

**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: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВСЬКА РОБОТА

на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

здобувача: Губицької Юлії Олегівни



Науковий керівник: доцент, к.е.н., Ліщинська В.В.



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

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



Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

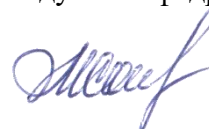
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **О.В. Шатілова**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **М.П. Сагайдак**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Губицькій Юлії Олегівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

дистанційної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	організаційно-економічні та соціально-трудові відносини, що виникають у процесі управління мотивацією персоналу організації
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- 1.1 Розкрити сутність системи стимулювання праці персоналу
- 1.2 Відзначити принципи створення системи стимулювання для бізнес-організації
- 1.3 Розглянути показники оцінки ефективності системи стимулювання праці персоналу

У розділі 2

1. Охарактеризувати господарську діяльність ТзОВ ТВК «Львівхолод»
2. Обґрунтувати напрями удосконалення стимулювання праці персоналу бізнес-організації
3. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Ліщинська В.В.

(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Губицька Ю.О.

(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 13 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань, 3 додатки.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - організаційно-економічні та соціально-трудові відносини, що виникають у процесі управління мотивацією персоналу організації.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність системи стимулювання праці персоналу;
- визначити принципи створення системи стимулювання персоналу для бізнес-організації;
- розглянути показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність ТзОВ ТВК «Львівхолод»;
- обґрунтувати напрями удосконалення стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод», що можуть бути використані також іншими бізнес-організаціями в процесах вибору ними підходів до формування системи стимулювання персоналу, що забезпечить їх ефективне функціонування в сучасних ринкових умовах.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: персонал, управління, управління персоналом, стимулювання, мотивація.

ВІДГУК

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Губицької Юлії Олегівни
на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

Логіко-структурний рівень роботи. Побудова КБР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки відповідають поставленим завданням. КБР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

Рівень пошукової глибини. Використано репрезентативний масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 48 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях. Використано репрезентативний масив внутрішньої документації компанії ТзОВ ТВК «Львівхолод», що відповідає проблематиці дослідження, автором проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи. У першому розділі КБР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та інструменти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Однак в роботі відсутні критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери, а авторська позиція не завжди чітко зазначена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. У другому розділі КБР автором проведена діагностика ефективності діяльності та управління стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод», надані висновки щодо результатів проведеного аналізу. Автором запропоновані заходи щодо покращення стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод», розроблено план реалізації запропонованих заходів, визначено їх бюджет та відповідальні особи. Пропозиції автора обґрунтовані, відповідають ідентифікованим проблемам. Однак в роботі не визначено який економічний ефект для ТзОВ ТВК «Львівхолод» матимуть запропоновані автором заходи.

Рівень наукової етики. Текст КБР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка ритмічно виконувала дослідження, повністю дотримувалася регламенту виконання КБР, враховувала зауваження наукового керівника та своєчасно виправлялися недоліки в роботі.

Кількість балів за якість КБР: 54 бали.

Під час підготовки КБР здобувачка продемонструвала наступні загальні та фахові компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність до проведення досліджень; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Висновок. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Губицька Юлія Олегівна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
29 травня 2023 р.

Ліщинська Вікторія Валеріївна

Рецензія

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Губицької Юлії Олегівни
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

Актуальність теми: тема стимулювання праці залишається популярною багато років, незважаючи на те, що по ній написано велику кількість робіт, проведено чимало досліджень. Така популярність обумовлена тим, що в різні часи потрібні різні інструменти, які особливим чином впливають на ті чи інші категорії працівників, залежно від віку, професійної власності, ціннісної орієнтації тощо.

Позитивні риси роботи: випускна кваліфікаційна робота повністю відповідає заявленій темі. Мета та завдання поставлені чітко, реалізовані у повному обсязі.

Робота має як теоретичну, і практичну значимість: перша проявляється в огляді літератури з досліджуваної тематики, друга у спробі визначити особливості стимулювання персоналу у конкретній сфері бізнесу за допомогою проведення прикладного дослідження на виробничому підприємстві.

У першому розділі ВКР представлені теоретичні аспекти дослідження стимулювання персоналу. Автор розкриває поняття «стимулювання», розглядає управлінські концепції стимулювання персоналу, аналізує види матеріального та нематеріального стимулювання.

У другому розділі ВКР представлені результати прикладного дослідження автора на ТзОВ ТВК «Львівхолод», за результатами якого сформульовані рекомендації, спрямовані на вдосконалення управління стимулюванням персоналу.

Зауваження до роботи: у цілому зауваження до роботи відсутні, але рекомендовано детальніше розглянути та оцінити ефективність запропонованих проектів та рекомендацій щодо покращення управління стимулюванням персоналу.

Практичне значення одержаних результатів: рекомендації, пропонувані автором, можуть бути детальніше розглянуті, можливе їх часткове впровадження.

Бакалаврська дипломна робота Губицької Ю.О. відповідає загальним вимогам та може бути рекомендована до захисту з оцінкою «добре».

Провідний менеджер з персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» Деркач Г.Я.



ЗМІСТ

Вступ	3	
Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	6
1.1	Поняття, види, функції стимулювання персоналу	6
1.2	Методи стимулювання працівників	13
1.3	Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	24
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»	30
2.1	Загальна характеристика діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод»	30
2.2	Діагностика системи стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»	41
2.3	Розробка заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» та їх реалізація	50
Висновки		58
Список використаних джерел		61
Додатки		66

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стратегічно важливих конкурентних позицій вітчизняних організацій на світовому ринку вимагає пошуку нових підходів в управлінні на основі вивчення досвіду європейських країн, що дає можливість сформувати власну систему стимулювання персоналу, що впливає на ефективність діяльності бізнес-організації в цілому та забезпечує підвищення рівня продуктивності праці. Особливої актуальності набуває формування удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу бізнес-організацій для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

У світі зростає значимість персоналу як чинника конкурентоспроможності бізнес-організації. Успіх функціонування підприємства багато в чому залежить від співробітників: їх знань, компетенцій, освіти, досвіду роботи, вміння якісно виконувати покладені обов'язки тощо. Людина готова з більшою віддачею здійснювати трудову діяльність, якщо вона задоволена матеріальною винагородою та різними благами, які отримуються від керівництва. Компанії необхідно вибудовувати не лише функціональне навантаження на працівників, а й створювати умови, за допомогою яких виникне бажання більш активно виконувати необхідні дії для досягнення поставленої мети. Ще американський письменник Дейл Карнегі переконував, що єдиний спосіб змусити людину щось зробити полягає у створенні бажання цього у першого. Саме тому, щоб компанія функціонувала на найвищому рівні, необхідно правильно організувати працю персоналу. З цієї причини багато уваги менеджери приділяють розробці ефективних систем стимулювання.

Стимулюванню та мотивації персоналу значну увагу приділяли такі зарубіжні дослідники як А.Маслоу, Д. Макклелнд, Е. Лоулер, В. Врум. Серед вітчизняних авторів питання стимулювання вивчали А.Гаврілов, І.Завадський,

І.Зіновєв, В.Павлов, В.Шепель. Актуальність окресленого кола питань зумовила вибір теми роботи, її об'єкт, предмет, мету, постановку завдань та логіко-структурну побудову.

Мета роботи: узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Відповідно до визначеної мети в роботі було поставлено наступні **завдання:**

- розкрити сутність системи стимулювання праці персоналу;
- визначити принципи створення системи стимулювання для бізнес-організації;
- розглянути показники оцінки ефективності системи стимулювання праці персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність ТзОВ ТВК «Львівхолод»;
- обґрунтувати напрями удосконалення стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стимулюванням персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод».

Об'єкт дослідження: організаційно-економічні та соціально-трудова відносини, що виникають у процесі управління мотивацією персоналу організації.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій.

Методи дослідження: у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: критичного аналізу, наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень (при визначенні напрямів вдосконалення понятійного апарату, вивчення теоретичних основ та наукових підходів до процесу забезпечення стимулювання працівників організації); аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системного

аналізу (з метою дослідження практичних аспектів системи стимулювання співробітників організації).

Практична значимість дослідження. Результати дослідження і прикладні рекомендації можуть бути використані як торгово-виробничими компаніями, так і бізнес-організаціями інших сфер діяльності в процесах вибору ними підходів до формування системи стимулювання персоналу, що забезпечить їх ефективне функціонування в сучасних ринкових умовах.

