

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Удосконалення економічних методів мотивації праці у  
підприємницькій діяльності у сучасних умовах господарювання*

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

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

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Дегтярьова І.Б./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Качан С. О./*

*П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ ПТЛ.м-11*

*шифр*

**Суми 2022**

*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**  
**«03» листопада 2022 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи ПТЛ.м-11, 2 курсу. ННІ БіЕМ  
(найменування інституту)  
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та  
логістика»

Качан Сергій Олександрович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Удосконалення економічних  
методів мотивації праці у підприємницькій  
діяльності у сучасних умовах господарювання

Затверджую наказом по СумДУ №1139-VI від «28» листопада  
2022 р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» грудня 2022 р.

Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань,  
статистична звітність, Баланс (форма 1), звіти про фінансові  
результати (форма 2)

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню): розглянути теоретико-методологічні засади дослідження методів мотивації праці у підприємницькій діяльності у сучасних умовах господарювання, проаналізувати методи мотивації праці ТОВ «МАТРІКС», програму вдосконалення методів мотивації персоналу підприємства

Перелік ілюстрацій: основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Матрикс» за 2017-2019 роки, Склад персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи на підприємстві за 2019-2021 роки, Ступінь задоволеності роботою працівників ТОВ «Матрікс» різними сторонами роботи, Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, Види морального заохочення, Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс», Показники ТОВ «Матрікс» за вересень та жовтень 2021 року

Дата видачі завдання: «03» листопада 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доц. Дегтярьова І.Б.

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «03» листопада 2022 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.

## **ЗМІСТ**

<b>РЕФЕРАТ .....</b>	<b>5</b>
<b>ANNOTATION.....</b>	<b>6</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛІГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.....	10
1.2. Спецефічні аспекти механізму мотивації персоналу підприємства....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАТРІКС».....</b>	<b>26</b>
2.1 Загальне дослідження підприємства.....	26
2.2 Висвітлення структурного наповнення персоналу підприємства.....	29
2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства.....	36
<b>РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАТРІКС».....</b>	<b>43</b>
3.1 Розробка програми вдосконалення методів мотивації персоналу підприємства.....	43
3.2 Розрахунок економічної ефективності програми.....	45
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>50</b>

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 49 сторінок основного тексту, 3 розділи, 13 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел із 74 джерел.

**Метою** кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад удосконалення економічних методів мотивації праці на підприємстві за сучасних умов господарювання

**Об'єктом дослідження** є процеси економічної мотивації персоналу підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади вдосконалення соціально-економічної мотивації персоналу підприємств.

У роботі були використані такі **методи** дослідження: метод історико-культурного аналізу, спрямований на виявлення та обґрунтування історичного досвіду в умовах модернізації та реформ; аналіз та обґрунтування теоретичних положень з питань дослідження; контент-аналіз літературних джерел, наукових матеріалів, композиційна та порівняльно-стилістична

**Новизна дослідження** полягає в розробленні пропозицій щодо оцінки системи мотивації персоналу підприємства мотивації персоналу підприємства

Інформаційною базою є наукова та навчальна література, фінансова звітність компанії ТОВ «МАТРІКС», власні розрахунки.

У першому розділі «**ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**» обґрунтована сутність мотивації як чинника підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві, специфічні аспекти механізму мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі «**АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАТРІКС»**» проведено загальне дослідження підприємства, розкрито особливості структурного наповнення персоналу підприємства, проведена оцінка системи мотивації персоналу підприємства.

У третьому розділі «**СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАТРІКС»**» запропонована комплексу програму вдосконалення методів мотивації персоналу підприємства та розрахована економічна ефективність програми

Ключові слова: мотивація, персонал, ефективність, програма.

## ANNOTATION

The master's qualification work contains 49 pages of the main text, 3 chapters, 13 tables, 15 figures, a list of used sources from 42 sources.

The purpose of the qualification work is the development of the theoretical and methodological foundations of the improvement of economic methods of labor motivation at the enterprise under modern business conditions

The object of the study is the processes of economic motivation of the personnel of enterprises.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of improving the socio-economic motivation of the personnel of enterprises.

The following research methods were used in the work: the method of historical and cultural analysis aimed at identifying and substantiating historical experience in the conditions of modernization and reforms; analysis and substantiation of theoretical provisions on research issues; content analysis of literary sources, scientific materials, compositional and comparative-stylistic

The novelty of the research lies in the developed proposals for evaluating the system of motivation of the company's personnel and the motivation of the company's personnel

The information base is scientific and educational literature, financial statements of "MATRIKS" LLC, own calculations.

In the first chapter "THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF STAFF MOTIVATION" the essence of motivation as a factor of increasing the efficiency of personnel at the enterprise, specific aspects of the mechanism of motivation of the enterprise's personnel is substantiated.

In the second chapter, "ANALYSIS OF STAFF MOTIVATION METHODS AT THE MATRIX LLC ENTERPRISE" a general study of the enterprise was carried out, the peculiarities of the structural filling of the enterprise's personnel were revealed, and an evaluation of the enterprise's personnel motivation system was carried out.

In the third section "WAYS OF IMPROVING STAFF MOTIVATION METHODS OF MATRIX LLC" a complex program for improving the methods of motivating the company's personnel is proposed and the economic efficiency of the program is calculated

Key words: motivation, personnel, efficiency, program.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Головним елементом функціонування будь-якого підприємства є його співробітники. Наймані працівники (працівники та керівництво) – це фактор виробництва «праця», який працює в бізнесі разом із «землею» та «капіталом» – двома іншими факторами. Кінцевий результат діяльності, досягнення організаційних цілей, завдань і планів значною мірою залежить від рівня та ефективності людських ресурсів.

Що стосується поняття мотивації, то вперше мотивація була взята від латинського слова «рух». Мотивація є причиною поведінки. Мотивація людини, свідомо чи несвідомо, впливає з її потреб. Тому, визначаючи мотивацію, можна стверджувати, що спонукання або потреба – це внутрішній стан, недолік або депривація, які спонукають людину щось робити. Інший автор визначає мотивацію як бажання докласти значних зусиль для досягнення цілей організації так, щоб ці зусилля були спрямовані на задоволення деяких особистих потреб.

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

Науково-теоретична основа виконання дослідження. Досить велику увагу даній тематиці приділяли такі видатні вчені, як: Н. Берези, Н. Бортник, Є. Додіна, С. Я. Фурса, Є. І. Фурса, І. В. Спасибо-Фатєєва, О. С. Снідевич, А. М. Авторгов, О. Б. Верба-Сидар, І. І. Зеленкова, О. С. Харченко, О. М. Галко, З. В. Маковецький, Н. Б. Загорняк Р. Калюжного,

В. Колпакова, С. Котюргіна, М. Лещенко, Ю. Оланцевої, В. Ортинського, О. Остапенка, Н. Отчок, Н. Салищевої О. Тильчик та ін В.М. Фурмен, О.В. Хавтур, А.І. Худякової, М.Д. Чорняк, Л.А. Шило, І. Бирежнюк, О. Головенко, С. Доротич, Є. Павленко, О. Прилипчук, П. Пашко, С. Перепьолкін, А. Калініченко, О. Коров'як, В. Радзивалюк, М. Шульга, А. Мазур, Ю. Шимшученко, І. Якавюк та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад удосконалення економічних методів мотивації праці на підприємстві за сучасних умов господарювання

Для досягнення окресленої мети поставлено такі завдання:

- Дослідити мотивацію як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

- Висвітлити специфічні аспекти механізму мотивації персоналу підприємства.

- Здійснити аналіз загальних аспектів дослідження підприємства.

- Висвітлити структурне наповнення персоналу підприємства.

- Оцінити систему мотивації персоналу підприємства.

- Розробити власні програми вдосконалення методів мотивації персоналу підприємства.

- Зробити розрахунок економічної ефективності програми.

**Об'єктом дослідження** є процеси економічної мотивації персоналу підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади вдосконалення соціально-економічної мотивації персоналу підприємств.

У роботі були використані такі **методи** дослідження:

- логічний і послідовний спосіб подання інформації та спосіб систематизації, що забезпечує збереження хронологічного порядку та аналітичний підхід у відборі наукової літератури, Інтернет-джерел, історичних фактів і процесів;



- метод історико-культурного аналізу, спрямований на виявлення та обґрунтування історичного досвіду в умовах модернізації та реформ;

- аналіз та обґрунтування теоретичних положень з питань дослідження;

- контент-аналіз літературних джерел, наукових матеріалів

- композиційна та порівняльно-стилістична;

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів з підрозділами, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг – 49 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛГІЧНІ-АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві**

Сучасний етап розвитку економіки характеризуються певними трансформаційними процесами, викликаними промисловими революціями «Industry 3.0»[50,57,62,63,65,68,70,72,73,74] та «Industry 4.0»[43,44,45,52,53,55,56,60,61,66,67,69,71].

На цьому етапі стає очевидним, що системи управління не можуть бути успішними без ефективної системи мотивації. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення використання ресурсів усього персоналу підприємства. Створення згуртованої команди досвідчених професіоналів, що працюють на загальну користь і добробут, є безперервним процесом на підприємстві. Для забезпечення ефективного використання мотивації персоналу необхідно передбачити його інтереси, потреби, характер, очікування, установки, прагнення та орієнтації.

Мотивація (як процес) – це процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього об'єкта (претендента на предмет потреби). Або мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує ідентифікацію об'єкта відповідної потреби та викликає спрямовану поведінку на присвоєння цього об'єкта (якщо він відповідає потребі)[4]. питанням мотивації персоналу на промислових підприємствах приділяється велика увага, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність праці. У цьому аспекті необхідно звернути увагу на питання регіонального управління. Регіональне управління, яке наділене широким колом повноважень самоуправління. державного управління та саморегулювання, наразі поставлено завдання прийняття ефективних стратегічних та оперативних управлінських рішень, а також створення системи моніторингу, здатної

надавати задану інформацію, аналізувати динаміку зміни показників та, відповідно до отриманих результатів, оптимізувати управлінських рішень [1].

На даний час у контекст фундаментальних економічних перетворень важливо вдосконалювати методи мотивації персоналу. З цієї точки зору необхідно звернути увагу на виявлення резервів виробництва. Принциповим значенням для виявлення резервів виробництва є їх класифікація по відношенню до процесу виробництва, відповідно до якої виділяють зовнішні та внутрішні резерви. Такий поділ резервів допомагає краще організувати їх пошук і оцінити можливості, які залежать і не залежать від підприємства. Зовнішні резерви формуються під впливом кон'юнктури ринку. Внутрішньовиробничі резерви підприємства визначаються недоліками у використанні сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, праці на підприємстві [2].

У нашій роботі ми б хотіли розглянути деякі аспекти мотивації одного з підприємства. На сучасному етапі становлення та розвитку ринкових відносин відбувається конкуренція за місце на ринку[46,47,48,49,51,54,58,59]. З цієї точки зору якість робочої сили має першочергове значення [3,64].

Система мотивації, якщо вона правильно застосована і розроблена керівником компанії, є основним інструментом управління персоналом. Оцінка існуючої системи підприємства допомагає виявити помилки в системі мотивації, її сильні та слабкі сторони, розкриває керівнику компанії існуючі проблеми та шляхи їх вирішення. Усе це зрештою призводить до ефективного функціонування підприємства на ринку. Метою даної роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві.

Досягнення поставленої мети керується наступними завданнями:

- 1) проаналізувати теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом;

2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства, виявити існуючу систему мотивації;

3) запропонувати практики ефективної мотивації персоналу торговельного підприємства; Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство. Предметом дослідження є система мотивації в управлінні персоналом.

