

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємство, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **Аналіз систем мотивації персоналу на торгівельних підприємствах**

Здобувача групи ЕН-91/1пе Ворона Данило Валерійович
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Данило ВОРОНА
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник, доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
к.е.н., доцент Олександр МАЦЕНКО
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) _____ (підпис)

Суми – 2023

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

«24» травня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи

для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Студента(ки) групи ЕН-91/1пе, 4 курсу

ННІ БіЕМ

(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Ворона Данило Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Аналіз систем мотивації персоналу на торгівельних підприємствах

Затверджена наказом по СумДУ № 0551-VI від «23» травня 2023 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14» червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи інтернет джерела, підручники, посібники, дані підприємства, періодичні видання.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Управління персоналом та його мотивація. Аналіз систем мотивації персоналу на торгівельних підприємствах. Система навчання та розвитку як елемент мотивації персоналу на торгівельних підприємствах.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

Система мотивації праці та шляхи її реалізації. Функції управління персоналом. Модель пошуку можливого потенціалу працівника. Категорії працівників у компанії Alibaba Group та їх заробітні плати.

Дата видачі завдання: «17» квітня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доцент Олександр МАЦЕНКО

(вч. звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «17» квітня 2023 р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Загальний обсяг роботи складає 41 сторінки. До роботи увійшло 1 таблиця, 4 рисунків та 20 бібліографічних найменувань у списку використаної літератури.

Об'єктом дослідження у роботі є системи мотивації персоналу на торговельних підприємствах. **Предметом** дослідження є відносини, що виникають між керівним складом компанії та персоналом для збільшення продуктивності праці своїх співробітників.

Мета роботи полягає в дослідженні впливу систем мотивації персоналу на продуктивність праці, а також порівняння методів мотивації з американською технологічною компанією, на прикладі Amazon. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі **завдання**:

- вивчити сутність, завдання та цілі управління персоналом;
- визначити ролі системи навчання та розвитку в мотивації персоналу торговельних підприємств;
- розглянути особливості мотиваційної політики китайської компанії Alibaba Group;
- зробити порівняльний аналіз систем мотивації персоналу у китайських та американських технологічних компаніях на прикладі Alibaba Group та Amazon.

У першому розділі роботи було розглянуто завдання та цілі, які ставить перед собою управління персоналом, також було досліджено поняття мотивації персоналу та розглянуто його особливості.

У другому розділі було проведено аналіз компанії Alibaba Group. Також було зроблено порівняльний аналіз систем мотивації персоналу китайської компанії Alibaba Group та американської компанії Amazon.

У третьому розділі було проведено аналіз та визначення важливості навчання та розвитку персоналу для торгівельних підприємств, досліджено вплив інноваційних технологій на ефективність системи навчання та розвитку персоналу торговельного підприємства.

Ключові слова: мотивація, система навчання, розвиток персоналу, торговельне підприємство, управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЯ.....	9
1.1 Сутність, завдання та цілі управління персоналом.....	9
1.2 Поняття та особливості мотивації персоналу та її роль у роботі торгівельних підприємств.....	19
1.3 Основні показники системи управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ ALIBABA GROUP).....	32
2.1 Характеристика організації Alibaba Group.....	32
2.2 Особливості мотиваційної політики китайської компанії Alibaba Group.....	36
2.3 Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу у китайських та американських технологічних компаніях на прикладі Alibaba Group та Amazon.....	39
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ...	41
3.1 Аналіз важливості навчання та розвитку персоналу для підприємств...	41
3.2 Визначення ролі системи навчання та розвитку в мотивації персоналу торгівельних підприємств.....	43
3.3 Вплив інноваційних технологій на ефективність системи навчання та розвитку персоналу торгівельного підприємства.....	45
ВИСНОВОК.....	48
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Сучасні торгівельні підприємства постійно стикаються з різноманітними викликами, пов'язаними з утриманням та мотивацією персоналу. Здатність залучити, утримати і заохотити кваліфікованих співробітників є важливою передумовою для досягнення успіху в глобальному ринковому середовищі. Отже, дослідження систем мотивації персоналу на торгівельних підприємствах набуває особливої актуальності.

Ця робота присвячена аналізу систем мотивації персоналу на прикладі визначеного торгівельного гіганта - Alibaba Group. Alibaba Group, заснована в 1999 році у Китаї, стала одним з найбільших електронних комерційних конгломератів у світі, який об'єднує під своєю спільною назвою різноманітні онлайн-платформи, такі як Alibaba.com, Taobao, Tmall і AliExpress. За короткий час Alibaba Group досягла неймовірного успіху, ставши глобальним лідером у сфері електронної комерції.

Однак, успіх Alibaba Group не може бути пояснений виключно його продуктами або технологіями. Ключовою складовою цього успіху є його персонал - талановиті, мотивовані та здатні реалізувати стратегічні цілі компанії. Розуміння системи мотивації персоналу, яку використовує Alibaba Group, може надати цінні уявлення та принципи, які можуть бути застосовані на інших торгівельних підприємствах.

Метою цього дослідження є ретельний аналіз системи мотивації персоналу Alibaba Group з метою виявлення ключових факторів, які сприяють досягненню високої продуктивності та задоволеності персоналу. Зосереджуючись на прикладі Alibaba Group, ми плануємо вивчити різні аспекти системи мотивації, такі як фінансові стимули, кар'єрні можливості, розвиток компетенцій та корпоративна культура.

Дослідження цієї теми має велике значення для менеджерів торгівельних підприємств, HR-фахівців та всіх, хто зацікавлений у покращенні ефективності та задоволеності персоналу. Результати

дослідження можуть послужити основою для розробки та впровадження ефективних систем мотивації персоналу, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації.

Огляд системи мотивації персоналу Alibaba Group може допомогти розкрити секрет їхнього успіху та надати цінні рекомендації для покращення управління персоналом на інших торгівельних підприємствах. Дослідження систем мотивації персоналу на такому видатному прикладі, як Alibaba Group, має великий потенціал для внесення значного вкладу у розвиток та практику управління людськими ресурсами.

Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО МОТИВАЦІЯ

1.1 Сутність, завдання та цілі управління персоналом

При формулюванні перспектив розвитку бізнесу обов'язково треба враховувати загальносвітові тренди розвитку, що обумовлені впливом цілей сталого розвитку [21-24, 27,33,50-52,59-62,64-66] та цифровізацією [36-40,44-47,53-58,63,67-71]. Не виключенням є і управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є викликом, тому що люди розумні та створюють тривалі стосунки. У сучасних умовах підвищення цінності людських ресурсів призвело до появи систем управління цими ресурсами.

Ефективне управління організацією залежить від розуміння впливу людського фактору, психологічних особливостей команди та індивідуальних потреб та інтересів її членів. Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб знайти відповідні шляхи та засоби, які допоможуть досягти цілей компанії та мотивувати працівників працювати більш відповідально. Управління людськими ресурсами є важливою частиною управління, оскільки допомагає підвищити ефективність організації (компанії).

Суспільний прогрес тісно пов'язаний із безперервним оновленням системи управління, що проявляється у появі нових методів виробництва, формуванні глобальної торгової та фінансової систем, розвитку сучасних концепцій управління людськими ресурсами в організаціях, діяльності у світовій економіці з велика кількість товарів, капіталу та технологій промислових і фінансових груп, транснаціональних корпорацій і банків. Управління людськими ресурсами в організації включає такі компоненти, як кадрова політика, управління персоналом (адміністрація) та адміністративний регламент роботи з персоналом (кадрова робота).

Управління проявляється в різних формах і в широкому спектрі форм. Виходячи із загальної інформації, отриманої з розглянутих джерел, поняття «менеджмент» можна визначити таким чином: це процес, за допомогою

якого люди виробляють товари та надають послуги [25,26,28-32,34,35,41-43,48,49].

Управління можна описати як процес обробки інформації, спрямований на підготовку, прийняття та реалізацію рішень, які сприяють підвищенню ефективності організації та покращенню якості продукції [18].

Управління — це внутрішня динаміка організації (підприємства, компанії), яка забезпечує продуктивну життєдіяльність організації [7].

Особа (від лат. *personalis* — особистий) — службовець або робітник, який працює в установі, на підприємстві чи службі і належить до тієї ж професійної категорії.

В управлінні персоналом існує кілька понять:

Управління персоналом є частиною функціональної галузі управління і є основним механізмом організації [8].

Управління людьми — сукупність впливів на поведінку людей в організації з метою стимулювання їх невикористаних професійних і духовних можливостей для досягнення поставлених цілей [1].

У широкому розумінні під управлінням розуміється цілеспрямований вплив на об'єкт для стабілізації або зміни його стану з метою досягнення поставлених цілей. Оскільки виробництво спеціалізується та розширюється, зростає потреба в управлінні. Це дозволяє організовувати та координувати діяльність багатьох людей, які беруть участь у виробництві.

Управління персоналом включає реалізацію управлінських рішень, прийнятих у рамках кадрової політики. Ці рішення відображають принципи кадрової політики щодо взаємодії керівників і підлеглих, мотивації, повноважень, дисциплінарної відповідальності. На практиці кадрова політика і управління персоналом нерозрізнені. Крім того, кадрова політика є системою управління персоналом.

Керівництво передбачає знання про стан виробництва та наявність даних. Це включає інформаційні потоки та дії, що впливають на поведінку

персоналу компанії, послідовність яких регулюється певними правилами та інструкціями.

