

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

здобувачки Гурової Маргарити Сергіївни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Сас О. О.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1 Сутність та поняття стимулювання персоналу	6
1.2 Класифікація методів стимулювання персоналу та фактори, що впливають на його ефективність	12
1.3 Сучасні тенденції розвитку стимулювання персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	19
2.2 Дослідження діючої системи стимулювання персоналу в компанії та оцінка її ефективності.....	22
2.3 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу та обґрунтування їх економічної ефективності	26
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

У сучасних умовах динамічно розвиваються ринкові відносини, зростає конкуренція, що робить стимулювання персоналу одним з ключових факторів успішного функціонування будь-якої бізнес-організації. Ефективна система стимулювання може призвести до підвищення мотивації працівників, покращення якості їх роботи, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, а отже, й до загального підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації саме це означає поняття мотивації. Саме вона є рушійною силою від поставленого завдання до вдалого результату від його виконання. Все більше компаній приходять до висновку, що їхнім найважливішим ресурсом є персонал. Звідси і виникає прямий зв'язок між системою стимулювання персоналу та трудовим потенціалом підприємства.

Важливість системи стимулювання персоналу визнається на міжнародному рівні. Більшість успішних компаній у світі мають добре продумані та ефективно діючі системи стимулювання. В Україні рівень реалізації систем стимулювання персоналу все ще перебуває на стадії розвитку. Багато українських компаній ще не усвідомлюють важливості ефективної системи стимулювання для мотивації своїх працівників.

Однак останніми роками спостерігається тенденція до зростання усвідомлення важливості систем стимулювання персоналу серед українських компаній. Це призводить до того, що все більше компаній в Україні впроваджують та вдосконалюють свої системи стимулювання.

Значний досвід обґрунтування теоретичних та практичних передумов стимулювання персоналу накопичила світова економічна наука. Багатогранно і ґрунтовно питання стимулювання персоналу розкриті в працях Ф. Тейлора, Г.

Гантта, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Д. А. Аширова, І. О. Баткаєвої, М. О. Волгіна, О. М. Волгіної, Б. М. Генкіна, В. М. Гончарова, О. А. Грішної, В. М. Данюка, Н. І. Єсінової, С. С. Занюка, Є. П. Ільїна, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, Ю. П. Кокіна, О. І. Кочеткової, Г. Т. Кулікова, Т. І. Лепейко, Д. О. Леонтьєва, Н. Д. Лук'янченко, Т. М. Матрусової, В. М. Нижника, Ю. Г. Одегова, О. В. Павловської, В. П. Рожина, А. О. Русалінової, М. В. Семикіної, А. А. Соболевської, О. О. Токаревої, Е. А. Уткіна, З. Є. Шершньової, а також Дж. Аткинсона, В. Врума, Ф. Герцберга, К. Левіна, Е. Лоулера, Ф. Лютенса, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Х. Хекхаузена та ін. У той же час, в економічній літературі недостатньо розкривається еволюція теорії управління з точки зору формування системи стимулювання працівників.

Мета дослідження: дослідити теоретичні засади управління стимулюванням персоналу в бізнес-організаціях та розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в компанії ЕРАМ.

Об'єкт дослідження: процес формування системи стимулювання персоналу в бізнес-організаціях.

Предмет дослідження: методи та інструменти управління стимулюванням персоналу.

Завдання дослідження:

- Визначити сутність та поняття стимулювання персоналу.
- Дослідити функції та принципи стимулювання персоналу в бізнес-організаціях.
- Вивчити елементи та види систем стимулювання персоналу.
- Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».
- Дослідити діючу систему стимулювання персоналу в компанії ЕРАМ та оцінити її ефективність.
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

- Обґрунтувати та розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз наукової та методичної літератури, системний аналіз, порівняльно-аналітичний метод, економічний аналіз, спостереження.

Теоретична база дослідження: праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління персоналом, стимулювання праці, мотивації, матеріали статистичних та аналітичних досліджень системи стимулювання персоналу в бізнес-організаціях.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи стимулювання персоналу в компанії ЕРАМ, а також в інших бізнес-організаціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сутність та поняття стимулювання персоналу

Створення ефективних механізмів стимулювання праці працюючого населення нині є найважливішою умовою реалізації стратегії розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Однією з основних причин зростання інфляції та посилення дисбалансу на ринку споживання є непропорційне зростання грошових доходів населення порівняно зі зростанням обсягів виробництва. Ця невідповідність є наслідком недосконалості чинної системи стимулювання праці, яка формувалася здебільшого в умовах масштабного економічного розвитку і вкрай не відповідає реаліям перехідного періоду.

Система економічного стимулювання формується в результаті діяльності наукових установ, господарських і трудових організацій. Важливим етапом цього процесу є теоретичний розгляд сутності, змісту, форм і методів економічного стимулювання, їх взаємозв'язку з організаційно-економічними аспектами діяльності підприємства та об'єктивною логікою побудови системи стимулювання. Для вирішення проблеми термінологічних розбіжностей щодо досліджуваної теми необхідно проаналізувати поняття та визначити аспекти, необхідні для уточнення концепції посилення стимулюючої ролі оплати праці.

В управлінні людськими ресурсами стимулювання та мотивація є двома різними поняттями, які мають тісний зв'язок.

Мотивація — це внутрішня сила, яка спонукає людей діяти. Це те, що змушує людину працювати, прагнути до досягнення своїх цілей. Причини, що

стоять за мотивацією, можуть включати потребу в самореалізації, бажання влади та багатства, а також прагнення до схвалення.

Стимули - це зовнішні фактори, які впливають на поведінку людей. Це можуть бути матеріальні винагороди, такі як бонуси, преміювання та інші фінансові переваги, або нематеріальні винагороди, такі як похвала, визнання та створені умови та можливості кар'єрного зростання. Стимули призначені для мотивації людей до конкретних цілей, таких як виконання завдання, досягнення кращих результатів або дотримання конкретних правил.

Основні параметри, за якими можна розрізнити поняття мотивації та стимулювання, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Параметри диференціації понять «мотивація» та «стимулювання»

Параметр	Мотивація	Стимулювання
Внутрішній / зовнішній фактор	Походить із середини людини	Зовнішній вплив
Невизначеність / ясність	Може базуватись на невизначених або су'єктивних факторах	Часто чітко визначені та піддаються вимірюванню
Довго- /короткостроковість	Може зберігатись протягом тривалого часу	Зазвичай мають короткостроковий ефект
Вплив на поведінку	Може сприяти творчій і продуктивній роботі	Може сприяти більш керованій поведінці задля досягнення цілей бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2]

Важливо зазначити, що мотивація та стимулювання не виключають одне одного. Ефективна система управління людськими ресурсами повинна використовувати як мотивацію, так і стимулювання для досягнення максимальної ефективності.

Мотивація допомагає створити позитивну робочу атмосферу, де люди відчують, що їх цінують, і є зацікавленими у власній роботі. Стимули можна використовувати для посилення бажаної поведінки та допомоги співробітникам у досягненні цілей.

Наведено декілька прикладів того, як стимули та мотивацію можна використовувати разом:

Компанії можуть пропонувати бонуси (стимул) за продаж певної кількості продукції. Однак вони також можуть створювати атмосферу конкуренції та командної роботи, щоб мотивувати працівників досягати цієї мети.

Компанії можуть надавати співробітникам можливості (стимул) брати участь у навчанні, але вони також можуть мотивувати працівників навчатися, надаючи їм можливість використовувати нові навички для кар'єрного зростання.