У російській економічній літературі під мотивацією персоналу розуміють прагнення працівника задовольняти свої потреби (отримувати певні переваги) за допомогою праці. Залежно від мети та особливостей мотивації на підприємстві, мотивація може бути постійною та результативною (винагорода чи покарання). Контекстуальні теорії мотивації:

1) Класичною мотиваційною теорією є теорія потреб Маслоу, описана в «Теорії людської мотивації» в 1943 році. Маслоу розділив потреби на 5 категорій, які можна організувати у формі ієрархічної структури:

- фізіологічні – первинні потреби людини (кисень, вода, їжа, комфорт);

- security – для захисту від небезпеки, нападу, загрози;

- соціальний – потреба відчувати себе членом спільноти, групи людей;

- повага – потреба в повазі та визнанні особистих якостей і досягнень;

- самоактуалізація – потреба в реалізації свого потенціалу. Потреби найвищого рівня не мотивують людину до тих пір, поки її потреби нижчого рівня не задоволені хоча б частково.

2) Теорія мотивації Клейтона Алдерфера є трохи переглянutoю ієрархією теорії потреб Маслоу. Він запропонував визначити три великі групи потреб:

- а) потреба в існуванні (Existence) – фізіологічні потреби;

- б) потреба в спілкуванні (Relatedness) – залучення до суспільства;

в) потреба в зростанні (Growth) – самовираження, самореалізація, творчість. Різниця між теорією Альдерфера та пірамідою Маслоу полягає в тому, що рух за рівнями потреб відбувається в обох напрямках. Модель Маслоу передбачає лише один напрямок – знизу вгору.

3) Двофакторна теорія мотивації Герцберга. Він визначив фактори, які надають на людину мотиваційний і демотивуючий вплив. Він вважав, що задоволеність і незадоволеність працівника зумовлені різними факторами, які Фредерік розділив на дві широкі категорії: фактори гігієни та фактори мотивації. Мотиватори, які ведуть до задоволеності роботою, пов'язані зі змістом роботи і зумовлені внутрішніми потребами особистості в самовираженні. Тому їх називають «внутрішніми» факторами мотивації. Гігієнічні фактори пов'язані із зовнішніми умовами і недоліками праці. За Герцбергом, фактори, що викликають задоволення та незадоволення роботою, не є протилежними в одному вимірі. Іншими словами, гігієнічні фактори можуть створити погану ситуацію, але вони не можуть привести до великого задоволення; у кращому випадку вони можуть створити нейтральну ситуацію. Задоволеність роботою зумовлена лише мотиваційними факторами, позитивний розвиток яких може підвищити мотивацію та задоволеність від нейтрального до позитивного стану (Blank, 2015).

4) Наступною контекстуальною теорією мотивації є теорія потреб Девіда МакКлелланда, яка фокусується на трьох основних рушійних мотиваторах:

- а) потреба в досягненні;
- б) потреба у владі;
- в) потреба в афіліації.

Теорія набутих потреб Макклелланда означає наступне: потреба в афіліації спонукає людей працювати в команді, прагнути до визнання; потреба у владі спонукає їх до зростання, ініціативи та лідерства; потреба в досягненні спонукає їх брати відповідальність за управління складними завданнями, успішно їх вирішувати та досягати мети організації. Тому

працівники з потребою в афіліації повинні отримувати роботу з можливостями соціального діалогу. Персоналу, який потребує влади, потрібно дати можливість керувати, самостійно приймати рішення. Працівникам з потребою в досягненнях слід доручати цікаві і важкі завдання (але такі, з якими вони можуть впоратися), винагороджуючи та відзначаючи їхні успіхи.

Керівник може прямо чи опосередковано регулювати поведінку співробітників на робочому місці через завдання, організаційні ресурси, організаційне середовище, поточний контроль, виконання завдань, ступінь автономії завдань і незалежності у вирішенні проблем, пов'язаних з роботою.

2) Теорія очікувань В. Врума стверджує, що потреба людини не є єдиною умовою її мотивації для досягнення мети (обумовленої потребою). Важливою умовою є очікування людини, що її поведінка та дії приведуть до бажаного результату. Тобто потреби людини недостатньо; йому чи їй потрібно очікувати, що його чи її зусилля допоможуть задовольнити цю потребу.

3) Теорія справедливості Д. Адамса говорить про те, що працівники завжди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою винагородою та зусиллями, витраченими на її досягнення, порівнюючи її зі співвідношенням інших працівників, які виконують таку ж роботу. Тобто люди часто схильні думати, що працюють більше, а платять менше, ніж їхні колеги. Якщо людина так думає, вона відчуває несправедливість. Уявлення про справедливість можуть відрізнятися між працівниками, і сприйняте співвідношення витрат і результату не завжди відповідає дійсності. Тому керівник повинен відстежувати такі протиріччя та вчасно їх усувати [4].

Загалом, мотивація - це термін, який використовується для пояснення поведінкової послідовності дій, спрямованих на конкретну мету, яка може змінюватися в залежності від різних обставин або ситуацій. Поняття «мотивація» включає моменти активізації, управління

та реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Мотивація може пояснити, що людина діє так чи інакше.

Дослідження підтвердило актуальність теми. Результати показують роль і значення системи мотивації на підприємстві, її вплив на досягнення бізнес-цілей. Тому ми пропонуємо компаніям зосередитися на розвитку системи мотивації. Це передбачає розвиток у двох напрямках:

1) підвищення матеріальної мотивації персоналу;

2) Підвищення нематеріальної мотивації персоналу. Заходи з удосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві передбачають:

- підвищення потреби в прихильності у співробітників, як за рахунок можливості корпоративного спілкування, так і через розвиток командної роботи, а також залучення працівників до процесу прийняття спільних рішень. - виготовлення;

- сприяння потребі у зростанні, розвитку, самовираженні працівників шляхом розвитку їх професійних навичок, досягнення високих результатів, участі в діяльності підприємства;

- прогресивний командоутворення;

- підвищення відданості співробітників роботі, заохочення їх до досягнення спільних корпоративних цілей; Підсумовуючи, можна сказати, що вдосконалення запропонованої системи мотивації персоналу дозволить створити на підприємстві сприятливу робочу атмосферу і в кінцевому підсумку збільшити плінність кадрів.

## **1.2. Спецефічні аспекти механізму мотивації персоналу підприємства**

Сталий розвиток будь-якого підприємства на сьогодні передбачає, серед іншого, використання ефективної системи мотивації персоналу як одного з важливих елементів управління персоналом підприємства. У кінцевому результаті мотивація передбачає зростання продуктивності праці за рахунок матеріальних і нематеріальних стимулів, що надаються

працівникам керівництвом компанії. Тому важливим завданням керівництва стає формування ефективного мотиваційного механізму співробітників, який дозволить досягати основних цілей компанії в бізнесі, насамперед зростання прибутку.

Головним елементом функціонування будь-якого підприємства є його співробітники. Наймані працівники (працівники та керівництво) – це фактор виробництва «праця», який працює в бізнесі разом із «землею» та «капіталом» – двома іншими факторами. Кінцевий результат діяльності, досягнення організаційних цілей, завдань і планів значною мірою залежить від рівня та ефективності людських ресурсів.

Що стосується поняття мотивації, то вперше мотивація була взята від латинського слова «рух». Мотивація є причиною поведінки. Мотивація людини, свідомо чи несвідомо, впливає з її потреб. Тому, визначаючи мотивацію, можна стверджувати, що спонукання або потреба – це внутрішній стан, недолік або депривація, які спонукають людину щось робити. Інший автор визначає мотивацію як бажання докласти значних зусиль для досягнення цілей організації так, щоб ці зусилля були спрямовані на задоволення деяких особистих потреб.

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

Використовуючи такий стандартний метод мотивації персоналу, як фіксована заробітна плата, керівник не може зацікавити співробітника працювати ефективно для більшої ефективності. Необхідно використовувати кілька мотиваційних факторів (адже потреб у людини



багато і не завжди вони зводяться до матеріальної винагороди). Неefективна система мотивації призводить лише до тимчасового успіху, в рамках перспективи з огляду на високий рівень конкуренції, неefективна система мотивації призводить до втрати у вигляді плинності висококваліфікованих кадрів через слабкий взаємозв'язок інтересів компанії та її працівників, а також соціально-психологічна напруга всередині компанії.

Основне завдання ефективної мотивації персоналу. Розробка та впровадження такої системи, яка зацікавить кожного співробітника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, отримати високий особистий результат, що природно сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії в цілому. На сучасному етапі не існує ідеальної системи мотивації, набір мотиваційних інструментів, що використовуються в діяльності компаній, часто не відповідає вимогам ринку, все це вимагає впровадження більш ефективного набору інструментів, які формують систему мотивації персоналу в компанії. компанія, альтернативна існуючій.

Із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів у компанії змінювалося розуміння природи мотивації та процесу мотивації. Від первинної спрямованості процесу мотивації до підвищення продуктивності праці, тобто. Х. стимулювання максимальної фізичної активності персоналу, аж до сучасної орієнтації мотивації на підвищення якості праці, стимулювання творчості та творчої активності працівників, сприяння особистій ініціативі. Формування зв'язку та лояльності співробітників до компанії.

На ефективність соціально-економічної мотивації впливає те, наскільки продуманий на підприємстві механізм її реалізації. В економічній літературі термін «механізм» характеризується як [4, с. 9]:

- Послідовність процесів і фаз, що визначають конкретну дію або явище; система або пристрій, що визначає порядок кожного виду

діяльності; складна організаційна система, що має певні рамки, які формують кінцевий результат процесів.

Розробка та впровадження категорії «Механізм мотивації» в практику орієнтується на дослідження складної системи регуляторів економічної поведінки та передбачає розробку методичного забезпечення. Крім того, механізм повинен мати соціально-економічний характер, оскільки мотивація як явище поєднує процеси як соціального, так і економічного характеру: економічна поведінка є результатом взаємодії економіки та людського фактору. Якщо говорити про механізм соціально-економічної мотивації, то мова йде про розробку на підприємстві методичного забезпечення, складної системи регуляторів трудової поведінки працівників, що включає сукупність методів, засобів, ресурсів, засобів і важелів. . цілеспрямований вплив на співробітників або колектив.

На різних етапах ринкової трансформації мотиваційний механізм матиме свою специфіку. Ефективність механізму мотивації спочатку може бути реалізована не тільки на мікро, але і на макрорівні завдяки його гнучкості, мобільності, чіткості та поєднанню мотивації співробітників. Зміна складних взаємозв'язків між елементами системи викликає відповідні зміни в системі мотивації.

Метою господарського механізму є підвищення трудової та творчої активності людських ресурсів за допомогою методів соціально-економічної мотивації. Механізм соціально-економічної мотивації виконує низку функцій у корпоративному управлінні як загальних, так і специфічних. Спільними рисами є [5, с. 58]:

- регулятивні - блокують позитивну трудову поведінку співробітників, що сприяє компанії, і негативну;

- Комунікація - формування тісних відносин між керівником і співробітниками шляхом використання різноманітних інструментів впливу;

- пояснювальна – обґрунтування доцільності певної трудової поведінки працівників;
- Адаптація – забезпечує адаптацію до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища корпоративних цінностей, норм і пріоритетів;
- Контролінг – постійний контроль за відповідністю досягнутих результатів заявленим цілям.

Специфічні особливості включають [5, с. 59]:

- цілеспрямованість – спрямування працівників на досягнення конкретних результатів праці;
- Соціалізація – усвідомлення провідної ролі людських ресурсів як всередині компанії, так і в національній економіці;
- Кар'єра - як каталізатор кар'єрного росту в компанії та виявлення потреб співробітників у повазі та самореалізації;
- Креативність - орієнтація співробітників на пошук інноваційних і креативних ідей і нових підходів до вирішення завдань;
- Кооперація - заохочення співробітників до роботи в командах, проектних групах для вирішення складних і нестандартних завдань;
- мобільність - здатність працівників легко переміщатися між посадами з метою підвищення кваліфікації та "збагачення" змісту своєї праці;
- Гуманізація - дотримання керівництвом підприємства вимог щодо верховенства інтересів і потреб персоналу у зв'язку з процесом гуманізації праці на підприємстві.

