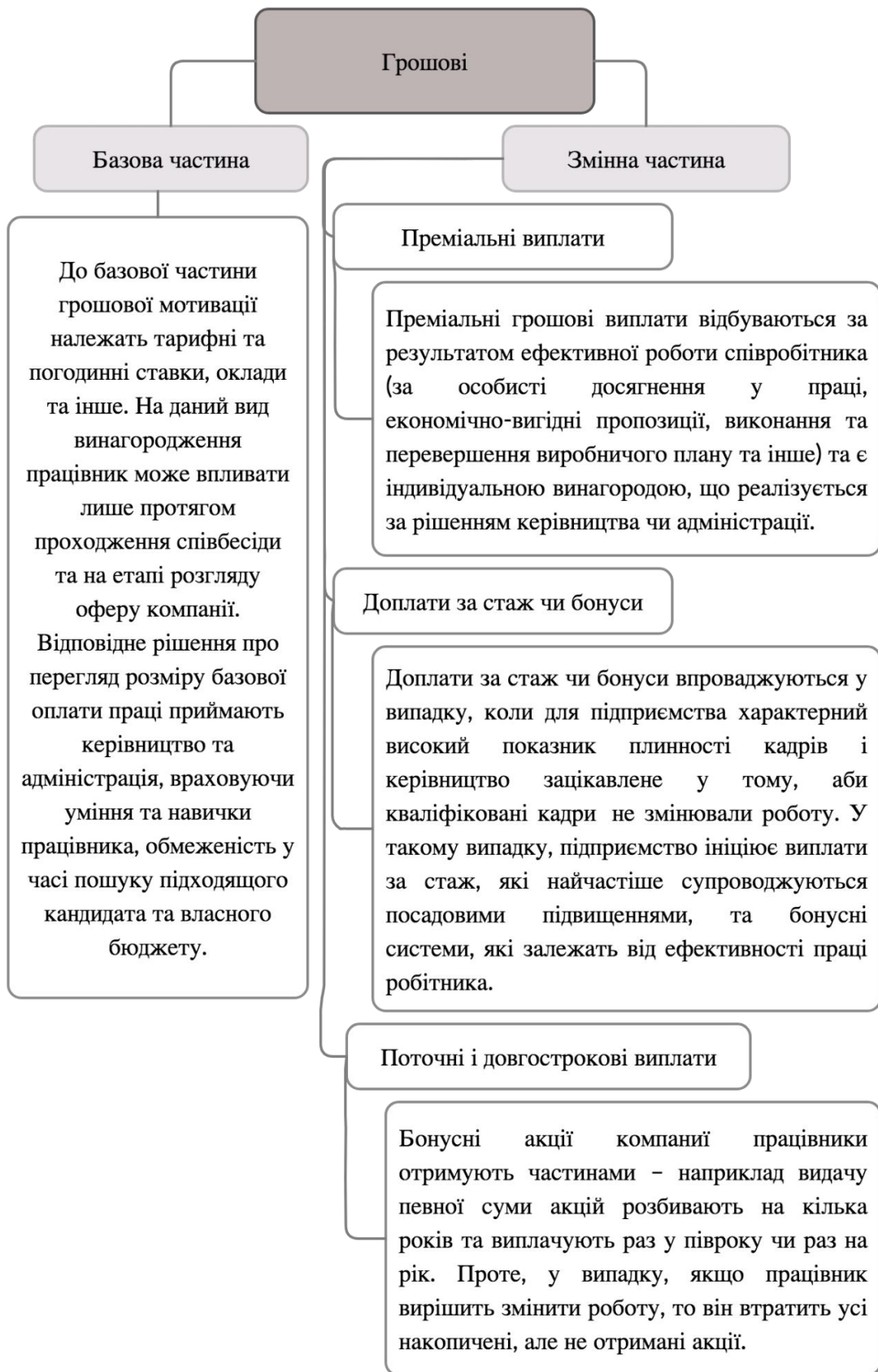


Рис. 1.5 Класифікація грошових методів мотивації

До негрошових економічних методів мотивації належать такі методи мотивації, які мають більшу цінність для співробітника, ніж їх грошовий еквівалент. Прикладами таких методів мотивації є соціальний захист робітників (відпускні та лікарняні дні, медична страховка, корпоративи та тематичні святкування, надання консультації з фінансових, податкових та інших питань, оплата чи часткова компенсації профільного навчання та сертифікації), символічні подарунки та брендovanі товари компанії, туристичні поїздки (найчастіше для всієї родини та великою періодичністю – раз на декілька років), зароблені додаткові вихідні дні та інші методи мотивації.[17]

Організаційно-адміністративні методи мотивації є методами прямого рішення, які мають обов'язкову силу виконання. Дана група методів базується на наказах та розпорядженнях, що встановлюють санкції за недотримання визначених норм та правил, та підпорядковується закону та правопорядку.[18]

Прикладами організаційно-адміністративних методів мотивації є:

- Можливість професійного та кар'єрного зростання. Підвищення рівня відповідальності, поточних задач, та заробітної плати досить позитивно впливають на ефективність трудової діяльності працівників та навпаки – активна трудова діяльність призводить до успішного кар'єрного зростання;[19]
- Наявність гнучкого графіку роботи – встановлений режим роботи компанії, який передбачає можливість робітників вибрати зручний час роботи (початок та кінець робочого дня з відпрацюванням необхідного мінімуму) , проте з урахуванням виробничої діяльності (проектна необхідність, локальний час клієнтів та інші фактори, які безпосередньо впливають на основну діяльність робітника);
- Участь у доходах компанії – може запроваджуватися якщо за формою організації праці підприємство є акціонерним товариством. У такому випадку співробітникам можуть надавати частину акції і таким чином вони є більш зацікавленими в успішній діяльності організації.[2]

Соціально-психологічні методи використовують для зростання соціальної

свідомості та активності співробітника. Використовуючи дану групу методів можливо певною мірою впливати на свідомість працівника, його соціальні чи естетичні інтереси та здійснювати соціальне стимулювання до ефективної трудової діяльності.[19] Прикладами соціально-психологічних методів мотивації персоналу є наступні практики:

- Розроблення покрокового індивідуального плану розвитку для кожного співробітника. Така методика дозволяє робітнику розуміти свої реальні шанси, можливості та необхідні знання, навички, досвід для наступного кар'єрного зростання. У даному процесі зазвичай беруть участь компанія (надаючи необхідні умови для професійного навчання у робочий та неробочий час), безпосередній керівник (стимулюючи працівника до навчання, саморозвитку, підтримуючи його та надаючи корисні фідбеки та поради щодо покращення працівника) та працівник (визначаючи свої сильні та слабкі сторони та реально оцінюючи свої можливості та пріоритети). Існує чимало методик до складання індивідуального кар'єрного плану, серед них: уточнення цінностей, виявлення задоволення від професійного напрямку та роботи і інші.[2]
- Залучення працівників до прийняття визначних рішень. Даний метод дає працівникові відчуття своєї значимості та реальний вплив на діяльність компанії. Реалізується найчастіше за допомогою відкритих анкет, у яких співробітники мають змогу висловлюватися щодо наявного стану підприємства, пропонувати подальші зміни та інше;
- Методи соціального схвалення та визнання. Для застосування даного методу не потрібно залучати великі бюджети, керівнику достатньо покращити свій стиль керування та проявляти емпатію до своїх підлеглих (говорити слова подяки, прислуховуватися до ідей, поважати та проявляти це). [20]
- Методи психологічної мотивації. Дана група методів передбачає використання психологічних прийомів для впливу на трудову мотивацію персоналу. [21] Прикладами такої мотивації можуть бути: створення позитивного психологічного клімату (у даному випадку потрібно звертати особливу увагу на soft skill потенційних кандидатів та розвивати корпоративний етикет),

визначення фінальних цілей та виклику, позитивний особистий приклад керівника, задоволення духовних та культурних потреб працівників (привабливий інтер'єр офісу, стимулююча до праці музика) та багато інших.[22]

Для ефективного процесу мотивації персоналу варто комбінувати різні методи мотивації, оскільки використання тільки матеріальних методів не дає можливості повною мірою розкрити потенціал працівників та спрямувати їх трудову активність на досягнення визначених цілей підприємства.[23] При цьому все більшої популярності набирає застосування індивідуальних мотиваційних підходів, пов'язаних з особливостями культури, ментальності та психології кожного окремого працівника.

Розділ 2 Аналіз фінансово-економічного стану та системи мотивації праці ТОВ “Майндкей”

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Майндкей”

Компанія «Майндкей» є однією з аутсорсингових українських компаній у місті Суми, яка займається розробкою комплексних SaaS веб-додатків, мобільних додатків та чат-ботів для клієнтів по всьому світу. [1] ТОВ “Майндкей” було зареєстровано 6 жовтня 2011 року у м. Суми та знаходиться за адресою вул. Воскресенська, 9.

Підприємство було засноване для отримання прибутків від господарської діяльності, шляхом задоволення потреб клієнтів через розроблення програмних забезпечень, які допомагають клієнтам трансформувати свій бізнес, розкриваючи прихований потенціал за допомогою технологій. [1] Компанія зосереджує свою культуру навколо розширення можливостей клієнтів, тому основними цінностями є:

- Завершеність кожного проекту;
- Відповідальність за зроблений продукт;
- Поглиблення власних знань;
- Позитив у будь-якому моменті.

Компанія “Майндкей” була заснована та продовжує свою діяльність у якості товариства з обмеженою відповідальністю. Основний вид економічної діяльності – комп’ютерне програмування, також компанія надає послуги консультування з питань інформатизації, оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов’язана з ними діяльність та надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп’ютерів.

До складових майна підприємства належать основні фонди та оборотні засоби, та інші засоби, які вартісно відображаються у балансі компанії. Засновник компанії має право розпоряджатися майном підприємства, отриманим від доходів від

господарської діяльності, грошових та майнових внесків, на власний розсуд. Компанія «Майндкей» згідно до встановленого законодавством порядку, здійснює регулярний бухгалтерський облік своєї діяльності, контролює хід виробничого процесу та, відповідно, подає статистичну звітність.

Організаційна структура підприємства являє собою лінійну організаційну структуру (рис. 2.1), при цьому у плануванні організації її власник відображається як центральний виконавчий директор із відділами та головами відділів, які безпосередньо йому підпорядковуються.



Рис. 2.1 Організаційна структура компанії «Майндкей», 2020 р.

Проте така організація зі зростанням розмірів підприємства втрачає свої переваги, при цьому головним недоліком є ускладнення процесу прийняття рішення, що призводить до переобтяження керівника. Тому, основною метою 2021 року є

перехід організаційної структури від лінійної структури до функціонально-організаційної. [1]

Структуру компанії можна поділити, враховуючи причетність до виготовлення фінального продукту, на наступні напрями діяльності: комерційний (відділ продажів), виробничий – який безпосередньо приймає участь у реалізації проекту від етапу оцінки до фінального релізу (проектний відділ, технічний відділ, відділ розробки веб-сторінок, дизайнерський відділ та відділ контролю), фінансовий (фінансово-економічний відділ), стратегічний (директор) та кадровий (HR відділ).

Розглянемо детальніше виробничий напрямок діяльності підприємства, а саме основні відділи та їх коло виробничих завдань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Коло задач відділів виробничого напрямку

Назва відділу	Коло задач у процесі розробки проекту
Проектний відділ	Головна задача працівників проектного відділу – довести задум клієнта від ідеї до реалізації, використовуючи наявні трудові та матеріальні ресурси. У межах цієї задачі, проектний менеджер має побудувати план розробки, організувати команду, налаштувати процес роботи над проектом, забезпечити комунікацію між командою та замовником, контролювати якість та поставку проекту у визначений термін.
Технічний відділ	Своєчасне та якісне виконання розробки інформаційно-програмних систем, заснованих на застосуванні сучасних програмних технологій. Написання та базове тестування усіх компонентів системи, розробка програмної архітектури, реалізація працездатності прототипу та модульна реалізація проекту.

Продовження табл. 2.1

Назва відділу	Коло задач у процесі розробки проекту
Відділ розробки веб-сторінок	Перетворення розроблених дизайнів сторінок у зовнішнє оформлення сайтів та інтерфейсів додатків чи програм.
Відділ контролю	Забезпечення якості та поліпшення розробки програмного забезпечення, запобігання дефектів та помилок у роботі продукту.
Дизайнерський відділ	Створення та проектування інтерфейсів, з урахуванням того, як користувач буде взаємодіяти з інтерфейсом і які кроки він має зробити для досягнення необхідної цілі, та який вигляд будуть мати ці кроки.

Затвердженими цільовими показниками, що свідчать про розвиток компанії є кількість працівників, кількість підрозділів та кількість успішно реалізованих проектів. Розглянувши динаміку зміни поточних показників (рис. 2.2) можна зауважити, що з кожним періодом дані показники змінюються у сторону збільшення, що свідчить про розвиток та розширення компанії «Майндкей».