Компанії можуть пропонувати гнучкі робочі години та інші переваги (стимул), щоб допомогти співробітникам збалансувати роботу та особисте життя, але вони також повинні заохочувати їх до отримання високих результатів за допомогою визнання досягнень співробітників і та винагороджуючи їхні успіхи.

Як уже відомо, основою мотивації трудової діяльності людини є стимулювання праці. Іншими словами, це є цілеспрямоване використання різноманітних стимулів для працівників з метою ефективного впливу на їхню трудову діяльність для підвищення продуктивності праці та загальних результатів діяльності бізнес-організації. Хоча в сучасних наукових дослідженнях немає однозначного тлумачення терміну "стимулювання персоналу", зміст категорії набув більшої визначеності, що видно з визначень, наведених у таблиці нижче.

Як зазначає Крушельницька О.В., стимулювання є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на повнішу реалізацію наявного трудового потенціалу. Стимулювання має відповідати потребам, інтересам і здібностям працівників. Крім того, стимулювання покликане створити умови, за яких позитивна трудова діяльність приносить певні, заздалегідь зафіксовані результати, задовольняє важливі та соціально зумовлені потреби працівника і є необхідною і достатньою умовою для формування мотивації до

праці. Мета стимулювання не в тому, щоб змусити людину працювати взагалі, а в тому, щоб зацікавити її працювати краще і продуктивніше, ніж того вимагають трудові відносини. [1].

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «стимулювання персоналу»

Автор	Визначення “стимулювання персоналу”
Е.В. Сардак, Л.В. Балабанова [6]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до підвищення ефективності праці шляхом стабільного впливу на його потреби, Інтереси та цілі
О. П. Єлець [7]	Спонукання суб’єкта до трудової діяльності, метою якої є досягнення конкретних цілей (як співробітника, так і бізнес-організації в цілому), підвищення інтересу до здійснення даної діяльності та вдосконалення способів ініціації даних інтересів
О. Герасименко [5]	Система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи співробітників та їх професійне зростання і підвищення кваліфікації
О.О. Письменна [8]	Спонукання економічного суб’єкта до діяльності, метою якої є досягнення певних цілей та мети, стимулювання інтересу до здійснення діяльності
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [9]	Зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, який впливає на поведінку працівника під час виконання робочих зобов’язань. Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівнику реалізувати себе не лише як професіонала, але і як особистість
О.В. Лазненко [10]	Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів
Є. Мурашка [11]	Заходи, спрямовані на досягнення цілей організації, що вживаються для забезпечення сприятливих умов праці та задоволення особистих інтересів працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [5-11]

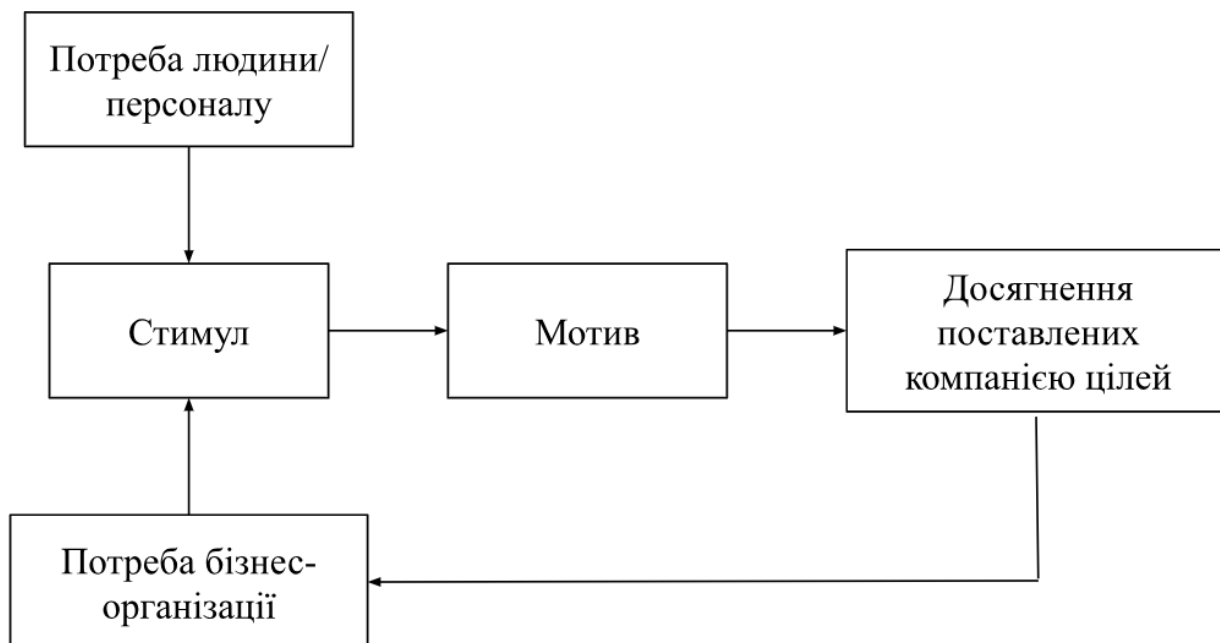


Рисунок 1.1 - Структура поняття “Стимулювання персоналу”

Джерело: розроблено автором на основі [10, 11]

Стимулювання персоналу - це заходи, що вживаються для забезпечення сприятливих умов праці та задоволення особистих інтересів працівників. Звичайно, ці заходи спрямовані на досягнення цілей організації.

Стимули відіграють важливу роль у процесі мотивації праці. Вони являються специфічними зовнішніми подразниками, які слугують "важелями впливу" для реалізації певних мотивів людини. Стимули унікальні тим, що самі по собі вони не можуть викликати певні види активності, а лише виступають як "каталізатор" діяльності, напрямком якої визначається внутрішньою мотиваційною структурою людини. Стимули ефективні тільки в тому разі, якщо вони можуть викликати відповідну реакцію у людей. Процес мотивації людей за допомогою різних стимулів відомий як процес стимулювання. Як стимули менеджери можуть використовувати будь-які фактори впливу, що відповідають мотивації діяльності: матеріальні винагороди, модульні (гнучкі) форми організації праці, премії за результатами роботи. У певних ситуаціях вони відіграють безпосередню стимулюючу роль і утворюють групу мотивів, що визначають поведінку співробітників. [2]

Згідно з експертною літературою, стимулювання персоналу виконує такі функції:

- економічну - сприяють підвищенню ефективності виробництва; вирішують конкретні економічні завдання;
- соціальну - соціально-економічний статус працівників багато в чому залежить не тільки від економічних вигод, а й від соціальних;
- соціально-психологічну - загальноорганізаційна система стимулювання, що впливає на формування внутрішнього світу працівника, його потреб, цінностей, орієнтацій і установок;
- моральну - відзначається на формуванні у співробітників моральних якостей і трудової мотивації.

Ці функції можна використовувати окремо або в поєднанні для розробки та створення ефективної програми стимулювання працівників. Щоб якнайкраще підвищити якість впровадження такої програми, важливо зробити її доступною, справедливою та прозорою.

