

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ТКАЧУК Діана Романівна

УДК: 338. 37: 004

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня “бакалавр”

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

Керівник роботи  
Ірина КРАВЧУК  
доктор економічних наук, професор

Житомир - 2024

## АНОТАЦІЯ

Ткачук Д.Р. Управління мотивацією праці на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ».  
- Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступення «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»). Обґрунтована необхідність формування стратегічних імперативів управління мотивацією праці задля підвищення її ефективності. Розроблено рекомендації для практичного застосування в управлінській практиці механізмів удосконалення управління мотивацією персоналу.

Ключові слова: управління мотивацією праці, трудова поведінка, зовнішня мотивація, внутрішня мотивація, система мотивації, стратегічні перспективи мотивації праці.

## ABSTRACT

Tkachuk D.R. Management of labor motivation at LLC «TOP NIKA RETAIL». - manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management". Polisky National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The theoretical and practical aspects of management of labor motivation at the enterprise were studied (on the example of TOP NIKA RETAIL LLC). The necessity of forming strategic imperatives for managing work motivation in order to increase its efficiency is substantiated. Recommendations for the practical application of mechanisms for improving the management of personnel motivation in management practice have been developed.

Key words: management of work motivation, work behavior, external motivation, internal motivation, motivation system, strategic perspectives of work motivation.

## ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ	6
1.1. Сутність, зміст і поняття мотивації як функції менеджменту	6
1.2. Механізми та інструменти управління мотивацією	7
1.3. Актуальні тренди управління оплатою праці	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Оцінка системи мотиваційного менеджменту	14
2.3. Особливості і проблеми управління мотивацією і оплатою праці	17
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»	21
3.1. Формування стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу	21
3.2. Розробка методів оцінки впливу стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28
ДОДАТКИ	33

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах конкурентного бізнесу ефективне управління мотивацією праці стає ключовим фактором успіху підприємств. Мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Актуальним постає питання у раціональному та ефективному використанні трудового потенціалу підприємства, що є можливим у результаті впровадження ефективної системи мотивації.

У всьому світі відбулися значні зміни в тому, як компанії та фірми керують та організовують свою робочу силу, особливо в деяких європейських країнах, таких як Німеччина, Франція, Великобританія та Швеція, а також у США та Японії. Тому для українських організацій важливо враховувати міжнародний досвід при розробці своїх систем мотивації.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання удосконалення управління мотивації праці досліджуються вітчизнаними та закордонними науковцями, зокрема: І. Біленком, Н. Литвиненком, Д. Пінком, Ф. Хорзбеком, О. Степановим, С. Цимбалюком, А. Колотом, А. Масловим, Т. Мостенською, В. Новак, С. Сардаком, Є. Кузьмінім, М. Денисенко, Л. Кербом, М. Лульким, Д. Богинею, та ін. Їх науковий доробок визначається систематизацією наукових підходів, моделей та методів управління мотивацією на підприємстві.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування сучасних теорій та практик управління мотивацією праці, визначення ключових факторів, що впливають на мотиваційну поведінку співробітників та пропозиція розробки ефективних стратегій для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Визначена мета зумовела необхідність вирішення таких питань:

- здійснити аналіз теоретичних засад управління мотивацією персоналу підприємства;
- дослідити методичні підходи до механізмів та інструментів управління мотивацією на підприємстві;

- визначити актуальні тренди управління оплатою праці;
- здійснити аналіз стану управління мотивацією на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»;
- обґрунтувати особливості оцінки мотиваційного менеджменту;
- сформулювати перспективи удосконалення управління мотивацією на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»;
- розробити організаційно-методичні заходи щодо покращення та удосконалення управління мотивації праці ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»;
- розробити моделі формування старетігії вдосконалення управління мотивацією персоналу.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ».*

*Предметом дослідження є механізми та методи управління мотивацією праці, включаючи системи винагород, методи стимулювання та оцінки ефективності мотиваційних систем.*

**Методи дослідження.** Кваліфікаційна робота базується на основних принципах економіки та дослідженнях відомих українських та іноземних економістів, пов'язаних з мотивацією працівників у компаніях. Для аналізу теоретичних засад управління мотивацією використовувались логіко-теоретичні методи; методи аналізу і синтезу застосовувались для уточнення та розрізнення понять «мотивація» та «стимулювання»; системний аналіз використовувався для розбиття цілісного концепту «система мотивації персоналу організації» на структурні складові; табличний і графічний методи використано для візуалізації отриманих результатів. Також використано метод прогнозування для оцінки можливого впливу запроваджених заходів у майбутньому.

Обсяг і структура наукової роботи. Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту, ілюстрований матеріал представлений у кількості 12 рисунків та 10 таблиць. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ

#### 1.1. Сутність, зміст і поняття мотивації як функції менеджменту

Для менеджера управління мотивацією розглядається, як кроки, які менеджери можуть зробити, щоб надихнути своїх працівників досягати більшого та розвиватися в інтересах підприємства [1, с. 234]. Для працівника мотивація – це здатність до задоволення своїх матеріальних, фізичних, професійних та соціальних потреб. У загальному розумінні менеджменту, мотивація – це спонукання працівників до дій та визначення їх діяльності.

На думку спеціалістів видання «Psychology today» мотивація є процесом, який ініціює, керує та підтримує цілеспрямованість поведінки на досягнення цілей [2]. Натомість А. М. Колот зазначає, що «мотивація включає в себе сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що підштовхують до діяльності та додають спрямованості та ініціативності» [3, с. 76].

Також В. Д. Бондар у своїй науковій роботі «Еволюція мотивації як функції управління» описує мотивацію, як багатогранне та широке явище, що використовується у різних формах та потребує постійного аналізу у питаннях впливу та координації працівника у робочому процесі [4, с. 179].

Отже, розглядаючи визначення мотивації, можна дійти до висновку, що мотивація є функцією менеджменту, основним функціональним інструментом системи управління мотивацією та розглядається разом із процесом стимулювання праці в організації (*додаток А*). Стимулювання праці – це процес виникнення та забезпечення спрямованості персоналу до активних дій в організації за допомогою зацікавленості працівника у задоволенні власних потреб (професійних, соціальних, фізичних, моральних) [5, с. 40].