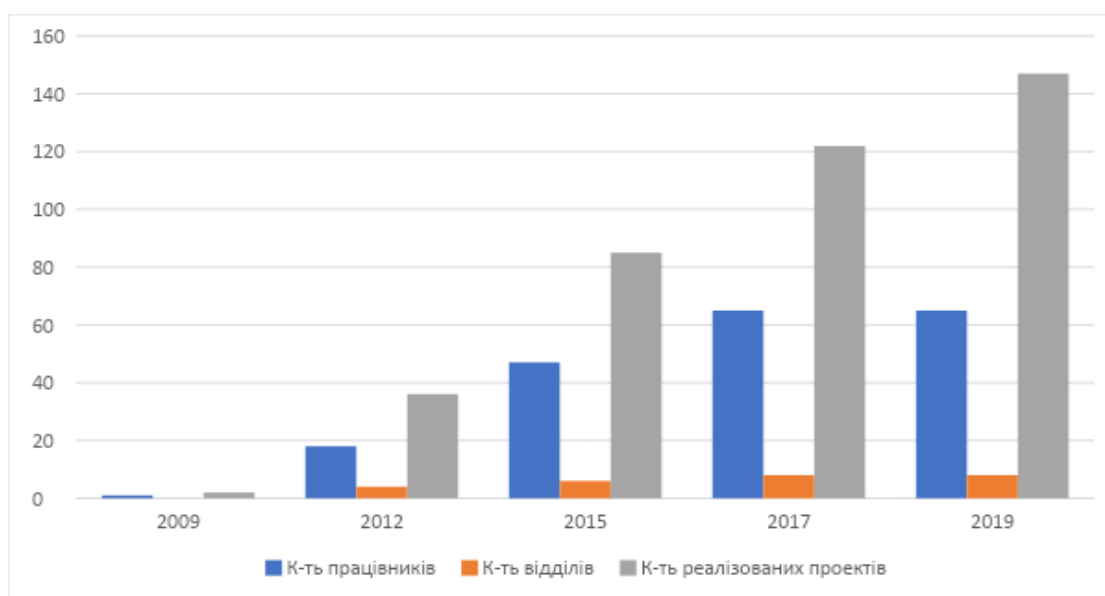


Рис. 2.2 Динаміка розвитку компанії «Майндкей» у період з 2009 по 2019 р.р

Компанія складається переважно з працівників, які досягли віку від 25 до 35 років (56,2%) та має однакову кількість працівників до 25 років та від 35 – 21,9%. Найбільша кількість працівників має стаж від 2-х до 5-ти років (48,4), від 5 років – 34,4% працівників, а до 2-х років – 17,2%.

Таблиця 2.2 – Структура працівників компанії за віком та стажем, к-ть чол.

Відділ компанії	К-ть працівників	Вік			Стаж		
		до 25	25-35	35 і вище	до 2х років	2-5 років	5 і більше
Технічний відділ	16	4	8	4	3	9	5
Відділ розробки веб-сторінок	15	3	9	3	4	8	3
Відділ контролю	12	3	7	2	2	9	1
Проектний відділ	5	-	4	1	-	1	3
Дизайнерський відділ	3	1	2	-	-	1	2
Фінансово-економічний відділ	3	-	1	2	-	-	3
Кадровий відділ	4	1	2	1	-	1	3
Відділ продажів	6	2	3	1	2	2	2
Всього	64	14	36	14	11	31	22

Таблиця 2.3 – Структура працівників компанії за віком та стажем, %

Відділ компанії	К-ть працівників	Вік			Стаж		
		до 25	25-35	35 і вище	до 2х років	2-5 років	5 і більше
Технічний відділ	25%	25%	50%	25%	18,7%	56,3%	31%
Відділ розробки веб-сторінок	23,1%	20%	60%	20%	26,7%	53,3%	20%
Відділ контролю	18,5%	25%	58,3%	16,7%	16,7%	75%	8,3%
Проектний відділ	7,9%	-	80%	20%	-	20%	80%
Дизайнерський відділ	4,8%	33,3%	66,6%	-	-	33,3%	66,7%
Фінансово-економічний відділ	4,8%	-	33,3%	66,7%	-	-	100%
Кадровий відділ	6,4%	25%	50%	25%	-	25%	75%
Відділ продажів	9,5%	33,3%	50%	16,7%	33,3%	33,3%	33,3%

ТОВ “Майндкей” формує штат співробітників на основі набору працівників та пропонує своїм співробітникам гідні умови праці та високий рівень заробітної плати, тому вважається конкурентоспроможною на сумському ринку праці, проте ще є недостатньо впізнаваною на всеукраїнському рівні.

Адміністрація та проектний відділ компанії побудували систему розподілу праці, за якої кожен робітник має окреслене та затверджене коло задач, які він має виконувати щоденно протягом роботи над проектом. Також кожен працівник повинен щодня регламентувати свій робочий день, що дає

розуміння витрат часу на розробку конкретного проекту, а також можливість здійснювати самоконтроль та підтримувати дисципліну у робочий час.

2.2 Аналіз ефективності мотиваційного механізму ТОВ “Майндкей”

Персонал ТОВ “Майндкей” утворений п’ятьма основними напрямками діяльності: комерційний, виробничий, фінансовий, стратегічний та кадровий (рис 2.2).



Рис. 2.2 Структура персоналу компанії “Майндкей” за напрямками діяльності

Компанія постійно має від 5 до 10 відкритих вакансій, оскільки має план на розширення штату працівників та географії їх розташування; та залежно від

проектної необхідності.

Система мотивації компанії “Майндкей” утворена економічними, організаційно-адміністративними та соціально-психологічними методами мотивації.

В рамках економічних грошових методів мотивації компанія пропонує гідний рівень заробітної плати, який обговорюється індивідуально з кожним працівником протягом проходження співбесіди та на етапі розгляду офери компанії.

Заробітна плата – це основний матеріальний стимул, який має безпосередній вплив на ефективність працівника та, у більшості випадків, є єдиним джерелом доходу. Таким чином, рівень заробітної плати повинен прямо пропорційно залежати від якості та кількості виконаного обсягу трудових задач, умов праці, ефективності підприємства.

Всі працівники компанії працюють за визначеними тарифними ставками (табл. 2.2). Проте, на підприємстві не існує встановлених тарифних ставок для працівників конкретного відділу та рівня, оскільки рівень заробітної плати затверджується індивідуально та залежить від багатьох факторів (рис. 2.3).