Для створення ефективної системи стимулювання персоналу в компанії, спершу варто зрозуміти цілі даної системи, тобто, яких результатів бізнес-організації хоче досягти за допомогою її впровадження. Метою стимулювання працівників є вдосконалення їх роботи та підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів, покращення якості та ефективності роботи співробітників і, як результат, збільшення прибутку для компанії. Мета формування системи стимулювання персоналу бізнес-організації досягається шляхом виконання наступних завдань:

- розвиток корпоративної культури, що виражається в удосконаленні якостей співробітників і особливостей ділової поведінки.
- формування принципів і категорій для визначення організаційних цінностей, стандартів якості роботи.
- забезпечення ефективної системи стимулювання співробітників і синергії стратегій, політик і процедур стимулювання з процесом впровадження інновацій як

у систему управління персоналом, так і в систему управління всією корпоративною структурою;

- формулювання мети і напрямів для досягнення високої ефективності діяльності в бізнес-організації.

Мотивація праці формує активну життєву позицію в суспільстві, тобто високоморальний психологічний клімат. При цьому слід дотримуватися правильно сформованої системи мотивів з урахуванням звичаїв та історичного походження.

Система стимулювання співробітників має на меті позитивно вплинути на всі проблеми трудових відносин для працівників і роботодавців. Для роботодавців (підприємців) це виражається у збільшенні чистого прибутку, зниженні виробничих витрат, зростанні продажів товарів і послуг та загальному підвищенні продуктивності праці і прибутковості. Для працівників це проявляється у вигляді задоволення матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб. Водночас, вигода працівників полягає у задоволенні власних матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб. Ефективна система стимулювання забезпечує баланс між інтересами обох сторін, оскільки вони тісно пов'язані між собою і спрямовані на підвищення продуктивності праці співробітників і успіху компанії.

1.2 Класифікація методів стимулювання персоналу та фактори, що впливають на його ефективність

Розглядаючи найефективніші форми і методи стимулювання співробітників, слід зважати на психологічні аспекти цього питання. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, рівня освіти та інших чинників може різнитися ставлення співробітників до тієї чи іншої форми стимулювання, що застосовується в бізнес-організації. Відповідна реакція на зміни в оцінці власної праці починається лише після того, як працівник вирішить, що ці зміни є важливими. Крім того, ефект від

матеріальних стимулів проявляється тільки за певного значення і до певної межі. Тому поєднання традиційних методів матеріального стимулювання і різноманітних пілг, забезпечення соціального захисту, задоволення потреб працівників у спілкуванні та самореалізації, а також концентрація уваги роботодавців на конкретних співробітниках може виявитися досить ефективним.

У науковій статті "Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності" А.О. Климчук та А.М. Михайлов зазначили, що "при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки" [14]

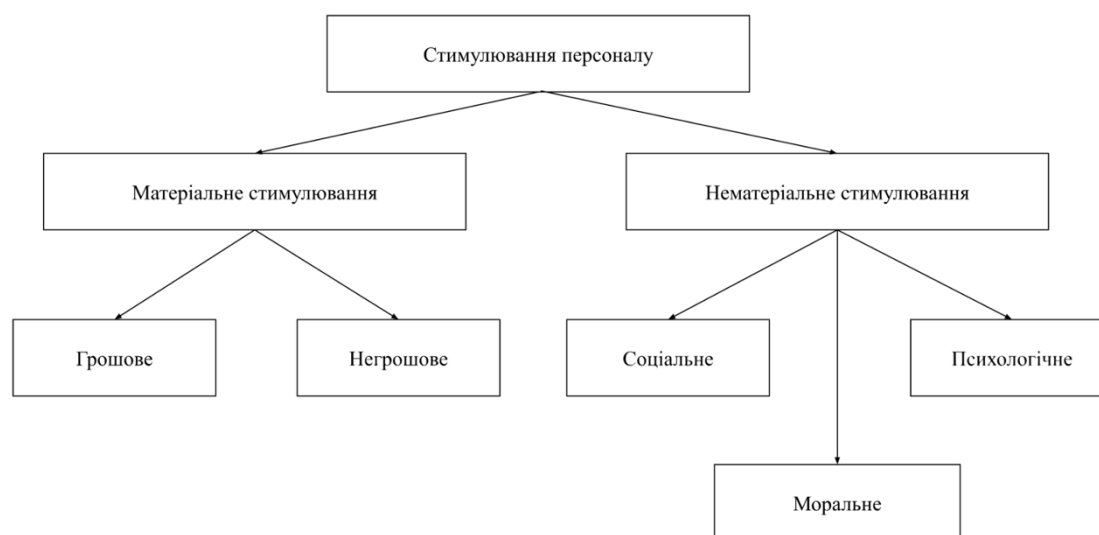


Рисунок 1.2 - Структура методів стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [13,14]

Існує кілька категорій нематеріальних стимулів для персоналу. До них належать наступні групи: методи соціального нематеріального стимулювання, методи морального нематеріального стимулювання і методи психологічного нематеріального стимулювання. Група методів соціального нематеріального стимулювання виражає потребу співробітників в самоствердженні, що виражається в бажанні зайняти певне соціальне становище і потребі в певній владі. Соціальні стимули засновані на бажанні належати до соціальної групи, до якої належить людина, і бути визнаним нею.

Група моральних методів нематеріального стимулювання пов'язана з потребою людини в її визнанні та повазі з боку оточення (зокрема колег). Один з основних способів позитивного визнання - подяка, особливо в присутності інших членів колективу. Як доповнення до цього можуть використовуватися інші види відзнак, наприклад цінні подарунки. Методи морального нематеріального стимулювання тісніше пов'язані з особистими якостями співробітника і його системою морально-етичних цінностей, аніж інші перераховані методи.

До групи психологічних методів нематеріального стимулювання належить сприятливий клімат у колективі, який забезпечує гідне спілкування і є чудовим стимулом для того, щоб співробітники відчували задоволення від своєї роботи. Психологічна мотивація персоналу багато в чому ґрунтується на прагненні до самореалізації і пов'язана з формуванням внутрішнього задоволення від роботи в організації або в конкретному колективі. [13]

Матеріальні системи стимулювання можуть бути поділені на три основні групи: системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату; системи, засновані на доходах від власності; системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах.

Таким чином, до методів матеріального мотивування можна віднести: збільшення заробітної плати, премії, доплати, участь у прибутках підприємства, оплачувана відпустка, оплачуване медичне страхування тощо.

Систему нематеріального стимулювання можна поділити на шість великих груп: умови найму та звільнення працівників (відносини), заходи з гуманізації праці

(роботи), заходи з розвитку людських ресурсів, участь працівників в управлінні компанією, зменшення статусних відмінностей між працівниками, розвиток корпоративної культури та створення робочих груп, об'єднаних спільними цілями. Їх можна поділити на шість великих груп.

Слід враховувати, що нематеріальне стимулювання може значно підвищити ефективність матеріального стимулювання. Коли матеріальні та культурні потреби працівників досягають певного рівня, дія стимулів поступово зміщується зі сфери матеріального заохочення в сферу нематеріального стимулювання. Створити ефективну систему, яка б стимулювала поведінку працівників, нелегко, і кожна система має бути розроблена відповідним чином. У цьому контексті важливо, щоб вплив кожної системи був спрямований на конкретну поведінку, а не на роботу в цілому. Тому всі системи стимулювання мають бути скоординовані таким чином, щоб вони діяли в єдиний спосіб і не суперечили одна одній. При розробці систем нематеріальної мотивації слід пам'ятати, що система управління, з якою вона безпосередньо пов'язана, є незалежною і дуже важливою, незалежно від того, які стимули вона містить [13].