Інформаційна база дослідження становлять основні положення наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених в межах досліджуваного проблемного поля, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій, матеріали управлінської звітності ТзОВ ТВК «Львівхолод», дані мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 70 сторінок, 13 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з кількістю 48 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, види, функції стимулювання персоналу

У сучасному менеджменті прийнято вважати, що людина є одним з ключових ресурсів успіху компанії. Досягнення цілей компанії проявляється через конкретних людей, здатних вирішувати ті чи інші завдання в залежності від своєї функції в організації. Цей факт дозволяє знаходити закономірності між діяльністю людини та досягненням цілей компанії. Як тільки закономірності знаходяться, виникає наступне питання: як спонукати підлеглого робити свою роботу ефективніше? Відповідь можна знайти у мотивації та стимулюванні персоналу.

Досліджуючи питання стимулювання, необхідно розібратися в таких поняттях, як потреба, стимул, мотив та мотивація.

Потреба – це необхідність у чомусь. Вона виникає всередині людини, відносно є спільною для різних людей, але в той же час має індивідуальний характер. Для комфортної життєдіяльності людина прагне задовольняти свої потреби [1, с.174].

Очевидно, чим більше різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, чим різноманітніші доступні їй блага, а також чим меншу ціну в порівнянні з іншими видами діяльності йому доводиться платити, тим важливіша роль праці в його житті, тим вища його трудова активність.

З цього випливає, що стимулами можуть бути будь-які блага, що задовольняють значні потреби людини, якщо їх отримання передбачає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. В одному випадку йдеться про працівника, який прагне отримати

благо за допомогою трудової діяльності (мотив), в іншому - про орган управління, що володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул) [3, с.134].

Мотив праці формується тоді, коли праця є якщо не єдиною, то принаймні основною передумовою отримання блага. Тоді благо набуває стимулюючої функції і стає стимулом праці. Стимул праці (від латів. stimulus) - спонукальна причина зацікавленості у праці. У процесі трудової діяльності як стимули розглядають блага, що є у розпорядженні організації [35].

Мотивація - це процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, воно дуже індивідуальне і може змінюватися під впливом мотивів та зворотного зв'язку з діяльністю людини [18].

Розібравшись із основними поняттями, можна переходити до стимулювання праці.

Поняття «стимулювання» походить від латинського «stimulus» (стимул) (букв. палиця, за допомогою якої ганяли тварин і худобу). У енциклопедичному словнику він означає спонукальну причину для вчинення конкретних дій [2, с.162].

У сучасному економічному словнику під стимулюванням розуміють використання спонукань, які сприяють тому, щоб покупці, працівники, клієнти чи інші зацікавлені особи поводитися належним чином, що утворює вигоду для осіб, які застосовують стимулювання.

Процес стимулювання праці передбачає створення умов та атмосфери, де співробітник захоче виконувати свої трудові функції більш якісно, виконувати більший обсяг робіт, ніж передбачалося [6].

Климчук А. О. та Михайлов А. М. вважали, що стимулювання – це застосування до співробітника стимулів, що впливають на його зусилля, старання, ініціативність для вирішення поставлених завдань та використання відповідних стимулів до праці [25].

У навчальному виданні Дикань В.Л., стимулювання – це зовнішній вплив з боку менеджерів організації на персонал або конкретну людину з метою спонукання їх до дій, які спрямовані на досягнення цілей підприємства [4, с.163].

Поняття стимулювання виходить із прагнення організації підвищити свій прибуток, який виступає оцінним фактором першого. Однак стимулювання включає у собі не тільки матеріальні чинники, а й інші форми. Вона спрямована на розвиток компанії, задоволення її нематеріальних потреб, подяку, моральну компенсацію тощо [10].

Сутність стимулювання полягає в наступному:

- створення атмосфери, що сприяє поведінці співробітника на розвиток компанії;
- стимулювання досягнення високих трудових показників персоналу;
- мотивація на максимально можливе використання можливостей працівників [8].

Основна мета стимулювання полягає в одержанні максимальної віддачі від працівників, які допоможуть збільшити дохід організації та її продуктивність. Завдання стимулювання – не просто змусити співробітника здійснювати трудові функції, а викликати в нього бажання виконувати покладені на нього обов'язки краще, ніж це визначено трудовим процесом.

Для того, щоб краще зрозуміти роль і місце стимулювання праці у ієрархії управління персоналом необхідно визначити його функції.

Функції стимулювання праці представлені на рис.1.1.

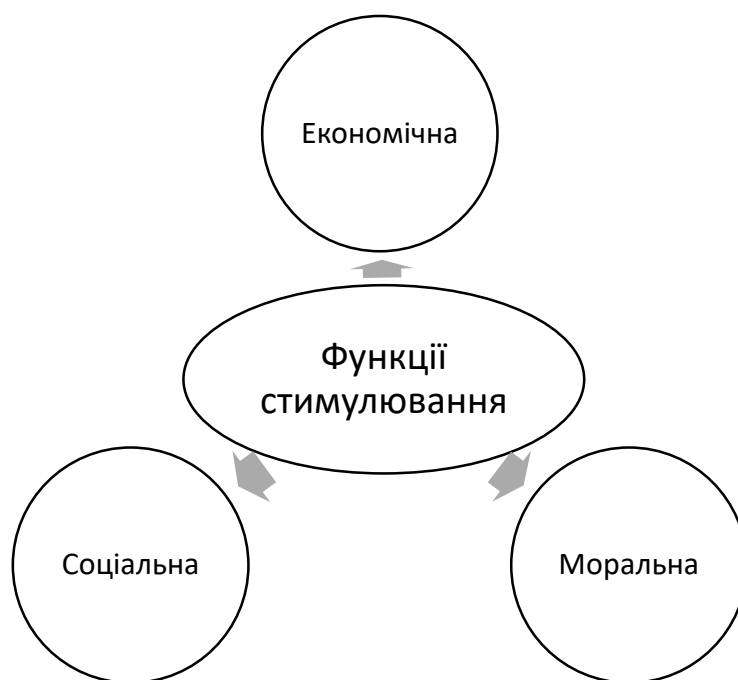


Рисунок 1.1 – Функції стимулювання працівників [30]

Суть кожної функції полягає в наступному:

- економічна – покращення ефективності компанії з метою зростання продуктивності та якості товарів та послуг, що виготовляються. Компанії необхідно стверджувати справедливу заробітну плату в залежності від досвіду, знань, ступеня відповідальності, переліку трудових обов'язків тощо;
- моральна – створення високоморального клімату, згуртованого колективу та покращення життєвої позиції. При розробці стимулів компанії необхідно враховувати традиції та звичаї кожного співробітника;
- соціальна – покращення соціальної структури компанії за допомогою диференціації заробітної плати, яка залежить від впливу стимулів кожного працівника [12].

Слід зазначити, що всі перераховані вище функції в комплексі дають відмінний результат на успішне функціонування діяльності компанії.

Для закріплення розуміння понять мотивації та стимулювання необхідно розглянути основні їх відмінності.

Таблиця 1.1- Основні відмінності мотивації та стимулювання [28]

Мотивація	Стимулювання
внутрішнє спонукання людини	зовнішній вплив (ззовні)
носить позитивний характер	може характеризуватись як позитивно, так і негативно
завершується лише після реалізації потреби	як правило стимул має тимчасові рамки
індивідуальна для конкретного співробітника	властиво групі співробітників, об'єднаних за одним критерієм

До головних завдань стимулювання праці можна віднести вдосконалення індивідуальних здібностей персоналу, підвищення якості, ефективності та продуктивності праці, формування трудової моралі працівників, зниження собівартості товарів, продукції, робіт та послуг, збільшення прибутку підприємства та присвоєння статусу організації з високою конкурентоспроможністю та рентабельністю виробництва, продукції чи активів [20].

Стимули бувають різних форм, і те, що мотивує одну людину, не обов'язково є однаковим для членів його команди. Тому важливо зрозуміти, як різняться мотивація та задоволеність окремих людей і як ці відмінності впливають на загальне прагнення та рішучість команди для досягнення мети.

Стимули, що впливають на мотивацію персоналу:

- оплата праці, заробітна плата тощо;
- прямі фінансові пільги, такі як пенсія, страхування на випадок хвороби/здоров'я/життя; допомоги (на одяг, житло тощо), субсидії, розподіл прибутку;
- непрямі фінансові пільги, такі як субсидоване харчування/одяг/житло/транспорт, стипендії, податкові пільги тощо, відстрочена компенсація, наприклад, оплата вислуги років;
- гнучкий графік роботи, часткова/тимчасова зайнятість;
- академічна відпустка, навчальна відпустка, канікули, відпустка тощо;

- умови праці, охорона праці, техніка безпеки, місця відпочинку та розваг;
- зручності, доступ до школи, інфраструктури, транспорту тощо;
- безпека роботи;
- кар'єра / професійний розвиток / можливості навчання;
- зворотний зв'язок, коучинг, цінність для організації;
- солідарність, спілкування, товариство, кохання, пристрась;
- статус, престиж, зізнання;
- почуття обов'язку, ціль, місія;
- безпека, можливості, стабільність.