Спираючись на погляди науковців щодо особливостей мотивації праці слід виділити дві основні форми мотивування працівників до трудової діяльності, а саме: моральну і матеріальну (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система мотивації праці та шляхи її реалізації

Керівництво ставить перед собою завдання ефективного використання праці та обмежених ресурсів для досягнення ідеальних і реалістичних станів виробництва.

Управління здійснюється за певними принципами, які можна розглядати як правила дій. На практиці таких принципів багато.

Одним із найважливіших аспектів менеджменту є поєднання елементів науки і мистецтва. Управління складним сучасним підприємством, у тому числі й управління персоналом, не може базуватися просто на власних переконаннях. Важливо використовувати різноманітні наукові знання. Однак іноді ситуації змінюються настільки швидко і непередбачувано, що немає часу на пошук науково обґрунтованих рішень, тому доводиться імпровізувати та використовувати нетрадиційні методи для вирішення проблем. Крім глибоких знань, для цього від керівників потрібен також багатий досвід, мистецтво міжособистісного спілкування, вміння знаходити вихід із безвихідних ситуацій.

Процес управління повинен бути спрямований на досягнення чогось, і завжди є основа або причина для його реалізації. Він зосереджений на вирішенні конкретних проблем, з якими зараз стикається організація.

Ще одним важливим принципом управління є поєднання функціональної спеціалізації та багатофункціональності. Кожен керований об'єкт повинен мати окремий метод з урахуванням його орієнтації та характеристик роботи[8].

Управління базується на принципі послідовності, який означає, що дії, які його складають, мають чітко визначену послідовність у просторі та часі. Наприклад, неможливо спочатку прийняти рішення, а потім проаналізувати ситуацію. У деяких випадках послідовність управлінських дій може бути циклічною, коли вони повторюються в одному порядку через певний проміжок часу.

Управління має бути безперервним, щоб виникаючі проблеми виявлялися та вирішувалися вчасно. Це забезпечує стабільний розвиток і функціонування організації і вимагає оптимального поєднання централізованого управління та незалежності різних елементів організації. Коли люди незалежні, необхідно враховувати їх індивідуальні особливості, психологію, міжособистісну модель і групову поведінку. Це сприяє створенню нормального морально-психологічного клімату в організації та веде до прийняття обґрунтованих рішень, які будуть добре реалізовані.

Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних положень щодо розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, положень, принципів і методів управління персоналом, а також організаційних і практичних методів формування управління персоналом підприємства. Механізм його реалізації залежить від конкретних обставин функціонування підприємства [2].

Концепція управління персоналом на підприємстві базується на зростаючій ролі особистості працівника, розумінні його мотиваційних факторів і вмінні формувати ці фактори і управляти ними відповідно до завдань організації [4].

Управління персоналом включає багатоплановий процес, у якому менеджери здійснюють вплив на об'єкти управління. Об'єкт управління – це елемент, на який спрямована управлінська діяльність. Зазвичай це обмежено простором і часом. Без цих обмежень управління втрачає свою специфічність, а автономія стає неефективною. Структура цього впливу включає різні методи управління працівниками, такі як адміністративні (організаційні), економічні, правові та психосоціальні [6].

Предмет управлінської діяльності відрізняється від предмета управління. Останньою може бути лише жива особа, яка належить як до суб'єкта управління, так і до об'єкта управління. Управління відносинами досягається за допомогою цих тем. Проте, через управлінську діяльність, на

основі цієї інформації створюються рішення. Ці рішення, являючись інформацією, дозволяють об'єкту управління виконувати конкретні дії [1].

Управління персоналом - це складний комунікаційний процес, що проявляється в різних аспектах, між суб'єктом і об'єктом. Процес охоплює широкий спектр дій, починаючи від спілкування з претендентами на вакантні посади і закінчуючи оцінкою робочих колективів та окремих співробітників. У цьому контексті форма управління персоналом відображається в зовнішніх проявах цього комунікаційного процесу.

Управління має наступну сутність: збір, зберігання, обробка та передача інформації; формування та прийняття управлінських рішень; формулювання дій і передача їх об'єктам управління; контроль за виконанням прийнятих рішень [17].

Управління персоналом має свою невід'ємну основу і суть, яка полягає в управлінні відносинами. Менеджери будь-якої організації часто стикаються з однією і тією ж проблемою: як створити ефективну систему управління, яка забезпечує співпрацю між співробітниками та успішно вирішує конфлікти, які можуть виникати між ними в організаційному середовищі.

При розгляді поняття менеджменту можна виділити три основні аспекти: зміст, організацію та технологію менеджменту.

Зміст менеджменту включає виявлення та розвиток основних закономірностей, принципів, методів і підходів менеджменту з метою найкращого досягнення поставлених цілей. Зміст управління залежить від цілей, завдань і конкретних особливостей виробництва, застосовуваної технології виробництва, взаємозв'язку між виробничими підрозділами, характеру основного й оборотного капіталу, праці і всієї системи виробничих відносин. Управління персоналом – це складне багатопланове явище, що включає незалежні функції, етапи та численні завдання. Проте всі ці компоненти нерозривно пов'язані та об'єднані з інформацією — основним елементом управління людьми. Інформація є основним об'єктом і результатом будь-якої управлінської діяльності. На основі різноманітної

інформації визначається чисельність персоналу, планується його діяльність, проводиться поточне і підсумкове оцінювання, розробляються системи заохочення працівників. Комунікативний процес між керівником і персоналом передбачає обмін інформацією. Усі методи управління ґрунтуються на різноманітній інформації.

Як комплексний суб'єкт управління персоналом адміністративний орган організації виконує різноманітні функції, які можна розділити на дві категорії: загальні та спеціальні. Загальні функції включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції здійснюють усі керівники незалежно від рівня управління - лінійного та функціонального, з урахуванням внутрішньоорганізаційних документів, що визначають їхні обов'язки, права та відповідальність.

Конкретні функції управління персоналом прямо не передбачені чинними нормативними документами, але їх можна дізнатися з переліку завдань і обов'язків, що міститься в «Довіднику професійно-кваліфікаційних характеристик професійних працівників». Наприклад, для начальника відділу організації праці та нарахування заробітної плати та структурного підрозділу, яким він керує, можна вважати такі основні специфічні функції (рис. 1.2).

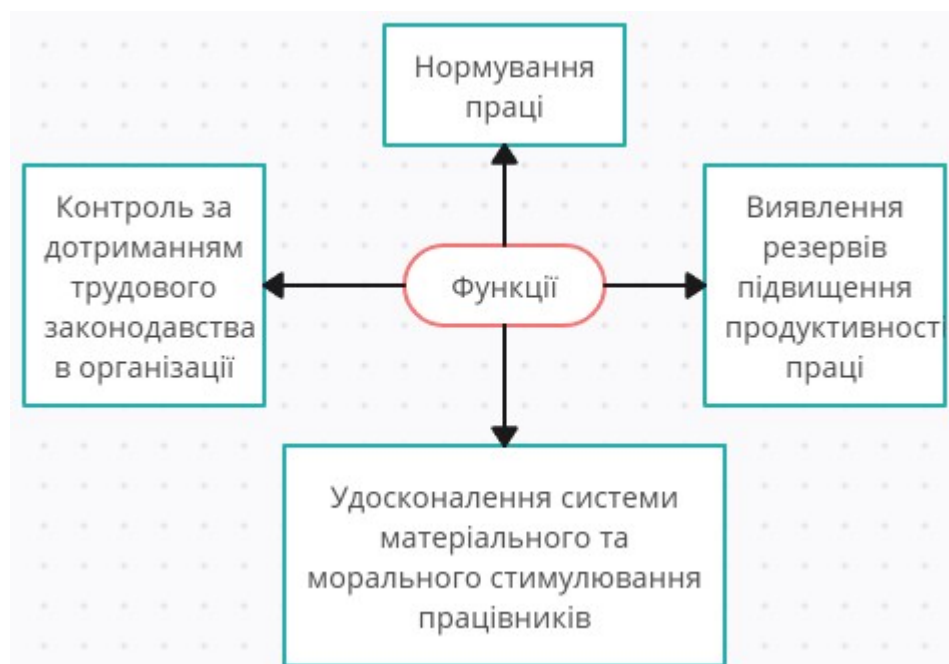


Рисунок 1.2 – Функції управління персоналом

Принципи управління персоналом — основні принципи управління персоналом, реалізація яких є необхідною умовою досягнення поточних і перспективних цілей і забезпечення необхідних результатів спільної праці.

Управління персоналом організації має керуватися такими основними принципами: плановість, системність, єдиноначальність, соціальне партнерство, економічна ефективність, демократизм, економічні інтереси та соціальні інтереси.

Принцип планування вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції та дії, пов'язані з управлінням, виробництвом і роботою людей на кожному робочому місці, були сплановані, скоординовані та взаємопов'язані. Відсутність планування, неузгодженість окремих планів або їх елементів можуть призвести до порушень виробничих ритмів, втрат робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Принципи системності важливі для ефективного управління персоналом, що передбачає використання системного підходу до управління організацією, її структурними підрозділами та її працівниками як цілісним соціальним організмом.

Принцип єдиноначальності стосується необхідності чіткого розподілу повноважень і вертикального та горизонтального структурного поділу між керівниками, а також адміністративної приналежності кожного працівника, причому для кожної структурної ланки є лише один керівник. Кожен керівник повинен нести персональну відповідальність за стан справ свого підрозділу.