Для більш комплексної оцінки можна використовувати психологічні тести та проєктивні методи. Оскільки працівники мають власну думку, слід фіксувати суб'єктивні погляди та оцінки таких аспектів, як емоційний стан працівника, його інтереси, концентрація уваги та стосунки в колективі. Важливо також оцінити, наскільки поведінка відповідає професійним стандартам і чи відбувається вона під наглядом керівництва або добровільно. Прикладами таких процедур є анкетування, аналіз конкретних ситуацій, тематичні тести, випробування, робочі щоденники, структуровані спостереження та відеоспостереження.

Такі показники, як плинність кадрів та продуктивність праці, необхідно аналізувати за допомогою розрахунків. Наприклад, плинність кадрів можна розрахувати на основі даних про відтік та прихід нових працівників [6, с. 125]:

$$P_k = C_v / C_{pp} * 100\%, \quad (1.1)$$

де P_k – показник плинності кадрів, %;

Св - кількість співробітників, що вибули, осіб;

С_{срр} - середньооблікова чисельність співробітників, осіб.

Залежність від норми показника плинності кадрів тісно пов'язана з контекстом, в якому здійснює свою діяльність компанія, та сферою її діяльності. Крім того, для більш ефективного аналізу варто розраховувати коефіцієнти окремо для кожного відділу або сектору організації. Одним з основних показників ефективності використання людських ресурсів є продуктивність праці. Його можна розрахувати за наступною формулою [6, с. 157]:

$$ПТ = Q / СЧС, \quad (1.2)$$

де ПТ - показник продуктивності праці;

Q – чистий дохід підприємства;

СЧС - середньооблікова чисельність співробітників, осіб.

1.3 Сучасні тенденції розвитку стимулювання персоналу

Бізнес-організації, що прагнуть досягти успіху, постійно шукають нові та інноваційні підходи до стимулювання персоналу, щоб відповідати потребам та очікуванням сучасних працівників, аби ті якомога якісніше виконували цілі для компанії.

Нижче розглянуто найактуальніших тенденції в ІТ-сфері, які допоможуть створити систему стимулювання, що буде дійсно ефективною. Серед ключових тенденцій можна виділити такі:

- індивідуалізація стимулів: стимули, які враховують індивідуальні потреби, навички та досвід співробітників;
- зростання ролі нематеріальних стимулів: стимули, що не пов'язані із фінансовими винагородами або заробітною платою;

- перехід до гейміфікації: використання ігрових елементів у неігровому контексті;
- використання грейдової системи: система оплати праці, що базується на розподілі посад на групи (грейди) відповідно до їх складності, відповідальності та важливості для компанії;
- використання тарифної системи: інструмент диференціації оплати праці, де працівник отримує дохід за відпрацьований час / згідно з умовами тарифів;
- надання пільг широкого спектру: надання пільгових опцій співробітникам в напрямках, що не мали розповсюдження раніше.

Детальніше про сучасні тенденції, їхню практичну реалізацію, а також дізнатись про компанії, що вже використовують дані тенденції, можна дізнатись в додатку Ж.

Окрім наведених вище тенденцій, можна виділити такі:

1) переважне використання погодинної оплати праці в різних модифікаціях. У зарубіжній практиці погодинна заробітна плата як основна форма оплати праці та відрядна заробітна плата як допоміжна форма мають різні форми застосування. Як правило, ці системи передбачають преміювання за високу якість роботи;

2) особливістю сучасних систем мотивації в Європі та США є широке використання інноваційних стимулів. Відповідно, у більшості західних компаній створені фонди преміювання за створення, освоєння та впровадження нової продукції, розмір яких залежить від збільшення обсягів продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва тощо;

3) стратегія залучення та партнерства. Сюди входить участь працівників в інтересах компанії, безкоштовна передача або продаж акцій за цінами нижче ринкових, продаж привілейованих акцій, що не мають права голосу, створення компаній з пайовою участю працівників та накопичення коштів на спеціальних рахунках. На думку експертів західних компаній, запровадження таких матеріальних стимулів заохочує підприємницьку активність працівників. На думку експертів західних компаній, запровадження таких матеріальних стимулів заохочує

підприємницьке мислення, зацікавленість у розвитку компанії та участь у прийнятті рішень серед працівників;

4) стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати на основі оцінки спеціальних пільг, що надаються працівникам. Політика індивідуалізації трудових доходів працівників спрямована на врахування як індивідуальних результатів праці, так і особистих трудових якостей, таких як кваліфікація, відповідальність, творча ініціатива, швидкість і точність, оперативність у прийнятті рішень і, головне, якість роботи;

5) стимулювання через надання певних пільг, пристосованих до потреб та способу життя працівників. Це може залучати та утримувати талановитих людей (наприклад, стимулювання відпочинку, оплачувана відпустка для підвищення кваліфікації, неоплачуване навчання, подовжена відпустка для іншої діяльності (власних проектів)). [17]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є частиною Групи ЕПАМ. Компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим та існуючим у відповідності із законодавством України. Компанія - один з лідерів у розробці, розвитку та виготовленні передових інформаційних технологій.

Юридична адреса компанії: Україна, 01033, місто Київ, вулиця Фізкультури, будинок 28. В Україні компанія має офіси у Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Херсоні та Хмельницькому.

Товариство займається на території України наданням наступних послуг:

- комп'ютерне програмування,
- консультування з питань інформатизації,
- видання програмного забезпечення,
- інші супутні послуги у сфері інформаційних технологій.

Група ЕПАМ - глобальний постачальник інтегрованих технологічних рішень та консалтингових послуг. Група була заснована у 1993 році, та працює в 55 країнах по всьому світу.

ЕПАМ відома своїм високим рівнем експертизи та надає своїм клієнтам продукти та послуги найвищої якості. Компанія використовує новітні технології та інноваційні методи розробки для створення високоякісних програмних рішень.

Місія EPAM полягає у створенні трансформаційної платформи для адаптивних компаній. Маючи команду технічних експертів, стратегів та дизайнерів, компанія використовує інженерну експертизу, дизайн-мислення та бізнес-консалтинг для трансформації бізнесу клієнтів.

Основні сфери діяльності EPAM включають розробку програмного забезпечення, цифрову трансформацію та консалтинг. Компанія пропонує широкий спектр послуг з розробки веб- та мобільних додатків, вбудованих систем, хмарних рішень та штучного інтелекту.

EPAM є одним з провідних світових постачальників послуг з розробки програмного забезпечення та входить до списку Fortune 500. Компанія співпрацює з провідними світовими брендами, такими як Google, Microsoft та Amazon. EPAM також отримала численні нагороди за свої інноваційні рішення.

Основні принципи, які забезпечують успіх та лідерство EPAM на ринку, включають високу якість роботи, інновації, клієнтоорієнтованість, талановитість та інклюзивність, а також відповідальність перед співробітниками, клієнтами та суспільством.

На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру компанії.