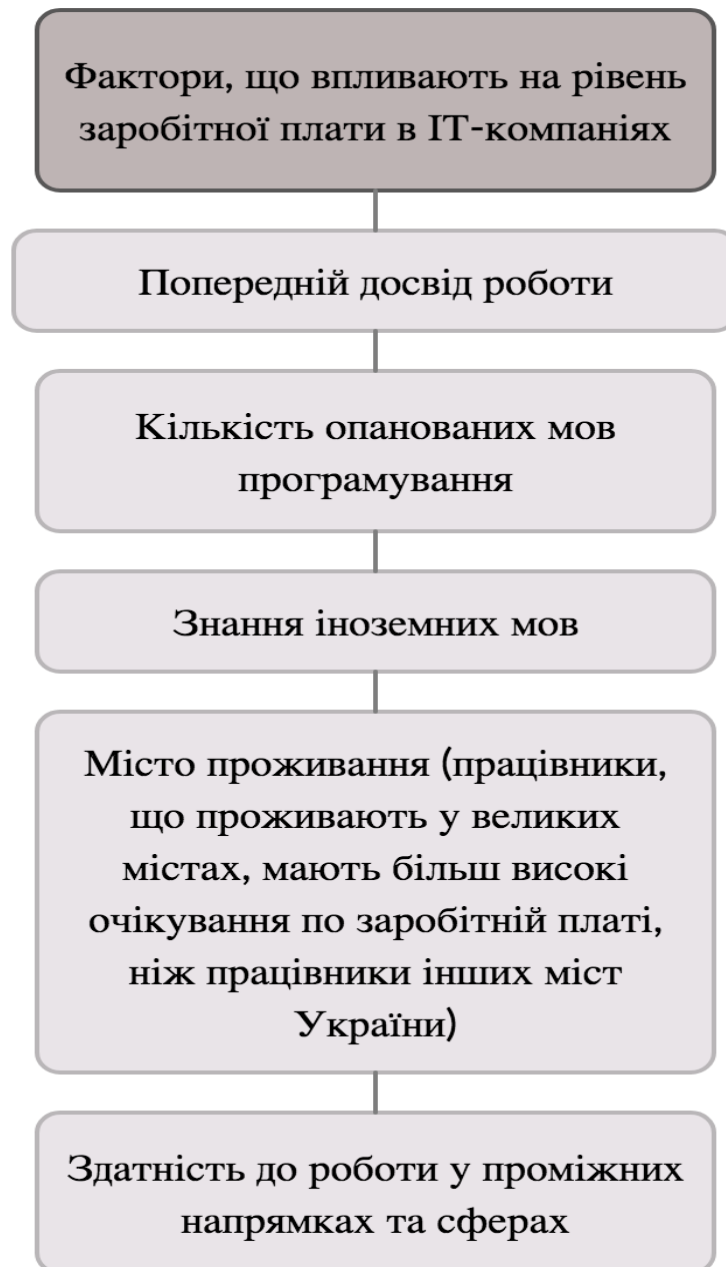


Рис. 2.3 Фактори, що впливають на рівень заробітної плати в ІТ-компаніях

В залежності від названих факторів, виділяють три основні рівні кваліфікаційні рівні ІТ-спеціалістів (рис. 2.4)

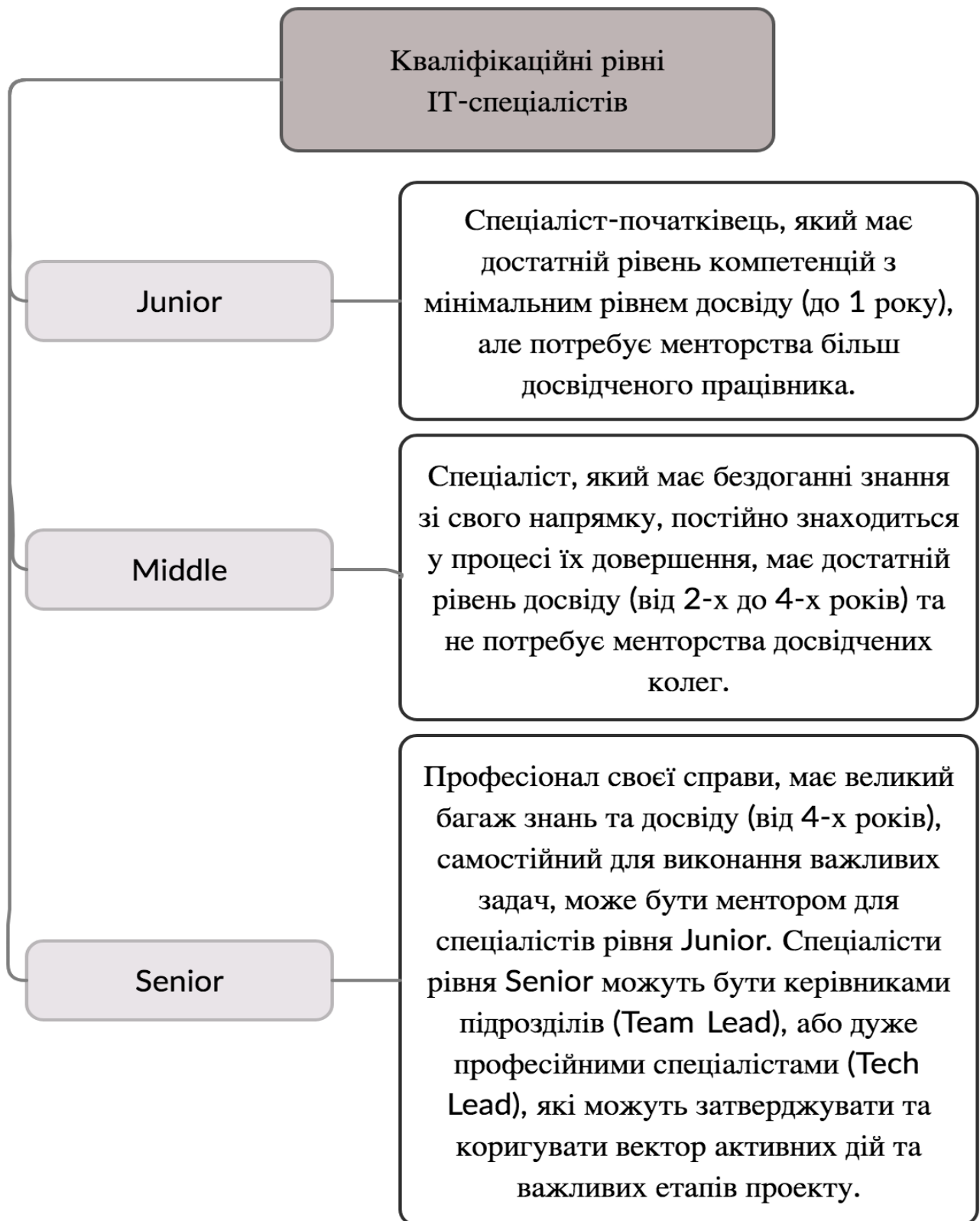


Рис. 2.4 Кваліфікаційні рівні спеціалістів у сфері ІТ

Таблиця 2.2 – Середній рівень заробітної плати ІТ-спеціалістів м. Суми

Відділ	Посада	Рівень працівника (залежно від стажу та рівня знань – Junior/Middle/Senior)	Сума, \$/міс.	
Відділ продажу	Менеджер з продажів	Завжди Senior	\$1 000	
	Лідогенератор	Junior	\$350	
		Middle	\$525	
		Senior	\$1 125	
	Бізнес аналітик	Junior	\$1 100	
		Middle	\$1 800	
		Senior	\$3 100	
	Виробничий відділ	Проектний менеджер	Junior	\$800
			Middle	\$1 500
Senior			\$2 900	
Розробник		Junior	\$700	
		Middle	\$1 600	
		Senior	\$3 800	
Тестувальник		Junior	\$600	
		Middle	\$1 520	
		Senior	\$2 800	