Складність структури механізму мотивації залежить від якісної та кількісної структури працівників та їх потреб, а також від дерева цілей та інтересів самої компанії. Цей механізм має працювати на основі таких принципів:

- 1) врахування потреб та інтересів, тобто при формуванні соціально-економічного механізму необхідно враховувати як потреби працівників, так і інтереси підприємства;

2) цілісність, тобто механізм соціально-економічної мотивації повинен мати ознаки раціональної цілісності;

3) системність, тобто в механізмі соціально-економічної мотивації є ряд різноманітних елементів, які відокремлені один від одного і утворюють певну цілісність;

4) автономність, тобто для кожної корпоративної цілі має бути розроблений окремий механізм соціально-економічної мотивації;

5) економічність, тобто при формуванні мотиваційного механізму необхідно збалансувати витрати на впровадження мотиваційного інструментарію та розрахувати не лише показники ефективності механізму, а й економічну ефективність.

6) механізм соціально-економічної мотивації повинен включати елементи, що мають різну тривалість життєвого циклу;

7) Взаємозалежність, тобто всі елементи соціально-економічного мотиваційного механізму тісно пов'язані та взаємозалежні, так що зміна одного елемента вимагає негайної зміни всіх інших елементів.

На нашу думку, при проектуванні механізму соціально-економічної мотивації обов'язковою умовою має бути врахування не лише потреб та інтересів працівників і колективу, а й чітка прив'язка до цілей компанії. Структура механізму соціально-економічної мотивації наведена на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1. Механізм економічної мотивації працівників**

Джерело: розроблено автором

Як з рис. 1.1. Провідну роль у механізмі мотивації відіграють методи та засоби мотивації, які впливають на ефективність праці працівників і створюють у них почуття задоволеності. Усі методи соціально-економічної мотивації поділяються на економічні та соціальні і мають у своїй структурі багато важелів та інструментів. Детальна схема методів, важелів та інструментів соціально-економічної мотивації представлена на рисунку 1.2.

Як бачимо з рис. 1.2, серед економічних методів, крім грошових, є багато інших засобів, які позитивно впливають на процес соціально-економічної мотивації. Зокрема, пільгові важелі – це мотивуючий соціальний пакет, який дає працівникам відчуття, що компанія піклується про своїх працівників, їх відпочинок, життя та здоров'я. До інструментів цього важеля також відноситься соціальний компенсаційний пакет, який містить різноманітні компенсації особистих збитків, понесених під час виконання службових обов'язків. Це може бути відшкодування витрат на проїзд, оренду квартири, мобільний зв'язок, Інтернет тощо.

В умовах глобальної пандемії COVID-19, на нашу думку, варто пропонувати працівникам «антиковідні пакети» та ковідні реабілітаційні пакети для санаторно-курортного лікування. «Антивірусний пакет» може включати відшкодування витрат на рІг-тести, страхування на випадок COVID-19, часткове відшкодування витрат на лікування тощо.

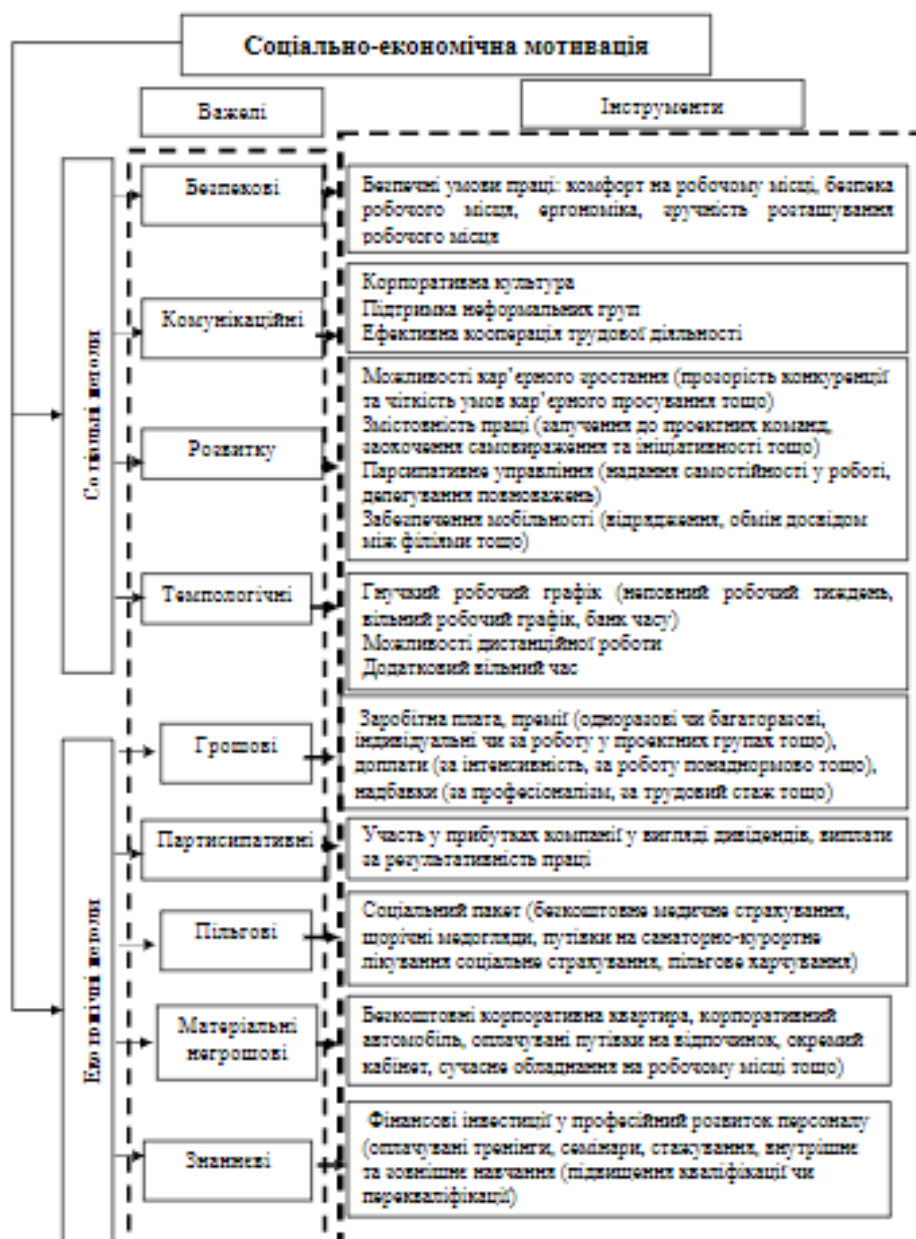


Рис. 1.2. Важелі та інструменти економічної мотивації

Джерело: складено автором на основі [4-12]

Програми охорони здоров'я – це новий тренд у соціальних пакетах. Це програми фізичного та психічного відновлення та подальшого

розвитку співробітників, які включають різноманітні навчальні курси на теми здорового харчування, боротьби зі стресом, конструктивного вирішення конфліктів, правильного заняття спортом тощо. В рамках такої програми співробітники можуть займатися йогою, фітнесом, медитацією тощо в робочий час. Особливо актуальною в сучасних українських реаліях є можливість отримати програму додаткового професійного пенсійного страхування, яка гарантує пенсіонерам стабільне та заможне життя.

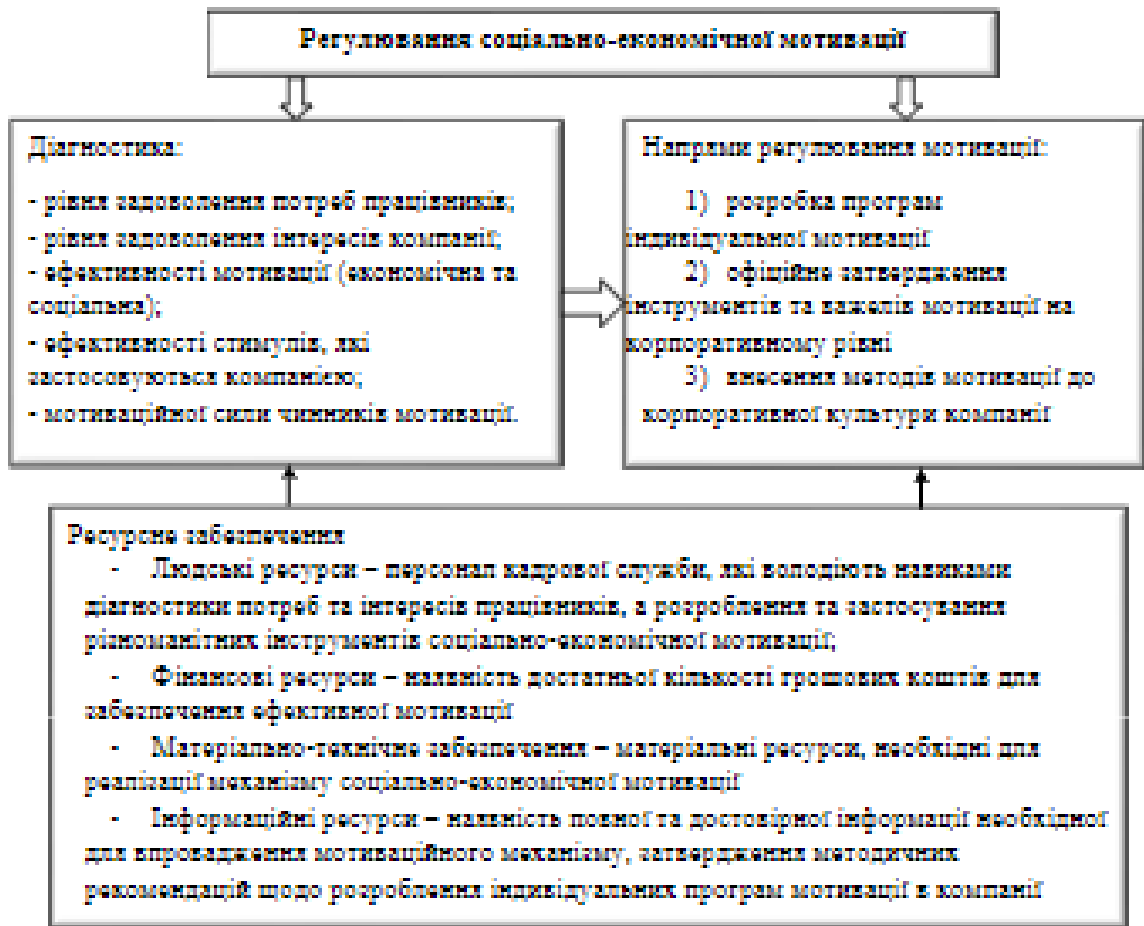
Крім розробки мотиваційного механізму, велике значення має діагностика і регуляція соціально-економічного мотиваційного стану в компанії. Ця діагностика повинна бути спрямована на:

- постійний систематичний моніторинг соціально-економічної мотивації, оскільки необхідно контролювати та відстежувати ефективність мотиваційних засобів, їх мотиваційну силу та важливість для кожного працівника;

- формування індивідуальної мотивації, що вимагає від керівництва компанії значних вкладень часу та коштів, завдяки чому вона отримує ефективну комплексну мотиваційну програму для кожного співробітника;

- Діагностування ступеня задоволення потреб співробітників фірми і відповідності застосовуваних стимулів і мотивів;

- Дослідження рівня соціально-економічної ефективності мотивації на підприємстві. Методичні підходи до оцінки та регулювання рівня соціально-економічної мотивації на підприємстві представлені на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації**

Джерело: розроблено автором

Ефективність соціально-економічної мотивації необхідно оцінювати у двох напрямках:

- Економічна ефективність мотивації оцінюється в результаті застосування економічних методів. Діагностика проводиться на підставі досягнутого впливу (результатів) господарської діяльності підприємства на основі різноманітних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства, а також на основі поліпшення фінансового та соціального добробуту. -буття. - житло персоналу;

- Відповідно оцінюється соціальна ефективність мотивації шляхом використання соціальних методів і засобів мотивації. Як правило, це виражається в поліпшенні умов праці та безпеки і комфорту на роботі,



зниженні плинності кадрів і кількості прогулів співробітників, формуванні лояльного ставлення співробітників до компанії і почуття причетності до них. , а також формування високої кваліфікації. кадровий резерв на підприємстві тощо.