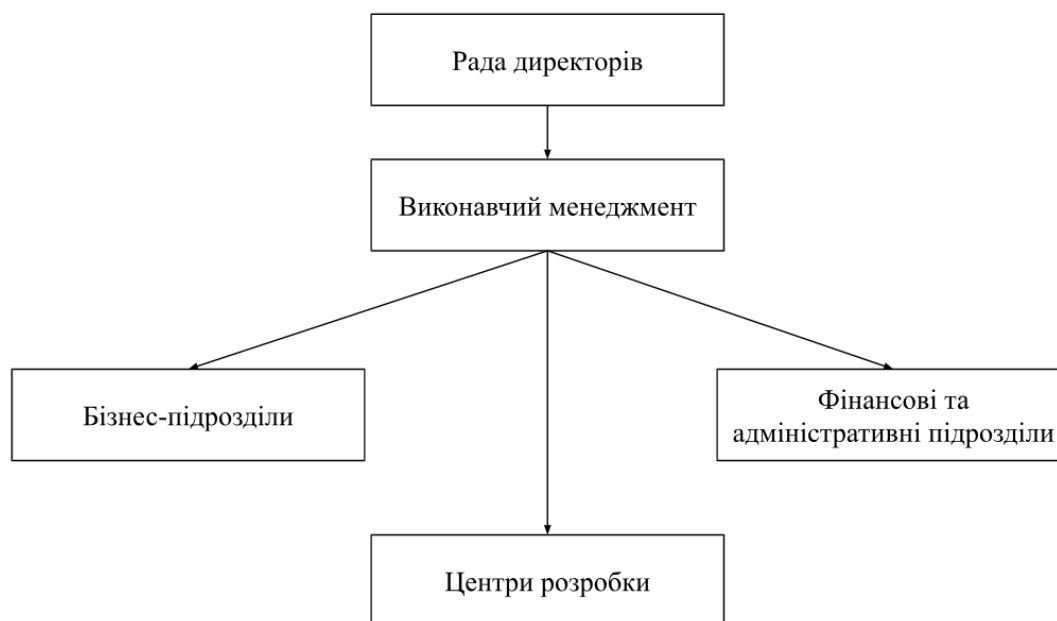


Рисунок 2.1 - Організаційна структура EPAM

Джерело: розроблено автором

Отже, компанія EPAM має лінійно-функціональну організаційну структуру та складається з таких елементів:

- рада директорів: визначає стратегію розвитку компанії та контролює її діяльність;
- виконавчий менеджмент: очолює компанію та відповідає за її операційну діяльність;
- бізнес-підрозділи: відповідають за надання послуг клієнтам у різних галузях.
- центри розробки: здійснюють розробку програмного забезпечення та інші ІТ-послуги;
- фінансові та адміністративні підрозділи: забезпечують підтримку діяльності компанії.

Щоб якомога детальніше зрозуміти, в якому стані перебуває компанія та які можуть бути тенденції та ризики, доречно буде проаналізувати основні фактори зовнішнього макросередовища за допомогою PEST-аналізу (див. додаток К) та доповнити SWOT-аналізом в рамках операційно-економічної характеристики компанії EPAM.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) - це стратегічний інструмент, який допомагає компаніям оцінювати вплив зовнішнього середовища на їхню діяльність. Зовнішнє середовище - це фактори, які знаходяться за межами контролю компанії, але можуть суттєво впливати на її успіх. PEST-аналіз дозволяє:

- ідентифікувати ключові фактори зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні;
- оцінити вплив цих факторів на бізнес;
- розробити стратегії для реагування на ці фактори: використання можливостей, мінімізація ризиків

Результати проведеного PEST-аналізу демонструють складний та динамічний стан, в якому працює EPAM в Україні.

Основні фактори, що мають високий вплив:

- Війна з Росією: Загроза безпеці, втрата кадрів, невизначеність.

- Відтік кваліфікованих кадрів: Дефіцит персоналу, зниження якості послуг.
- Високий рівень інфляції: Зростання витрат, зниження рентабельності
- Швидкий розвиток технологій: поява потенційних клієнтів та конкурентів

А SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії ЕРАМ

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз компанії ЕРАМ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку Міжнародний досвід Сильні спеціалісти в компанії Широкий спектр послуг Сприятливий імідж бренду та бренду роботодавця	Імовірність конфлікту інтересів через співпрацю з конкурентами або клієнтами з різних галузей Залежність від клієнтів на фінансовому рівні, що може виникнути внаслідок зміни стратегій розробки Нестача кадрів (велика кількість актуальних технічних вакансій)
Можливості	Загрози
Зростання ринку Розробка нових продуктів та послуг Злиття та поглинання Впровадження нових технологій	Конкуренція на ринку ІТ Більший відтік кадрів у разі ескалації війни Зростання попиту на AI, де послуги компанії можуть стати непотрібними

Джерело: складено автором

2.2 Дослідження діючої системи стимулювання персоналу в компанії та оцінка її ефективності

На кожному підприємстві формується фонд оплати праці, що складається з основної, додаткової, стимулюючої та компенсаційної заробітної плати. Механізм

оплати праці являє собою складну систему взаємопов'язаних заходів, за допомогою яких на різних діючих інституційних рівнях формуються мотиваційні передумови та забезпечується прямий стимулюючий вплив на зайняту робочу силу шляхом забезпечення винагороди за кінцеві результати праці та високу (або низьку) ефективність реалізації особистих цілей. Тому важливо проаналізувати вплив факторів на фонд оплати праці. Проаналізуємо вплив факторів на зміну фонду оплати праці на прикладі ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Вихідна інформація для факторного аналізу фонду оплати праці у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», 2020-2023 рр.

Показник	Рік				2023 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	Відносне відхилення	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10445103	14701899	20212715	12616190	2161087	20,8%
Середньооблікова кількість працівників	277	355	367	285	8	2,9%
Фонд оплати праці, тис. грн.	172155	206138	248108	161604	-10551	-6,1%
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	632328.52	580388.73	676043.6	567031.58	-65296.94	-10,3%
Зарплатомісткість, грн	0.017	0.014	0.012	0.013	-0,004	-23,5%

Джерело: розроблено автором на основі [23,24] та додатків А-Д

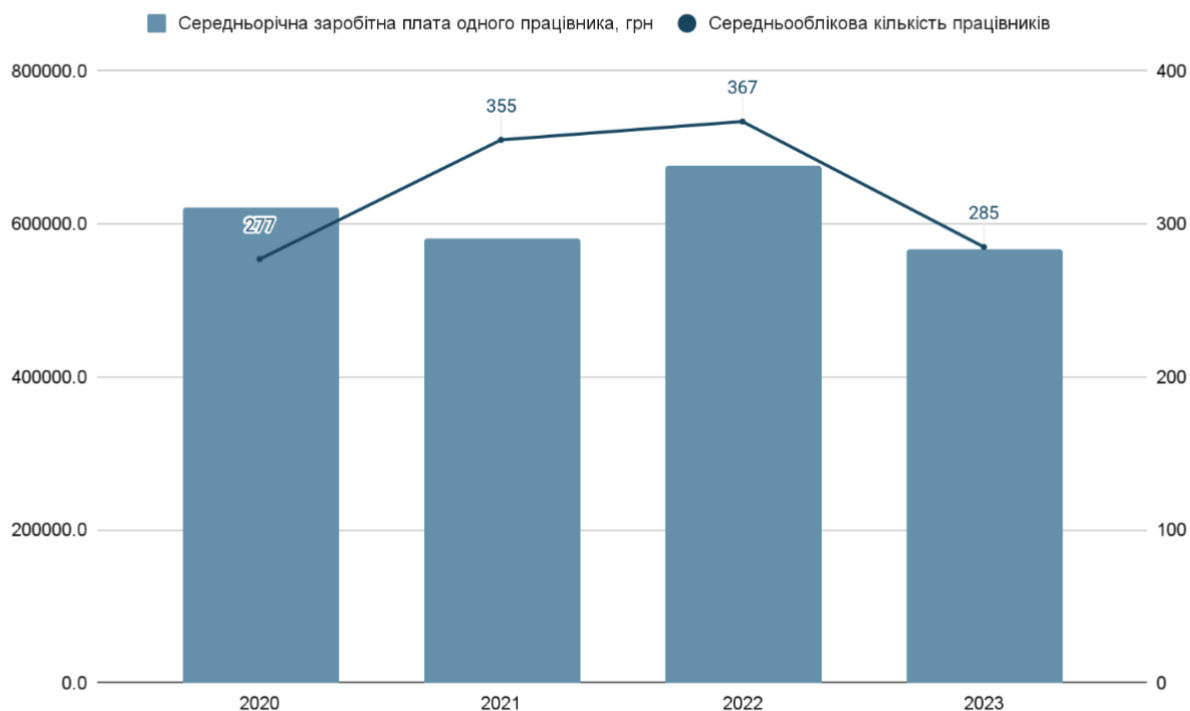


Рисунок 2.2 - Динаміка середньорічної зарплатної плати одного працівника та середньооблікової кількості працівників