Т. Л. Мостенська описує мотивацію, як складний багатофазовий механізм, на який впливають багато внутрішніх та зовнішніх факторів. Мотивацію

поділяють на декілька видів: внутрішня і зовнішня, негативна і позитивна, нестійка і стійка, групова та індивідуальна [6, с. 79].

Попри сталі види мотивації також виділяють інші мотиви, такі як: мотив самоствердження, ідентифікації, влади, мотиви саморозвитку та процесуального змісту [7, с. 88] (*додаток Б*).

Ефективне управління мотивацією персоналу сприяє активному розвитку організації та впливає на її функціонування у всіх аспектах. Перше, з чого потрібно починати процес мотивації – визначення основних проблем та незадоволених потреб. Після цього визначається мета та дії, за допомогою яких будуть задовольнятися потреби. Правильно побудована система мотиваційного менеджменту ефективно впливає на підвищення продуктивності праці. Коли працівник зацікавлений у своїй роботі, він приділяє більше уваги деталям та якості виконаної роботи, що призводить до більш ефективного виконання завдань що йому доручені [8, с. 3].

Управління мотивацією праці є важливим інструментом управління людським капіталом, що дає можливість впливати на ефективність роботи колективу та в цілому організації. Система управління мотивацією має відповідати усім цілям підприємствам: він гуманістичних до стратегічних і тактичних [9, с. 49]. В контексті сучасних умов, така система дає керівникам можливість формувати потрібні стандарти поведінки серед персоналу, підвищувати їхню продуктивність, стимулювати інтерес та вірність компанії [10, с. 140].

## **1.2. Механізми та інструменти управління мотивацією**

У сучасному менеджменті ефективне керування мотивацією відіграє ключову роль у досягненні успіху та підвищенні продуктивності працівників. Управління мотивацією розглядається як різноманітні механізми та інструменти, які використовуються в менеджменті для стимулювання та підтримки мотивації персоналу. Механізми та інструменти мотивації співробітників є життєво

важливим аспектом в області управління людськими ресурсами і особливо актуальні для успіху організацій в сучасному бізнес-середовищі [11].

Система мотивації є найважливішим інструментом мотиваційного менеджменту. При доцільно впровадженому її форматі, що включає: аналіз мотивів, потреб та цілей працівників, оцінку внутрішнього клімату колективу, визначення сучасних підходів мотивації, збір фідбеку від працівників, визначення параметрів за якими буде вимірюватися ефективність системи та визначення бюджету для реалізації системи мотивації – вибудовується сприятливі умови, що дають можливість формувати потрібну поведінку працівників та збільшення продуктивності праці [12, с. 113].

Крім того, що система управління мотивацією є основним інструментом впливу на персонал, існує безліч методів та інших інструментів для покращення мотивації працівників, впершу чергу вони поділяються на матеріальні та нематеріальні способи впливу. Є ті, що напряду залежать від результатів праці робітників, а саме: премії, надбавки, бонуси, будь-які фінансові винагороди та ін [13, с. 96].

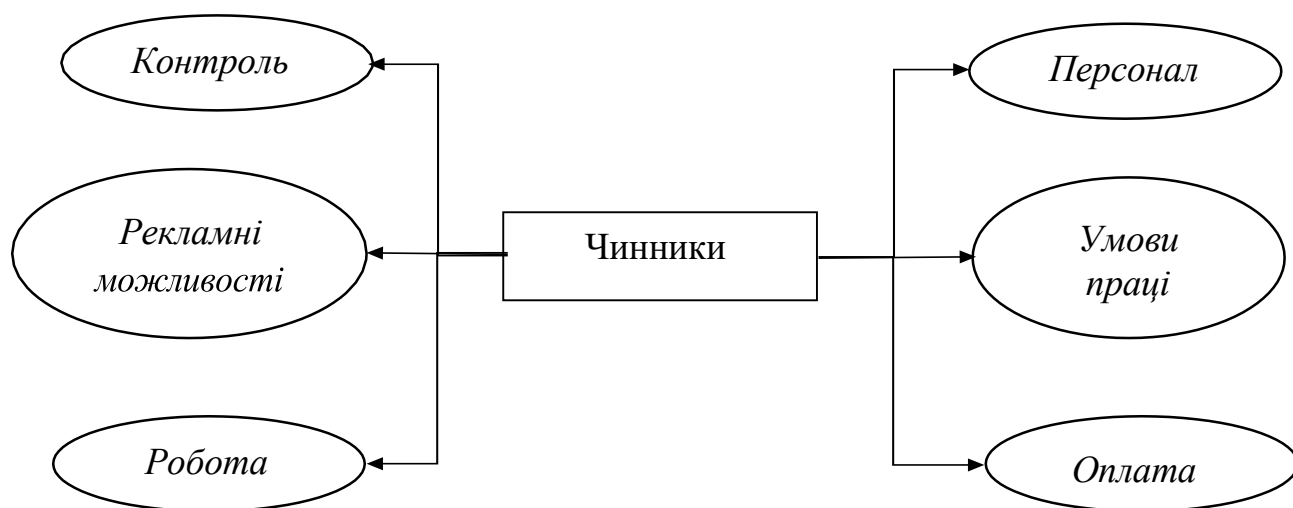
До нематеріальних стимулів відноситься наступне: визнання, словесне подякування, похвала, висока оцінка роботи, можливість розвитку та професійного зростання – ці стимули можуть бути використані незалежності від результатів праці, а саме напруженні на її стимулювання [14, с. 15].

Вибір кожного виду стимулу залежить напряду від мотивів працівника. Для того, щоб їх визначити та обрати правильний стимул, потрібно проводити спостереження та аналіз працівників за допомогою різних тестів та методик. Вчасне визначення мотивів допоможе задовільнити першочергові потреби працівників, що вплине на їх ставлення до керівництва [15, с. 111].

Крім матеріальних та нематеріальних інструментів також використовують непрямі способи впливу, а саме: додаткові пільги на харчування та громадський транспорт, допомога в дотриманні балансу між особистим життям та роботою, забезпечення можливостей для розвитку, збереження дружньої атмосфери у колективі та ін [16, с.213].