Принцип соціального партнера врівноважує і доповнює принцип єдиного лідерства. Ефективна робота організаційних трудових колективів залежить від реалізації взаєморозуміння, балансу інтересів, соціального консенсусу та прагнення до співпраці між соціальними партнерами — працівниками та роботодавцями або їх представниками. Це допомагає досягти взаємовигідного кінцевого результату.

Принцип економічної ефективності вимагає обґрунтування інвестицій у розвиток людей, витрат на оплату праці та збереження робочих місць та інших витрат з урахуванням їх віддачі та окупності. Однак цей принцип не передбачає простого міркування «інвестуй - отримуй прибуток». Деякі комісії можуть призвести до затримки повернення, але це не означає, що потрібно економити саме на цих комісіях.

Демократичні принципи передбачають єдність керівництва та індивідуальну відповідальність керівника за стан підрозділу в поєднанні з участю працівників у формуванні стратегії та політики управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення продуктивності праці. Згідно зі світовою практикою, демократичне управління доведено як найефективніший спосіб мотивації співробітників до ефективної роботи.

Принцип економічної вигоди полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулювання для мотивації керівників і всього персоналу працювати на благо організації.

Принцип соціального інтересу доповнює принцип економічного інтересу. Підкреслюється необхідність соціального обґрунтування та обґрунтування будь-яких заходів, дій керівництва та умов праці працівників. Якщо людина задоволена своєю роботою, вона виконуватиме її з повною енергією, силою і творчим потенціалом.

Інструменти управління персоналом охоплюють широкий діапазон для практичного управління людьми у світі спільної роботи. Це інтелект, кваліфікація, управлінські здібності менеджера з управління персоналом, фінанси підприємства, матеріально-технічне оснащення робочого місця та робочого місця менеджера з управління персоналом, нормативно-правове забезпечення, інформація, інформаційні системи та технології управління.

Організація управління втілюється як раціональна система управління, що включає взаємопов'язані рівні управління, функції та етапи. Для забезпечення такої системи управління розробляється ієрархічна структура

органів управління, що спеціалізуються на певних функціях управління та наділяють їх правами та повноваженнями.

Основні сфери діяльності, пов'язані з управлінням персоналом, включають формування систем управління персоналом, кадрове планування, маркетинг персоналу, визначення організаційних потреб у персоналі, оцінку кадрового потенціалу, забезпечення систем управління персоналом (інформація, технології, закони, нормативні акти, методології та документи). Оцінити діяльність організаційних секторів та оцінити економічну та соціальну ефективність управління персоналом.

Основною метою управління персоналом є підвищення ефективності операцій організації та підвищення якості праці та життя персоналу. Ці цілі взаємопов'язані.

Кадрова політика є складовою частиною концепції управління персоналом, що включає систему прийняття управлінських рішень, що визначає роль, засоби і методи управління персоналом для забезпечення інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування.

Управління персоналом здійснюється шляхом реалізації управлінських рішень, які відповідають кадровій політиці. Ці рішення включають принципи кадрової політики, що стосуються взаємодії між керівниками та підлеглими, мотивації, влади та дисциплінарних повноважень. На практиці неможливо розрізнити кадрову політику та управління персоналом, оскільки сама кадрова політика є системою управління персоналом.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил у сфері персоналу і є невід'ємною частиною управління персоналом та економічної політики. Уточнено основні напрями, цілі та заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. Кадрова політика також впливає на можливості, ставлення керівника до підлеглого та взаємини між співробітниками.

1.2 Поняття та особливості мотивації персоналу та її роль у роботі торговельних підприємств

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого торговельного підприємства. Вона описує сукупність факторів, які побудовані на індивідуальних та колективних потребах, які стимулюють працівників до досягнення покладених на них завдань та досягнення організаційних цілей. Мотивація може бути внутрішньою (особистою) або зовнішньою (залежною від зовнішніх факторів).

Основні особливості мотивації персоналу на торговельних підприємствах:

1. Індивідуальний підхід: Кожен працівник має свої особисті мотиви та потреби. Менеджерам потрібно враховувати ці індивідуальні особливості та надавати стимули, що відповідають конкретним потребам кожного працівника.

2. Різноманітність стимулів: Ефективна мотивація вимагає використання різноманітних стимулів, які можуть бути матеріальними (заробітна плата, бонуси, премії) та нематеріальними (підвищення статусу, визнання, можливості професійного зростання).

3. Гнучкість: Сучасні методи мотивації передбачають гнучкість у виборі стимулів. Професійні цілі та потреби працівників можуть змінюватися з часом, тому менеджерам варто бути готовими до адаптації та коригування мотиваційних стратегій.

4. Комунікація: Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Відкритість, чіткість та взаєморозуміння сприяють створенню мотивуючої робочої атмосфери.

5. Зворотний зв'язок: Надання зворотного зв'язку є важливим елементом мотивації. Працівники повинні мати можливість отримувати

повідомлення про свої досягнення та отримувати конструктивну критику для поліпшення своєї роботи.

Роль мотивації у роботі торгівельних підприємств:

1. Підвищення продуктивності: Мотивовані працівники більш ефективно працюють та досягають поставлених цілей. Висока продуктивність сприяє збільшенню обсягів продажів, покращенню обслуговування клієнтів та загальному розвитку торгівельного підприємства.

2. Збільшення задоволення клієнтів: Мотивований персонал проявляє вищу зацікавленість у задоволенні потреб клієнтів. Якщо співробітники відчують мотивацію, вони більш уважні, доброзичливі та привітні в спілкуванні з покупцями, що позитивно впливає на репутацію підприємства та збільшує його конкурентоспроможність.

3. Зниження текучості кадрів: Мотивовані працівники більш схильні залишатися на роботі та проявляти високу залученість до своїх обов'язків. Це допомагає знизити текучість кадрів та витрати на найм та навчання нових співробітників.

4. Розвиток талантів: Мотивовані працівники більш зацікавлені у саморозвитку та покращенні своїх професійних навичок. Торгівельні підприємства можуть використовувати мотивацію для стимулювання навчання, тренінгів та інших форм розвитку працівників, що сприяє формуванню команди висококваліфікованих спеціалістів.

Узагальнюючи, мотивація персоналу є ключовим фактором в успішній діяльності торгівельних підприємств. Вона впливає на продуктивність, задоволення клієнтів, зниження текучості кадрів та розвиток талантів. Менеджерам слід надавати увагу індивідуальним потребам та створювати мотивуючу робочу атмосферу, що сприятиме досягненню організаційних цілей.

1.3 Основні показники системи управління персоналом

Управління персоналом в організаціях - це цілеспрямована діяльність, яку здійснюють керівники та спеціалісти з управління персоналом організації. Ця діяльність включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, а також визначення принципів і методів управління персоналом в організації.

Управління персоналом охоплює ряд функцій (рис. 1.3).