Джерело: розроблено автором

Проведемо факторний аналіз:

1. Зміна фонду оплати праці за рахунок зміни чисельності працівників:

$$\Delta\text{ФОПчп} = (\text{Середня чисельність 2023} - \text{Середня чисельність 2020}) * \text{Середньорічна ЗП 2023}$$

Середньорічна ЗП 2023

$$\Delta\text{ФОПчп} = 8\,058\,549,6 \text{ грн}$$

2. Зміна фонду оплати праці за рахунок зміни середньорічної зарплатної плати:

$$\Delta\text{ФОПзп} = (\text{Середньорічна ЗП 2023} - \text{Середньорічна ЗП 2020}) * \text{Середня чисельність 2023}$$

$$\Delta\text{ФОПзп} = -18\,609\,627,9 \text{ грн}$$

Загальна зміна фонду оплати праці:

$$\Delta\text{ФОП} = \Delta\text{ФОПчп} + \Delta\text{ФОПзп}$$

$$\Delta\text{ФОП} = 8\,058\,549,6 + (-18\,609\,627,9) = -10\,551\,078,3 \text{ грн}$$

Динаміка чистого доходу від реалізованої продукції: Спостерігається стійке зростання чистого доходу протягом 2020-2022 років. У 2023 році чистий дохід склав 12616190 тис. Грн, що є менше на 37.5%, ніж у 2022 році, однак за період 2020-2023 рр. все одно зберігається позитивна динаміка рівня чистого доходу.

Динаміка середньооблікової кількості працівників: Незначне зростання на 2,9% протягом 2020-2023 років. З 2022 по 2023 спостерігається значне скорочення кадрів (на 22.3%). За даними [25] зазначається, що частина працівників у зв'язку із війною в Україні виїхали за кордон і залишаються там. Кількість вакансій в компанії ЕРАМ в Україні скоротилась, оскільки потребу у спеціалістах закривають здебільшого за рахунок внутрішніх фахівців компанії.

Динаміка фонду оплати праці: Зростання протягом 2020-2022 років, однак спостерігається значне зниження з 2022 року, і, як результат, ΔФОП з 2020 по 2023 складає -10551 тис. грн. Це пояснюється частково за рахунок скорочення співробітників, але й можуть бути інші фактори, що вплинули на такий спад: рівень інфляції, курс валют тощо.

Динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника: Зростання протягом 2020-2022 років, але значне зниження у 2023 році (у порівнянні з 2022, спад на 16.1%), відносне відхилення становить 10,3%. Серед ймовірних причин зниження середньорічної заробітної плати одного працівника можна віднести: звільнення (добровільне або за рішенням компанії) частки високооплачуваних працівників, тобто підвищення частки працівників із нижчою заробітною платою, зменшення додаткових виплат, зменшення рівня заробітної плати тощо.

Динаміка зарплатомісткості: зменшення рівня зарплатомісткості вказує на те, що відсоток фонду оплати праці зменшується порівняно із рівнем чистого доходу. Спостерігається відносне відхилення на -23.5% протягом 2020-2023 рр, що обумовлюється збільшенням рівня чистого доходу і зменшенням рівня фонду оплати праці протягом вказаного періоду.

Зниження фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати в 2023 році потенційно негативно впливає на стимулювання персоналу в бізнес-організації.

Це може призвести до зниження вмотивованості персоналу, лояльності та продуктивності праці. Доцільно зауважити, що компанії варто вжити певних заходів стимулювання, щоб компенсувати дану негативну тенденцію.

2.3 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу та обґрунтування їх економічної ефективності

За наявною інформацією, компанія EPAM має низку переваг як роботодавець:

- Впізнаваний бренд роботодавця
- Високі та справедливі компенсації для Middle та Senior рівнів спеціалістів
- Комфортний мікроклімат серед співробітників
- Додаткові компенсації навчання, менторські програми
- Можливість працювати в різних країнах
- Складні та інноваційні проекти, що стають передумовою для кар'єрного зростання
- Хороший рівень задоволеності співробітників

Станом на квітень 2024, компанія EPAM посідає восьме місце в рейтингу роботодавців “понад 1500 спеціалістів” за даними DOU [35]. Співробітники компанії можуть заповнити коротку анкету та оцінити компанію. Основні питання даної анкети, а точніше eNPS-тесту, стосуються рівня задоволеності стейкхолдерів на робочому місці, а саме: чи співробітника задовольняє рівень компенсацій та соцпакету, умови праці, можливість кар'єрного зростання та самореалізації, а також рівень задоволеності проєктом/продуктом. За результатами 1169 голосів, компанія має оцінку 88/100.

eNPS (Employee Net Promoter Score) - це метод, що дозволяє бізнес-організаціям оцінити рівень лояльності та задоволення власних співробітників.

Доцільним є згадати результати даного анкетування співробітників, адже з переліку питань є ті, що напряму стосуються системи стимулювання персоналу.

За джерелами [36, 37] є можливість ознайомитись із відгуками та суб'єктивною позицією співробітників компанії "ЕРАМ Україна". Ознайомившись із даними матеріалами, неможливо не помітити значну кількість негативних відгуків, що стосуються складнощів з балансом між особистим життям і рботою, складнощах у комунікації між колегами та керівництвом. Звідси випливає рекомендація №1 для покращення системи стимулювання персоналу – додати у соціальний пакет компенсацію послуг психотерапевта.

З урахуванням сучасних тенденцій, штучний інтелект знаходить все більшу застосовуваність в ІТ-секторі, що у майбутньому може спричинити скорочення співробітників або цілих відділів в бізнес-організаціях, адже їхні функції зможе виконувати ШІ з очевидними перевагами. У серпні 2023 року керівник "ЕРАМ Україна", Степан Мігіш, надав інтерв'ю [38] одному з українських видань, де зазначив, що "насамперед маркету завжди будуть потрібні люди, які вміють думати та ухвалювати самостійні рішення". З орієнтацією на перспективу 5-7 років, пропонується рекомендація №2, що полягає у створенні навчальної платформи для співробітників з елементами гейміфікації для розвитку мислення, креативних та творчих навичок. Реалізація такого рішення потенційно позитивно вплине на рівень стимулювання персоналу завдяки тому, що співробітники ЕРАМ, які проходять дані курси на розробленій платформі, зможуть стати більш інклюзивними спеціалістами, яких не зможе замінити штучний інтелект у майбутньому.