Непрямі способи впливу не допомагають заохотити до роботи та збільшити продуктивність колективу, вони впливають на лояльність працівників до керівництва, що у комбінації з правильною системою мотивації у майбутньому має кращий результат та ефективність використання системи мотивації праці [17, с. 375]. Для того, щоб вищенаведеним чином впливати на працівників, необхідно розуміти їх. На сьогоднішній день можна виокремити багато різноманітних чинників, які пов'язані з управлінням сучасними колективами працівників та їх мотивуванням. Зокрема, на рис. 1.1. зображено основні чинники на думку автора, які впливають на мотиваційний механізм в управлінні персоналом.



**Рис 1.1. Чинники у роботі персоналу, що впливають на його мотивацію**

*Джерело: складено за даними [18]*

Механізми та інструменти мотивації праці на кожному підприємстві, їх інтенсивність використання та ефективність дії є індивідуальними. Результативність використання кожного методу, стимулу та заходу для мотивації залежить від якості аналізу трудового колективу [19, с. 140]. Менеджерам потрібно розуміти, що людина є багатогранною та характеризується різною кількістю потреб, її потреби можуть залежати від пори року, сімейного положення, психологічного стану, економічних факторів та інших зовнішніх чинників.

У сучасному світі підприємства повинні мати цілу систему оцінки мотивів та потреб працівників, щоб швидко адаптуватися та визначати стимули, які , с. 36]. Такі заходи допоможуть уникнути великої плинності кадрів та сформувати стійку систему мотивації з використанням ефективних інструментів мотивації [21, с. 239].

Розуміння індивідуальних потреб співробітників, впровадження справедливих систем винагороди і визнання, створюючи позитивне та стимулююче робоче середовище, забезпечуючи зворотний зв'язок та відкрите спілкування, залучаючи співробітників та чітко визначаючи організаційні цілі, керівники можуть створити клімат, сприятливий для мотивації та залученості співробітників [22, с. 106]. Механізми та інструменти управління мотивацією працівників мають вирішальне значення для успіху організацій у конкурентному бізнес-середовищі.

### **1.3. Актуальні тренди управління оплатою праці**

Управління оплатою праці є важливим аспектом управління людськими ресурсами і має значний вплив на мотивацію. У постійно мінливому світі підприємства змушені адаптуватися та коригувати практику нарахування заробітної плати. Особливо це стосується українських підприємств, які змушені залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби підлеглих у період війни. Проте деякі країни відомі своїми високими стандартами щодо оплати праці та умов праці, тому на їх прикладі розглянемо сучасні тренди управління оплатою праці [23].

Німецьку мотиваційну модель відрізняє орієнтація на людину як на вільну особистість з урахуванням усіх її інтересів. Французька модель характеризується диференціацією різних економічних інструментів, включаючи довгострокове стратегічне планування, заохочення конкуренції та гнучку податкову систему. Для неї характерна інтеграція планування в ринковий механізм [24, с. 38]. Британська система стимулювання та мотивації праці характеризується

партнерством між працівниками та підприємцями у формі участі працівників у прийнятті рішень, отриманні прибутку та власності [25, с. 124]. Шведська модель стимулювання та мотивації схожа на німецьку в тому, що вона спрямована на зменшення нерівності в соціальному забезпеченні та власності [26, с. 93].

Японська модель мотиваційного менеджменту базується на домінуванні продуктивності над метою підвищення рівня життя (в тому числі заробітної плати). Держава не контролює розшарування суспільства за формою власності, а лише заохочує підприємництво [27, с. 13]. Американська модель управління мотивацією спрямована на збагачення активного населення та заохочення підприємництва. Для американської моделі характерна орієнтація на особистий успіх та індивідуальний добробут. Система базується на оплаті праці [28, с. 416-418]. Було узагальнено основні риси систем мотивації праці перелічених країн, визначено основні відмінності та особливості функціонування цих систем [29, с. 67] (додаток В).

Сучасні тенденції управління оплатою праці мають гуманістичне підґрунтя. Багато з них направлені на покращення умов праці та гарантій захищеності працівників. Такі тенденції направлені на створення справедливого ринку праці. Таким чином, вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду застосування системи мотивації персоналу організації дозволяє визначити основні переваги існуючих систем мотивації [30, с. 34; 31, с. 28].

Впровадження керівництвом українських підприємств ефективного і раціонального мотиваційного менеджменту буде поєднувати різні елементи систем мотивації і стимулювання, в тому числі і зарубіжні, адаптовані до вітчизняних реалій [32, с. 148; 33, с. 24]. Прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу на сучасному етапі вимагає впровадження певних елементів мотиваційних механізмів європейських країн. Для цього, в процесі підготовки рамкових документів адаптації до «Плану дій: Європа 2030», вагомим чинником є формування перехідної платформи, що передбачає перегляд сітки професійних компетентностей і видів робіт та вимог до їх виконання.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» знаходиться: місто Луцьк, вулиця Стрілецька, будинок 31. «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» зареєстрована 26.04.2019. Керівником організації є Чорна Наталія Вікторівна. Розмір статутного капіталу 100 000,00 грн.

Вид діяльності: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [34].

Компанія має лінійно-функціональну структуру управління за принципом «шахти», яка створює та спеціалізує управлінські процеси для кожної функціональної підсистеми організації (маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси, розвиток та дослідження). Для кожної з них встановлюється ієрархія служб, а ефективність роботи може бути оцінена за допомогою показників, заснованих на їхній зайнятості (рис 2.1)



**Рис. 2.1. Структура управління на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»**

Джерело: власні дослідження.

Керівник «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» дотримується демократичного стилю управління з елементами авторитаризму. Він вміє розподіляти повноваження, відповідальність та ініціативу між менеджерами та підлеглими. Позиція керівника – всередині групи, він завжди звіряється з думкою колективу і приймає колективні рішення з важливих виробничих питань.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Структуру товарної продукції наведено в *додатку Г*.