Формування дієвого механізму соціально-економічної мотивації сприятиме підвищенню задоволеності працівників своєю працею, тим самим зменшуючи плинність кадрів. Економічна складова механізму забезпечує підвищення ефективності праці, підвищення матеріального добробуту працівників і прибутковості підприємства. Соціальна складова сприяє саморозвитку персоналу та рівня забезпеченості, формуванню високого соціального статусу особистості в суспільстві, а також системному процесу гуманізації праці.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАТРИКС»

### 2.1 Загальне дослідження підприємства

В даний час управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямів розвитку організації, метою якого є забезпечення кожної галузі організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчо активного трудового колективу, що відповідає позитивно ставиться до змін, які здатні до розвитку та оновлення. Для досягнення високої ефективності організація повинна: сформулювати місію і стратегію організації, довести їх зміст до кожного співробітника; проектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації; запроваджувати найпрогресивніші методи управління персоналом [13].

Ефективність організації багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, прийняті співробітниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність виконання виробничих завдань і визначають загальний успіх і ефективність організації. З цього випливає важливість контролю та мотивації співробітників для створення умов, які дозволяють їм з одного боку повною мірою реалізувати свій професійний багаж, а з іншого – сформулювати бажання працювати якісно та продуктивно. Останніми роками у вітчизняній і зарубіжній управлінській практиці широко використовуються такі поняття, як «кадри» і «персонал».

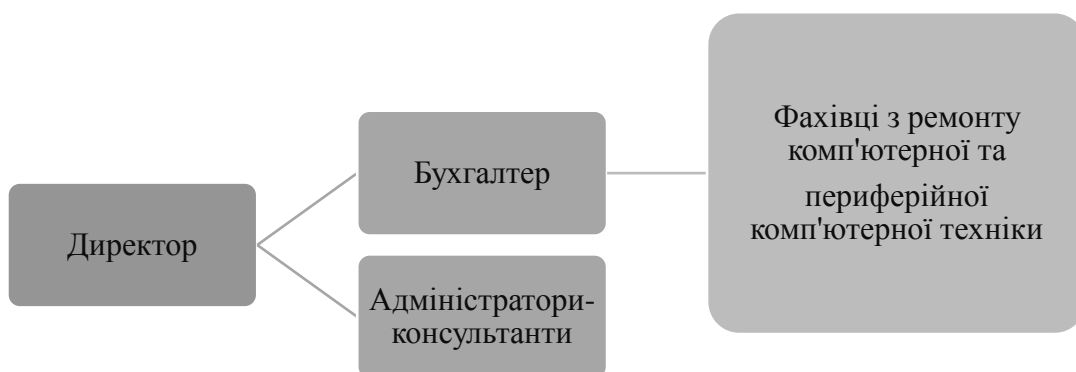
Отже, під «кадрами» прийнято розуміти основний склад працівників підприємства. Ця категорія не відображає якісних характеристик окремого індивіда, а представляє сукупність працівників, об'єднаних у колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. Як правило, «кадри» підприємства не включають тимчасових працівників, сумісників і позаштатних працівників. Термін «персонал»

означає весь штат працівників (у тому числі постійних і тимчасових), що складається з організації як юридичної особи у відносинах, що регулюються трудовим договором. Із сучасного розуміння сутності поняття «персонал» впливають підходи до його оцінки, вимірювання та управління [14].

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Матрикс» знаходиться за юридичною адресою: Харківське шосе, буд. 21/6, Київ. 02175. Вид діяльності: ремонт комп'ютерів та комп'ютерної периферії. Діяльність ТОВ «Матрикс» полягає в наданні послуг населенню з ремонту комп'ютерів та комп'ютерної периферії [30].

Ця компанія відмінно зарекомендувала себе на ринку подібної продукції. Перевагою ТОВ «Матрикс» перед конкурентами є те, що дана компанія приділяє велику увагу якості обслуговування клієнтів та підтримує високий рівень якості послуг, що надаються.

Цілями ТОВ «Матрикс» є здійснення діяльності у сфері ремонту комп'ютерів та комп'ютерної периферії. Організаційна структура – це система управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість усіх її компонентів. Організаційна структура ТОВ «Матрикс» наведена на рисунку 2.1.



**Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Матрикс»**

Організаційна структура ТОВ «Матрикс» є лінійно-функціонального типу.

У ТОВ «Матрикс» працює 10 осіб: 1 - директор, 1 бухгалтер, 2 - адміністратор - консультант, 6 спеціалістів з ремонту комп'ютерної та периферійної техніки.

У таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Матрикс» за 2019 - 2021 рр. Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Матрикс» за 2017-2019 роки.

Показники	Рік			Зміна	
	2019	2020	2021	+, -	%
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	2871,0	2986,4	3054,8	+ 183,8	106,4
Кількість працівників, чол.	7	9	10	+3	142,8
Фонд заробітної плати, тис.грн.	1848,0	2484,0	2820,0	+972,0	152,5
Середньорічне виробництво на одного працівника, тис. грн.	410,1	331,8	305,48	-104,62	74,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	22,0	23,0	23,5	+1,5	106,8
Балансовий прибуток, тис. грн.	2871,0	2986,4	3054,8	+183,8	106,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1023,0	502,4	234,8	-788,2	22,9

Загалом, як видно з даних таблиці 2.1, економічний стан підприємства викликає занепокоєння, оскільки спостерігається зниження показників чистого прибутку, хоча рівень заробітної плати вище середнього по країні. Всі інші показники приблизно однакові і стабільні [15].

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ми проводимо SWOT аналіз. SWOT-аналіз ТОВ «Матрикс» наведено в таблиці 2.2.

Відповідно до даних таблиці 2.2 можна сказати, що загальна ситуація для ТОВ «Матрикс» є сприятливою. Серед сильних сторін ТОВ «Матрикс» можна виділити: зручне розташування підприємства, високу якість наданих ремонтних послуг, високу репутацію підприємства, наявність постійних клієнтів – юридичних осіб, високу якість

післяпродажного обслуговування. Слабкими місцями є недостатні для ремонту приміщення та недостатнє використання реклами.

Таблиця 2.2

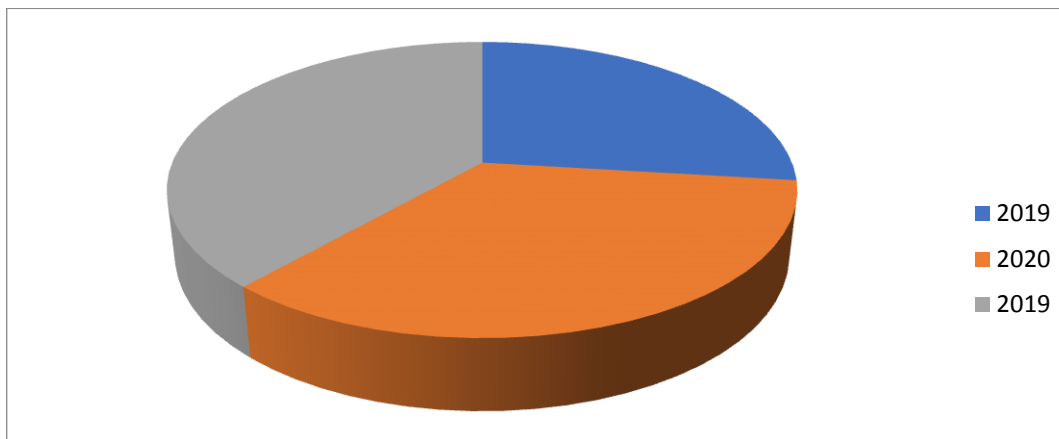
### SWOT-аналізу ТОВ «Матрікс»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зручне місце розташування підприємства в центрі міста;</li> <li>- висока якість надаваних ремонтних послуг;</li> <li>- висока репутація підприємства;</li> <li>- наявність постійних клієнтів - юридичних осіб;</li> <li>- висока якість обслуговування клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо велике приміщення для здійснення ремонту;</li> <li>- недостатньо використовується реклама.</li> </ul>
<b>можливості</b>	<b>загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту послуг, що надаються;</li> <li>- використання реклами;</li> <li>- використання PR -акції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява конкурентів;</li> <li>- неплатоспроможність населення;</li> <li>- зниження купівельної спроможності;</li> <li>- інфляція</li> </ul>

Можливостями ТОВ «Матрікс» є розширення спектру послуг, використання реклами, застосування PR – акцій. Загрозою для підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, інфляція.

## 2.2 Висвітлення структурного наповнення персоналу підприємства

Аналіз структури персоналу ТОВ «Матрікс» необхідно проводити за декількома параметрами: стать, вік, рівень освіти, стаж роботи на досліджуваному підприємстві, показники плинності кадрів тощо. Динаміка чисельності працівників « ТОВ «Матрікс» за 2019-2021 роки можна побачити на рисунку 2.2.



**Рисунок 2.2 Чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за 2019-2021 рр., чол.**

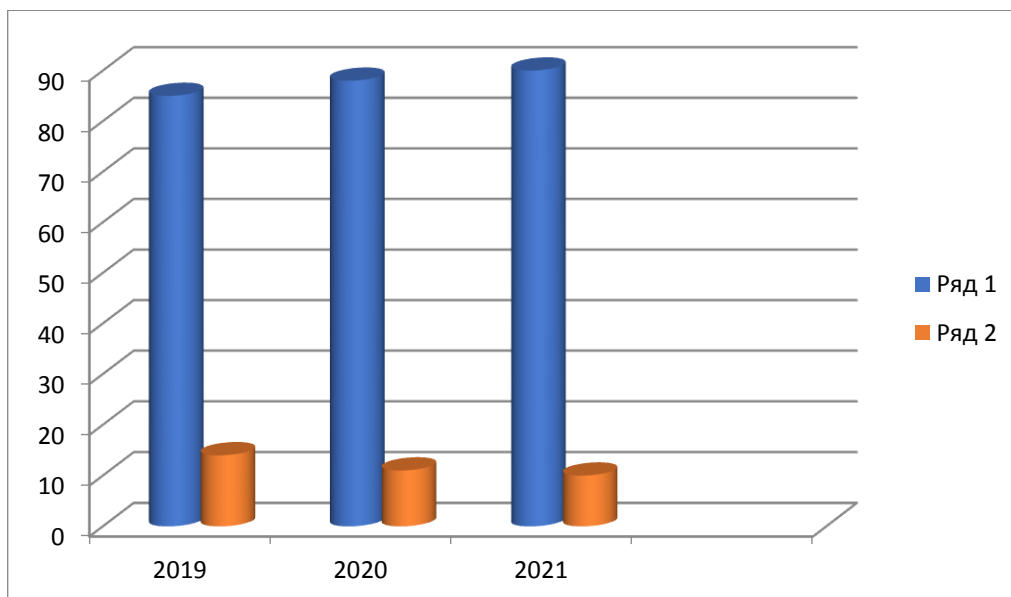
Як видно з даних на рисунку 2.2, можна стверджувати, що кількість працівників ТОВ «Матрікс» у аналізованому періоді 2019-2021 років зростає. Якщо у 2019 році в ТОВ «Матрікс» працювало 7 осіб, то у 2021 році – 10 осіб (приріст на 3 особи, або 42,8%). Це безпосередньо пов'язано з розширенням діяльності компанії. Проаналізуємо працівників ТОВ «Матрікс» за статтю.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка персоналу ТОВ «Матрікс» за статевою ознакою за 2019-2021 рр., чол.**

Показник	Рік			Похибка	
	2019	2020	2021	+, -	%
жінки	1	1	1	-	100,0
чоловіки	6	8	9	-	150,0
всього	7	9	10	+3	142,8

Наглядно це можна побачити в рисунку 2.3.