Таким чином, стимули можуть бути економічними, які приходять у тій чи іншій формі платежу чи грошового переказу. Деякі з фінансових стимулів є прямими, наприклад, заробітна плата, пенсія, страхування, бонуси тощо. Інші є непрямыми, наприклад, субсидоване харчування, одяг чи житло.

Важливо проводити різницю між належним рівнем оплати праці та спеціальною заохочувальною виплатою для винагороди за результати роботи. У приватному секторі фінансові стимули, як правило, асоціюються з вищими показниками роботи, хоча можна спостерігати і зворотний вплив. Грошові винагороди мають вищу цінність там, де винагорода низька.

Нефінансові стимули бувають різних форм: подарунки, нагороди, подорожі. Деякі з них відчутніші, ніж інші, тому що вони видні та/або можуть бути зіставлені з фінансовими перевагами. Менш відчутні стимули пов'язані, наприклад, з гнучкістю роботи, незалежністю в роботі, визнанням роботи та можливостями просування по службі. Цінність нефінансових матеріальних стимулів, мабуть, сприймається як функція психологічних процесів.

Слід також проводити різницю між формальними та неформальними стимулами. Офіційними є, наприклад, шкали окладів та матеріальні права персоналу. Неофіційні стимули можуть також бути легітимними залежно від контексту, але можуть являти собою канали отримання особистих вигод у результаті корупційної практики чи патронажу.

Застосування стимулів є основою процесу стимулювання трудової діяльності. Стимулювання здійснюється адміністрацією організації та передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значимих та соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці[45].

Трудова активність включає кілька ціннісних аспектів, які є цілями у стимулюванні праці. Вони утворюють цілу структуру, згідно з якою виділяють недиференційовані та диференційовані ефекти стимулювання найманих робітників.

Перший спосіб включає тільки один стимул за допомогою якого досягаються всі цілі та задовольняються всі потреби співробітника. У диференційованому виступають кілька незалежних одна від одної цілей, а той самий стимул здатний по-різному впливати на аспекти трудової діяльності та давати різні результати [19].

Також розрізняють пряме та опосередковане стимулювання. Пряме - вплив на мотивацію виконавця напрямку. Непряме має на увазі створення ситуацій, які спонукають для досягнення важливих показників підприємства [14].

Фахівці виділяють певні вимоги до організації стимулювання праці для підприємства. До них відносяться:

- комплексність – єдність та нерозривність стимулюючих факторів, значення яких залежить від досвіду та розвитку компанії;
- гнучкість – зміна та перегляд стимулів залежно від існуючої ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- диференційованість – різноманіття та індивідуальний підхід до кожного співробітника, адже потреби малозабезпечених співробітників кардинально відрізняються від висококваліфікованих спеціалістів [24].

1.2 Методи стимулювання працівників

В даний час організація ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту.

Типовими проблемами в організаціях, пов'язаних із низькою мотивацією працівників, є:

- багатозадачність персоналу;
- не налагодженість системи стимулювання праці;
- недостатнє оснащення робочих місць;
- слабка перспектива кар'єрного зростання;
- недостатня увага до навчання та стажування нових співробітників та резерву;
- низький професійний рівень персоналу;
- відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників;
- безініціативність співробітників;
- проблеми при створенні узгодженої команди;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- низький рівень міжособистісних комунікацій;
- низький моральний дух у колективі;
- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- висока конфліктність, як з колегами, так і з керівництвом;
- слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення керівництвом;
- недбале ставлення до праці;
- нерозвиненість соцкультпобуду підприємства;
- невідповідність між реальною поведінкою виконавця та очікуваннями від нього начальника.

Сучасною відповіддю на комплексне вирішення цих проблем є впровадження систем стимулювання персоналу.

Сутність категорії «система стимулювання працівників» виходить із сутності стимулювання працівників і передбачає створення умов для професійного та інтелектуального розвитку особистості, для отримання задоволення та радості від самої роботи. Зміст системи стимулювання працівників розкриває сукупність її елементів та взаємодія між ними [22].

Система стимулювання працівників включає у себе такі елементи:

- функції системи стимулювання працівників – характеризують прояв її властивостей у цій сукупності відносин;
- об'єкт системи стимулювання працівників;
- суб'єкти системи стимулювання працівників;
- цілі та завдання системи стимулювання працівників;
- принципи системи стимулювання працівників;
- методи та види стимулювання працівників;
- методи оцінки діяльності персоналу.
- правові норми (державні, регіональні, територіальні та локальні);
- показники (індикатори) ефективності системи стимулювання працівників.

В якості об'єкту системи стимулювання працівників виступає праця чи трудова діяльність, оскільки вона є основою процесу стимулювання.

Суб'єктами системи стимулювання працівників виступають люди, а саме працівники (їх представники) та роботодавці (їх представники)[46].

Базовою метою системи стимулювання працівників є ефективне досягнення загальних (стратегічних) цілей організації та задоволення потреб кожного працівника. Враховуючи сучасні вимоги соціально-орієнтованого управління, система стимулювання працівників повинна забезпечувати безперервний професійний та творчий розвиток особистості, створювати умови для гармонійного поєднання робочого та особистого часу людини. Основними завданнями системи стимулювання працівників є:

- 1) забезпечення відповідності цілей роботодавця цілям працівника;
- 2) ефективне досягнення загальних (стратегічних) цілей організації;

3) мотивація (спонукання) до високопродуктивної праці за рахунок адекватної, своєчасної винагороди та обліку індивідуального вкладу кожного працівника;

4) справедливе визнання реального та потенційного вкладу працівника у результати трудової діяльності;

5) залучення та утримання найбільш кваліфікованих працівників шляхом пропозиції найбільш конкурентоспроможного набору стимулів;

Представлені ціль та завдання визначають наступні базові принципи системи стимулювання працівників:

- доступність – надані методи стимулювання повинні бути доступні та зрозумілі кожному співробітнику;

- поступовість – впровадження та вдосконалення методів стимулювання має відбуватися плавно та поступово. наприклад, різке підвищення матеріальної винагороди, непідтверджене після, тягне за собою ймовірність зниження мотивації у співробітника через створення очікування подальшого підвищення оплати праці;

- відчутність – у кожній організації існує свій власний поріг відчутності впливу того чи іншого фактора стимулювання; саме тому при розробці системи стимулювання необхідний індивідуальний та всебічний підхід у кожній організації;

- поєднання матеріальних та моральних стимулів; за своєю природою їх застосування надає сильний вплив на співробітників, проте при їх впровадженні необхідно враховувати безліч факторів: наприклад, згідно дослідження, молоді працівники більше мотивовані в отриманні високої заробітної плати, проте це не виключає і застосування моральних стимулів [26];

- поєднання позитивних та негативних стимулів: у розвинених країнах прийнято тенденцію до плавного переходу від негативних стимулів (скорочення рівня доходу, позбавлення премій) до позитивних (надання відгулу, підвищення заробітної плати).

Ми розглянемо основні методи стимулювання співробітників до продуктивної праці [15]:

1. Економічний метод. Це система заходів, які використовують матеріальні засоби для мотивації учасників виробництва до роботи зі створення соціального продукту. Характер, форма та методи економічного стимулювання залежать від домінуючих виробничих відносин у суспільстві.

Найбільш поширеним типом системи економічного стимулювання є заробітна плата: зарплата мотивує людей приходити працювати і виконувати свої обов'язки. Проте, існують інші типи структур економічного стимулювання. Ось п'ять загальних прикладів.

Податкові пільги являють собою зниження податків, яке уряд робить для стимулювання витрат на певні статті чи види діяльності. Податкові пільги часто називають чудовим способом стимулювання економічного розвитку. Прикладом корпоративного податкового стимулювання є уряд, який надає великим компаніям податкові пільги в обмін на те, що вони будують офіс або завод у своєму місті. Цей тип податкових пільг стимулює економіку у цій галузі, надаючи компанії можливість надавати робітникам місця, а також надавати товари або послуги для покупки.