Продовження таблиці 2.2

	Верстальник	Junior	\$450
		Middle	\$1 000
		Senior	\$1 400
	Дизайнер	Junior	\$760
		Middle	\$1 100
		Senior	\$1 800
Фінансовий відділ	Фінансовий директор	Senior	\$1 200
	Бухгалтер	Middle	\$500
Кадровий відділ	HR-менеджер	Junior	\$400
		Middle	\$1 000
		Senior	\$1 800
	Рекрутер	Junior	\$450
		Middle	\$8 00
		Senior	\$1 850

Такий розподіл заробітної плати приблизно однаковий по Україні, проте все ж коливається в залежності від індивідуальних характеристик працівники та міста розташування компанії. Для міста Суми характерний середній рівень заробітної плати, проте компанія “Майндкей” відрізняється підвищеним рівнем заробітної плати, відносно інших компаній, але інформація щодо конкретних ставок є конфіденційною, тому наведена інформація є загальною для міста Суми.

До змінної частини грошової мотивації належать одноразові виплати

працівникам за рекомендацію кандидатів на відкриті позиції у компанії та реалізується після успішного проходження кандидатом випробувального терміну. В залежності від професійного рівня кандидата, рівень виплат коливається від \$200 (за спеціаліста рівня Middle) до \$500 (за спеціаліста рівня Senior).

Компанія має досить широку структуру мотиваційних заходів у рамках негрошових методів мотивації (рис. 2.5), соціально-психологічних методів (рис. 2.6) та адміністративно-організаційних (рис. 2.7)

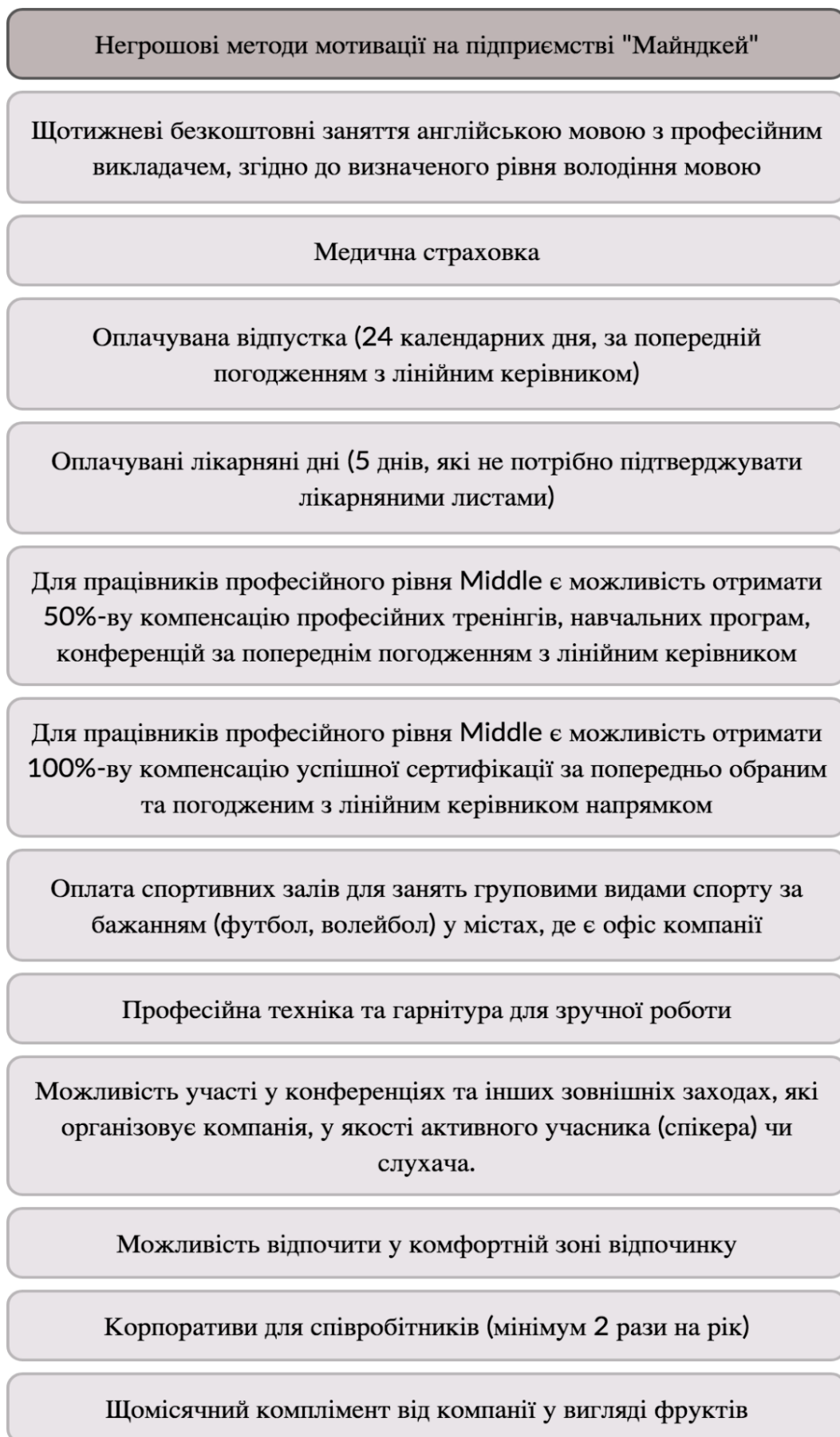


Рис. 2.5 Негрошові методи мотивації ТОВ "Майндкей"

Соціально-психологічні методи мотивації на підприємстві
"Майндкей"

Розроблення індивідуального кар'єрного плану для кожного працівника

Проведення щомісячних індивідуальних зустрічей з лінійним керівником та керівником відділу кадрів, з метою виявлення проблемних чи перспективних моментів для покращення

Проведення щороку оцінки та надання фідбеку по роботі за методом 360°, у якому беруть участь співробітники, підлеглі, керівники та сам працівник

Залучення працівників до прийняття важливих рішень щодо подальшої діяльності компанії, шляхом проведення анкетувань та голосувань. Також кожен працівник має можливість запропонувати власні ідеї щодо покращення виробничого процесу та інших аспектів діяльності

Створення приємного психологічного клімату. Даний метод мотивації реалізується через набір лише тих працівників, які мають визначені soft skills, такі як вміння вирішувати проблеми, відмінний самоменеджмент, прагнення до саморозвитку та самореалізації, позитивне мислення

Стиль керівництва є досить лояльним та неформальним – усі у колективі спілкуються у неформальному, дружньому стилі навіть із керівниками