### 2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

Переглядаючи дані таблиці 2.3 та рисунку 2.3, можна сказати, що в ТОВ «Матрикс» переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється особливостями цієї компанії. Розберемо працівників ТОВ «Матрикс» за віком.

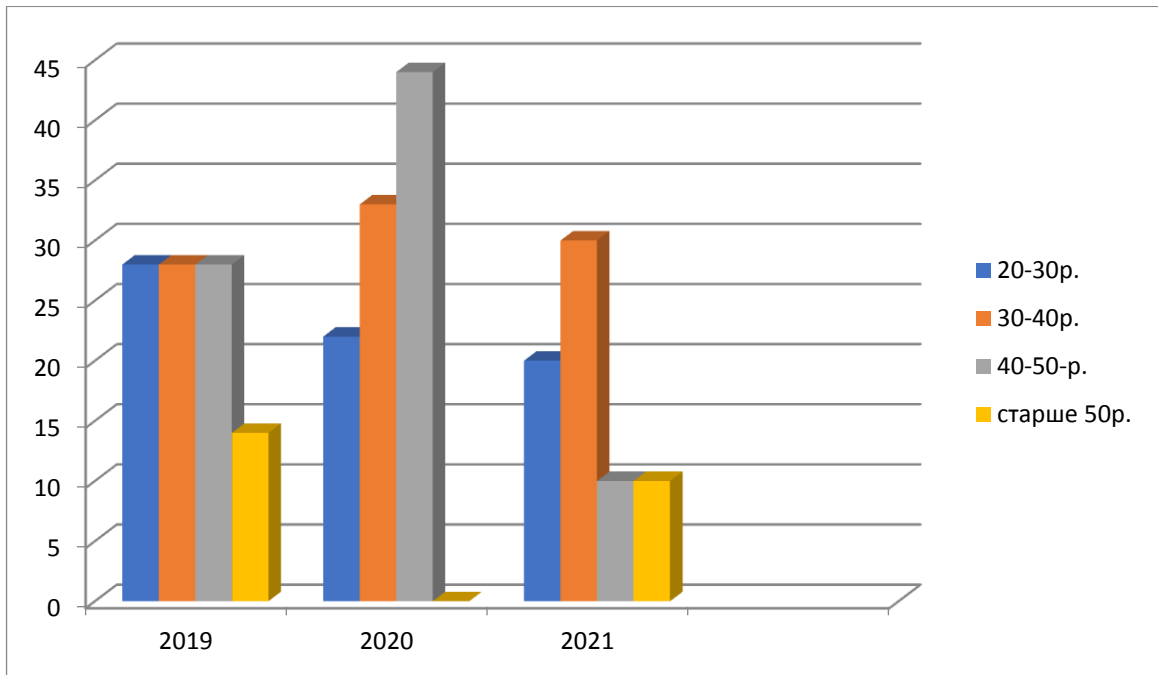
Таблиця 2.4

#### Динаміка персоналу ТОВ «Матрикс» за віком за 2019-2021 рр.,

**чол.**

Стать	Рік			Похибка	
	2019	2020	2021	+, -	%
20-30 років, чол.	2	2	2	-	100,0
30-40 років, чол.	2	3	3	+1	150,0
40-50 років, чол.	2	4	4	+2	200,0
Старше 50 років, чол.	1	-	1	-	100,0
Разом, чол.	7	9	10	+3	142,8

Виходячи з даних таблиці 2.4 можна стверджувати, що більшість працівників ТОВ «Матрикс» – це працівники різного віку. У 2021 році було 2 працівники віком 20-30 років, 3-30-40 років, 4-40-50 років і 1 - старше 50 років. Якщо уявити ці дані у відсотках, то отримаємо число 2,4.



**Рисунок 2.4 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Матрікс» за віком за 2019-2020 рр. чол.**

На основі аналізу категорій працівників ТОВ «Матрікс» за 2019-2021 роки склали таблицю 2.5, в якій поділили персонал підприємства на керівників та спеціалістів з урахуванням питомої ваги кожного з них у загальній чисельності. чисельність персоналу.

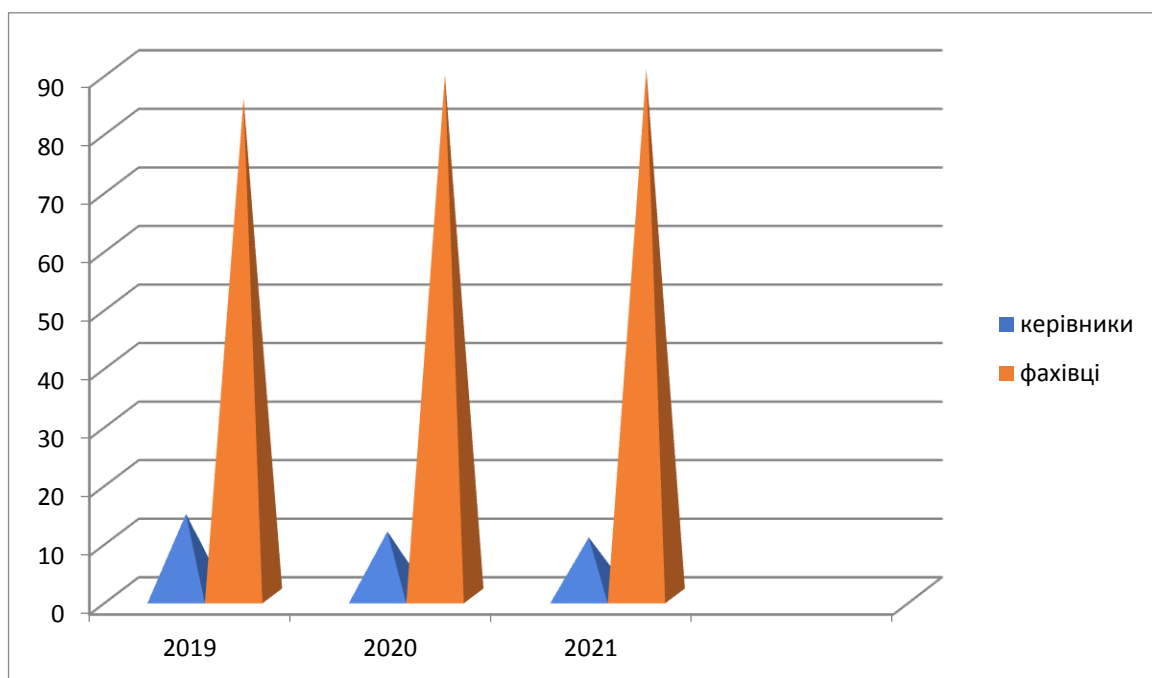
*Таблиця 2.5*

**Питома вага категорій працівників ТОВ «Матрікс» в загальній чисельності персоналу за 2017-2019 рр., чол.**

Категорія персоналу	рік			похибка	
	2019	2020	2021	+, -	%
Керівники	1	1	1	-	100,0
Фахівці	6	8	9	-	150,0
Всього	7	9	+3	+3	142,8

Виходячи з даних таблиці 2.5 видно, що чисельність працівників ТОВ «Матрікс» з кожним роком збільшується, крім керівників, чисельність цієї категорії персоналу залишилася на попередньому рівні, приріст персоналу – результат розширення пропозиції ремонту, збільшення кількості спеціалістів з ремонту. Виражене у відсотках, це можна побачити на малюнку 2.5.





**Рисунок 2.5 Чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за категоріями працівників за 2019-2021 рр.,%**

На рисунку 2.5 видно, що більшість штату ТОВ «Матрикс» за весь період 2019-2021 років складають фахівці. Дана структура відповідає діяльності даної компанії.

Проведемо аналіз працівників ТОВ «Матрикс» за рівнем освіти за 2019-2021 роки.

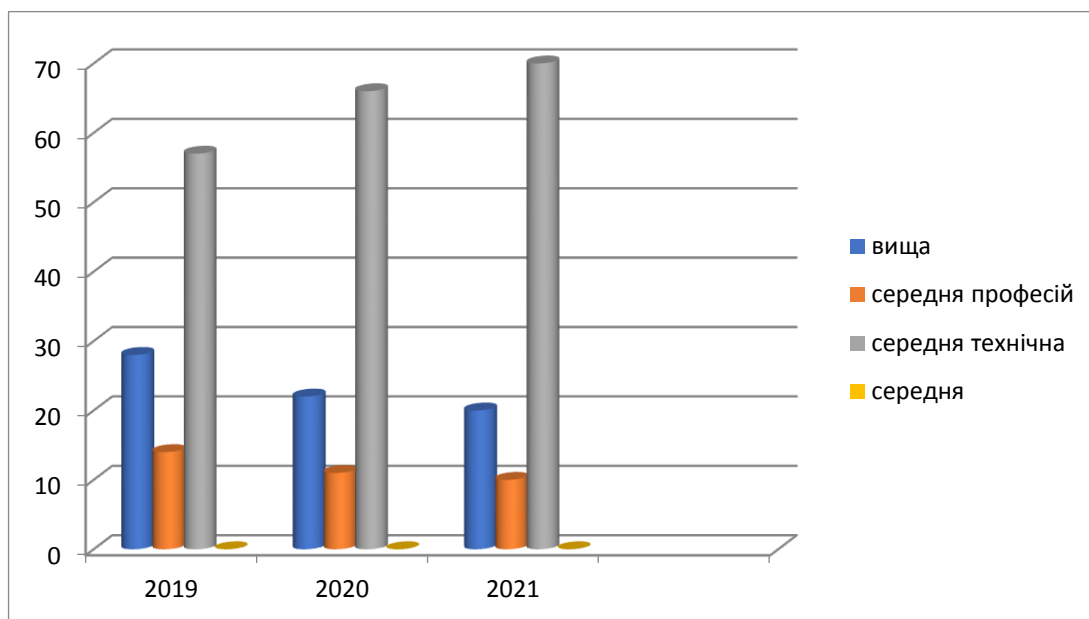
*Таблиця 2.6*

**Освітній рівень працівників ТОВ «Матрикс» за 2019-2021 рр.,чол.**

Категорія персоналу	рік			відхилення	
	2019	2020	2021	+,-	%
Вища освіта	2	2	2	-	100,0
Середня професійна освіта	1	1	1	-	100,0
Середня технічна освіта	4	6	7	+3	175,0
Середня	-	-	-	-	100,0
Разом	7	9	10	+3	142,8

Відповідно до даних таблиці 2.6 загальний рівень освіти ТОВ «Матрикс» середній. З вищою освітою 2017-2019 - 2 особи, це директор та бухгалтер. З середньою технічною освітою – у 2019 році – 7 осіб.