Фінансовий стимул - це ширший термін, який охоплює будь-яку грошову вигоду, що надається споживачеві, роботодавцю, корпорації чи організації, щоб спонукати їх зробити те, що вони інакше не могли б зробити. Для співробітників фінансовий стимул може включати опціони на акції або комісійні, які заохочують певні види роботи (згадайте про продавців, комісійні вважаються стимулами продажів). Для клієнтів прикладом фінансового стимулу є знижка, наприклад, продаж «купи один – отримай один – безкоштовно», яка стимулює збільшення витрат під виглядом заощаджень.

Субсидії – це державні програми стимулювання, які надають підприємствам певні суми грошей, щоб допомогти їм зростати.

Негативні економічні стимули або стримуючі фактори карають людей у фінансовому відношенні за вчинення певних дій. Це спосіб стимулювати конкретні дії, не роблячи їх обов'язковими.

Економічні стимули ґрунтуються на тому факті, що люди отримують певні пільги (прямі чи непрямі), які підвищують їх добробут. У табл.1.2 наведено основні форми прямого економічного стимулювання.

Таблиця 1.2 - Форми економічного стимулювання [34]

Форми економічного стимулювання	Характеристика
Основна заробітна плата	Грошовий вимірник вартості робочої сили
Додаткова оплата	З урахуванням труднощів та кваліфікації роботи, поєднання професій, перевтоми, соціальних гарантій підприємства
Винагорода	Визначає індивідуальний внесок співробітників у кінцеві результати виробництва у певні періоди
Премія	Пов'язує результати роботи кожного структурного підрозділу організації та співробітника з основним критерієм успішної роботи підприємства-прибутку
Різні види виплат	Наприклад, оплата проїзду до місця роботи та містом; прогресивні виплати за вислугу років; виплати кількох посадових окладів під час виходу працівника пенсію тощо

На практиці економічне стимулювання можна визначити як стратегію управління, яка включає відстеження результатів роботи, аналіз показників та винагороду персоналу. Багато досліджень показали, що хороше управління стимулами призводить до щасливіших співробітників. Щасливіші співробітники, як правило, більш продуктивні, довше залишаються в компанії та є загальними активами для бізнес-організації.

2. Організаційно-розпорядчий метод просування праці базується на Кодексі законів про працю та інструкціях керівника підприємства. Кожне підприємство повинне мати певну структуру управління, яка визначає рівень менеджерів, яким підпорядковані працівники, оскільки формується робота підприємства у цілому.

У такому разі вимоги посадових осіб виконуватимуться відповідально та нехайно. Коли керівництво компанії прагне до неформальних відносин,

співробітники більше не бачать довіри у керівництві. В результаті відносини між співробітниками та системою управління компанії впадуть до нуля.

3. Соціально-психологічний метод просування роботи визначає поведінка персоналу.

Слід зазначити, що психологічний клімат команди важливіший за фінансові стимули. Цей метод дозволяє уникнути вагань. Працівники, які почувалися захищеними та комфортно на роботі, краще виконують свою роботу.

Бувають моменти, коли співробітники зберігають свою низькооплачувану роботу тільки тому, що ви можете вільно спілкуватися з колегами, висловлювати свою думку та почуватися комфортно.

Для досягнення позитивного психологічного клімату в суспільстві можна використовувати святкові заходи чи спеціальні групові тренінги.

На рис.1.2 подано методи стимулювання співробітників.

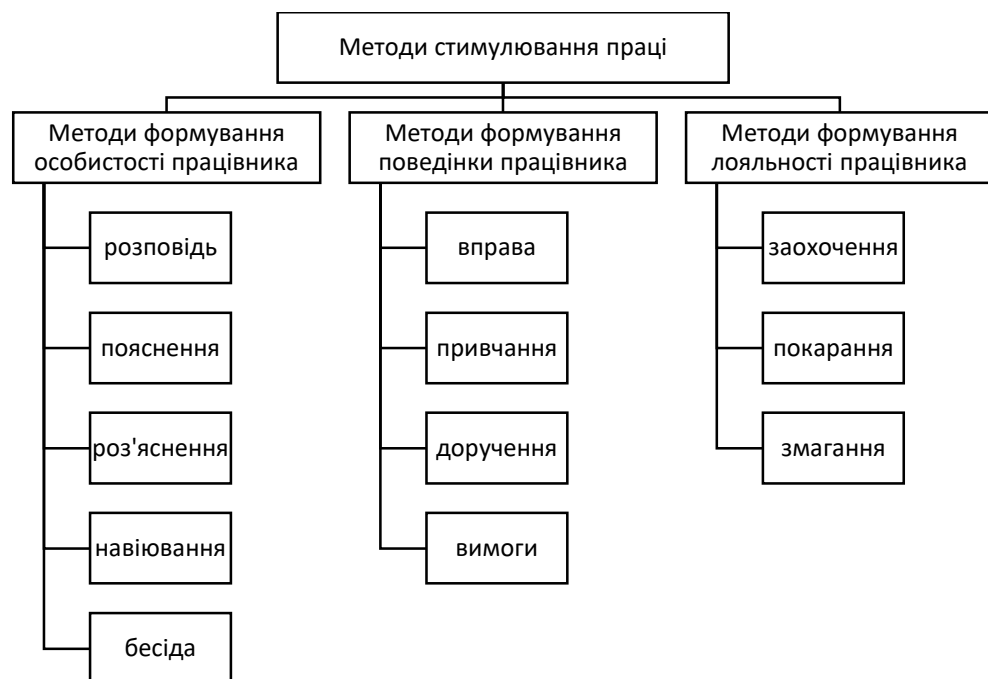


Рисунок 1.2 – Методи стимулювання працівників [29]

Управлінці завжди усвідомлюють значущість спонукання людей працювати в компанії, але вони також припускають, що достатньо грошової винагороди. У деяких випадках ця політика успішна, хоча, по суті, вона не вірна.

Наприклад, рис.1.3 показує результати опитування співробітників щодо методів стимулювання, які вони віддають перевагу.

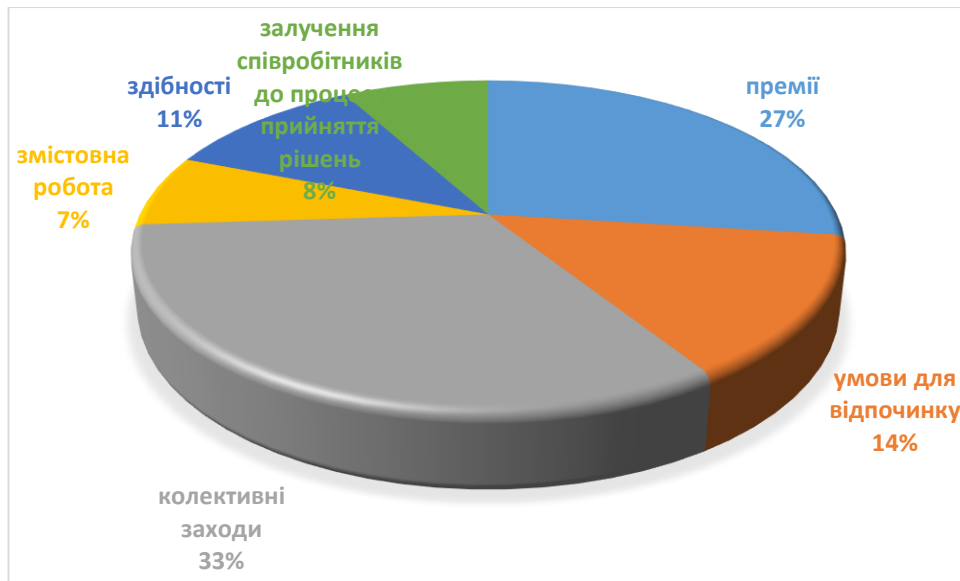


Рисунок 1.3 – Методи стимулювання, яким віддають перевагу працівники [27]

Співробітники, які працюють у сучасних компаніях, як правило, набагато більш освічені та забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їх роботи складніші і на них важко вплинути. Не існує єдиного рецепту розробки системи ефективної мотивації співробітників. Ефективність стимулювання, а також інші проблеми в управлінні, здебільшого пов'язані з конкретною ситуацією.

Підсистема видів стимулювання працівників включає комплекс стимулів, які може розробити та використати роботодавець. Традиційно всі стимули поділяють на матеріальні та нематеріальні. Весь цей набір стимулів має бути цінним для працівників та мотивувати їх до продуктивної праці. Для того щоб задовольняти ці умови, необхідно спільно розробляти систему стимулювання, тобто забезпечити рівноправну участь усіх суб'єктів – працівників (їх представників) та роботодавця (його представника). Важливо також забезпечити наявність сучасних (інноваційних) видів стимулювання, які сприятимуть розвитку та розкриттю професійних та творчих здібностей. До таких стимулів можна віднести гнучкий графік роботи (зручне поєднання робітника та особистого часу), оплату професійного розвитку співробітника, створення

корпоративного університету в організації, комфортну соціально-побутову інфраструктуру підприємства, високу якість трудового життя.