Рис. 2.6 Соціально-психологічні методи мотивації ТОВ "Майндкей"

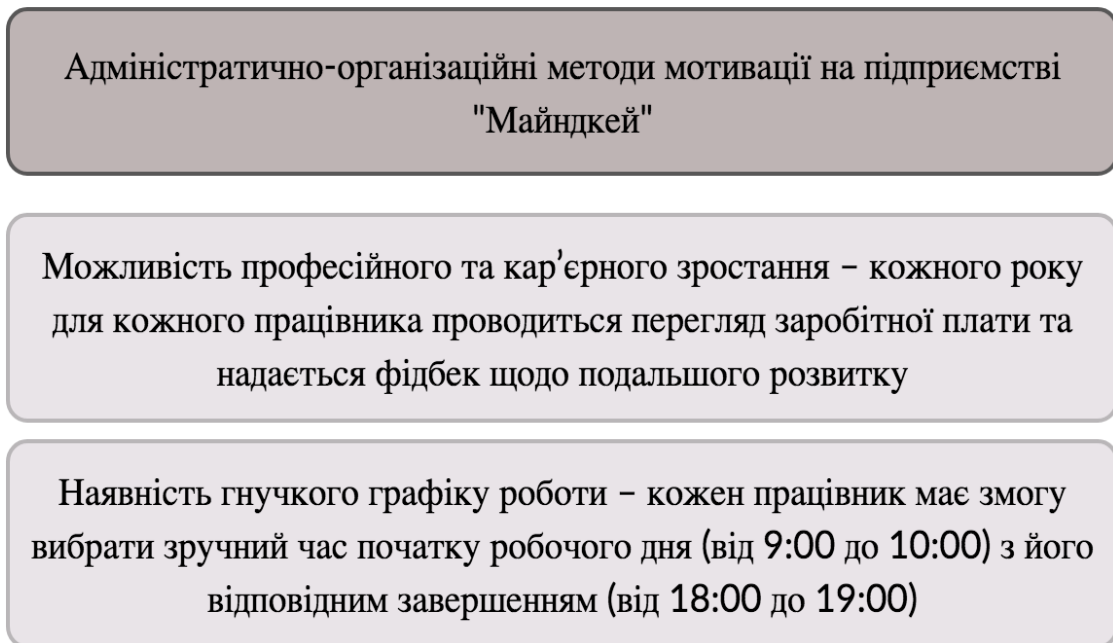


Рис.2.7 Адміністративно-організаційні методи мотивації ТОВ "Майндкей"

Таким чином, на підприємстві досить розвинута система мотивації, що охоплює майже усі можливі аспекти мотиваційного впливу.

Розділ 3. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ “Майндкей” та оцінка їх ефективності

3.1 Формулювання шляхів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ “Майндкей”

Як вже було визначено у попередньому розділі, підприємство “Майндкей” має досить розвинену систему мотиваційних заходів, що охоплюють майже усі можливі аспекти мотиваційного впливу. Проте, для мотиваційних систем компаній, що діють у сфері інформаційних технологій, стабільність та соціальні гарантії не відіграють найвизначнішу роль у прийнятті рішення щодо прийняття оферу чи подальшої роботи у компанії. Для працівників цього напрямку, найголовнішими факторами є: участь у технічно складних та цікавих проектах, можливість отримати унікальні знання, працювати у команді професіоналів та освоювати нові технології.

Також визначну роль відіграють корпоративна культура (загальний позитивний настрій, лояльність та демократичність керівництва, відсутність бюрократизму), потужна система нематеріальної мотивації з гідним рівнем матеріальної складової. Варто відзначити, що сама сфера інформаційних технологій є передовою, що обумовлює наявність у ній амбіційних, прагнучих до самонавчання та самореалізації спеціалістів. До того ж, дослідження компанії “Інфосистема Джет”, яке проводилося у двох різних підрозділах, показує, що для розвитку лояльності ІТ-спеціалістів до компанії, дуже важливо надавати їм свободу, можливість самостійно приймати рішення та показувати, що їх думка важлива.

Тому досить важливо звертати увагу саме на ці визначні моменти протягом налаштування та роботи над мотиваційним механізмом ІТ-компанії. Методи мотивації, що на даний момент існують на підприємстві базуються на цих принципах, але недостатньо підпреслюють наступні фактори:

- 1) Можливість самостійно приймати рішення;

2) Можливість працювати у команді професіоналів.

Для того, аби надати працівникам можливість самостійно приймати рішення можливо застосувати концепцію “Hybrid Remote Office”.

Концепція гібридного віддаленого офісу об'єднує переваги ефективного розміщення працівників для вирішення командних задач та надає працівникам гнучкість щодо вибору найбільш зручного формату роботи з погляду логістики, ефективності та безпеки. В рамках даного формату роботи виділяють 3 основні формати роботи, які можуть обрати працівники:

- 1) Full-time hub – працівники обирають постійну роботу з офісу (4 та більше разів на тиждень). При цьому можуть отримати персоналізоване постійне робоче місце.
- 2) Flex work – працівники обирають мобільність та можуть суміщати роботу з офісу (3 та менше разів на тиждень) та з дому. При цьому вони не отримують постійне робоче місце, проте можуть зайняти вільне обладнане робоче місце (hot desk).
- 3) Remote – працівники обирають постійну віддалену роботу. При цьому вони завжди можуть відвідати офіс для роботи чи для участі у team-building активностях, внутрішніх заходів.

Також у рамках даної концепції можуть бути створені командні простори для ефективної командної роботи над проектами у критичні або важливі фази (старт, планування, реліз та завершення).

Перевагами даної концепції є те, що компанії мають змогу адаптувати її під власні потреби. Так, наприклад, схожу гібридну модель уже запровадили у компанії “Google” на початку квітня 2021 року. Новий формат роботи в даній компанії передбачає роботу за схемою “3 на 2” (три дні роботи у офісі, а 2 дні – вдома або там, де зручно працівникові), проте на практиці працівники, в залежності від обов’язків, мають можливість працювати в офісі більше, ніж 3 дні на тиждень. На даний момент, компанія очікує, що близько 20% працівників компанії будуть працювати повністю у форматі remote, а інші 80% будуть поєднувати роботу з офісу та з дому (flex work).