За період з 2020 по 2022 рр. відбулися зміни в структурі реалізації продукції підприємства. Деякі види продукції збільшили свою частку, тоді як інші зменшили. Найбільший приріст відбувся в категорії «Кондитерські вироби», яка зросла з 3 722 тис. грн в 2020 році до 6 392 тис. грн в 2022 році. Це збільшення становить 1,71 рази. Також значний ріст спостерігається в категоріях «Вино» і «Макаронні вироби». Реалізація вина зросла з 2 834,7 тис. грн у 2020 році до 3 641 тис. грн у 2022 році, що становить 1,28 рази. Реалізація макаронних виробів зросла з 1 388 тис. грн у 2020 році до 1 545 тис. грн у 2022 році, що становить 1,11 рази.

Деякі категорії продукції зазнали зменшення. Найбільше зниження відбулося в категорії «Сигарети», яка зменшилася з 1 225, 3 тис. грн у 2020 році до 1 774 тис. грн у 2022 році, що становить 1,44 рази. Значне зниження також відбулося в категорії «Рослинна олія», яка зменшилася з 4 232 тис. грн у 2020 році до 4 690 тис. грн у 2022 році, що становить 1,10 рази.

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства представлені в *додатку Д*.

Валовий дохід підприємства зріс до 96 159,0 тис. грн. у 2022 році з 70 190,0 тис. грн. у 2020 році, що становить збільшення на 25 969,0 тис. грн.

Валовий дохід на одного середньорічного працівника зріс до 418,1 тис. грн. у 2022 році з 309,2 тис. грн. у 2020 році, що становить збільшення на 108,9 тис. грн. Валовий дохід на один гривню обсягу власних витрат фінансування зріс до 1

137,2 грн. у 2022 році з 824,2 грн. у 2020 році, що становить збільшення на 313,0 грн.

Чистий прибуток підприємства на одного середньорічного працівника зріс до 333,2 тис. грн. у 2022 році з 261,2 тис. грн. у 2020 році, що становить збільшення на 72,0 тис. грн. Чистий прибуток на один гривню обсягу власних витрат фінансування зріс до 355,2 грн. у 2022 році з 504,1 грн. у 2020 році, що становить збільшення на 70,5 грн. Рівень рентабельності підприємства зріс до 41,4% у 2022 році з 46,4% у 2020 році, що становить зменшення на 5,0%.

## 2.2. Оцінка системи мотиваційного менеджменту

Для оцінки системи мотиваційного менеджменту на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» було обрано магазин «НАШ КРАЙ», так як ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» являється контрагентом. Магазин знаходиться за адресою смт. Романів Житомирська область, вулиця Небесної Сотні 105/1.

Аналіз системи мотиваційного менеджменту має на меті аналіз: склад і структура трудових ресурсів, ефективність стимулюючих заходів, рівень задоволеності працівників. На таблиці 2.1 можна розглянути склад і структуру трудових ресурсів магазину «НАШ КРАЙ».

*Таблиця 2.1*

### Склад і структура трудових ресурсів ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» на основі магазину «НАШ КРАЙ»

Категорії працівників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
Керівники	3	2	2	-1
Спеціалісти	1	1	1	-
Різноробочі	16	18	21	5
Всього	19	21	24	5

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства та власні дослідження

Отже, протягом трьох років збільшилась кількість працівників, що може свідчити про розширення магазину та покращення рентабельності. Однак, зменшилась кількість керівних посад, що може вказувати на зміни в оптимізації робочого процесу або його автоматизації.

Іншою важливою складовою системи мотивації є організаційний клімат та культура. Вони визначають атмосферу, в якій працюють співробітники, впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Позитивний клімат та культура сприяють залученню та утриманню талановитих кадрів, підвищенню командного духу та досягненню організаційних цілей. Для аналізу організаційного клімату було проведено опитування за наступними питаннями (додаток Е):

1. Які аспекти робочого середовища впливають на Вашу продуктивність та мотивацію?
2. Чи відчуваєте Ви підтримку та визнання з боку керівництва?
3. Як Ви оцінюєте рівень співпраці та взаємодії між колегами?
4. Чи відповідає розподіл обов'язків та відповідальності вашим очікуванням?
5. Як Ви оцінюєте рівень відкритості та взаєморозуміння між керівництвом та працівниками?
6. Які питання або проблеми ви б хотіли підняти або вирішити, щоб поліпшити організаційний клімат?

У результаті опитування було виявлено, що 70% колективу не задоволені ставленням керівництва та методами мотивації. Також 45% колективу мали міжособові суперечки, які впливали на продуктивність колективу загалом.

Рівень відкритості та взаєморозуміння між керівником та працівниками був низьким, керівництво не вживало заходів для покращення робочих стосунків у колективі.

Також в результаті опитування було визначено основні проблеми невмотивованості працівників (додаток Ж), а саме:

1. Бажання інших працівників отримати переваги або вигоди через сімейні зв'язки, що призвело до недовіри та невдоволеності.
2. Відчуття несправедливості серед інших працівників, які не мають сімейних зв'язків з керівництвом призвело до конфліктів та зниження морального стану.
3. Утворення негативного впливу на організаційну культуру через відчуття привілейованості серед тих, хто має сімейні зв'язки з керівництвом.
4. Втрата об'єктивності та професіоналізму зі сторони керівництва в процесі прийняття рішень через особисті інтереси та вплив сімейних зв'язків.
5. Погане ставлення з відсутністю поваги до працівників зі сторони керівництва.
6. Низька заробітна плата, що не відповідає економічній ситуації в країні.
7. Понаднормова робота, яка не оплачується додатково.
8. Відсутність трудових контрактів у деяких працівників що унеможливило її юридичну захищеність.

Основною проблемою магазину «НАШ КРАЙ» є сімейні зв'язки між колективом та керівництвом, але це пов'язано з тим, що магазин зходиться у маленькому містечку, де кількість доступних робочих місць і можливостей для кар'єрного зростання обмежено, тому сімейні зв'язки стали стратегічним способом впливу на професійні можливості.

Також підприємство має проблему з легалізацією робочих місць, деяка кількість працівників не зареєстрована та не має трудового договору. Наслідком чого є недостатня заробітна плата та понаднормові роботи.