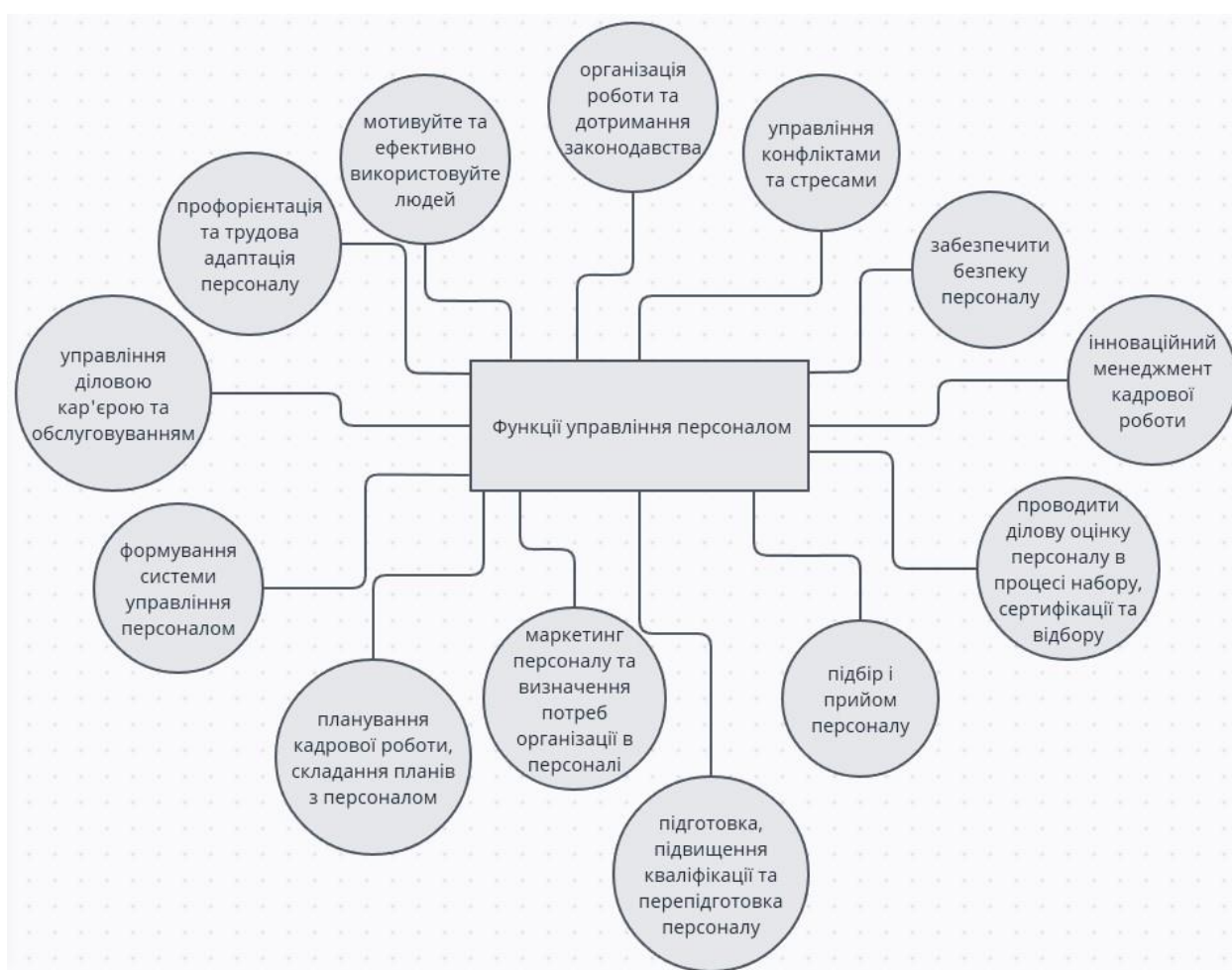


Рисунок 1.3 – Функції управління персоналом

Управління персоналом також відповідає за інформаційне, технологічне, нормативне, методичне, законодавче та документальне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники відділу управління персоналом вирішують питання, пов'язані з оцінкою

ефективності роботи керівників та спеціалістів з управління, оцінкою діяльності відділу управління персоналом, оцінкою економічної та соціальної ефективності впровадження управління вдосконаленням персоналу та персоналу.

Принципи, якими керує організація, універсальні, але організація унікальна тим, що нові співробітники швидко адаптуються до системи етичних цінностей і вимог менеджменту. Організація має власну кадрову політику, яка відрізняється від інших політик. У процесі управління змінами важливо підтримувати послідовність і слідувати встановленим загальним правилам. Релігія також впливає на ставлення до роботи, тому мають загальні принципи та правила.

Цілі організації можна розділити на чотири типи або сектори: економічні, технологічні, промислово-комерційні та соціальні. Кожен із цих блоків має власні цілі першого рівня, які можна підсумувати таким чином.

Економічною метою є отримання очікуваного розміру прибутку від продажу товару чи послуги. Метою науки і техніки є забезпечення конкретного науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці шляхом вдосконалення технології. Виробничі та комерційні цілі — це виробництво та продаж продуктів або послуг у заданих кількостях і в заданому темпі, наприклад, договірні зобов'язання та державні замовлення для забезпечення економічних цілей. Соціальні цілі полягають у задоволенні соціальних потреб робочої сили.

Базове дерево цілей системи управління підприємством можна спростити на три рівні, що відображають декомпозицію понять і факторів.

На першому рівні загальними функціями управління є: планування (координація очікуваних результатів і шляхів їх досягнення), організація і моніторинг (координація фактичних дій для досягнення результатів), облік і контролінг (зворотний зв'язок розподілу фінансових ресурсів).

На другому рівні цілей визначаються конкретні завдання, що стосуються кожної функції управління. Наприклад, планування включає

розробку стратегії, операційні плани та бюджети, розподіл ресурсів тощо. Організація та управління передбачає визначення організаційних структур, повноважень, процедур і процесів. Облік і контроль включає системи збору даних, аналізу результатів, виявлення відхилень і впровадження коригувальних дій. Заохочення охоплюють встановлення стимулів, винагород і систем розвитку талантів.

Третій рівень цілей відображає профіль факторів і визначає конкретні цілі, яких має досягти кожна функція управління. Наприклад, показники планування можуть включати досягнення певної кількості продажів, прибутковості та витрат. Організацію та управління можна оцінити за допомогою таких показників, як ефективність процесу, якість виконання завдань і задоволеність клієнтів.

господарське призначення

Перший рівень:

- науково-технічного призначення;
- промислове та комерційне використання;
- соціального призначення.

Другий рівень:

- пропонувати перспективні технічні характеристики;
- забезпечення якості продукції або послуг;
- впровадження технологічного продукту;
- збільшення продажів товарів або послуг;
- забезпечення темпу або своєчасності доставки продукції.

Третій рівень:

- організація передових науково-технічних розробок;
- скоротити цикл розвитку;
- технічне забезпечення та переоснащення виробничого процесу;
- забезпечення високоякісної робочої сили;
- маркетинг науково-технічних розробок;

- відповідність плану розвитку науково-технічного потенціалу;
- маркетинг товарів або послуг;
- відповідність виробничій програмі і виробничим потужностям;
- повнота і своєчасність матеріально-технічного забезпечення;
- забезпечення ефективного технічного стану обладнання та ритмічності виробничого процесу.

Усі перераховані вище функції загального управління нерозривно пов'язані з роботою керівників усіх рівнів. Варто зазначити, що декомпована просторова організація не використовується при побудові типових дерев об'єктів. Використання цього дерева передбачає подальше формування організаційної структури за принципами поділу.

Конструювання соціальних цілей можна розглядати з двох аспектів. З одного боку, він повинен відповісти на запитання: які конкретні потреби працівників і вони мають право очікувати від адміністрації задоволення цих потреб. З іншого боку, система цілей повинна відповідати на такі питання: яку мету ставить перед собою адміністрація при використанні персоналу і які умови прагнуть досягти цієї мети? Зрозуміло, що ефективність управління персоналом залежить від ступеня збігу цих двох груп цілей.

Система управління персоналом культурного виміру включає такі компоненти:

- принципи управління;
- засоби управління;
- стиль управління;
- методи управління.

Принцип управління персоналом є складовою частиною принципу соціального управління. Однак багато компаній окремо розглядають виконання відповідних інструкцій з управління персоналом і основний напрямок управління персоналом.

Принципи управління - це правила, що формують єдину управлінську позицію, методи вирішення завдань і норми взаємовідносин з працівниками

Ідеї щодо цього питання варіюються від загальних уявлень про етику та людську природу до поведінкових моделей взаємовідносин між різними рівнями управління та правил вирішення конфліктів.

Деякі дослідники так описують принципи менеджменту: на основі цілей, концепцій організації та певних соціально-політичних перспектив і з урахуванням сучасних практичних досягнень розробляється модель системи менеджменту. Найважливішими цілями організації є наступні: стимулювання мотивації співробітників до прояву незалежної ініціативи за допомогою адекватної організації та належного управління; координація роботи в організації з метою досягнення її цілей та створення умов для подальшої гуманізації сфери праці і самореалізації кожного на конкретному робочому місці.

На цій основі формується тематика управління людськими ресурсами, найважливішими з яких є принципи децентралізації, делегування, принцип єдиної відповідальності, координації, інформації та права голосу. У міру того, як організація росте, з'являється все більше відділів, філій і представництв, важливо мати письмово зафіксовані загальні принципи єдиного управління. Така координація необхідна, тому що в іншому випадку один менеджер може домінувати і таким чином поставити під загрозу єдність напряму діяльності організації. Водночас принципи управління мають бути загальними, щоб обмежувати свободу дій керівництва. Ці принципи конкретизуються за допомогою адміністративних інструментів і оперативних вказівок на різних рівнях ієрархії.

Засоби управління поділяються на:

- безпосереднє керівництво;
- непрямі засоби контролю;
- засоби квазіконтролю.

Розрізняють два типи інструментів управління персоналом: прямі та непрямі. Для управління персоналом безпосередньо використовується прямий метод, тоді як непрямі в основному базуються на організаційних

міркуваннях. Крім того, існує особлива категорія засобів - квазізасоби, які не підпадають під перераховані категорії, але мають важливе значення для успішного управління персоналом.

До найважливіших інструментів прямого управління належать:

1. «Авторизація» є одним із найважливіших засобів сучасного управління персоналом. Це передача співробітникам чітко визначених завдань разом з відповідними компетенціями.

2. «Командна дискусія та діалог з підлеглими» - це обмін думками між керівниками та підлеглими. Проводяться як індивідуальні діалоги, так і колективні обговорення. У них можуть брати участь як керівники, так і кілька співробітників.

3. «Критика та заохочення» — форма оцінки співробітників, включаючи негативний відгук і позитивний відгук. Важливо, щоб підлеглі сприймали критику не як образу чи покарання, а як можливість вдосконалюватися. Керівник повинен вислухати пояснення співробітника і прийняти його, якщо воно має сенс.

4. «Офіційний моніторинг та контроль результатів роботи» - цей інструмент повинен відповідати специфікаціям і плановим завданням і порівнювати з фактичними результатами.

Ці засоби прямого управління допомагають керівникам ефективно взаємодіяти з підлеглими та досягати успіху в управлінні людьми.

«Інструкції та інструменти» — це безпосередні інструменти управління персоналом, а інструкції — довгострокові рішення, засновані на інструкціях. Вони використовуються для створення єдиного стандарту організаційної поведінки менеджерів в організації та для надання рекомендацій щодо досягнення загальних цілей організації та окремих підрозділів.