Ні одна сучасна система стимулювання працівників не може бути справедливою та прозорою, якщо вона базується на підходящому, тобто адаптованому до системи стимулювання та специфіки організації, методу оцінки діяльності персоналу. Оцінка діяльності персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у ході реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Безумовно, результати оцінки діяльності працівників можуть використовуватись для ухвалення рішення про надання всього набору стимулів. Як правило, вона використовується для справедливого матеріального стимулювання[46].

На сьогоднішній день розглядаються три моделі закордонного досвіду системи стимулювання праці – американська, японська та західноєвропейська. Характеристики цих моделей можуть бути корисними для організацій, які розробляють відповідні організаційні та системи оплати праці своєму бізнесі [33].

Західноєвропейська модель. Мотивація персоналу у Франції заснована на стратегічному плануванні, лояльному оподаткуванні та вільній конкуренції. Французи не схвалюють понаднормову роботу. На відміну від японців. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Євросоюзу – лише 35 годин.

Американська модель (США та Канада). Підхід до мотивації в американських компаніях заснований на стимулюванні активності персоналу. Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх та досягнення високого рівня добробуту.

Мотиваційна схема для співробітників у Німеччині заснована на світогляді, що співробітник є вільною людиною зі своїми інтересами, що несе особисту відповідальність перед суспільством. Поняття економічної свободи для німців включає в себе облік суспільних інтересів та визначення місця індивіда в ринковій системі.

Японська модель. Зростання продуктивності праці в Японії перевищує зростання рівня життя та заробітної плати. Проте японський досвід дійсний тільки в суспільстві з сильним почуттям цивільної відповідальності та впевненості в собі, де спільні інтереси переважають над індивідуальними потребами та вираженою готовністю йти на особисті жертви заради загального блага.

У Нідерландах матеріальна мотивація заснована на пільгах та винагороді. Наприклад, якщо співробітнику необхідно звернутися до лікаря або до банку, роботодавець надасть кілька годин роботи для вирішення особистих проблем – і сплатить цей час у повному обсязі. А якщо працівник перебуває у відпустці через хворобу більше трьох місяців, він має право на компенсацію у вигляді додаткового дня оплачуваної відпустки.

Британська модель мотивації праці передбачає дві системи оплати праці: грошову та акціонерну. Обидві системи припускають, що заробітна плата працівників залежить від загального прибутку підприємства. Існує також схема з «коливанням» зарплати, яка варіюється залежно від доходу компанії. Колективні договори між працівниками та роботодавцями Великобританії містять норму, відповідно до якої працівники зобов'язані виплачувати частину прибутку компанії.

Що стосується України, сучасні моделі стимулювання праці персоналу у вітчизняних організаціях досить різноманітні, причому найважливішими вважаються матеріальні методи стимулювання. Проте внаслідок ряду проблем у розвитку економіки країни і, як наслідок, недостатньої економічної ефективності низки підприємств та організацій, саме матеріальна мотивація не повною мірою виконує стимулюючі функції.

Багато дослідників підкреслюють гостроту проблеми оплати та стимулювання трудової діяльності працівників, що склалася для багатьох підприємств. В якості основних і найбільш гострих формулюються такі проблеми:

1. Тарифна сітка та схема посадових окладів часто побудована таким чином, що фахівці, що виконують рівну за складністю та рівнем відповідальності роботу і з порівнянним рівнем кваліфікації, можуть отримувати суттєво диференційований рівень посадового окладу/тарифної ставки. При цьому рівень оплати праці відповідає частіше всього формальному найменуванню посади (кваліфікаційної категорії), а не виконуваної роботи. Нерідко зустрічаються ситуації, при яких тарифні ставки робітників однієї професії та однакового розряду можуть суттєво відрізнятися в різних цехах та ділянках (при порівнянному рівні складності робіт) без обґрунтування причин диференціації [16].

2. Відсутні правила та критерії диференціації рівнів оплати для керівників одного рівня управління, фахівців різних кваліфікаційних категорій, робітників різних професій.

3. Не регламентовані принципи встановлення та зміни посадових окладів/тарифних ставок, що робить систему оплати праці непрозорою та веде до порушення правил планування та витрачання коштів на оплату праці (фонду оплати праці).

4. У структурі доходу працівників часто є велика кількість доплат та надбавок, що знижує прозорість системи оплати праці, при цьому характер доплат і надбавок, як правило, є «дотягуючим» до необхідного рівня оплати праці, а не стимулюючим.

5. Змінна частина оплати праці не має стимулюючого характеру, у системі преміювання відсутні механізми впливу на виробничу поведінку працівників, премія сприймається більшістю працівників як постійна складова доходу, причому підставою для виплати є справне виконання посадових обов'язків, а не досягнення необхідних результатів праці[47].

6. Значна частина показників преміювання не пов'язана із зоною відповідальності працівника та призводить до ситуації, за якої відсутня персональна відповідальність за виконання показників ефективності праці.

7. Локальні нормативні акти з оплати та стимулювання праці є формальними та не визначають механізми управління постійною та змінною частинами оплати праці, рядовим працівникам часто незрозуміла існуюча система оплати та стимулювання праці [9].

Серед причин нестабільності організаційно-економічних відносин виділяються такі: низький поріг заробітної плати; висока частка змінної частини у структурі заробітної плати працівників; залежність змінної частини заробітної плати працівників від результатів діяльності підприємства; можливості використання «нестандартної оплати» [37].

Необхідно також зазначити, що світова фінансова криза сприяла тому, щоб керівники підприємств реалізували цілу низку заходів, націлених на оптимізацію всіх управлінських та економічних процесів. Практика антикризових заходів показала, що першорядними об'єктами оптимізації стали процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, особливо це торкнулося системи оплати та стимулювання праці персоналу. Дуже яскраво це знайшло відображення у діяльності комерційних організацій. Це було небезпідставно, адже оплата праці працівників – це одна з вагомих статей витрат підприємств, та власники хочуть отримати інструмент управління цією статтею, розуміючи, де знаходяться важелі можливої оптимізації та впливу на результативність діяльності працівників. У зв'язку з цими причинами найчастіше спостерігається висока нерівність у заробітках; високий рівень бідності серед працівників промислових виробництв; непрозорість та асиметрія трудових відносин; опортуністична поведінка персоналу, що породжує корупцію; слабкі стимули до інвестування в специфічний людський капітал і, як результат, стійко низька продуктивність праці [11].

1.3 Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Стимулювання працівників на підприємстві займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки є відображенням їхньої подальшої поведінки.

Основною метою застосування стимулювання праці в компанії є реалізація інтересів керівництва, до яких належать: збільшення прибутку, розширення каналів збуту, покращення продуктивності праці, якості вироблених товарів та послуг. Щоб оцінити ефективність заходів, що проводяться, економісти аналізують трудову діяльність персоналу та соціально-економічні показники: збільшився або знизився прибуток компанії, що сталося з собівартістю, чи виправдані витрати на матеріальні та моральні стимули.

В основу управління мотивацією та стимулюванням персоналу в організації доцільно впровадити цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), який коротко можна описати так:

- плануйте (plan): встановіть цілі процесу, необхідні для досягнення результатів відповідно до вимог споживачів та політики організації;
- робіть (do): здійснюйте процес управління стимулюванням персоналу;
- перевіряйте (check): здійснюйте моніторинг та вимірювання процесу управління стимулюванням персоналу та продукції чи послуги щодо політики, цілей та вимог на продукцію чи послугу;
- дійте (act): робіть постійне поліпшення функціонування процесу управління стимулюванням персоналу [31].

Найвище керівництво визначає стратегію та політику організації в галузі управління стимулюванням персоналу з урахуванням перспектив розвитку організації. Насамперед для формування стратегії та політики необхідно враховувати результати аналізу вимог безпосередніх споживачів. Слід зазначити, що персонал є не лише ресурсом організації, а й її внутрішнім

споживачем, потреби та очікування якого полягають у хорошому виробничому середовищі, сприятливому психологічному кліматі на роботі, гарантії зайнятості, визнанні та розвитку, гідній винагороді за роботу і т.д.

Розробка та проведення певної стратегії та політики в галузі управління стимулюванням персоналу сприяють створенню високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Стратегія та політика управління стимулюванням персоналу перетворюються керівництвом на вимірні цілі всіх відповідних рівнів організації [40].

При цьому в обов'язковому порядку встановлюються часові рамки для досягнення кожної цілі, а також відповідальність та повноваження.