Надалі доречно обґрунтувати економічну ефективність запропонованих ідей задля вдосконалення системи стимулювання персоналу

Рекомендація 1. Включити у соц пакет співробітника компенсацію послуг психотерапевта у розмірі 75% від вартості послуг. Наразі в компанії ЕРАМ Україна працює близько 11500 спеціалістів [39].

У запровадженні даної рекомендації вбачається ряд переваг:

- Зниження ризику вигорання,

- підвищення стійкості до стресу,
- покращення навичок вирішення проблем,
- підвищення самоусвідомлення,
- зниження рівня плинності кадрів,
- покращення командної роботи.

Доцільно буде розрахувати додаткові витрати компанії в разі впровадження даної рекомендації. Дотримуватимемось умови, що в середньому 10% співробітників скористаються даним “бенефітом”.

За інформацією з джерела [40], середня ціна за сеанс із психотерапевтом становить 1200 грн. Припустимо, що в середньому співробітники матимуть 1 сеанс на тиждень. Проведемо розрахунки:

Таблиця 2.4 - Додаткові витрати компанії “ЕРАМ Україна” щорічно при впровадженні компенсації послуг психотерапевта

Кількість співробітників, що користуватиметься компенсацією	Кількість сеансів одного співробітника на місяць	Кількість сеансів усіх співробітників протягом року	Середня вартість одного сеансу, грн.	Вартість сеансу, яку компенсує компанія	Загальні витрати компанії протягом року, тис. грн.
1150	4	55200	1200	900	49680

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Отже, додаткові витрати компанії складуть 49680000 грн. Зважаючи на позитивну динаміку та рівень чистого доходу компанії з року в рік, дані витрати становитимуть близько %0.0002 від загального доходу компанії.

Рекомендація 2. Створення навчальної платформи для співробітників з елементами гейміфікації для розвитку мислення, креативних та творчих навичок.

Серед переваг та причин для реалізації даного проекту можна виділити такі:

- стимулювання саморозвитку: навчання на платформі сприятиме саморозвитку співробітників, що підвищить їхню мотивацію та

зацікавленість у досягненні нових цілей. Це стимулюватиме їх до постійного вдосконалення та покращення своїх навичок;

- збереження конкурентної переваги: в умовах швидкої технологічної динаміки компаніям необхідно постійно оновлювати знання своїх працівників. Розробка та впровадження цієї платформи дозволить ЕРАМ забезпечити своїх співробітників актуальними знаннями та навичками, що збереже її конкурентну перевагу на ринку;
- підвищення рівня інклюзивності: надання можливості навчання на платформі всім співробітникам ЕРАМ сприятиме створенню більш інклюзивного середовища в компанії. Це допоможе залучити й утримати талановитих спеціалістів, підвищить їхню відчуття приналежності до компанії та стимулюватиме їх до досягнення успіху;
- запобігання заміщенню роботою ШІ: розвиток гнучких та креативних навичок серед персоналу дозволить компанії витримати конкуренцію зі штучним інтелектом. Людські якості, такі як креативність, інтуїція та емпатія, залишаються ключовими в управлінні проектами та вирішенні складних завдань, які не можуть бути повністю автоматизовані.

Доцільно буде також провести SWOT-аналіз даного проекту.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз по розробці нової навчальної платформи для співробітників

ЕРАМ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інноваційний підхід	Високі витрати на розробку
Персоналізація	Складність розробки
Доступність	Необхідність технічних знань.
Ексклюзивність	Необхідність постійного оновлення

Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
Розширення аудиторії Продаж платформи або надання доступу іншим компаніям Використання платформи для збору даних Використання платформи для розвитку нових навичок Використання платформи для створення корпоративної культури	Ризик низької залученості Зміна технологій Негативна реакція Зміна економічної ситуації

Джерело: розроблено автором

Оцінимо потенційні витрати на реалізацію даного проекту:

Таблиця 2.6 - Оцінка витрат на реалізацію навчальної платформи

Назва етапу	Витрати, \$
Розробка платформи	50000-80000
Створення та ліцензування контенту	20000-25000
Підтримка та оновлення	5000-10000
Загальні витрати	75000-115000

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6 описує очікувані витрати на розробку, впровадження та підтримку навчальної платформи. Основні етапи:

1. Розробка платформи: цей етап включає в себе розробку та тестування програмного забезпечення, а також інтеграцію з іншими системами, орієнтовна вартість складає 50-80 тис. \$.

2. Створення та ліцензування контенту: на цьому етапі створюються та ліцензуються навчальні матеріали, такі як курси, відео, тести тощо, орієнтовна вартість складає 20-25 тис. \$.
3. Підтримка та оновлення: цей етап включає в себе технічну підтримку платформи, а також оновлення контенту та програмного забезпечення, орієнтовні витрати складають 5-10 тис. \$

Загальні очікувані витрати на реалізацію навчальної платформи становлять 75-115 тис. \$. Ця сума включає в себе всі витрати, перераховані вище. Надалі доцільно оцінити часові затрати на виконання основних етапів роботи над даним проектом (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Основні етапи роботи над реалізацією проекту та часові затрати

Етап	Часовий період, міс.
Планування та проектування	2
Розробка платформи	3
Розробка контенту	2
Тестування та вдосконалення	1
Реалізація та супровід	1

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7 описує основні етапи роботи над реалізацією проекту та очікуваний час, необхідний для їх виконання. Етапи та час на виконання:

- планування та проектування: на цьому етапі визначаються цілі проекту, розробляється план його реалізації, а також формується команда проекту, 2 місяці;
- розробка платформи: на цьому етапі здійснюється розробка програмного забезпечення для платформи, 3 місяці;

- розробка контенту: на цьому етапі створюються та ліцензуються навчальні матеріали, такі як курси, відео, тести тощо, 2 місяці;
- тестування та вдосконалення: на цьому етапі платформа та контент тестуються, а також вносяться необхідні доопрацювання, 1 місяць;
- реалізація та супровід: на цьому етапі платформа впроваджується у користування, а також надається її супровід та підтримка, 1 місяць.

За умови послідовного виконання, загальний час, необхідний для реалізації проекту, становить 9 місяців. Побудуймо діаграму Ганта для визначення оптимального терміну на реалізацію проекту (рис.2.3).

Етап	Часовий період						
	Червень 2024	Липень 2024	Серпень 2024	Вересень 2024	Жовтень 2024	Листопад 2024	Грудень 2024
Планування та проектування							
Розробка платформи							
Розробка контенту							
Тестування та вдосконалення							
Реалізація та супровід							

Рисунок 2.3 - Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором

Отже, завдяки паралельному методу побудови діаграми Ганта (рис. 2.3), даний проект можна реалізувати протягом 7 місяців. За умови початку роботи над даною платформою в червні 2024 року, її реалізація може бути вже у грудні 2024.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було визначено сутність та поняття стимулювання персоналу. Стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину з метою спонукання її до певних дій або свідомо пробудити в ній певну мотивацію чи цілеспрямовану поведінку. Стимулювання персоналу - важливий фактор при оцінці ефективності бізнес-організації. Стимули перетворюються на мотиви тільки тоді, коли вони усвідомлюються і приймаються людьми. Іншими словами, мотив - це вияв людини активно діяти для задоволення власних потреб і спонукальна сила до дії.