Непрямий (опосередкований) засіб управління хоч і є допоміжним засобом, але суттєво впливає на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом відносяться:

«Оцінка роботи» — цей метод переважно впливає на визначення заробітної плати виходячи з характеристик посади з урахуванням обсягу та складності виконуваних завдань, а також вимог до рівня освіти та досвіду роботи претендента;

«Оцінка співробітників» - цей метод передбачає оцінку індивідуальних внесків кожного співробітника. Використовуйте систему оцінювання та бальну систему, яка має мати чіткі значення. Оцінку має робити не одна людина, а система, яка включає різні точки зору. Цей інструмент використовується в кадровому плануванні та особистому розвитку, щоб допомогти визначити здібності та потенціал розвитку кожного співробітника.

Можливості включають неформальні групи та робоче середовище[17]. Формальні групи в організації створюються для виконання формальних завдань, наприклад, робочі групи. Навпаки, неформальні групи формуються на основі особистих стосунків. Причини їх утворення можуть бути різними. Люди можуть вступати в групи, тому що вони проживають в одному місці, навчаються в одному навчальному закладі, є членами однієї асоціації та з інших причин.

Управління характеризується взаємовідносинами керівників і підлеглих. Внутрішня «логіка» цих відносин, спосіб їх усвідомлення, прийняття рішень і делегування завдань підлеглим називається стилем управління.

Розглядаючи стиль управління, необхідно враховувати два аспекти. По-перше, керівник може вибрати певний стиль, який диктує його відносини з підлеглими. Другий аспект включає окремі аспекти процесу управління: стиль втілюється в конкретних ситуаціях, що виникають між керівником і його підлеглими.

Особистість керівника впливає на його стиль управління, точніше, на методи управління. Те саме можна сказати про роль конкретних ситуацій і складу команди. Вибір того чи іншого стилю управління залежить від особистості людини. Стилi управління також соціально детерміновані

залежно від уявлень про регулювання відносин підлеглого. Існує багато стилів управління, які залежать від організації та керівника.

З усіх можливих стилів управління особливої уваги заслуговують авторитаризм і лібералізм. Авторитарні стилі бувають кількох різновидів: харизматичний, авторитарний і бюрократичний. Відомою моделлю стилю управління є «Поведінкова сітка», яка має дві осі: орієнтовану на людей і орієнтовану на завдання (орієнтована на виробництво).

В науці управління також виділяють два протилежні стилі: авторитаризм і корпоративізм. Ці стилі не можна розглядати ізольовано, оскільки вони є крайніми точками в одному континуумі. У сучасних умовах вони рідко використовуються в чистому вигляді (за винятком дуже невеликих компаній), частіше як комбінація форм і різних шарів, які входять до сфери цих стилів.

Авторитарні стилі управління передбачають активну роль керівника, на яку реагують підлеглі. Типові характеристики авторитарного стилю включають: прийняття, виконання та контроль невеликою кількістю людей, самостійне прийняття рішень і командування керівниками; підлеглі безумовно приймають вказівки та виконують їх; керівник контролює виконання своїх вказівок, а підлеглий не має права контролювати начальника.

Авторитарні стилі характеризуються обмеженим контактом між лідерами та підлеглими, що призводить до сильного розколу між ними. Мало сенсу, що підлеглі беруть участь у виконанні спільних завдань. Основними характеристиками авторитарного стилю є підпорядкованість, дисциплінованість, здатність і бажання виконувати обов'язки.

У кооперативному управлінні діяльність розподіляється між керівниками та підлеглими. Кооперативний режим характеризується чітким розподілом функцій прийняття, виконання та контролю, підлеглі беруть участь у прийнятті рішень, контроль трансформується в самоконтроль з метою виконання завдань, підлеглі мають право контролю.

Спільний стиль управління перетворює підлеглих на співробітників. Менеджери та співробітники разом працюють над спільним завданням і залежать один від одного. Субординація стає менш очевидною, а керівництво довіряє співробітникам. Вони мають власну самостійність, можливості для особистого розвитку та самореалізації. Розвивається відчуття групової єдності та ідентифікації з підприємством і його завданнями.

Існує також «оптимальний» стиль управління, але наукові та емпіричні дослідження ще не дали переконливих результатів на користь будь-якого стилю. Ефективність стилю управління оцінюється на основі його впливу на старанність, продуктивність, конфліктність і робочий клімат. Стиль управління визначається різними факторами, включаючи особистість лідера, посаду та цінності. Зрозуміло, що підхід кооперативного управління не може бути остаточно рекомендований тим, хто приймає ризики.

Склад команди та особистості співробітників також мають значення. Люди, які звикли до автократичного управління, не можуть раптом перейти до відповідального демократичного стилю. Те саме стосується авторитарних стилів, де конфлікти вже залежать від початкової установки. Крім того, спеціальні інструкції для конкретної ситуації або завдання можуть вимагати нестандартної поведінки, яка відрізняється від офіційно прийнятих стилів управління. В таких ситуаціях прихильники кооперативного стилю повинні вміти вчиняти авторитарно, використовуючи свої повноваження. Проте, навіть діючи авторитарно, "кооперативний" керівник повинен висловлюватись у прийнятному тоні.

Основні методи (концепції) управління:

1. «Метод системного аналізу» — системний метод вирішення задачі вдосконалення системи управління персоналом системним методом.
2. «Декомпозиція» дозволяє розбивати складні явища на простіші компоненти. Чим простіші елементи, тим краще розуміння природи явища. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на програми, а програми — на операції.

3. «Метод порівняння» дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом із системою управління передових організацій.

4. «Динамічний підхід» передбачає розміщення даних у динамічному ряду та відкидання випадкового зміщення. Метод використовується для дослідження кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

5. «Методика структурування цілей» включає кількісне та якісне обґрунтування загальних цілей організації та цілей системи управління персоналом з урахуванням їх узгодження з цілями організації.

6. «Метод аналізу» заснований на участі висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та керівників підприємств для вдосконалення управління персоналом.

7. «The Balancing Act» дозволяє порівнювати та пов'язувати. Наприклад, порівняйте результати обробки фотографій робочих днів і технічних схем адміністративних операцій і виконання програм з фактичними фондами робочого часу на їх виконання.

8. «Емпіричне правило» базується на попередньому досвіді роботи з системою управління персоналом та досвіді роботи з іншими подібними системами.

9. «Блочний метод» прискорив процес формування нової системи управління персоналом і підвищив ефективність при найменших витратах.

10. «Метод зустрічі ідей» передбачає мозковий штурм групою експертів і менеджерів щодо напрямків розвитку системи управління персоналом.

11. "Метод колективного блокнота («банка» ідей)" дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей кожним експертом з подальшою колективною оцінкою на нараді з метою знаходження шляхів удосконалення системи управління персоналом.

12. «Підхід до контролю проблем» передбачає посилення творчого пошуку рішень за допомогою заздалегідь підготовленого списку керованих питань для вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, запропонований підхід є універсальним і не становить єдиної управлінської концепції сам по собі. Вони мають спільні риси, такі як той факт, що повноваження можуть бути ефективно делеговані, а спеціальні адміністративні ситуації можуть бути визначені лише за умови делегування.

Найкращих результатів і якості управління персоналом можна досягти при застосуванні системи комплексного підходу. Використання такої системи дозволяє розглянути об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути помилок.

Проте в управлінні персоналом важливий не лише метод управління, а, що ще важливіше, світовий досвід у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ (НА ПРИКЛАДІ ALIBABA GROUP)

2.1 Характеристика організації Alibaba Group

Alibaba Group — це група компаній, що займаються інтернет-бізнесом. Alibaba Group — приватна компанія зі штаб-квартирою в Ханчжоу, Китай. Основними видами діяльності є торгівля між компаніями за програмою B2B, роздрібна онлайн торгівля. У 2012 році обсяг транзакцій склав 1,1 трильйона юанів (\$170 млрд обсяг продажів на двох порталах групи *Alibaba*) [3]. Компанія в основному працює в Китайській Народній Республіці (КНР), і станом на історичну дату первинного розміщення акцій (IPO) 19 вересня 2014 року ринкова капіталізація Alibaba становила 231 мільярд доларів США [3].

Група має власну систему електронних платежів (Alipay, яка також використовується її дочірньою компанією Таобао), програмне забезпечення для управління бізнесом і базу даних товарів і компаній за регіонами та галузями.

Компанію заснував у 1999 році бідний вчитель англійської мови Джек Ма у своїй квартирі з 17 компаньйонами в місті Ханчжоу, де зареєстрований Alibaba.com. Назва походить від персонажа з «Тисячі і однієї ночі» через його універсальну привабливість. З самого початку Alibaba розглядалася як ринок для малого та середнього бізнесу та мережа онлайн-продажів. Виставка відбулася в Гонконзі (HKEx) у листопаді 2007 року

28 червня 1999 року Джек Ма разом із 17 друзями та студентами заснував китайську компанію Alibaba.com у своєму будинку в Ханчжоу.

У жовтні 1999 року компанія отримала 25 мільйонів доларів США від Goldman Sachs Group і Softbank.

У 2002 році Alibaba була прибутковою через три роки після свого запуску.

2005 Yahoo! Інвестував в Alibaba через структуру компанії зі змінною часткою участі (VIE), придбавши 40% акцій компанії за 1 мільярд доларів США.

У серпні 2005 року Yahoo і Yahoo досягли угоди. Корпоративний Yahoo! придбав 43% акцій компанії [15].

Станом на 2006 рік це найбільша китайська компанія на ринку торгових платформ B2B (за кількістю зареєстрованих користувачів і часткою ринку за прибутком)

У 2008 році Taobao запустив окремий веб-сайт Taobao Mall (Tmall.com), де продавцями виступають компанії від малого бізнесу до транснаціональних корпорацій.