Для реалізації цілей організації у сфері управління стимулюванням персоналу складаються конкретні плани з різних напрямів кадрової роботи.

Наступним етапом процесу управління стимулюванням персоналу є оцінка його ефективності шляхом зіставлення фактичних значень показників та їх складових частин з рекомендованим чи запланованим рівнем, визначення їх відповідності встановленим конкретним параметрам, критеріям, нормам, правилам, принципам, стандартам, цілям та завданням організації [7].

За результатами аналізу та оцінки процесу управління стимулюванням персоналу здійснюється розробка коригувальних та запобіжних заходів, спрямованих на покращення та вдосконалення стратегії та політики організації в галузі управління стимулюванням персоналу, відповідних цілей, планів з різних напрямів роботи, а також структури витрат організації у сфері управління стимулюванням персоналу.

Підсумком цього циклу є розробка програми стимулювання персоналу.

У програмі стимулювання персоналу необхідно позначити такі складові:

1. Категорії співробітників, діяльність яких має змінитися, та зміст необхідних змін.

2. Охоплення програми (види робіт заданої категорії співробітників) та термін дії.

3. Методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу організації.

4. Критерії оцінки, процедури оцінки та відповідальні за оцінку за окремими критеріями для різних категорій (груп) співробітників щодо кожного з методів.

5. План заходів програми мотивації.

6. Перелік та зміст локальних актів, що забезпечують реалізацію програми мотивації персоналу [41].

Складність розробки програми стимулювання праці полягає в тому, що вона вимагає якщо не індивідуального, то хоча б групового підходу. Неможливо застосувати одну програму відразу до всіх співробітників компанії, так само як і не вдасться скопіювати чужу систему стимулювання праці [5, с.78].

Про розробці програми стимулювання слід враховувати безліч факторів:

- професійний склад співробітників;
- рівні складності виконуваних робіт та їх характер;
- сфера діяльності організації, інноваційність розв'язуваних завдань;
- перспективність компанії на ринку;
- ступінь готовності співробітників до професійного та кар'єрного зростання;
- стиль та методи управління.

Ефективна програма стимулювання трудової діяльності персоналу має поширюватися на всі компоненти структури оплати праці: оклад, додаткові виплати та соціальні програми та пільги. Базова оплата, тобто фіксований оклад має бути достатньою, щоб залучити до організації кваліфікованих працівників. Її розмір варіюється в залежності від обраної системи оплати праці, проте є одне загальне правило всіх фірм: оклад має відповідати ступеню відповідальності співробітника та його ефективності [39].

Впровадження грамотної програми стимулювання праці дозволить значно покращити результати роботи організації та підвищить лояльність співробітників. Головне слідувати основним принципам: система має бути справедливою, відчутною, збалансованою та прозорою, тобто зрозумілою всім співробітникам — і тоді результат не забариться.

Будь-яка програма стимулювання, щоб досягти поставлених перед нею цілей, має попередньо обговорюватися з персоналом. Для вдосконалення стимулювання трудової діяльності працівників необхідно [23]:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;
- виплачувати щомісячні премії найкращим працівникам підприємства;
- виплачувати «тринадцяту» заробітну плату.

Для ще більшого покращення управління стимулювання персоналу доцільна розробка перспективного плану. План повинен ґрунтуватися на ґрунтовному аналізі, по-перше, потреб у стимулюванні поведінки, по-друге, оцінки необхідних коштів на впровадження систем. Разом з перспективним планом щодо кожної системи стимулювання поведінки, яка планується до впровадження, мають розроблятися свої плани чи заходи. Кожна система стимулювання має пройти оцінку ефективності. Розробка та впровадження системи матеріального стимулювання поведінки працівників, як важливого напрямку управління персоналом та загалом управління підприємством, – справа нова. На його шляху потрібно вирішити багато питань: розробити методи аналізу умов, в яких доцільно використовувати такі системи; розробити способи оцінки економічної та соціальної ефективності різних систем, визначити механізми взаємодії систем стимулювання та цих систем з іншими підсистемами управління на підприємстві. Організація ефективної системи матеріального та

нематеріального стимулювання праці персоналу є важливим фактором розвитку підприємств та отримання ними більш високих прибутків [13].

Для того, щоб впровадити ефективну систему стимулювання, необхідно, в першу чергу, провести дослідження та попередній аналіз існуючої ситуації. Послідовність дій у своїй може виглядати так:

- визначення «швидких» резервів у системі стимулювання (інструментів, які можна застосувати відразу, і підприємство має цей ресурс);
- пошук «стратегічних» резервів у системі стимулювання (інструментів, які можна створити у перспективі);
- виявлення можливостей щодо покращення бізнес-показників, розрахунок проектних показників ефективності (ступеня впливу впроваджуваних інструментів підвищення ефективності роботи співробітників);
- проектування системи стимулювання у її принциповому дизайні (послідовності дій та формалізація системи через документ);
- проектування додаткових допоміжних HR-систем без яких робота системи стимулювання неможлива (системи відповідальності HR служби за кожним із напрямів: підбір, оцінка, навчання та розвиток та ін.).

Досвід побудови ефективної системи стимулювання персоналу, що використовуються у вітчизняних та зарубіжних організаціях, дозволяє зробити висновок про наявність двох основних завдань, які пов'язані з визначенням раціонального балансу між:

- а) інструментами мотивації та стимулювання,
- б) заходами матеріального та нематеріального стимулювання та мотивації [36].

При вирішенні першого із зазначених завдань необхідно враховувати, що система мотивації може забезпечити вищу проти системи стимулювання ефективність використання ресурсів при впливі на персонал. Однак це вимагає серйозного детального аналізу потенціалу кожного співробітника (ще на стадії його прийому на роботу).

Остання обставина зазвичай пов'язана зі значним рівнем ризику відсутності прогнозованої віддачі інвестицій у людський капітал. При вирішенні другого завдання важливо розуміти, що, володіючи суттєвим потенціалом з погляду на співробітників, інструменти нематеріального стимулювання та мотивації в ряді випадків не є прозорими та не дозволяють охопити значну частину персоналу.

Таким чином, системи стимулювання персоналу потребують постійного коригування та вдосконалення, тому що ринкова ситуація нестабільна, змінюються економічні, політичні, соціальні умови діяльності фірми. Дослідження консалтингових компаній показують, що для співробітників українських підприємств найбільше мотивуюче значення має монетизація їх праці, тобто основним стимулом для них є заробітна плата та її змінна частина, яка залежить від того, наскільки ефективно людина працює. Однак як при низькому, так і при високому рівні оплати праці стимулювання може знижуватися. Оптимальний такий рівень оплати праці, який відповідає рівню відповідальності та виконуваних обсягів роботи, а також достатній для того, щоб утримати працівника від переходу до конкурентів [32].

В умовах інноваційної економіки найважливішим джерелом успіху підприємства у конкурентній боротьбі є його трудовий потенціал. Це зумовлено тим, що саме працівник здатний забезпечити досягнення поставленої мети підприємства. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління трудовим потенціалом для забезпечення його роботи. Про значні резерви приросту продуктивності праці завдяки якісній її організації та створення умов для роботи на «повну силу» свідчать результати наукових досліджень економістів, соціологів та багатьох інших спеціалістів [17].

Робочу силу індивіда згідно з її джерелом (властивості організму, соціальної особистості) та готовності до використання у виробничій діяльності можна розглядати як трудовий потенціал особистості – джерело робочої сили.

Трудовий потенціал працівника представляє собою сукупну здатність фізичних та духовних властивостей окремого працівника досягати у заданих

умовах певних результатів його виробничої діяльності, з одного боку, і здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін у виробництві - з іншого [21].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТЗОВ ТВК «Львівхолод»

«Львівхолод» – це одна з провідних українських компаній в секторі роздрібної торгівлі. Центральний офіс компанії знаходиться у Львові. Компанія має значний досвід роботи на вітчизняному ринку рітейлу (більше ніж 10 років). Якщо аналізувати актуальні позиції підприємства, то воно замикає п'ятірку українських торгових мереж по кількості торгових точок.