Взаємодія мотивів і стимулів - це інструмент, що дає змогу реалізувати потреби працівника у спосіб, який найбільше підходить для нього. Правильна взаємодія мотивів і стимулів робить елементи загального процесу формування механізмів мотивації та стимулювання персоналу в бізнес-організаціях взаємозалежними один від одного. При цьому наукові уявлення в галузі розроблення форм і методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток компетенцій співробітників відповідно до потреб підприємства, професійних, виробничих і особистісних характеристик працівників, узгодження інтересів співробітників та інноваційної стратегії підприємства. Вивчення різних теорій стимулювання персоналу вченими різних періодів засвідчило, що розвиток компаній, у тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку людських ресурсів, за яких люди вмотивовані на досягнення цілей, поставлених підприємством, а їхні потреби задовольняються через застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Було досліджено функції та принципи стимулювання персоналу в бізнес-організаціях. Існують основні методи стимулювання персоналу, які можна використовувати:

- матеріальне стимулювання: заробітна плата, бонуси, премії, комісії, пільги та інші форми грошової компенсації;

- нематеріальне стимулювання: визнання та похвала, можливості для розвитку та навчання, гнучкий графік роботи, сприятливий робочий клімат та інші форми нематеріального стимулювання.

Найефективніші системи стимулювання зазвичай поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні методи. Важливо підібрати методи стимулювання, які відповідають потребам та очікуванням конкретних співробітників та бізнес-організації в цілому.

В рамках дипломної роботи були розглянуті наступні аспекти управління стимулюванням персоналу:

- теоретичні основи стимулювання персоналу: були розглянуті різні теорії мотивації та стимулювання персоналу, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія очікувань Врума та інші;
- методи стимулювання персоналу: були розглянуті різні методи стимулювання персоналу, такі як матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання; особливості стимулювання персоналу в IT-сфері
- сучасні тенденції стимулювання персоналу: були розглянуті сучасні тенденції стимулювання персоналу, такі як використання гейміфікації, персоналізація стимулів, збільшення ролі нематеріальних стимулів, грейдова та тарифна системи

Було проаналізовано операційно-економічний стан ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ”, що є частиною Групи ЕПАМ. Компанія - один з лідерів у розробці, розвитку та виготовленні передових інформаційних технологій.

Проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз для виявлення поточного становища компанії, сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків.

Виявлено, що в період з 2020 по 2023 рр. чистий дохід зріс на 20,8%, або ж на 2161087 тис. грн, в той час, як динаміка фонду оплати праці за цей же період є негативною, результати у -6,1%, або ж зниження на 10 551 тис. грн.. Також було проведено аналіз динаміки середньооблікової кількості працівників, зарплатомісткості, потенційні наслідки негативної динаміки фонду оплати праці, а також факторний аналіз.

Для ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ” було розроблено рекомендації для покращення рівня стимулювання персоналу та обґрунтовано їхню економічну ефективність від реалізації даної рекомендації. Вони включали:

1. включити у соц. пакет співробітника компенсацію послуг психотерапевта у розмірі 75% від вартості послуг;
2. створення навчальної платформи для співробітників з елементами гейміфікації для розвитку мислення, креативних та творчих навичок

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Вид. 2-ге, перероб. і допов. – К., «Кондор». – 2006. – 308 с.
2. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д.Петраченко // Схід. — 2009. — № 9 (100). — С. 23-27. — Бібліогр.: 18 назв. — укр.
3. Історичні засади становлення теорії стимулювання / О.І. Драч // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – С. 50-57
4. Пронюк, Г. Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання персоналу / Ганна Пронюк, Олена Безпалько // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 204-205
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка 2015. Вип. 7. С. 29-37.
6. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с
7. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83
8. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с
9. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підруч. / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КННУ, 2014. – 479 с.

10. Лазненко О.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду / О.В. Лазненко // Управління розвитком. – 2013. – № 13(153). – С. 33–35
11. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Є. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54.
12. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності / А.О. Климчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234
13. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / Коваленко О.В. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – С. 84-91
14. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Сазонова Т.О. // Економічний форум 1/2018 – С. 214-221
15. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу / А.П. Поплавська // С.97-103
16. Чаюн І. О. Сучасні напрями розвитку системи стимулювання праці на підприємстві / І. О. Чаюн // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 7. – С. 161-166.
17. Пакуліна А. А. Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу сучасного підприємства / А. А. Пакуліна, Д. О. Шевченко, Г. С. Пакуліна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 17. – С. 302-309
18. Невмержицька Т. І., Обіход С. В. Характеристика ефективної системи стимулювання персоналу підприємства / С. В. Обіход. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/200.pdf> (дата звернення: 05.05.2024)

19. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах [Текст] / Ольга Василівна Подольська, Вікторія Віталіївна Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С.62–67
20. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – с. 23-27
21. Волинець І. Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення / І. Г. Волинець // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2017. - № 7. - С. 61-67
22. T. Hilorme, S. Drobyazko. Innovative model of enterprises personnel incentives evaluation // Academy of Strategic Management Journal · June 2018 – С. 1-6
23. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» . URL: <https://careers.epam.ua/financial-statement> (дата звернення: 05.05.2024)
24. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/33880213/finances?current_year=2023
25. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с
26. Можливості та переваги для співробітників, що пропонує компанія Netflix. URL: <https://himalayas.app/companies/netflix/benefits> (дата звернення: 05.05.2024)
27. Можливості та переваги для співробітників, що пропонує компанія Google. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/> (дата звернення: 05.05.2024)
28. Можливості та переваги для співробітників, що пропонує компанія Adobe. URL: <https://www.adobe.com/careers.html> (дата звернення: 05.05.2024)
29. Можливості та переваги для співробітників, що пропонує компанія Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/careers/careers.html> (дата звернення: 05.05.2024)

30. Гра «ІТ-монополія»: як створити грейдову систему в компанії та виграти. Портал української ІТ-спільноти DOU.UA. URL: <https://dou.ua/forums/topic/46874/> (дата звернення: 05.05.2024)
31. Кейси з гейміфікації: як залучають у світових компаніях. Онлайн-видання SPEKA. URL: <https://hurma.work/blog/kejsi-z-gejmifikaczii-yak-zaluchayut-u-svitovih-kompaniyah/> (дата звернення: 05.05.2024)
32. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. Блог платформи Peopleforce - <https://peopleforce.io/uk/blog/pryklady-geimifikatsii-v-hr> (дата звернення: 05.05.2024)
33. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу // Д. Берницька – С. 41–43
34. Що таке PEST-аналіз. Довідник для підприємців Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz> (дата звернення: 05.05.2024)
35. Головна сторінка компанії EPAM на платформі DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/> (дата звернення: 05.05.2024)
36. Відгуки про компанію EPAM Systems на платформу Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/Epam-Systems/reviews> (дата звернення: 05.05.2024)
37. Відгуки про компанію EPAM Systems на платформі DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/reviews/> (дата звернення: 05.05.2024)
38. Степан Мітіш, Head of «EPAM Україна», про ШІ, гіг-контракти та майбутнє освіти. Інтерв'ю CEO «EPAM Україна» онлайн-виданню SPEKA. URL: <https://speka.media/stepan-mitish-head-of-epam-ukrayina-pro-shi-gig-kontrakti-ta-majbutnye-osviti-pn3uz9> (дата звернення: 05.05.2024)
39. Інформація про EPAM Systems від Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/epam-systems-292> (дата звернення: 05.05.2024)
40. Сайт онлайн платформи для пошуку психотерапевта. URL: <https://www.qui.help/> (дата звернення: 05.05.2024)