Із позитивних факторів та мотиваційних заходів, що використовує керівництво для мотивації працівників є: можливості отримати нові навички через тренінги та семінари, можливість вибору гнучкого графіку роботи, словесна похвала, можливість висловити свою думку та брати участь у прийнятті рішень, пенсійні внески, корпоративні заходи, соціальні пільги.



Для покращення організаційного клімату було проведено опитування, де працівники могли висловити свої думки та побажання. Виходячи із опитування було виявлено чотири основних побажання працівників, а саме:

1. Встановлення відкритої комунікації: створення можливостей для вільного висловлення думок і вирішення конфліктів через відкрите обговорення.
2. Запровадження програм здорового співробітництва: організація спільних заходів, тренінгів або розважальних програм для підтримки командного духу та співпраці.
3. Створення прозорих правил і процедур: встановлення чітких правил поведінки та процедур вирішення конфліктів для всіх працівників.
4. Збільшення заробітної плати відносно рівня інфляції в країні та оплата понаднормової роботи.

Мотиваційний менеджмент відіграє вирішальну роль у підтримці продуктивності та задоволеності працівників у сучасних організаціях, шляхом ефективного стимулювання та задоволення потреб персоналу. Він сприяє підвищенню виробничої ефективності, зниженню текучості кадрів, зміцненню командного духу та досягненню стратегічних цілей.

Ефективний мотиваційний менеджмент включає в себе розробку стимулюючих програм, визначення ключових факторів мотивації, сприяє побудові позитивної корпоративної культури та сприяє розвитку організаційного потенціалу. Тому важливо вчасно виявляти проблеми у системі мотивації.

### **2.3. Особливості і проблеми управління мотивацією і оплатою праці**

Управління мотивацією та оплатою праці в сучасних умовах вимагає уваги до індивідуальних потреб працівників та врахування специфіки організаційної культури. Основні проблеми включають недостатню адаптацію систем оплати до змін у ринкових умовах, нерівномірний розподіл стимулів та недостатню увагу до факторів мотивації.

Одним із найважливіших зовнішніх чинників які впливають на мотивацію робітника є розмір заробітної плати.

На таблиці 2.2 можна розглянути основні показники оплати праці магазину «НАШ КРАЙ» де ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» являється контрагентом.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників оплати праці «НАШ КРАЙ» на основі ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»**

Показник	2021 р.	2022р	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				Абс. відхилення +/-	Відн. відхил. %
Середньооблікова кількість робітників в еквіваленті повної зайнятості	20	18	19	-1	5,26
Загальна кількість годин відпрацьованих всіма робітниками, год	49 460	58 660	75 440	25 980	52,5
Середньомісячна оплата праці одного робітника, грн	6560	8320	10350	3790	57,7
Середньорічна оплата праці одного робітника (з урахуванням премій), грн	79 720	101 120	125 200	45480	57,5
Середня тривалість робочого дня, год	12,5	13	14,5	2	-

Джерело: власні дослідження.

Аналіз таблиці 2.2 вказує на зростання показників в аналізованій період.

Середньомісячна оплата праці зросла на 3,060 тис.грн у 2023 році, але це стало наслідком зростання тривалості часу робочого дня.

Показники оплати праці не є тривожними, так як спостерігається її тенденція зростання. Незважаючи на зростання тривалості робочого дня, є тенденції з організації роботи персоналу з використанням гнучкого графіку, що свідчить про можливість створення мотиваційну платформи зручності виконання робіт для працівників із врахуванням їх побажань та сенсор-мотивів (планування робочого часу, зазвичай починається із вивчення побажань побажань працівників).

Для того щоб доцільно вивчити систему мотивації та оплати праці потрібно глибше проаналізувати трудовий ресурс магазину «НАШ КРАЙ».

На таблиці 2.3 розглянуто рух персоналу.

Таблиця 2.3

**Рух персоналу «НАШ КРАЙ» за 2021-2023 рр., чол**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023/2021, чол.
	2021	2022	2023	
Склад працівників на початок періоду	19	21	24	+5
Прийнято всього (оборот за прийомом)	2	3	6	+4
Вибуло всього в т.ч	3	5	4	+1
за власним бажанням	3	4	4	+1
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Кількість працівників які працювали рік	12	16	18	+6

Джерело: власні дослідження.

Як видно на таблиці 2.3 «НАШ КРАЙ» має високу плинність кадрів, кожного року за власним бажанням в середньому звільняється четверо спеціалістів, що може свідчити про нестабільність взаємовідносин в колективі або взаємовідносин з керівництвом та високу незадоволеність трудового колективу.

Незважаючи на стабільний фонд оплати праці, за відсутності адекватної та справедливої системи мотивації на підприємстві, у довгостроковій перспективі це нашкодить і приведе до більших витрат, більш низької якості роботи та втрачених можливостей отримання доходу. Тому що компанії з невмотивованими співробітниками не готові реагувати на умови та на зміни у мікросередовищі підприємства. У такого підприємства буде менш адаптована та готова до майбутнього робоча сила.

Одним із основних факторів, що впливає на мотивації трудового колективу є система оплати праці. Система оплати праці, в контексті мотиваційного менеджменту, забезпечує баланс між економічним розвитком підприємства та відтворенням ефективності його бізнесу у часі.

Працівники магазину «НАШ КРАЙ» мають погодинну оплату праці, керівництво іноді мотивує своїх працівників преміями та додатковими виплатами за понаднормову роботу.

В таблиці 2.4 можна розглянути динаміку фонду оплати праці.

Таблиця 2.4

**Динаміка фонду оплати праці магазину «НАШ КРАЙ»**

Найменування показника	2021 тис. грн	2022 тис. грн	2023 тис. грн	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
				2023-2021	2023-2021
1.Фонд основної заробтої плати	6560	8320	10350	3790	57,79%
2.Фонд додаткової заробітної плати	-	-	-	-	-
у тому числі:					
надбавки та доплати	256	320	487	231	90,23
премії та винагороди	270	350	520	250	92,59
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	867,4	1760,5	2030,7	1163,7	134,03
3. Заохочуючі та копсаційні виплати	-	-	-	-	-
у туди числі:					
матеріальна допомога індивідуального характеру	-	-	-	-	-
соціальні пільги індивідуального характеру	245	328	560	315	128,57
Фонд заробітної плати	8194,4	11078,5	13947,7	5752,6	70,9

Джерело: власні дослідження.