Доречі, в компанії “Майндкей” вже відбулося перше опитування щодо бажаного формату роботи і за його результатами 48,3% працівників обрали постійну роботу з офісу (full-time hub), 36,7% працівників обрали гнучкий формат (flex work) та 15% – обрали повністю віддалений формат роботи (remote) (рис. 3.1)

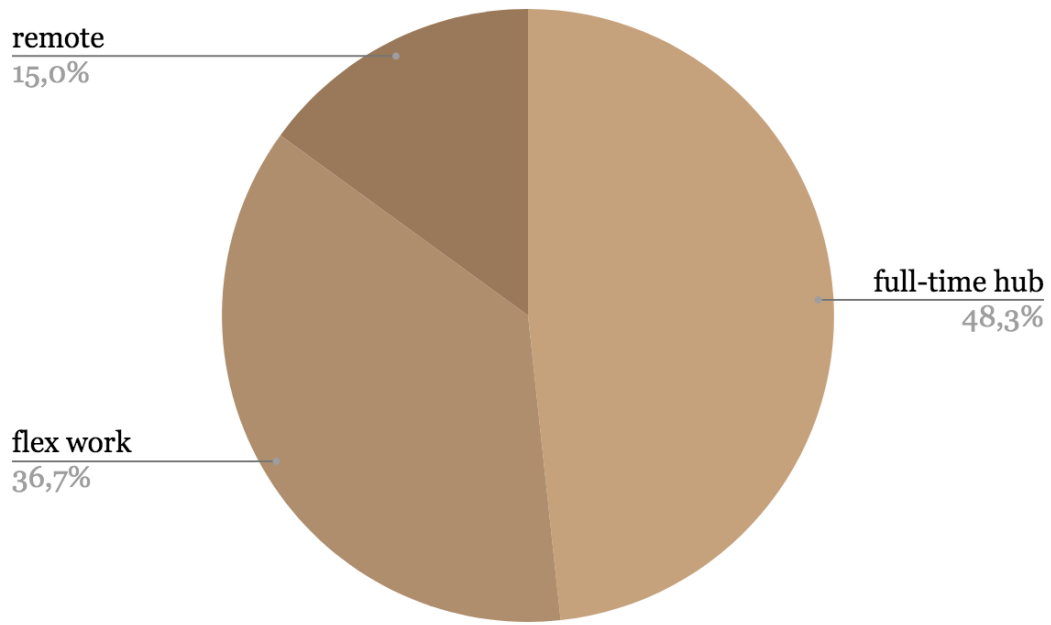


Рис.3.1 Результати попереднього опитування щодо вибору бажаного формату роботи на ТОВ “Майндкей”

Дана концепція має і важливі моменти, на які обов’язково потрібно звертати увагу протягом впровадження її на підприємстві, а саме:

- Працівники, що працюють на віддаленому режимі можуть скоріше “вигорати”, оскільки можуть хвилюватися, що працюють поза зором керівника та відповідно робити більш короткі перерви, ніж ті, хто працюють в офісі, працювати довше та перебувати через це у стресовому стані. Для того, аби нівелювати даний недолік, керівництву компанії варто підсилювати корпоративну культуру;
- Підвищена залежність від технологій. Необхідно забезпечити усіх працівників компанії безпечним та надійним доступом до хмарних систем;
- Працівники, що працюють у віддаленому форматі, можуть відчувати себе

відокремленими від тих, що працюють в офісі, тому варто планувати регулярні team-building зустрічі та інші активності.

Для того, аби дати можливість працівникам працювати у команді професіоналів потрібно або залучити до компанії визнаних ринком експертів, які регулярно виступають на конференціях, відомі у широких спільнотах як професіонали, або зробити з власних працівників експертів.

Оскільки саме експертиза є основною рушійною силою в технологічних компаніях. Кожен фахівець у компанії “Майндкей” має унікальні знання, якими важливо обмінюватися з колегами та однодумцями для збагачення навчальної бази компанії. До того ж, майже усі клієнти прагнуть співпрацювати з експертами. Таким чином, компанія може знайти відповідні процеси, процедури та інструменти для підтримки зростання та обміну досвідом у компанії, а також побудови та розширення відносин із клієнтами.

З цією метою можливо створити власну експертну програму спочатку для технічних, а згодом для нетехнічних спеціалістів. При цьому, головною метою експертної програми є побудова екосистеми, що керує знаннями, в рамках якої визнані компанією експерти, мають змогу розвивати та покращувати власні знання, ділитися ними з колегами та приймати участь у комунікації з клієнтами.

Таким чином, можливо сформувати образ експерта в компанії “Майндкей” як людини, яка має перевірений практичний досвід та знання в одній із зазначених сфер професійної діяльності та готова ділитися ним з колегами компанії та клієнтами з метою постійного розвитку та покращення процесу продажів.

Для того, аби стати експертом в компанії, співробітник повинен володіти наступними компетенціями:

- Мати стаж 3 та більше роки досвіду роботи у певному підрозділі, або має кваліфікаційний рівень Middle;
- Бути готовим допомагати відділу продажів та відділу маркетингу, використовувати експертні знання, беручи участь у зовнішніх заходах або маркетингових заходах, таких як спікери конференцій, написання / огляд маркетингових статей, спілкування з потенційними клієнтами тощо;

- Захоплюватися новими технологіями, підходами, інструментами та бути достатньо мотивованим, щоб отримувати нові знання та досвід;
- Бути готовим до участі у внутрішній та зовнішній освітній діяльності компанії;
- Мати відмінні комунікативні, міжособистісні та презентаційні навички;
- Володіти англійською мовою на рівні B2 та вище.

Компанія може заохочувати обраних експертів шляхом залучення матеріальних та нематеріальних методів.

В рамках нематеріальних методів мотивації можливо призначати проекти, обсяг завдань, набір технологій, що стосуються конкретної галузі експерта; призначати додаткову роль “експерта” працівникові, що буде вирізняти його поміж інших співробітників.

В рамках фінансових інструментів компанія може сформувати бюджет для розвитку кожного працівника – компенсувати витрати на зовнішні заходи (наприклад, курси, тренінги, конференції та інше) у розмірі \$300 та забезпечити щорічний бонус в межах \$1 500.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих методів мотивації

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих методів, варто зауважити, що їх акцент стоїть не тільки на ефективності та зацікавленості робітників, а і на їх утриманні на посаді. Безумовно важливо забезпечити достатній рівень зацікавленості працівників до роботи, проте даний показник досить складно та майже неможливо оцінити самостійно, без залучення самих працівників. Тому оцінимо ефективність запропонованих методів з точки зору утримання працівників та продовження їх кар’єри саме в рамках компанії “Майндкей”.

Для початку варто розрахувати вартість залучення 1-го працівника до компанії:

- Досвідчений IT-рекрутер витрачає від одного до двох місяців на пошук IT-спеціаліста рівня Middle. У середньому заробітна плата Middle рекрутера у місті Суми становить \$800 на місяць;
- У середньому, на одну позицію можуть відгукнутися/чи бути знайденими до 8 потенційних кандидатів, які можуть пройти співбесіду з рекрутером та мають пройти співбесіду з технічним директором (СТО) тривалістю 1 година та виконати тестове завдання. Одна година технічного директора коштує компанії приблизно \$26;
- До наступного етапу співбесіди можуть дійти 3 кандидати, які мають пройти співбесіду з директором компанії(CEO) (1 година). Одна година директора компанії коштує приблизно \$40.
- Останній етап у процесі найму співробітника – це onboarding (передача всіх повноважень та ознайомлення з виробничим процесом). Його проводить рекрутер сумісно з технічним директором або технічним лідером (Tech Lead), таким чином вартість даного етапу для одного робітника складає від \$20 до \$26;
- Також є додаткові витрати на рекламу вакансій у соціальних мережах (близько \$20) та витрати на підтримку сторінки вакансій сайту компанії (\$54).