Таблиця 2.1 - Топ-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів у 2021 р. [38]

№	Компанія	Мережі	Центр. офіс	Кількість торгових точок у 2021 р.	Кількість торгових точок у 2020 р.	Кількість областей покриття у 2021 р.
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express	Дніпро	1266	1201	24
2	Fozzu Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Thrash	Київ	684	612	25
3	VolWest Retail	Наш край, SPAR	Луцьк	272	281	21
4	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО	Київ	266	221	2
5	ТОВ ТВК "Львівхолод"	Рукавичка	Львів	179	179	7
6	ТОВ "ОПТТОРГ-15", ТОВ НМСМ "Делві"	Делві	Київ	149	135	9
7	ТОВ "ЕКО"	ЕКО маркет, Sympatic	Київ	136	144	16
8	ПАО "МХП"	М'ясомаркет	Київ	129	52	23
9	ТОВ "Клевер Сторс"	Сім23, Сім23 to go	Луцьк	111	89	5
10	ПП "Мережа-Сервіс-Львів"	Близенько	Львів	110	90	2

ТзОВ ТВК «Львівхолод» зареєстрована у 2004 році як товариство з обмеженою відповідальністю за адресою: Львівська область, місто Львів, вулиця Угорська, будинок 22 [42].

Товариство має повну господарську самостійність у питаннях визначення форми управління, прийняття господарських рішень, збуту, оплати праці та розподілу чистого прибутку.

Товариство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, створені задля отримання прибутку.

ТзОВ ТВК «Львівхолод» здебільшого робить акценти на торгівлі в магазинах, продаючи через неспеціалізовані точки продажу товари харчування, цигарки та напої.

Якщо відштовхуватися від Заходу України, то в регіоні у компанії є рекордна кількість магазинів з функцією самоврядування. Вони мають назву «Рукавичка» та користуються значною популярністю у місцевих мешканців. Їх кількість збільшується з кожним роком та наразі дорівнює 160 магазинів. Крім цього, у підприємства є власний логістичний центр та виробничі потужності, що робить її менш залежною від взаємодії з конкурентами.

Основними конкурентами «Львівхолод» є АТБ- лідер ринку за кількістю магазинів, Fozzy Group (об'єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo), VolWest Retail та КОЛО.

«Львівхолод» має усі необхідні сертифікати якості, в тому числі й отримані, згідно стандартів ISO 9001, ISO 22000:2005. Більшість фахівців вважають подібну систему найбільш ефективною, так як кожен стандарт відповідає за певний аспект використання, продажу та зберігання продуктів харчування.

Якщо відштовхуватися від діяльності мережі «Рукавичка», то на її полицях можна знайти велику кількість товарів власних ТМ компанії. Серед них «Традиція», «Кухарочка» та «Гальба». Власне виробництво дає можливість сформувати конкурентні ціни, тим самим збільшуючи зацікавленість цільової аудиторії.

Украгростандарт надав усі необхідні сертифікати компанії, що підтверджують якість продукції. Також, компанія має велику кількість клієнтів серед ділових та підприємницьких кіл.

Сумарно, зазначене підприємство взаємодіє з 500 постачальниками, що дає можливість запропонувати покупцям великий асортимент товарів. Висока якість та адекватна цінова політика – це ще одна перевага «Львівхолод».

Повертаючись до питання популярності «Львівхолод», то потрібно зауважити, що в регіоні у бренду майже немає конкурентів. Компанія має налагоджену логістичну систему, професійний колектив та велику кількість магазинів у великих містах. Це головні фактори за допомоги яких покупці утотожнюють бренд з високою якістю.

Компанія почала використовувати нову версію міжнародного сертифікату ISO 9001:2015 у 2018 році. Згідно з цим стандартом, компанія гарантує якісне зберігання м'ясних та рибних продуктів (напівфабрикатів), а також використання сучасних методик фасування круп.

Як результат, сьогодні зазначена компанія дає клієнтам змогу отримувати якісні товари за адекватною вартістю. При цьому, їм не потрібно перейматися на рахунок якості товару.

Відштовхуючись від економічної складової, компанія вважається одним з найбільших платників податків в Україні та Львівській області. Наприклад, у 2022 року мережа «Рукавичка» сплатила до бюджету 115.9 млн гривень, якщо казати безпосередньо про Львівську область.

З компанією не було зв'язано гучних скандалів. Вона приділяє велику увагу соціальній відповідальності, дає місцевим мешканцям велику кількість робочих місць, регулярно сплачує податки.

Керівництво діяльністю ТзОВ ТВК «Львівхолод» здійснює Генеральний директор, який діє на підставі Статуту.

Для досягнення максимальної ефективності роботи апарат управління в ТзОВ ТВК «Львівхолод» побудований таким чином, що має лінійно-функціональну структуру і є системою взаємопов'язаних відділів, на чолі яких

стоять керівники. Лише за тісної взаємодії функціональних керівників та виконавців можливо йти до намічених цілей та фінансових показників ефективності компанії. На підприємстві існують постійно діючі відділи та служби, що відповідають за виконання певних функцій. Працівники цих підрозділів несуть відповідальність за результати своєї діяльності, яка безпосередньо впливає на сам бізнес-процес загалом.

Організаційна структура ТзОВ ТВК «Львівхолод» представлена на рис.2.1

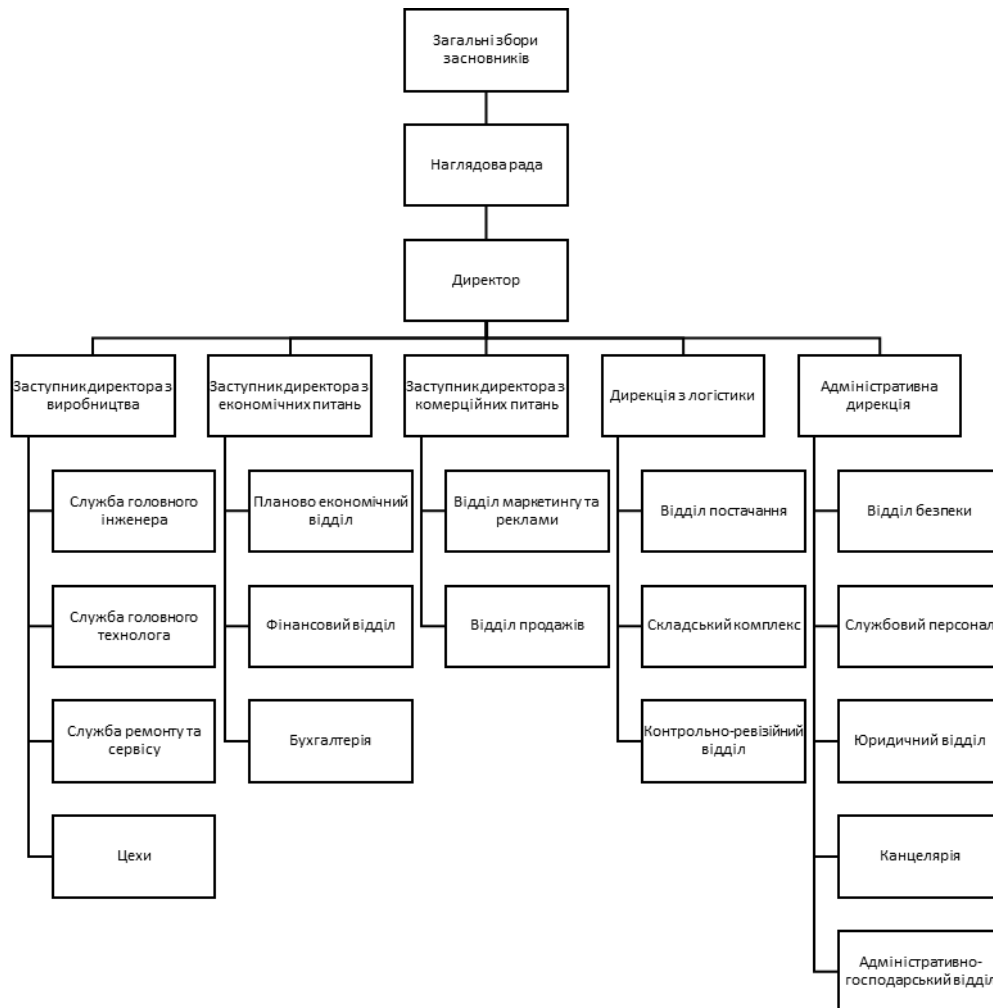


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТзОВ ТВК «Львівхолод» [43]

У табл.2.2 розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод».

З аналізу табл.2.2 спостерігається, що дохід від реалізації підприємства за аналізований період зростає з кожним роком. У 2018 р. порівняно з попереднім роком відбулося зростання показника на 641944 тис.грн або на 23,65%, у 2019 р.

- на 709075 тис.грн або на 21,13%, у 2020 р. - на 90158 тис.грн або на 2,22%, у 2021 р. - на 259090 тис.грн або на 6,23%. Це говорить нам про зростання розвитку та потужностей підприємства.