Отже, фонд оплати праці значно збільшився протягом розглянутого періоду. Не зважаючи на відсутність фонду додаткової заробітної плати, підприємство надає працівникам відносно невеликі премії, надбавки та соціальні пільги індивідуального характеру.

Механізми регулювання оплатою праці на підприємстві можна назвати помірно розвитковими, оскільки, окрім традиційних винагород за виконану роботу недостатньо розвинено ненормоване стимулювання, оцінка кордної роботи та винагороди за результати. Антивізація роботи у цифрових додатках, сегментарному середовищі популярних соціальних мереж є відносно помірною, оскільки основна частина мотиваторів знаходиться у механізмах мотиваційного менеджменту, тобто – потребує координацій.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ»

#### **3.1. Формування стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу**

Основна мета пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві – це посилення впливу на ефективність діяльності підприємства задля її підвищення в кінцевому рахунку [35, с. 142]. Вдосконалення мотивації працівників є важливою складовою успіху будь-якої організації. У сучасному мінливому бізнес-середовищі компаніям слід зосередитися на розробці стратегії мотивації, яка відповідає потребам та очікуванням працівників, а також допомагає залучати та утримувати їх [36, с.119].

Метою стратегії мотивації працівників є створення стимулюючого та корисного робочого середовища, в якому працівники мають можливість розвиватися, реалізовувати свій потенціал та робити значний внесок у досягнення цілей організації [37, с. 62].

Основними завданнями стратегії підвищення мотивації працівників є наступні:

1. Перегляд існуючої системи мотивації: перегляд та аналіз існуючої системи мотивації, включаючи форми оплати праці, заохочення та бонуси, політику та процедури управління мотивацією.

2. Визначення ключових мотиваційних факторів: огляд та аналіз факторів, які мають найбільший вплив на мотивацію працівників в організації, включаючи фінансові стимули, можливості розвитку, робоче середовище, визнання тощо.

3. Розробка системи винагород: розробка та впровадження ефективної системи винагород, яка відповідає потребам та очікуванням працівників; це може включати зміни в системі оплати праці, схемах преміювання, планах системи розподілу акцій тощо.

4. Розробляти програми навчання та розвитку: розробляти та впроваджувати програми навчання та розвитку, які дають змогу співробітникам розширити свої навички, здобути нові знання та розвинути компетенції, необхідні для подальшого професійного розвитку.

5. Удосконалювати систему оцінки персоналу: аналізувати та вдосконалювати систему оцінки персоналу, беручи до уваги як кінцеві результати, так і поведінку персоналу та його внесок у досягнення цілей організації.

6. Забезпечити зворотний зв'язок та комунікацію: створити ефективну систему зворотного зв'язку та комунікації, яка сприятиме обміну інформацією між керівництвом та працівниками, вислуховуванню думок та пропозицій, а також розумінню очікувань та потреб працівників.

Ці заходи покликані підвищити мотивацію працівників та їхню задоволеність роботою, залучити та утримати таланти, а також підвищити продуктивність та ефективність організації.

Ефективна система винагород може мати позитивний вплив на мотивацію працівників, сприяти задоволеності працівників, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів [39].

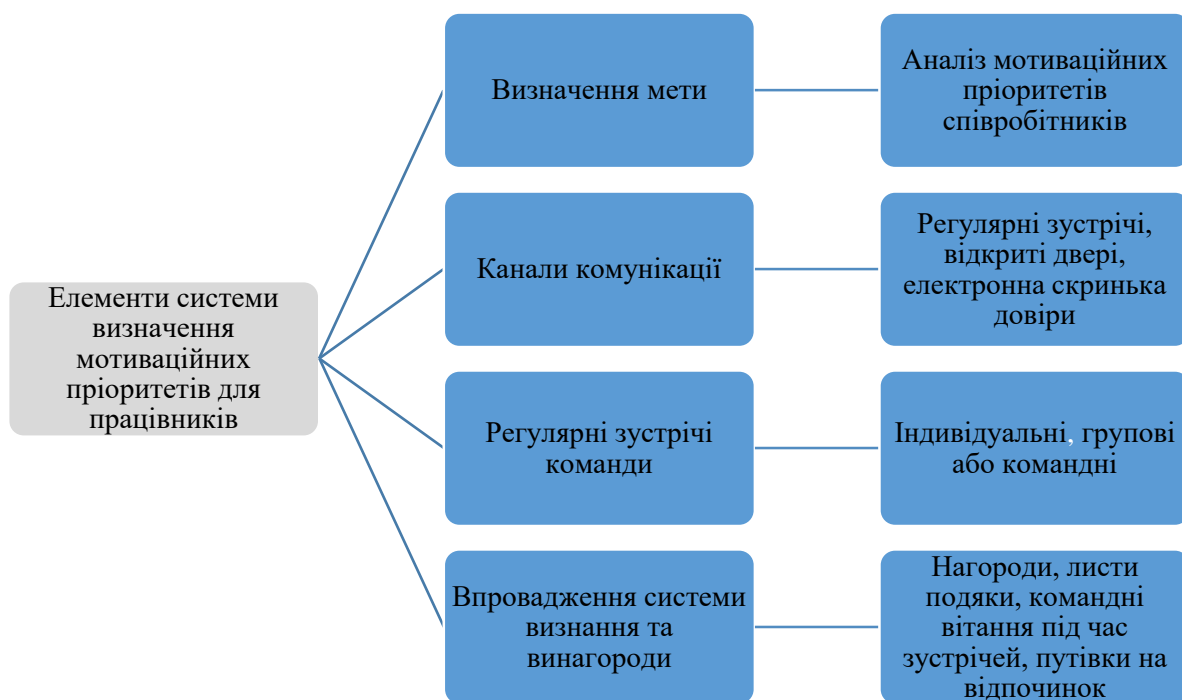
Розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу може бути здійснена за допомогою наступних кроків: 1) потреба в навчанні: вивчити поточний рівень знань, навичок та потреб у навчанні та розвитку персоналу; визначити навички та компетенції, необхідні для якісного виконання роботи та подальшого професійного розвитку; 2) розробка навчальних програм: на основі виявлених потреб розробляються навчальні програми, які відповідають конкретним вимогам компанії та потребам ринку, що постійно змінюються; слід розглянути різні форми навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, наставництво, тощо.