Таким чином, вартість залучення одного Middle спеціаліста до компанії вартує:

$$B = \$800 * 2 + \$26 * 8 + \$40 * 3 + \$26 = \$1\ 600 + \$208 + \$120 + \$26 + \$74 = \$1\ 700$$

Залучення спеціаліста рівня Senior коштуватиме значно дорожче, оскільки ринок праці сфери IT переповнений спеціалістами рівня Junior та має достатню кількість Middle спеціалістів, тому на пошуки Senior спеціаліста може витратитися від 3-х до 5-ти місяців, що підвищує вартість його залучення до \$3 300.

Після запровадження системи розвитку експертності на підприємстві очікується, що до системи розвитку експертності долучиться 50% працівників компанії (32 спеціаліста). Розрахуємо економічний ефект запровадження такої системи:

$$E_t = B_t - C_t, \text{ де}$$

E_t – економічний ефект від реалізації проекту, тис. \$

B_t – очікувані результати після впровадження, тис. \$

C_t – витрати., необхідні для реалізації проекту, тис. \$

$$E_t = (32 * (\$3\,300 + \$1\,700)/2) - (32 * \$1\,800) = \$22\,400$$

Прогнозовані темпи росту компанії – 8 осіб на рік, очікується, що 3 з них зажають долучитися до системи розвитку експертності компанії.

Таблиця 3.1 – Прогнозовані показники інвестиційного проекту системи розвитку експертності на ТОВ “Майндкей”

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Витрати на систему експертності, тис. \$ на рік	57,6	63	68,4
2. Економія бюджету на пошук співробітників, тис. \$ на рік	80	87,5	95
3. Інфляція, тис. \$ на рік	5	5	5

Розрахуємо економічний прибуток:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV = \left(\frac{80}{(1+0,05)} + \frac{87,5}{(1+0,05)^2} + \frac{95}{(1+0,05)^3} \right) - \left(\frac{57}{(1+0,05)} + \frac{63}{(1+0,05)^2} + \frac{68,4}{(1+0,05)^3} \right) = 237,62 - 170,516$$

$$= 67,1 \text{ (тис. \$)}$$

Індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \frac{237,62}{170,516} = 1,39$$

Термін окупності проекту:

$$T = \frac{170,516}{237,62} = 0,7175 \text{ (року)} = 8 \text{ місяців } 22 \text{ дні}$$

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що запропоновані методи мотивації позитивно відобразатимуться як на фінансово-бюджетну сторону (оскільки показник $NPV > 0$, рентабельність складає 39% та окупиться проект менше, ніж за 9 місяців), так і з точки зору мотивації персоналу.

Висновки

Постійно змінне зовнішнє середовище підприємства, ставить умови та змушує керівництво компаній реагувати на них та, відповідно до змін, коригувати важелі управління ефективністю своєї діяльності.

Характерним важелем управління ефективністю діяльності підприємств сфери інформаційних технологій є ефективне управління та мотивація працівників, оскільки саме висококваліфіковані спеціалісти і їх знання та навички щодо реалізації складних проектів забезпечують конкурентну перевагу перед клієнтом серед аналогічних компаній. В ході роботи, було визначено, що для ефективного процесу стимулювання варто комбінувати різні методи мотивації, оскільки використання тільки матеріальних методів не дає можливості повною мірою розкрити потенціал працівників та спрямувати їх трудову активність на досягнення визначених цілей підприємства. При цьому все більшої популярності набирає застосування індивідуальних мотиваційних підходів, пов'язаних з особливостями культури, ментальності та психології кожного працівника.

Для ТОВ «Майндкей», аутсорсингової української компанії, яка займається розробкою комплексних SaaS веб- та мобільних додатків, чат-ботів для клієнтів по всьому світу, з чисельністю працівників у 64 особи, середнім віком працівників – 29 років та стажем роботи 3,5 роки, був проведений аналіз мотиваційної системи, запропоновані та обґрунтовані заходи, направлені на покращення мотиваційного механізму на підприємстві. Підприємство має досить розвинену систему мотивації, що охоплює майже усі можливі аспекти мотиваційного впливу, проте не враховує наступні фактори:

- 1) Можливість працівниками самостійно приймати рішення, щодо графіку роботи;
- 2) Можливість працювати у команді професіоналів.

Для того, аби надати працівникам можливість самостійно приймати рішення, можливо застосувати концепцію “Hybrid Remote Office” та створити власну експертну програму, головною метою якої є побудова екосистеми, що керує

знаннями, в рамках якої визнані компанією експерти, мають змогу розвивати та покращувати власні знання, ділитися ними з колегами та приймати участь у комунікації з клієнтами.

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що запропоновані методи мотивації позитивно відобразатимуться як на фінансово-бюджетну сторону (оскільки показник $NPV > 0$, рентабельність складає 39% та окупиться проект менше, ніж за 9 місяців), так і з точки зору мотивації персоналу.

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. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2017. - № 5. - С. 53-58.

4. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2018. – 467 с.
5. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2016. – 410с.
6. Горбаченко С.А., Карпов В.А. «Аналіз підприємницьких проектів». – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 241 с.
7. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2019. - № 3. - С. 21-23.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2016. – 296с.
9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2009. - 224с.
10. Князевич А. О. Механізми управління інноваційним розвитком: моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : РДГУ, 2019. – 133 с
11. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2018. – 570 с.
12. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2008. – 340 с
13. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2009 – 400 с.
14. Станднік О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. No 11. Том 1. С. 204–209.
15. Костюхіна І. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. Escadra Recruitment Agency. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-ya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>(датазвернення24.06.2020)
16. Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір.2014. No 86. С. 206–213.
17. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу

підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29

18. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103–109.

19. Медунецькій В.М., Силаєва К.В. Методологія наукових досліджень. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата звернення: 28.01.2021).

20. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6. Т. 3. С. 194–197.

21. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Т 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2015. – 435 с

22. Бойко О.В., Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с. 8. Бухалков М.И., Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2017. – 52 с.

23. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., МантурЧубата О. С. Сучасні технології управління персоналом : компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

24. 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>)

25. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

26. 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>

27. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних 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>
28. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
29. 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>
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/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
31. 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>
32. 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
33. Melnyk L.G., Kubatko O. 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 GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
34. 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://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

35. 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>

36. 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>