Працівника з дипломом про середню освіту немає. Зробимо цифру 2,6 у відсотковому співвідношенні



**Рисунок 2.6 Рівень освіти працівників ТОВ «Матрікс» за 2019-2021 рр.,%**

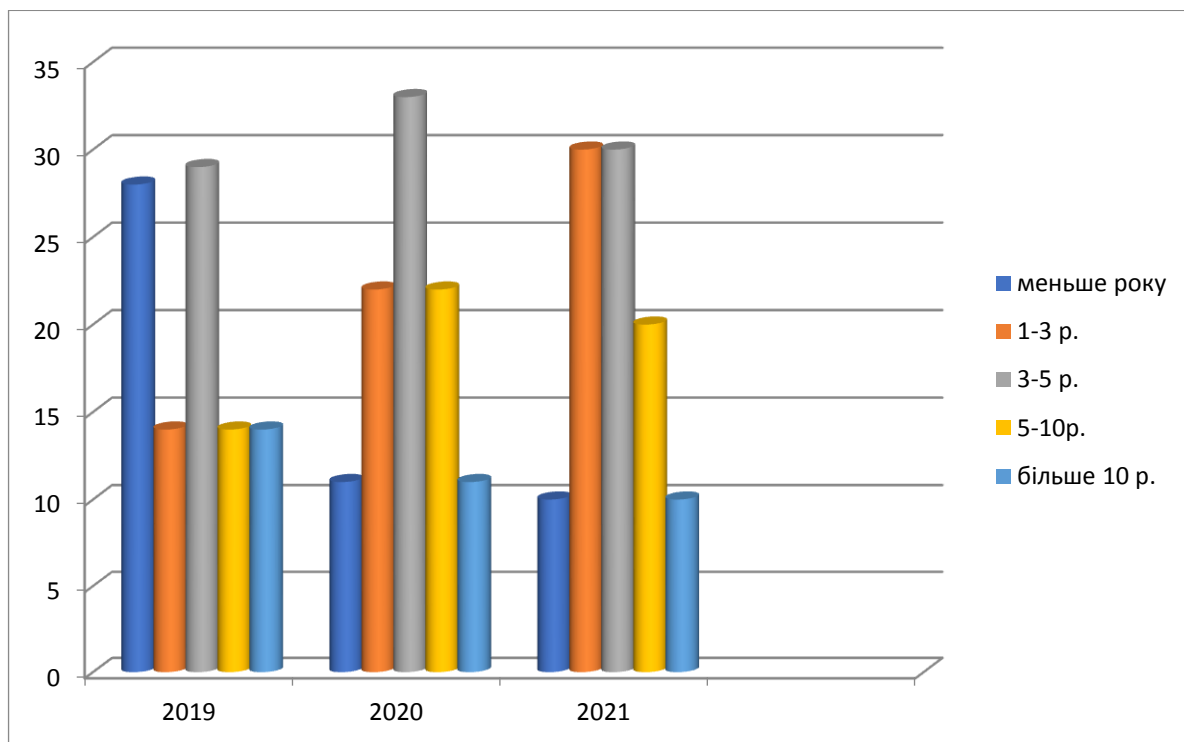
Розглянемо показники персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи.

*Таблиця 2.7*

**Склад персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи за 2019-2021 рр., чол.**

Категорія персоналу	рік			похибка	
	2019	2020	2021	+,-	%
Менше року	2	1	1	-1	50,0
1-3 роки	1	2	3	+2	150,0
3-5 років	2	3	3	+1	150,0
5-10 років	1	2	2	+1	200,0
Більше 10 років	1	1	1	-	100,0
разом	7	9	10	10	142,8

Як видно з даних таблиці 2.7, за 2021 рік зі стажем роботи 1-3 роки є 3 особи, 3-5 років – 3 особи. У ТОВ «Матрикс» працює людина зі стажем понад 10 років – він директор. Зробимо цифру 2,7 у відсотковому співвідношенні.



**Рисунок 2.7 Склад персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи на підприємстві за 2019-2021 рр.,%**

Ситуація з плинністю кадрів в ТОВ «Матрікс» представлена в таблиці

*Таблиця 2.8*

**Рух персоналу ТОВ «Матрікс» за 2019-2021 рр., чол.**

показники	рік			зміни	
	2019	2020	2021	+,-	%
Прийнято	1	2	1	-	100,0
Звільнено	1	-	-	-1	-
Коефіцієнти обороту	-	-	-	-	-
По прийому	14,2	22,2	10,0	-4,2	70,4
З вибуття	14,2	-	-	-4,2	70,4
Коефіцієнт плинності	14,2	-	-	-	-

Як бачимо, на ТОВ «Матрікс» плинності немає. Пояснюється це тим, що керівництво компанії дуже ретельно стежить за психологічним кліматом в компанії. Співробітники працюють тривалий період часу [15-33].

## 2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

Значне місце в структурі управління персоналом займає мотивація персоналу підприємства. Основним мотиваційним фактором на ТОВ «Матрикс» є оплата виконаної роботи в рамках стимулюючих встановлених посадових окладів. Працівникам переважно створені безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України та умовами колективного договору. ТОВ «Матрикс» використовує економічні методи мотивації персоналу:

- Заробітна плата;
- практика закріплення кадрів за виконану норму та кількість, якість виконуваних робіт.

Заробітна плата є винагородою за трудовий внесок працівника в діяльність підприємства. З цієї причини основною функцією заробітної плати є мотивація працівників до ефективної праці [31, с. 51].

Завдання системи оплати праці полягає в такому розподілі заробітної плати, який, з одного боку, мотивує працівників до ефективної праці, а з іншого – має бути економічно обґрунтованим відповідно до вартості результатів їх праці. Крім основної заробітної плати, працівники компанії мають можливість отримувати премії за виконану норму та обсяг наданих послуг. У разі невиконання норми та обсягу продажів сума премії не буде виплачена всьому штату працівників.

Преміювання працівників підприємства здійснюється відповідно до «Положення про оплату праці» ТОВ «Матрикс». Розмір премії визначається директором ТОВ «Матрикс» за результатами роботи з урахуванням особистого внеску за результатами роботи. Працівникам, звільненим з ініціативи роботодавця, а також за власним бажанням, премія не нараховується. Розрахунок фонду оплати праці здійснюється за прийнятою формою та системою оплати праці ТОВ «Матрикс». Річний

фонд заробітної плати складається з фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати.

Заробітна плата працівників ТОВ «Матрикс», яка компенсує їх трудовий внесок, включає такі складові:

- основну заробітну плату за тарифними ставками та посадові оклади, які визначаються виходячи з колективної оплати праці;
- надбавки та премії за результати роботи;
- соціальні виплати.

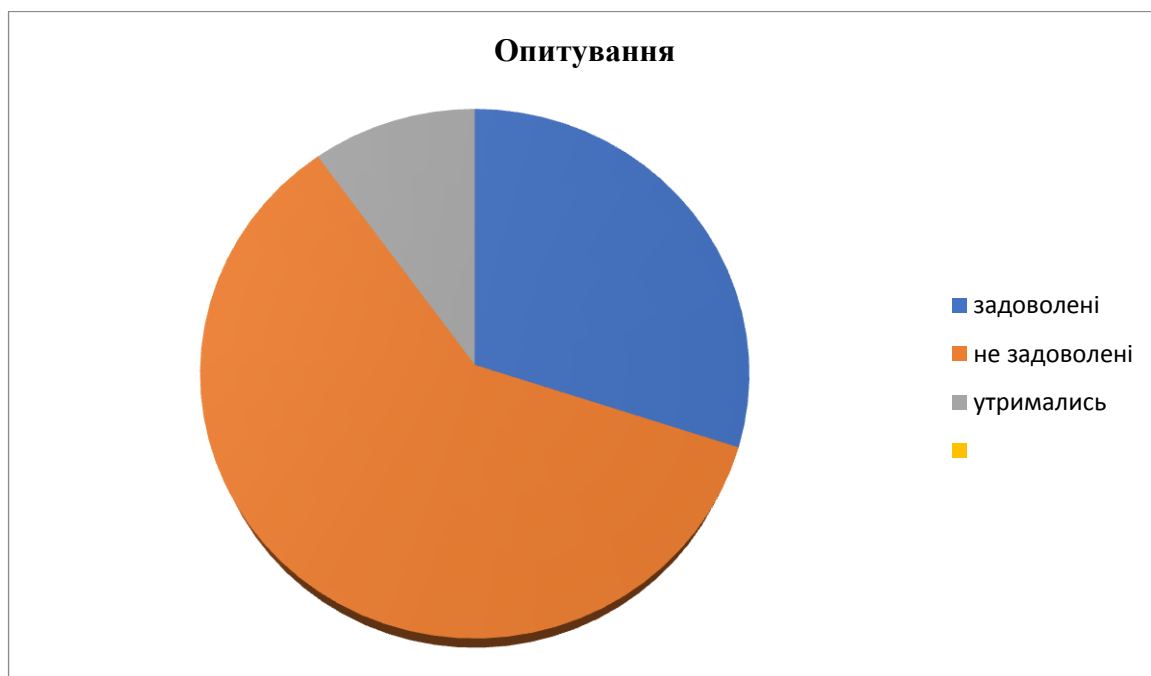
За виконання економічних показників (плану прибутку та колективно-договірного доходу) працівникам виплачуються премії. У разі невиконання економічних показників, врахованих при нагородженні, розмір премії всьому колективу зменшується на зазначені суми. Стимулювання творчості базується на забезпеченні потреб працівників у самореалізації, самовдосконаленні та самовираженні (підвищення кваліфікації, відрядження).

За особливі трудові досягнення працівники отримують заохочення та нагороди. Заохочення покликане стимулювати не тільки це питання, але й інші, і для цього воно повинно сприйматися колективом як справедливе. Кращих працівників зазвичай вшановують наприкінці року на святі компанії. Кращі працівники нагороджені грамотами керівництва та подарунками. В якості подарунків використовуються сертифікати великих компаній на покупку побутової техніки [34].

Відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Частка премії залежить від виконання плану успіху, при цьому особистий внесок кожного працівника не враховується. Співробітники вважають винагороду несправедливою.

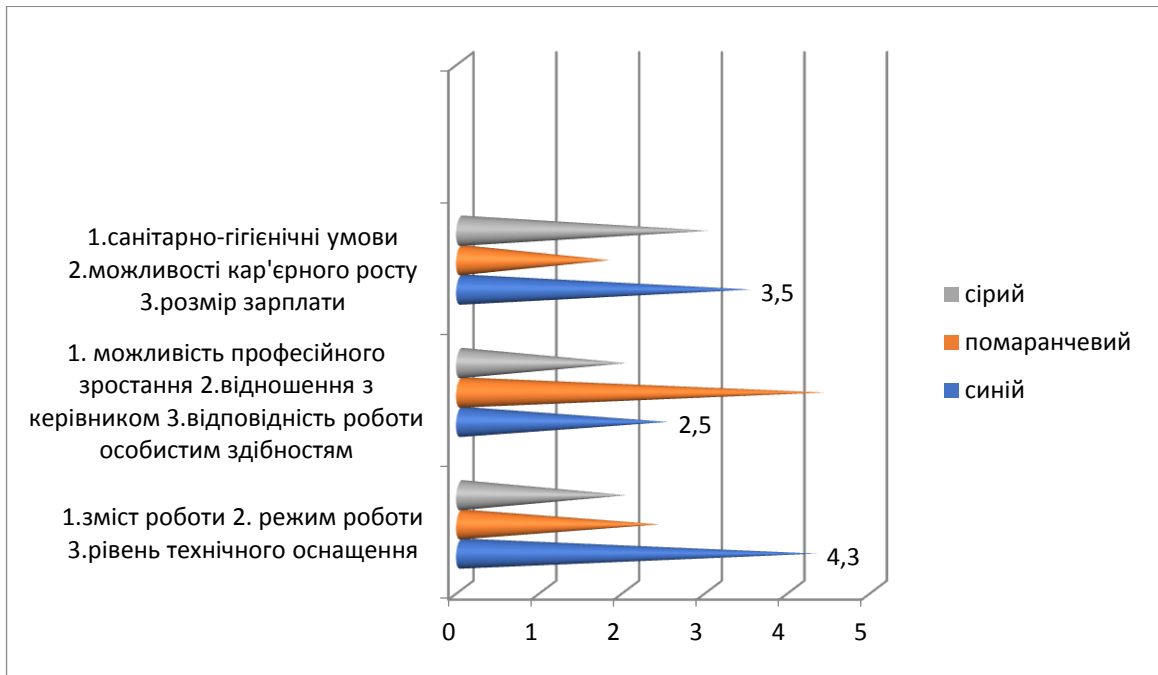
Працівники не бачать, як рівень їх особистої трудової діяльності впливає на загальний грошовий дохід і розмір преміальної частини. В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру посадового окладу і премій, не враховується додатковий робочий час персоналу, що істотно знижує інтерес і продуктивність праці.