У 2009 році була створена дочірня компанія Alibaba Cloud, яка надає послуги хмарних обчислень для власних сайтів і сторонніх клієнтів. Станом на 31 березня 2011 року кількість зареєстрованих користувачів системних сайтів Alibaba Group перевищила 65 мільйонів із 240 країн і регіонів.

У 2011 році Taobao розділювався на дві окремі структури в рамках Alibaba Group, Taobao.com і Tmall.

Станом на 31 березня 2011 року кількість зареєстрованих користувачів перевищила 65 мільйонів із 240 країн і регіонів.

18 вересня 2012 Alibaba Group завершила викуп 20% власних акцій Yahoo. У листопаді 2007 року акції були розміщені на Гонконзькій фондовій біржі, а в 2012 році компанія була виключена з біржі.

У 2013 році Alibaba Group планувала відкрити фізичний магазин у Wanda Plaza, торговому центрі, що належить Wanda Group, але згодом від цього плану відмовилися. У травні 2013 року Cainiao, логістична компанія, була створена разом з вісьмома іншими компаніями. На початку 2014 року була куплена 25-відсоткова доля в китайській мережі універмагів Intime Retail

У жовтні 2014 року платіжна система Alipay була реструктуризована в Ant Financial, до якої також входять Alipay Wallet (електронний гаманець), Yu'e Bao (фонд 570 мільярдів юанів), Zhaoshibaо (платформа фінансових послуг), Ant Micro (надання мікрофінансів) і MYBank (банк).

У вересні 2014 року первинне публічне розміщення акцій на Нью-Йоркській фондовій біржі зібрало 21,8 мільярда доларів, які пізніше були збільшені до 25 мільярдів доларів, що зробило це найбільше IPO в історії[7].

26 січня 2018 року ринкова капіталізація компанії досягла 500 мільярдів доларів на фоні зростання курсу акцій на NYSE (перевищивши позначку в 198 доларів за акцію).

Навесні 2018 року Alibaba придбала китайський онлайн-сервіс доставки їжі Ele.me. Сума угоди досягла 9,5 млрд доларів США.

У квітні 2018 року компанія оголосила про створення проекту з розробки безпілотного транспортного засобу, що відповідає четвертому рівню автономного водіння. Щоб підтримати розвиток цієї галузі, влада Китаю запровадила законодавство про процес тестування та умови використання безпілотних автомобілів у країні.

20 серпня 2018 року було оголошено про початок тестування системи розпізнавання мовлення на основі штучного інтелекту, яка може працювати як онлайн, так і офлайн.

14 лютого 2019 року Ant Financial, фінансовий підрозділ Alibaba Group, досяг угоди про придбання британської компанії WorldFirst. Враховуючи, що сама Ant Financial коштує 150 мільярдів доларів, придбання коштувало лише 700 мільйонів доларів. Alibaba Group намагалася вийти на західний ринок ще в 2017 році, на той момент компанія вела переговори з MoneyGram в США, але проти операції виступила влада США.

26 листопада 2019 року акції компанії були повторно розміщені на Гонконзькій фондовій біржі.

У жовтні 2020 року Джек Ма різко розкритикував фінансову систему Китаю та виступив за реформи. Поведінка мільярдера не сподобалася китайській владі, і вона вступила в конфлікт з Alibaba Group.

На початку листопада 2020 року провалилося IPO Ant Group Corporation, яке може стати найбільшим IPO в історії Китаю.

У квітні 2021 року Державна адміністрація регулювання ринку Китайської Народної Республіки наклала на компанію Alibaba Group адміністративний штраф у розмірі 18,228 млрд юанів (приблизно 2,79 млрд доларів США) за її монопольну поведінку на ринку. За рік сутички з владою Alibaba втратила \$344 млрд ринкової вартості.

2.2 Особливості мотиваційної політики китайської компанії Alibaba Group

Мотиваційна система співробітників у компанії базується на комбінації матеріальних та нематеріальних методів. Заробітна плата визначається відповідно до рівнів категорій, до яких віднесені всі працівники. Загалом, існує десять категорій, включаючи технічні та керівницькі посади. Керівницькі категорії охоплюють посади начальників, менеджерів, старших менеджерів, головних інспекторів та старших головних інспекторів. Технічні працівники включають помічників, старших техніків, інженерів, технічних спеціалістів та інших (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Категорії працівників у компанії Alibaba Group та їх заробітні плати

<i>Категорія працівників</i>	<i>Технічна робота</i>	<i>Керівництво</i>	<i>Рівень заробітної плати, в юанях</i>
P1, P2	Канцеляріст	–	Дані не вказані
P3	Помічник	–	Дані не вказані
P4	Атташе	–	Дані не вказані
P5	Вищий інженер	–	150,000–250,000
P6	Старший технік	M1 - начальник	200,000–350,000
P7	Технічний спеціаліст	M2 - менеджер	300,000–500,000
P8	Спеціаліст	M3 - старший менеджер	450,000–800,000
P9	Старший спеціаліст	M4 - головний інспектор	800,000–1000,000
P10	Професор	M5 - старший головний інспектор	Дані не вказані

Джерело: [19].

Крім заробітної плати, яка в цілому перевищує середню заробітну плату в КНР (у 2015 році складала 2020 юанів [15]), в компанії існує система преміальних виплат. Особливо великі премії нараховуються співробітникам за раціоналізаторські пропозиції та за програми розвитку компанії, які

приносять значний фінансовий результат. Розмір цих премій може коливатись від 1 тисячі до 100 тисяч юанів. Деякі співробітники, в якості винагороди за виняткові досягнення, отримують акції компанії та стають її акціонерами [19].

У компанії Alibaba Group, серед нематеріальних методів мотивації персоналу, співробітникам надаються різноманітні переваги, такі як оплачувані відпустки, можливості додаткового навчання, медичне страхування, компенсація витрат на спортивні заняття та інше. Особлива увага приділяється забезпеченню комфортних робочих умов, включаючи офіційно встановлені перерви на обід, вечерю тощо. Для працівників з інших міст та іноземних працівників створено корпоративний кампус, який включає різноманітну інфраструктуру, таку як їдальня, кав'ярня, ігрові кімнати зі столами для настільного футболу і більярдними столами, тренажерний зал, баскетбольне поле, кабінети масажу, кімнати для йоги та інші зручності [15].

В Alibaba Group кар'єрний розвиток вважають найбільш перспективним і ефективним способом нематеріальної мотивації. Допуск на керівні посади людей, які тривалий час працювали в компанії, сприяє не тільки особистісному розвитку співробітників і стимулює їх саморозвиток, а й сприяє формуванню внутрішньої ідеології і корпоративної культури компанії. В Alibaba Group використання системи статусного заохочення окремих співробітників (наприклад, розміщення фотографій на дошках оголошень сайту та в офісах компанії, публічне заохочення тощо) є одним із основних напрямків політики заохочення. Крім того, компанія впроваджує систему менторства, забезпечуючи молодих спеціалістів досвідченими наставниками, які не лише консультують з професійних питань, а й передають знання про традиції та філософію компанії, передають корпоративні норми.

Цікавим підходом Alibaba Group є організація стажувань, які фактично є корпоративними університетами. Стажування складається з кількох місяців навчання та роботи в компанії з можливістю подальшого працевлаштування

на постійну посаду. Стажування відкрите не тільки для талановитих китайських працівників, а й для представників інших країн світу. В Alibaba Group немає статевих, вікових або професійних обмежень щодо участі в стажуванні. Кандидати проходять стажування за різними завданнями, такими як фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз, стратегія тощо. Після цього оцінюються компетенції, продемонстровані працівником у конкретній сфері діяльності.

Таким чином, серед основних цілей системи заохочення співробітників Alibaba Group Corporation можна виділити: підвищення якості життя та комфорту співробітників, залучення в компанію цінних талантів, зниження плинності кадрів і виховання почуття ідентичності співробітників з компанією, підвищення ефективності та якості праці, створення сприятливих соціальних умов для трудової діяльності, формування позитивного психологічного клімату в колективі, формування позитивного іміджу компанії Alibaba Group серед співробітників та загальної громадськості, як національної, так і світової.

2.3 Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу у китайських та американських технологічних компаніях на прикладі Alibaba Group та Amazon

Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу у китайських та американських технологічних компаніях, зокрема Alibaba Group та Amazon, відображує деякі схожі та відмінні особливості. Обидва ці гіганти займають провідні позиції у світі електронної комерції та мають інноваційну культуру, але вони можуть мати відмінності у своїх підходах до мотивації персоналу.

1. Фінансова мотивація:

- Alibaba Group: Китайська компанія відома за свою щедрю фінансову мотивацію. Вона надає великі бонуси та опції з акцій для своїх топ-менеджерів та високопрофесійних спеціалістів.

- Amazon: Американська компанія також пропонує фінансові стимули, включаючи акції та бонуси, але можливо, не на такій широкій масштабі, як Alibaba Group. Однак, Amazon відомий за великими можливостями для професійного зростання та кар'єрного розвитку.

2. Розвиток кар'єри:

- Alibaba Group: Компанія надає працівникам широкий спектр можливостей для кар'єрного зростання та розвитку. Вона пропонує програми навчання та тренінгу, сприяючи підвищенню кваліфікації співробітників.