Розробка та впровадження ефективної системи навчання та розвитку допоможе покращити професійні навички, потенціал та мотивацію персоналу, а

також сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Аналіз та вдосконалення системи оцінювання персоналу є важливим кроком для підвищення мотивації та ефективності роботи персоналу. Аналіз та вдосконалення системи оцінювання може підвищити об'єктивність, справедливість та ефективність оцінювання персоналу, що сприятиме мотивації та розвитку персоналу.

Створення ефективної системи зворотного зв'язку та комунікації між керівництвом і персоналом є важливим елементом підвищення мотивації та розвитку персоналу. Нижче наведені кроки, які можна зробити для створення такої системи.



**Рис. 3.1. Елементи системи визначення мотиваційних пріоритетів для працівників**

Джерело: розроблено автором самостійно.

Вивчення та вдосконалення системи пріоритетної мотивації в організації має ґрунтуватися на створенні різних каналів комунікації, включаючи регулярні зустрічі, дні відкритих дверей, електронну пошту, внутрішню систему обміну повідомленнями та регулярні зустрічі між керівництвом та працівниками для

обговорення проблем, занепокоєнь, ідей та інших питань з метою покращення комунікації, вирішення проблем, отримання зворотного зв'язку або сприяння вдосконаленню процесів компанії.

### **3.2. Розробка методів оцінки стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу**

Необхідні дії з розробки та впровадження ефективної системи мотивації представлені в Додатку И.

Для оцінки впливу стратегії розвитку мотивації на продуктивність та ефективність можна використовувати такі методи:

1. Аналіз фінансових показників. Якщо фінансові показники компанії покращилися, це може свідчити про позитивний вплив на продуктивність.
2. Аналіз продуктивності праці. Якщо продуктивність покращилася, це може свідчити про позитивний вплив на результати діяльності компанії.
3. Ефективність виконання проекту. Якщо вдається досягти кращої ефективності виконання проекту, це може свідчити про позитивний вплив на результати діяльності компанії.

Аналіз цих факторів допоможе оцінити вплив стратегії посилення мотивації на ефективність та результативність діяльності ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ».

З оцінки ефективності стратегії посилення мотивації на ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» можна зробити наступні висновки: 1. Стратегія мотивації ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» є успішною. Стратегія мотивації ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» має позитивний вплив на компанію, сприяючи підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань та результатів проектів.

2. Система винагород допомагає стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Вона допомагає підвищити мотивацію працівників, зменшити плинність кадрів та утримати таланти.

3. Програми навчання та розвитку персоналу забезпечують підвищення кваліфікації та компетенції персоналу. Це сприяє підвищенню якості їхньої



роботи, забезпечує розвиток кар'єрних можливостей співробітників і сприяє залученню в компанію нових знань і навичок.

4. Система оцінки працівників ТОВ «ТОП НІКА РІТЕЙЛ» забезпечує об'єктивну оцінку продуктивності кожного працівника та внеску в загальний успіх компанії. Він допомагає визначити потреби в навчанні та розвитку та надає рекомендації щодо покращення результатів роботи.

5. Налагодження ефективної системи зворотного зв'язку та комунікації між керівництвом і працівниками сприяє покращенню робочого середовища та взаєморозуміння. Це сприяє взаємній співпраці, підвищує мотивацію співробітників і сприяє досягненню спільних цілей.

6. Загальна оцінка змін у мотивації працівників показує позитивну тенденцію до підвищення мотивації, задоволеності роботою та залученості працівників. Цей розвиток допоможе компанії залучити та утримати висококваліфікованих та мотивованих співробітників.

Загалом стратегія підвищення мотивації співробітників принесе позитивні результати та сприятиме підвищенню продуктивності, якості роботи та задоволеності працівників.

Постійне впровадження цієї стратегії та безперервний розвиток інструментів мотивації сприятимуть майбутньому успіху та зростанню компанії.

Інноваційні методики оцінки мотиваційної функції оплати праці, закладені у стратегію вдосконалення управління мотивацією персоналу можуть сприяти вдосконаленню системи винагород та збільшенню мотивації працівників. Нижче наведено декілька інноваційних підходів, зокрема, «оплата за результат» (замість стандартного оплати за годину або місяць, впроваджується система оплати, що базується на досягненнях та результативності працівника. Це може включати бонуси за досягнення певних цілей, премії за високу продуктивність або участь у прибутку компанії; система «Flex Rewards» (розробка гнучкої системи винагород, яка дозволяє працівникам вибирати винагороду, що найбільше відповідає їхнім потребам. Це може бути винагорода в грошовому еквіваленті, додаткові вихідні, можливість працювати здалеку тощо.

Також, доцільно запроваджувати методику «Peer-to-Peer Recognition» (створення системи взаємного визнання, де працівники можуть визнавати досягнення своїх колег. Це може включати електронні системи визнання, де працівники можуть надсилати подяки та відзнаки один одному); гейміфікацію винагород (використання елементів гейміфікації, таких як рівні, досягнення та конкуренція, для стимулювання мотивації через систему винагород. Наприклад, створення системи «лідерів досягнень», де працівники можуть змагатися за отримання найвищих результатів. Методика «значуща робота» передбачає зосередження на створенні значущих робочих завдань, які відповідають цілям та цінностям працівників. Працівники більше мотивовані, коли вони бачать зв'язок між своєю роботою та загальною місією компанії. Оцінка емоційного добробуту – використання анкет та інструментів для оцінки емоційного добробуту працівників, що допоможе виявити, як оплата праці впливає на їхнє емоційне становище та загальну мотивацію. Ці інноваційні методики оцінки стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу можуть допомогти покращити мотиваційну функцію оплати праці, привернути та утримати талановитих співробітників і підвищити продуктивність в організації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз теоретичних засад управління мотивацією персоналу підприємства вказує на те, що мотивація – це психологічне явище, що визначає ефективність діяльності людини, а мотивація працівників – це комплекс заходів, що вживаються керівництвом компанії для підвищення ефективності роботи співробітників і навіть для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

До методичних підходів механізмів та інструментів управління мотивацією на підприємстві відносять зовнішній та внутрішній мотиваційний активінг, які за умови грамотної побудови можуть бути використані для того, щоб спрямувати працівника в потрібному напрямку (на користь компанії, колективу або когось іншого).