З метою визначення задоволеності працівників діючою системою мотивації на ТОВ «Матрикс» було проведено анкетування працівників підприємства. В опитуванні взяли участь 10 осіб. Отримано відповіді на запитання щодо задоволеності власною роботою (рис. 2.8.)



**Рисунок 2.8** Ступінь задоволеності роботою працівників, %

Як видно з даних на рисунку 2.8, велика частка (60%) працівників ТОВ «Матрикс» незадоволені своєю роботою, 30% задоволені, а 10% важко відповісти. На запитання, наскільки працівники задоволені різними аспектами своєї роботи, були отримані такі відповіді (рис. 2.9):

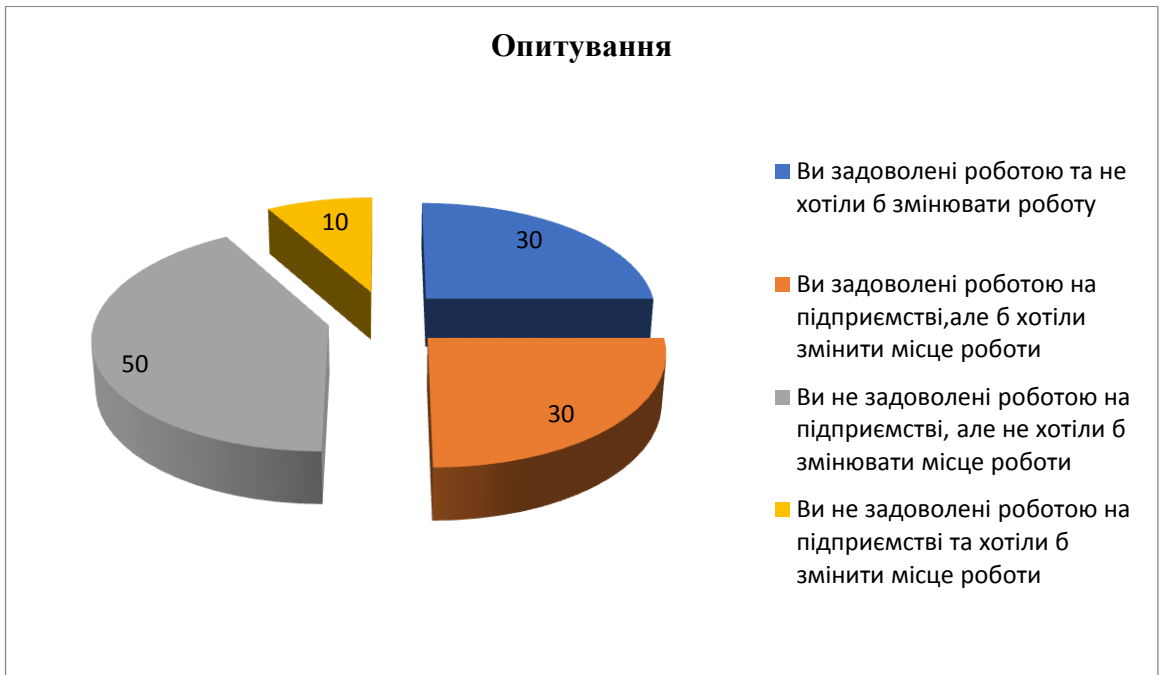


**Рисунок 2.9 Ступінь задоволеності роботою працівників ТОВ «Матрікс» різними сторонами роботи ,%**

Як показано на малюнку 2.9. У своїй роботі 30% співробітників надають значення стосункам з колегами, 20% - стосункам з керівниками, 20% - технічній оснащеності робочого місця, по 10% - особистим навичкам і методам роботи. Жоден з опитаних працівників не назвав рівень зарплати, можливо тому, що зарплати в цій сфері значно вищі.

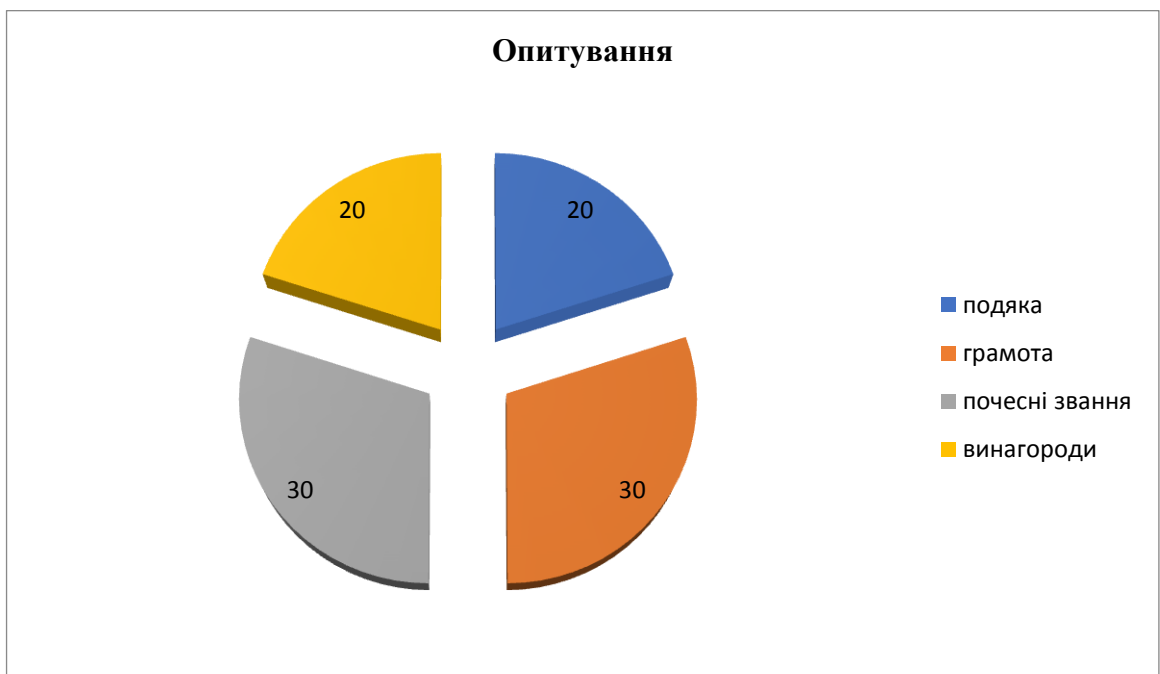
На запитання відповіли: «Позначте, будь ласка, твердження, яке відповідає Вашій посаді» (рис. 2.10).

З даних на рисунку 2.10 можна сказати, що половина робітників (50%) незадоволені своєю роботою, але не хочуть змінювати роботу, 30% працівників задоволені своєю роботою і не зробили б цього. хочу змінити роботу [35; 36; 37].



**Рисунок 2.10 Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %**

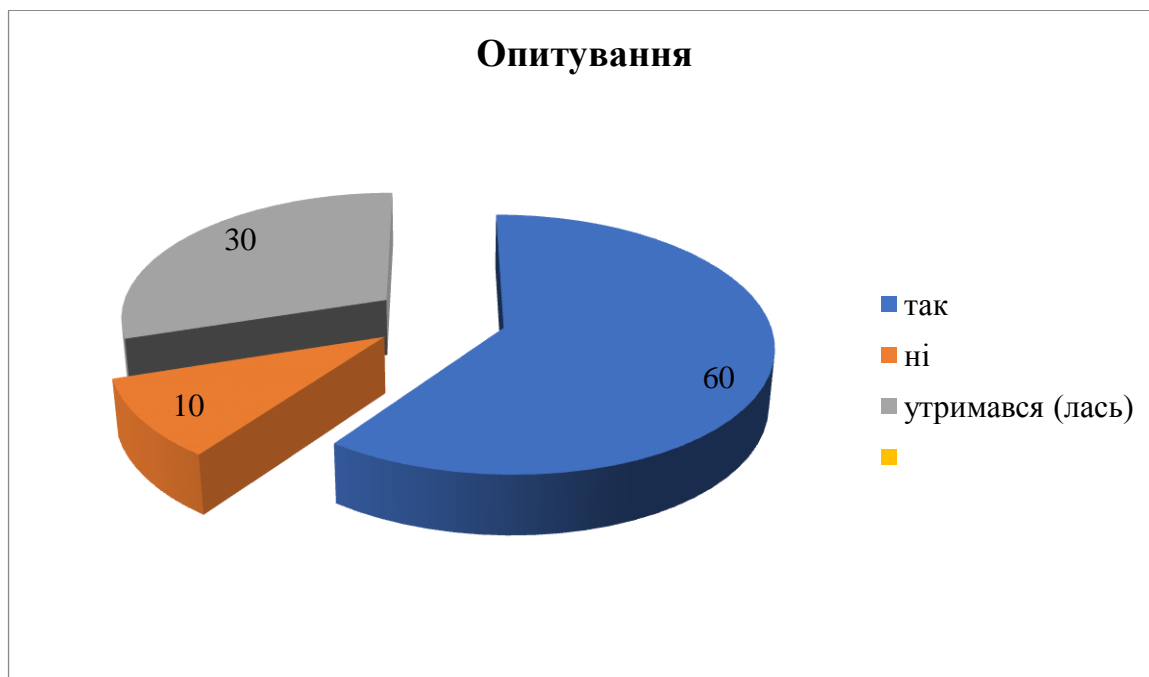
На питання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?» Були отримані відповіді (рис.2.11).



**Рисунок 2.11 Відповіді на питання про види морального заохочення, %**



Як видно з даних на рисунку 2.11, серед методів морального заохочення перше місце займають дипломи та почесні звання. На запитання «Чи сприятиме, на вашу думку, вдосконалення системи матеріального стимулювання підвищення ефективності роботи персоналу?» отримано наступні відповіді (рис. 2.12.).



**Рисунок 2.12** Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %

Як видно з даних на рисунку 2.12, 60% працівників ТОВ «Матрикс» вважають, що використання методів матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності персоналу. Загальні нарікання і невдоволення викликає розподіл заробітної плати. Система оплати праці не виконує жодної мотиваційної функції. Працівник не помічає впливу якості його роботи на розмір отриманої винагороди і вважає, що вона виплачується несправедливо.

Співробітники вважають, що праця оплачується нижче рівня, за який вони відстоюють, і, відповідно, кількість і якість їхньої роботи зменшується та погіршується. Команда ТОВ «Матрикс» не готова брати

повну відповідальність у процесі прийняття рішень та їх реалізації. Очевидно, що більшість співробітників не ототожнюють себе з компанією в цілому, не визнають бажаність і корисність збігу їх особистих інтересів з інтересами компанії. Люди не цікавляться своєю роботою, подальшою освітою. У ТОВ «Матрикс» спостерігаються міжособистісні конфлікти та наявність неформальної групи.

Так само в компанії слабке моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації. Найбільший мотиватор – заохочення, премії, підвищення. Ці умови свідчать про важливість використання матеріальних методів мотивації як чинника мотивації працівників ТОВ «Матрикс». У цій частині мотивації персоналу виявлено наступні недоліки: не постійно нараховуються премії за виконаний обсяг продажів; основне навантаження лягає на фонд оплати праці, який потребує реформування.

## РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАТРИКС»

### 3.1 Розробка програми вдосконалення методів мотивації персоналу підприємства

Враховуючи виявлені нами недоліки в системі формування фонду оплати праці, пропонуємо змінити підходи до визначення його структури. Традиційна структура системи оплати праці включає дві складові: постійну систему оплати праці; змінна система оплати праці [32, с. 94].

Постійна частина заробітної плати виплачується незалежно від того, виконав працівник підприємства план доходів чи ні. При визначенні рівня кваліфікації працівників для диференціації заробітної плати на підприємстві, а саме постійної складової, застосовуються диференційовані ставки від 1 (колективна ставка) до 2,5 з інтервалом 0,5.

Тому буде три рівні роботи [22, с. 693]:

- а) 1,0 - 1,5;
- б) 1,5-2,0;
- в) 2,0 - 2,5.