- Amazon: Amazon також забезпечує співробітникам можливості для професійного розвитку. Компанія має внутрішні програми навчання та перепідготовки, а також сприяє внутрішнім переміщенням між підрозділами та проектами.

3. Корпоративна культура:

- Alibaba Group: Китайська компанія має особливу корпоративну культуру, відому як "Alibaba Way". Вона підтримує співпрацю, інноваційність та підприємництво. У компанії цінуються самовираження, творчість та відкритий обмін ідеями.

- Amazon: Amazon також має свою унікальну корпоративну культуру, відому як "Leadership Principles". Вона підкреслює лідерство, інвестиції в розвиток співробітників та орієнтацію на довгострокові результати. У компанії цінуються ініціативність, самоорганізація та зосередженість на клієнтах.

4. Робоче середовище:

- Alibaba Group: Китайська компанія ставить акцент на творчу та командну роботу. Вона сприяє співпраці між різними командами та розробці інноваційних проектів. Alibaba Group також надає співробітникам можливість брати участь у гнучкому графіку роботи та працювати з віддаленою локації.

- Amazon: У Amazon працівники часто працюють в динамічному та вимогливому середовищі. Компанія покладає акцент на швидкість, ефективність та результативність. Робоче місце в Amazon може бути високонапруженим, але також забезпечується сприятлива атмосфера для здорової конкуренції та розвитку.

Отже, можна зробити певні загальні висновки. Обидві компанії, Alibaba Group і Amazon, визнають важливість стимулювання та мотивації персоналу для досягнення успіху. Вони надають фінансові стимули, можливості для професійного розвитку та створюють робочі середовища, що сприяють творчості та співпраці.

Однак, можуть існувати деякі різниці у підходах через культурні та організаційні контексти. Alibaba Group, як китайська компанія, може класти більший акцент на колективність, співпрацю та інноваційність. З іншого боку, Amazon, як американська компанія, може бути більш спрямованою на швидкість, ефективність та виконання конкретних цілей.

У кінцевому підсумку, хоча існують деякі відмінності в системах мотивації, які застосовуються в Alibaba Group та Amazon, обидві компанії визнають важливість надання співробітникам можливостей для розвитку, фінансових стимулів та створення стимулюючого робочого середовища.

РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Аналіз важливості навчання та розвитку персоналу для підприємств

Навчання та розвиток персоналу є критично важливим для підприємств будь-якого типу і розміру. Нижче я наведу кілька причин, чому це так.

1. Збільшення продуктивності. Навчання та розвиток персоналу допомагають працівникам розуміти, як ефективніше виконувати свою роботу. Навички, які вони отримують, можуть допомогти знизити час, необхідний для виконання завдань, і підвищити якість роботи.

2. Підвищення мотивації. Коли працівники бачать, що їхні роботодавці звертають увагу на їхні навчальні потреби та інвестують у їхній розвиток, це може збільшити їх мотивацію. Вони бачать, що їхня робота цінна та що їхній потенціал використовується на повну.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які інвестують у розвиток свого персоналу, можуть залучити талановитих працівників та створити репутацію компанії, яка піклується про своїх працівників. Це дозволяє підприємствам збільшувати конкурентоспроможність та займати лідерські позиції в своїй галузі.

4. Розвиток нових навичок. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, можуть створювати нові навички, які допоможуть їм розширювати свої можливості та займати нові позиції на ринку.

5. Зменшення відтоку кадрів. Професійні навички та розвиток можуть допомогти працівникам відчувати, що вони є важливими та що їхні можливості зростають. Це може зменшити відток кадрів, оскільки працівники будуть більш схильні залишатися в компанії, яка допомагає їм розвиватися та досягати своїх кар'єрних цілей.

6. Підвищення рівня знань та компетенцій. За рахунок навчання та розвитку персоналу підприємства можуть забезпечувати своїх працівників

актуальними знаннями та навичками, що може допомогти їм бути більш ефективними та розуміти потреби своєї компанії та клієнтів.

7. Покращення інноваційності. Розвиток персоналу може допомогти компаніям створювати нові ідеї та інновації. Проактивні працівники, які мають можливість розвиватися та використовувати свої навички, можуть створювати нові проекти та ініціативи, які можуть допомогти підприємству розширювати свої можливості та займати нові ринки.

Отже, навчання та розвиток персоналу є важливим для підприємств різного розміру та галузей. Це може допомогти підприємствам збільшувати продуктивність, підвищувати мотивацію та конкурентоспроможність, створювати нові навички та зменшувати відтік кадрів. Крім того, розвиток персоналу може допомогти компаніям створювати нові ідеї та інновації, що є критично важливим для їхнього успіху та стійкості на ринку.

3.2 Визначення ролі системи навчання та розвитку в мотивації персоналу торгівельних підприємств

Система навчання та розвитку відіграє важливу роль у мотивації персоналу торгівельних підприємств. Ця система спрямована на покращення професійної компетентності співробітників, їхнього зростання та розвитку в організації. Ось декілька ролей, які система навчання та розвитку виконує у мотивації персоналу торгівельних підприємств:

- **Забезпечення професійного розвитку:** Система навчання та розвитку надає співробітникам можливість навчатися та розвиватися в своїй професійній сфері. Це може включати тренінги, семінари, вебінари, курси або навіть внутрішні програми навчання. Персонал може отримувати нові знання та навички, які підвищують їх ефективність на робочому місці. Це стимулює співробітників розвиватися і підвищує їхню мотивацію до досягнення власних кар'єрних цілей.
- **Збільшення задоволеності роботою:** Навчання та розвиток сприяють почуттю задоволеності роботою серед співробітників. Якщо працівник відчуває, що йому надають можливість розвиватися і покращуватися, він відчувається цінним для організації. Це може призвести до підвищення мотивації, збільшення відданості компанії та зниження шансів на втрату цінних співробітників.
- **Підтримка кар'єрного зростання:** Система навчання та розвитку також може сприяти кар'єрному зростанню співробітників у торгівельних підприємствах. Навчання новим навичкам і отримання знань можуть допомогти співробітнику рухатися вгору по кар'єрній лестниці в організації. Це створює можливості для збільшення відповідальності, заробітної плати та задоволеності від роботи.

- Підвищення ефективності: Компанії, які інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, зазвичай спостерігають покращення загальної ефективності та продуктивності своїх співробітників. Нові навички та знання дозволяють персоналу ефективніше виконувати свої обов'язки, удосконалювати процеси роботи та досягати кращих результатів. Це може бути додатковим мотиватором для співробітників, оскільки вони бачать, як їхні зусилля приносять позитивні результати.

Загалом, система навчання та розвитку є важливим інструментом для мотивації персоналу торговельних підприємств. Вона сприяє професійному зростанню співробітників, задоволеності роботою, кар'єрному розвитку та підвищенню ефективності. Підприємства, які активно інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, створюють сприятливу робочу атмосферу, що сприяє мотивації та залученості співробітників.

3.3 Вплив інноваційних технологій на ефективність системи навчання та розвитку персоналу торгівельного підприємства

У сучасному бізнес-середовищі люди є важливим ресурсом будь-якої компанії. Роботодавці все більше цінують своїх працівників і постійно вдосконалюють їхні навички та знання. В інформаційному суспільстві менеджери розглядають працівників як потенційні джерела майбутнього зростання прибутку компанії. Однак, щоб цього досягти, потрібно оволодіти сучасними методами управління персоналом, у тому числі й розвитку співробітників. Важливо розкривати потенціал не лише окремих співробітників, а й усієї команди, а ефективність залежить від гармонійної взаємодії різних елементів. Керівники повинні впроваджувати сучасні методи управління персоналом для забезпечення сталого розвитку економічної, організаційної та соціальної ефективності підприємства. Крім того, щоб успішно керувати підлеглими, необхідно використовувати їхній потенціал, оскільки людський капітал є цінним чинником, який сприяє продуктивності праці.

Розвиток людей має бути цілісним, з урахуванням індивідуальних особливостей, прагнень, стимулів і мотивацій кожної людини, а також намагань керівника впливати на підлеглих за допомогою ретельно підібраних засобів впливу. У сучасній економіці безперервне навчання персоналу стає необхідністю, оскільки знання, навички та компетенції швидко застарівають. Тому розвиток людей спрямований на максимізацію потенціалу співробітників, включаючи їх кваліфікацію, психологічні та соціальні аспекти, забезпечення поступового зростання, тим самим підвищуючи продуктивність як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Важливу роль у розкритті потенціалу підлеглих відіграє вплив керівника. У кадровій діяльності менеджери з персоналу повинні виявляти самостійні таланти, навички та здібності підлеглих і намагатися розвивати їх за допомогою різних методів розвитку персоналу - традиційних і сучасних.

Щоб розкрити потенціал співробітників, керівники можуть спілкуватися з підлеглими, щоб зрозуміти його інтереси і здібності, і вирішити, чи варто приділяти увагу розвитку цих здібностей. Інформацію про співробітників також можна отримати від колег або клієнтів, особливо коли керівники не мають можливості знати кожного співробітника великої компанії особисто.

Отримавши необхідну інформацію, HR-менеджер аналізує сучасні методи розвитку персоналу і вибирає той, який найбільше підходить для розвитку конкретного співробітника. Він також може перейняти досвід іноземних компаній або розробити власну методичку в поєднанні з іншими перевіреними практиками. Після вибору методу керівники повинні вжити таких заходів, як направлення співробітників на підвищення кваліфікації, навчання, вебіари, які допоможуть розкрити потенціал співробітників. Після курсу менеджер може проаналізувати результати та порівняти їх з попередніми результатами, визначивши сильні та слабкі сторони.