Актуальними трендами управління оплатою праці є система заохочень, заснована на визначених очікуваннях, що дозволяє керівникам формувати поведінку працівників, підвищувати їхню продуктивність, відданість справі, а отже, і ефективність роботи, гейміфіковані мотиваційні моделі. В результаті використання яких система мотивації зосередиться переважно на рівні заробітної плати та підвищенні її стимулюючої ролі.

В результаті аналізу стану системи управління мотивацією ТОВ «ТОПНІКА РІТЕЙЛ» встановлено, що ефективність існуючої системи мотивації підтверджується ключовими показниками діяльності організації та їх динамікою за звітний період – окрім основних бонусів, працівники мають можливість отримувати додаткові заохочення.

Система нематеріальної мотивації також добре розвинена і реалізується через систему навчання та розвитку, яка надає співробітникам можливість розвивати свої компетенції та просуватися кар'єрними сходами. Таким чином, розглянута система мотивації допомагає не тільки покращити процедуру стимулювання працівників, але й сприяти подальшому розвитку компанії.

В результаті аналізу організаційного клімату підприємства встановлено, що основною проблемою в «Наш Край» є використання родинних зв'язків між працівниками та керівництвом для додаткової мотивації. Це пов'язано з тим, що

магазин знаходиться в невеликому місті з обмеженою кількістю вакансій та кар'єрних можливостей, тому родинні зв'язки стали стратегічним способом впливу на кар'єрні можливості.

Основними проблемами управління мотивацією є недостатня адаптація систем оплати праці до мінливих ринкових умов, нерівномірний розподіл стимулів та недостатня увага до мотиваційних факторів. Незважаючи на відсутність додаткового фонду заробітної плати, компанія надає відносно невеликі премії, надбавки та індивідуальні соціальні пільги.

Формування стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу передбачає збільшення впливу на довгострокові результати діяльності компанії, удосконалення системи оцінки персоналу, розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу, створення ефективної системи зворотного зв'язку та комунікації між керівництвом і персоналом є важливим елементом підвищення мотивації та розвитку персоналу.

До основних методів оцінки стратегії вдосконалення управління мотивацією персоналу віднесено запровадження методики «Peer-to-Peer Recognition», створення системи «лідерів досягнень», методика «значуща робота», що допоможе допомогти покращити мотиваційну функцію оплати праці, привернути та утримати талановитих співробітників і підвищити продуктивність в організації. Система «Flex Rewards» (розробка гнучкої системи винагород, яка дозволяє працівникам вибирати винагороду, що найбільше відповідає їхнім потребам.

Для оцінки впливу стратегії розвитку мотивації на продуктивність та ефективність можна використовувати такі методи: аналіз фінансових показників, аналіз продуктивності праці, аналіз ефективності виконання проекту, програмні сейли розвитку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Motivation. Psychology Today. Sussex Publishers, LLC. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation> (дата звернення: 14.04.2024).
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Бондар В. Д. Еволюція мотивації як функції управління. *Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації»* / За заг. ред. канд. філос. наук, доц. Л.В. Квасюк. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2010. Вип. 2. –С. 175–185.
5. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
6. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Проектний підхід в управлінні бізнесом» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП України. Т. Г. Мостенська. К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. 148 с.
7. Никифорова В. . Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
8. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2022, 35. с. 1–5.
9. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

10. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 139-141.
11. Коцербуба Н. В. Інформаційне забезпечення аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 27 № 1. С.78 – 83.
12. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник / Н.С. Іванова Н. С. Приймак І. А. Карабаза І. В. Шаповалова Ю. Б. Лижник; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В.Сардак. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ :ЦУЛ, 2011. 467с.
14. Зайцев Ю., Верба Д. Проблеми дослідження мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 8. С. 13 – 19.
15. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючим механізмами. *Економіка та підприємство*. 2013. № 2 (71). С. 109-114.
16. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115.
17. Струс Р. В., Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
18. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 170-172.

- 19.Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. *Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених [м. Тернопіль, 3-4 квіт. 2014 р.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. С. 138-141.
- 20.Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
- 21.Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 238–241.
- 22.Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
- 23.Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 15.04.2024).
- 24.Дослідження проблем оплати праці : порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія. А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська [та ін..] К.: КНЕУ, 2008. 274 с.
- 25.Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.
- 26.Іванечко П. М., Іванечко Ю. М. Адаптація європейської практики оподаткування: погляд на фонд оплати праці та спецрежими оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(2). С. 91-94.
- 27.Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. С. 12-15.
- 28.Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації.

- Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 414-420. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_12\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_59) (дата звернення: 14.04.2024).
29. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки.* 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
30. Думанська В. Оплата праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. *Україна: аспекти праці.* 2015. № 2. С. 35-40.
31. Іваницька С. Б., Галайда Т. О. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх запровадження в Україні. *Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки.* 2016. № 1/1(18). С. 27–32.
32. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся.* 2016. Вип. 3. С. 146-149.
33. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. *Україна, аспекти праці.* 2015. № 1. С. 22–27.
34. ТОП НІКА РІТЕЙЛ. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42976581/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42976581/) (дата звернення: 12.04.2024).
35. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка.* 2015. Вип. 1(1). С. 140-143.
36. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління. 2019. Вип. 45. С. 115-124.
37. Коваленко О. В., Привалова К. В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2014. С. 60-66.



- 38.Шубала І. В., Гура І. С., Гура О.С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. № 2. С. 197-202.
- 39.Чмель В. П. Система мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка і управління. 2019. № 3. С. 71-77.
- 40.Штик Ю. В. Формування облікової політики щодо винагород працівникам. Торгівля і ринок. 2017. № 4. С. 34 – 42.
- 41.Грищенко Д. Г. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 1. С. 100-108.