Також один раз на рік повинна проводитися атестація працівників для визначення індивідуального розміру ставки за такими показниками: рівень кваліфікації; наявність досвіду роботи; Досвід роботи; рівень відповідальності; можливість освоїти іншу посаду; психічний стрес; фізична активність; Умови праці [22, с. 694].

За кожним із показників виставляється бал від одного до двох з половиною та визначається середній показник, який дає змогу визначити кваліфікаційний рівень працівника на наступний календарний рік. Такий підхід допомагає прив'язати працівника до єдиного набору показників, які допоможуть працівнику в його кар'єрі та стимулюватимуть бажання краще виконувати свої посадові обов'язки. У таблиці 3.1 наведено інструменти для такої сертифікації.

**Орієнтовна таблиця атестації фахівця з ремонту комп'ютерної техніки ТОВ «Матрікс»**

показники	оцінка
Рівень кваліфікації	2,000
Наявність професійного досвіду	1,500
Стаж роботи	2,000
Рівень відповідальності	2,000
Можливість оволодіння іншою посадою	1,500
Психологічне навантаження	2,000
Фізичне навантаження	2,000
Умови праці	2,000
Разом (середнє значення)	1,875

Як видно з даних таблиці 3.1, цей працівник набрав 1875 балів, що відповідає другому професійному розряду. Мета пропозиції - показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, є економічно обґрунтованим, тобто таким, що може бути реалізований . з найменшими витратами для менеджменту компанії створити основу для вдосконалення та подальшого розвитку запропонованого підходу. Таким чином система оплати праці виглядає наступним чином:

$ZP = P \text{ константа} \cdot \text{Вісь} + P \text{ зміни}$ . (3.1)  $ZP$  - Заробітна плата; Опублікувати. – постійна пропорція;  $O_s$  - посадовий оклад на ставку; Зміна є змінною складовою; Для досягнення цілей системи оплати праці на ТОВ «Матрікс» рекомендований комплексний підхід [33, с. 694]: мотивація = заробітна плата + стимулювання. Моральне стимулювання має бути двостороннім: заохочення, осуд.

ТОВ «Матрікс» має проблеми з мотивацією працівників. На думку команди, основні методи економічного стимулювання використовуються недостатньо ефективно. Відсутність прийнятного механізму мотивації персоналу може призвести до втрати кваліфікованого персоналу. Матеріальне винагородження за професійні успіхи має бути систематичним і базуватися на чітких об'єктивних критеріях. На основі

аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Матрикс» запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл. 3.2):

*Таблиця 3.2*

**Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрикс»**

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків

Отже, основними діями щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрикс» є: впровадження гнучкої системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівників, оцінка та заохочення за досягнуті результати.

**3.2 Розрахунок економічної ефективності програми**

Система заохочення працівників на ТОВ «Матрикс» завжди повинна включати доплати та премії. Заробітна плата працівників ТОВ «Матрикс» повинна складатися з кількох частин (табл. 3.3):

*Таблиця 3.3*

**Складові частини заробітної плати працівників**

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Основна (базова) частина	50%
Надбавки за виробіток	25%
Надбавки за стаж	5%
Коллективні премії	10%
Премія з фонду керівника	10%

Кожен із цих факторів необхідно оцінювати окремо, а потім додавати до загального балу, який впливає на відсоток премії за

ефективність. Тому надбавка за виробіток може збільшуватися або зменшуватися залежно від норми працівника.

Приблизний розрахунок зробимо на прикладі працівника – спеціаліста з ремонту, зарплата якого за вересень 2020 року становила 22 тис. грн. (оклад 12 000 + премія 10 000 грн.). У жовтні 2020 року згідно з новою системою мотивації йому були виплачені такі премії (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

#### **Складові частини преміювання продавця ТОВ «Матрікс»**

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн	Частка в загальній сумі заробленої плати
Посадовий оклад	12600	55%
Надбавки за вироблення	6300	26%
Надбавки за вислугу років	1359	10%
Колективні премії	2600	15%
Премія з фонду директора	2600	15%
Разом	2600	90%

Виходячи з даних таблиці 3.4, загальна зарплата з усіма надбавками склала 25000 грн., що дорівнює 3000 грн. більше. Основним показником діяльності, що відображає економічну ефективність пропозицій ТОВ «Матрікс», є розмір чистого прибутку. Його динаміку у вересні та квітні 2021 року наведено в таблиці 3.5 [41; 42].

*Таблиця 3.5*

#### **Показники ТОВ «Матрікс» за вересень та жовтень 2021 року**

Показник	Вересень 2021 р., грн.	Жовтень 2021 р., грн.	Зміна	
			абсолютна, грн	відносна, %
Чистий прибуток	150000	250000	+100000	66,6

Як видно з даних таблиці 3.5, після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації прибуток збільшився. Таким чином, запропонована система мотивації персоналу «Matrix» GmbH повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, але в кінцевому підсумку і подальшому розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом значною мірою залежить від ефективності існуючої системи мотивації трудової діяльності працівників. З одного боку, розвинена система мотивації персоналу є основою економічного процвітання організації; з іншого боку, вона служить основою психологічної стійкості працівників на достатньо високому рівні продуктивності праці. Мотивація праці піддається впливу різноманітних факторів, серед яких, на нашу думку, особливу роль відіграє організаційна культура.

Саме через управління трудовою мотивацією персоналу та виходячи з особливостей організаційної культури можна вирішити завдання багатоаспектного розкриття людського потенціалу в організації. Система мотивації розглядається як процес, що володіє певним динамізмом, що включає зміну у формах, методах і засобах, які використовуються в процесі мотивації працівника, що зумовлені змінами середовища та умов праці.

Отже, можна стверджувати, що система мотивації є результатом взаємної адаптації працівника та організаційного середовища, в ході якого відбувається соціалізація працівника.

1. Ми пропонуємо компаніям зосередитися на розвитку системи мотивації. Це передбачає розвиток у двох напрямках:

- 1) підвищення матеріальної мотивації персоналу;
- 2) Підвищення нематеріальної мотивації персоналу. Заходи з удосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві передбачають: підвищення потреби в прихильності у співробітників, як за рахунок можливості корпоративного спілкування, так і через розвиток командної роботи, а також залучення працівників до процесу прийняття спільних рішень. - виготовлення; сприяння потребі у зростанні, розвитку, самовираженні працівників шляхом розвитку їх професійних навичок, досягнення високих результатів, участі в діяльності

підприємства; прогресивний командоутворення; підвищення відданості співробітників роботі, заохочення їх до досягнення спільних корпоративних цілей; Підсумовуючи, можна сказати, що вдосконалення запропонованої системи мотивації персоналу дозволить створити на підприємстві сприятливу робочу атмосферу і в кінцевому підсумку збільшити плинність кадрів.

2. Компанії використовують матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Організаційні методи мотивації не ідеальні, але вони ефективні і продовжують активно використовуватися на практиці. У компаніях перевагу надають, перш за все, методам матеріальної мотивації.

3. "Matrix" GmbH є господарським підприємством. Діяльність даної компанії полягає в наданні послуг населенню з ремонту комп'ютерів та комп'ютерної периферії. SWOT-аналіз ТОВ «Матрикс» показує, що загальна ситуація є сприятливою для ТОВ «Матрикс». Можливостями ТОВ «Матрикс» є розширення спектру послуг, використання реклами, застосування PR – акцій. Загрозою для підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, інфляція.

4. Аналіз штатної структури ТОВ «Матрикс» показує, що кількість працівників ТОВ «Матрикс» у аналізованому періоді 2019-2020 рр. зростає. Це безпосередньо пов'язано з розширенням діяльності компанії. У досліджуваній компанії переважають чоловіки. Це пояснюється специфікою діяльності. Більшість співробітників компанії - працівники різного віку. В цілому освітній рівень компанії середній, як правило, більшість співробітників мають середню технічну освіту. Плинність кадрів на ТОВ «Матрикс» відсутня. Це пояснюється тим, що керівництво компанії уважно стежить за психологічним кліматом в компанії. Співробітники працюють тривалий період часу.

5. У цій частині мотивації персоналу виявлено наступні недоліки: не постійно накопичуються премії за виконаний обсяг продажів, основне навантаження лягає на фонд оплати праці, який реформується, тощо.



6. Для диференціації оплати праці працівників підприємства оптимальним при визначенні постійної роботи є такий порядок: визначення кваліфікаційних рівнів працівників у межах посади з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5, , тому буде три рівні роботи: 1 -1,5; 1,5-2,0; 2,0 -2,5.

7. Для визначення індивідуального розміру ставки необхідно один раз на рік проводити атестацію працівників за такими показниками: рівень кваліфікації; наявність досвіду роботи; Досвід роботи; рівень відповідальності; можливість освоїти іншу посаду; психічний стрес; фізична активність; Умови праці. Таким чином, запропонована система мотивації персоналу «Matrix» GmbH повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, але в кінцевому підсумку і подальшому розвитку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шатохіна, Світлана Юріївна. "Система моніторингу сталого розвитку як основа прийняття управлінських рішень на регіональному рівні." *Economics*2 (40) (2019).
2. Гафурова, Фаїна Семенівна, та Гулнара Мухаммеджанівна Давлятова. "Виявлення та мобілізація резервів раціонального використання ресурсів як фактор підвищення ефективності виробництва." *Проблеми сучасної науки освіти*12-1 (145) (2019)
3. Usmanova, Zulfiya Musaevna. "EFFECTIVE USE OF LABOR RESOURCES-TIME REQUIREMENT." *Scientific Bulletin of Namangan State University* 1.5 (2019): 142-146
4. Салун М.М. Майстренко О.В. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
5. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. No 4 (Част. 1). С. 54–61
6. Колот А.М. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 320 с.
7. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing, 1966. 198 p
8. J.Stacy Adams «Inequity in Social Exchanges» in Berkowitz, ed. *Advances in Experiential Social Psychology*. NY: Academic Press, 1965. P. 267–300
9. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row, 1954. P. 93–98.
10. Porter L.W. and Lowler E.E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsay, 1968. P. 347–357.
11. Skinner B.F. *Contingencies of Reinforcement*. NY: Appleton-Century-Crofts, 1969. P. 66–77.

12. Vroom V.H., Deci E.L. An Overview of Work Motivation. NY., 1972. P. 99–107.
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с
15. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
16. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
17. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
18. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
19. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. С. 178–181.
20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
21. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
22. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193. 11. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62.

23. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

24. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

25. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61.

26. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

27. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85. К

28. Аргунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533.

29. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37–41.

30. ТОВ «Матрікс». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-matriks-32157437> (дата звернення: 01.06.2020).

31. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

32. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

33. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.

34. Левченко О.М. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу регіонів в контексті формування інноваційно-інтегрованих структур / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. –Вип. 31. –С. 28-38. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/6874>

35. Коломієць О.О. Тіньова зайнятість та перспективи її легалізації в Україні / О.О. Коломієць // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ev.fmm.kpi.ua/article/download/108734/10368](http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108734/10368)

36. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні / А.Ю. Лизньова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 288-293.

37. . Маклаков С.М. Дієві мотиваційні механізми як передумова освітньо-професійного зростання і підвищення конкурентоспроможності майбутніх працівників підприємств / С.М. Маклаков, В.О. Кабай, А.В. Сало / С.М. Маклаков // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (18-19 жовтня 2018 р.) м. Черкаси, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, 2018. – С. 147-149

38. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І.

Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99-107.

39. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

40. Пилипенко Ю. Засоби заохочення сумлінної праці та їх види за трудовим законодавством / Ю. Пилипенко // Правова держава. – 2010. – № 21. – С. 294-299

41. . Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.В. Стахів // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 134-143.

42. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.

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

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

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

46. 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>

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

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

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

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

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

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

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

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

55. 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>

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

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

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

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

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

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



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

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

63. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

64. 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>

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

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

67. 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>

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

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

70. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

71. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

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

73. 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>

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