У цьому випадку можливі два наслідки: розкриття потенціалу працівника або нерозкриття. Незалежно від результату, менеджери повинні почати новий процес пошуку потенціалу своїх співробітників, оскільки внутрішній потенціал людини багатогранний і залежить від багатьох факторів, які необхідно враховувати. Після виявлення професійних навичок працівника необхідно розвивати інші здібності, включаючи комунікативні та психосоціальні аспекти, такі як емпатія.

Таким чином, інноваційні методи сучасного виробництва переформулюють питання професійного успіху та призводять до створення унікальної системи відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівників [15] (рис. 3.1).

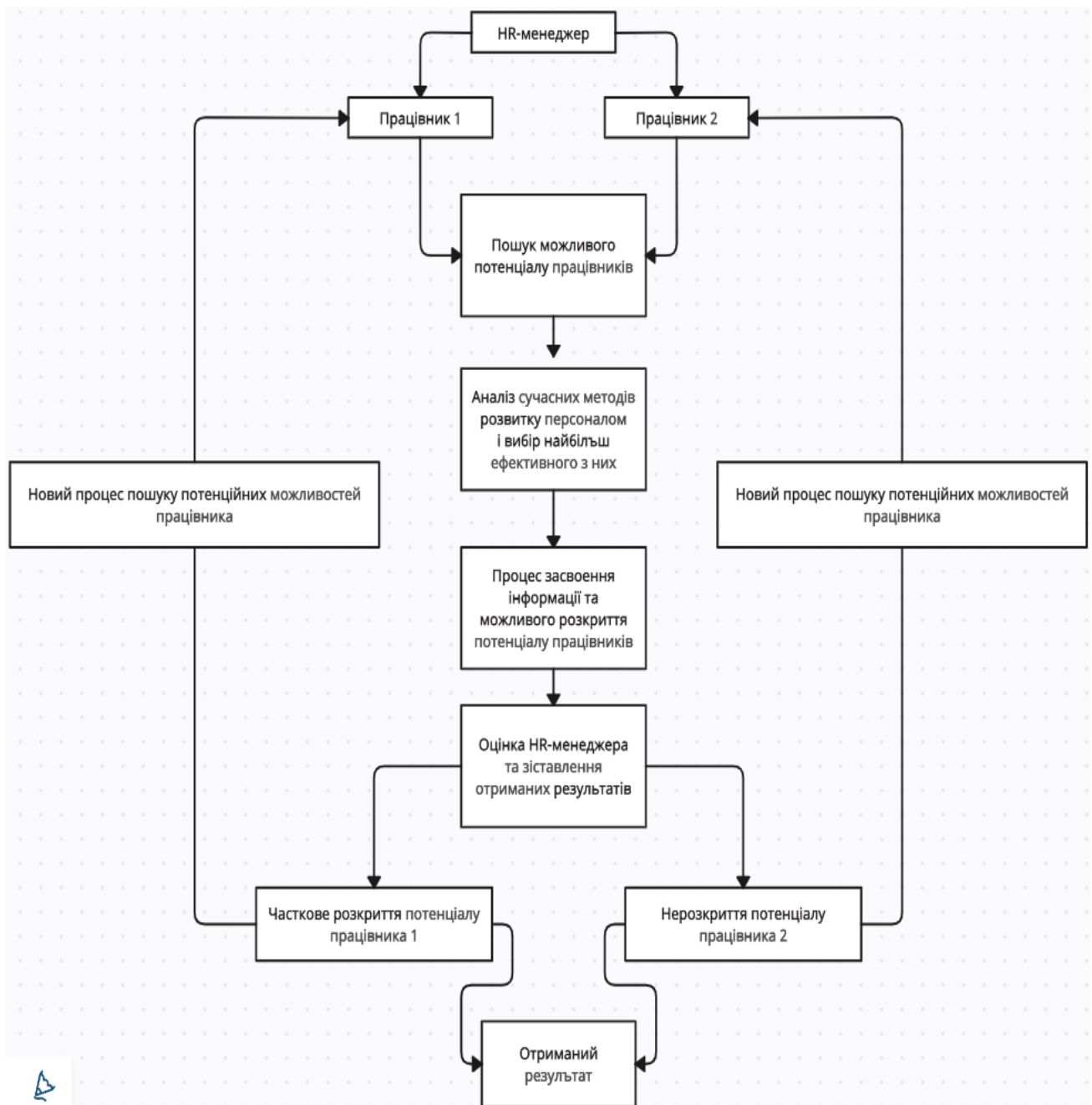


Рисунок 3.1 – Модель пошуку можливого потенціалу працівника

Отже, у зв'язку зі швидким розвитком технологій і знань, постійне навчання стає необхідністю, адже компетенції швидко застарівають. Розвиток персоналу орієнтований на максимізацію потенціалу співробітників шляхом підвищення кваліфікації, забезпечення психологічного та соціального росту. Це сприяє не лише особистому розвитку працівників, але й підвищує продуктивність всієї організації.

ВИСНОВКИ

У даній роботі проведений аналіз систем мотивації персоналу на торгівельних підприємствах з фокусом на Alibaba Group. Результати дослідження показали, що ефективне управління персоналом та мотивація є ключовими факторами для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

У розділі 1 було розглянуто сутність, завдання та цілі управління персоналом. Виявлено, що мотивація персоналу відіграє важливу роль у досягненні організаційних цілей торгівельних підприємств. Розглянуто основні показники системи управління персоналом, які допомагають в оцінці її ефективності.

У розділі 2 було проаналізовано систему мотивації персоналу на прикладі Alibaba Group. Виявлено, що компанія віддає велику увагу мотиваційній політиці, спираючись на такі фактори, як високі заробітні плати, стимулюючі бонуси, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє Alibaba Group залучати талановитих спеціалістів та забезпечувати їх продуктивність.

Також проведено порівняльний аналіз систем мотивації персоналу в Alibaba Group та Amazon. Виявлено, що китайська компанія використовує індивідуальний підхід до мотивації персоналу, враховуючи культурні особливості та цінності своїх співробітників. У той же час, американська компанія акцентує увагу на створенні комфортного робочого середовища та розвитку корпоративної культури.

Отже, результати аналізу підтверджують, що системи мотивації персоналу на торгівельних підприємствах, зокрема на прикладі Alibaba Group, мають велике значення для досягнення успіху. Дослідження виявило необхідність індивідуального підходу до мотивації співробітників, враховуючи культурні особливості та цінності. Отримані результати можуть бути корисні для підприємств, які прагнуть покращити свої системи мотивації персоналу та забезпечити стабільний розвиток.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carson C. B. Basic Economics. Blackstone Audio, Inc., 2011.
2. Chang H.-J. Economics: The User's Guide. Bloomsbury Publishing, 2015. 384 p.
3. Clark D. Alibaba: Alibaba : the house that Jack Ma built. 8th ed. Beijing Shi : Zhong xin chu ban ji tuan gu fen you xian gong si, 2016. 333 p.
4. Lencioni P. Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2016. 240 p.
5. Ma is splitting Taobao into three companies. China Daily, 2011.
6. Naff K. C., Riccucci N. M., Hamidullah M. F. Personnel Management in Government. Taylor & Francis Group, 2019.
7. Nasar S. Grand Pursuit: The Story of Economic Genius. Simon & Schuster Children's Publishing, 2011.
8. Publishers V. Human Resource Management Essentials You Always Wanted To Know. Vibrant Publishers, 2020.
9. Williams T., Turton V. Trading Economics. Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd, 2014. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118766293> (date of access: 17.06.2023).
10. Zhigang L. JD. com Story: An e-Commerce Phenomenon. Lid Editorial Empresarial S.L., 2016.
11. Бабицкий А., Ратников А., Макаренко Г. Чудо Alibaba: как бывший учитель создал бизнес стоимостью \$231 млрд. 2014.
12. Балабанов Л. Організація праці менеджера. Київ : Професіонал, 2005.
13. Блейк Р. Наукові методи управління. Київ : МАУП, 2006.
14. Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. 2019.
15. Довгаль О. Інноваційне управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

16. Должностная инструкция головного інженера. Донецьк : СЄЗ Київ. р-ну м. Донецьк.
17. Копитко М., Прихідько С. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. 2018.
18. Тимошенко І., Соснін А. Менеджер організації: Навчальний посібник для менеджерів. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2006.
19. Хінгаї Х. Управління матеріальною мотивацією в Alibaba. Режим доступу: https://interactive-plus.ru/article/15411/discussion_platform
20. Шоптенко В., Кайсин Д., Конанчук Д. Новые возможности бизнес-образования. 2008.
21. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
22. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
23. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
24. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

25. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
26. 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>
27. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
28. 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>
29. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
30. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
31. 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>
32. Лукаш, О., Дерев'янюк, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

33. 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>

34. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколєнко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

35. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

36. 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>

37. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

38. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред.

д.е.н. В.А. Омеляненко. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

39. 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>

40. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

41. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

42. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

43. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

44. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

45. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic

Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

46. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

47. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

48. 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>

49. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

50. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

51. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

52. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

53. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107.

DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

54. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

55. 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. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

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

56. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*.

Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

57. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic

Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

58. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

59. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

60. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

61. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

62. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

63. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

64. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

65. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>