Спостерігається зростання й собівартості: у 2018 р. порівняно з попереднім роком - на 475046 тис.грн або на 22%, у 2019 р. - на 506554 тис.грн або на 19,23%, у 2020 р. - на 16638 тис.грн або на 0,53%, у 2021 р. - на 136364 тис.грн або на 4,32%. Основною причиною зростання показника виявилися ріст інфляції та вартості використовуваних при виробництві ресурсів.

В результаті цього відбулося зростання валового прибутку, але чистий прибуток за аналізований період зменшився. Це є негативною тенденцією та показує загальне погіршення фінансового становища підприємства.

На рис.2.2 зображено динаміку формування чистого прибутку.

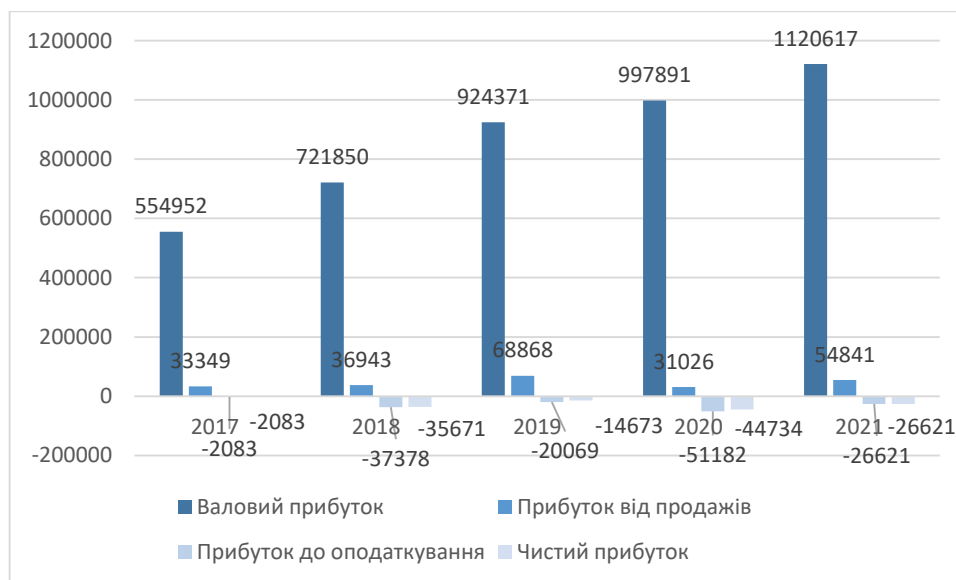


Рисунок 2.2 – Формування чистого прибутку ТзОВ ТВК «Львівхолод» за 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Таблиця 2.2 - Основні фінансово-економічних показників діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» у 2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, 2018-2017		Відхилення, 2019-2018		Відхилення, 2020-2019		Відхилення, 2021-2020	
						Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції	2714253	3356197	4065272	4155430	4414520	641944	23,65	709075	21,13	90158	2,22	259090	6,23
Собівартість реалізованої продукції	2159301	2634347	3140901	3157539	3293903	475046	22,00	506554	19,23	16638	0,53	136364	4,32
Валовий прибуток	554952	721850	924371	997891	1120617	166898	30,07	202521	28,06	73520	7,95	122726	12,30
Інші операційні доходи	28677	34050	35221	35964	56645	5373	18,74	1171	3,44	743	2,11	20681	57,50
Адміністративні витрати	64589	79946	108863	132060	134484	15357	23,78	28917	36,17	23197	21,31	2424	1,84
Витрати на збут	474322	617582	752441	781686	899681	143260	30,20	134859	21,84	29245	3,89	117995	15,09
Інші операційні витрати	11369	21429	29420	89083	88256	10060	88,49	7991	37,29	59663	202,80	-827	-0,93
Прибуток від продажів	33349	36943	68868	31026	54841	3594	10,78	31925	86,42	-37842	-54,95	23815	76,76
Інші фінансові доходи	65	0	0	0	0	-65	-100,00	0	-	0	-	0	-
Інші доходи	38	0	0	193	9819	-38	-100,00	0	-	193	-	9626	4987,56
Фінансові витрати	33603	68836	82408	78370	83044	35233	104,85	13572	19,72	-4038	-4,90	4674	5,96
Інші витрати	1932	5485	6529	4031	8237	3553	183,90	1044	19,03	-2498	-38,26	4206	104,34
Прибуток до оподаткування	-2083	-37378	-20069	-51182	-26621	-35295	1694,43	17309	-46,31	-31113	155,03	24561	-47,99
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	1707	5396	6448	0	1707	-	3689	216,11	1052	19,50	-6448	-100,00
Чистий прибуток	-2083	-35671	-14673	-44734	-26621	-33588	1612,48	20998	-58,87	-30061	204,87	18113	-40,49
Середньоспискова чисельність працівників	3623	3643	3793	3619	3587	20	0,55	150	4,12	-174	-4,59	-32	-0,88
Продуктивність праці, тис. грн/чол	749,17	921,27	1071,78	1148,23	1230,70	172,1001	22,97	151	16,34	76	7,13	82,4737	7,18
Середньомісячна з/п 1 працівника, тис. грн	7,88	9,17	10,42	12,52	15,25	1,29	16,37	1	13,63	2	20,15	2,73	21,81
Основні засоби, тис. грн	223214	361405	504656	606174	631585	138191	61,91	143251	39,64	101518	20,12	25411	4,19
Оборотні активи, тис. грн	447214	570421	680205	670560	660665	123207	27,55	109784	19,25	-9645	-1,42	-9895	-1,48
Фондовіддача, грн/грн	13,01	11,48	9,39	7,48	7,13	-1,53	-11,74	-2	-18,24	-2	-20,31	-0,35	-4,66
Оборотність активів	4,00	3,33	2,82	2,46	2,41	-0,67	-16,76	-1	-15,42	0	-12,77	-0,05	-1,96

Джерело: розраховано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Кадровий потенціал фірми є основним ресурсом кожної компанії, якість та ефективність використання якого у значній мірі залежить від результатів діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Проведемо аналіз кадрового складу.

Чисельність персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» на 01.01.2022 складає 3587 осіб (рис.2.3). Чисельність персоналу у 2021 році зменшилася проти 2017 року на 36 чоловік, тобто на 0,99%. Пік зростання відбувся у 2019 р. – 3793 людини. Далі можна спостерігати зменшення кількості персоналу. Зміна відбулася частково внаслідок пандемії. Інша причина – воєнні дії з боку Російської Федерації.

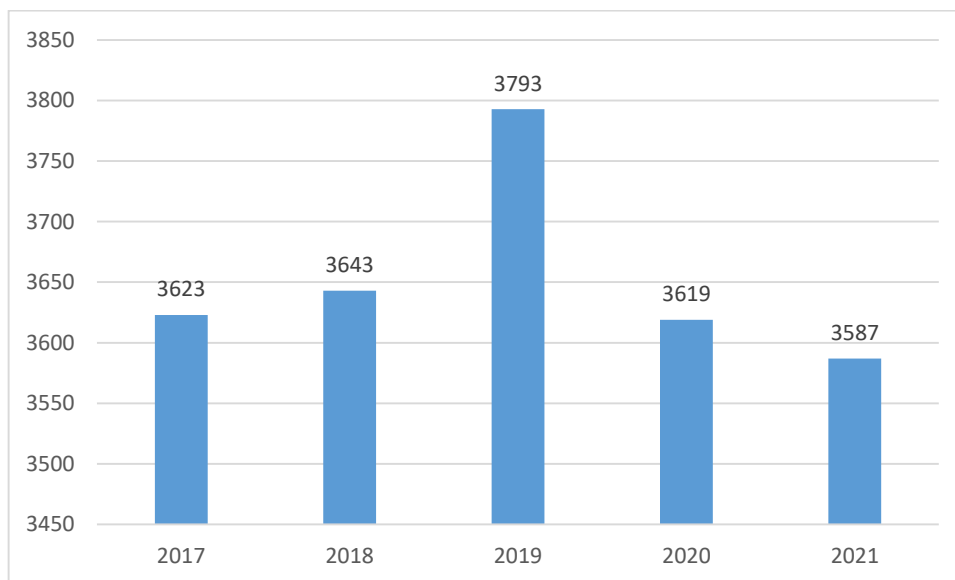


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» за 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Можна сказати, що структура персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» не змінилася. Найбільшу частину, як і раніше, займають робочі. У 2021 р. їхня питома вага становила 59,9%, спеціалістів – 25,5%, керівників – 14,7%. Керівники підприємства є професійною групою осіб, здебільшого зайнятих інтелектуальною працею та здійснюють функції управління, так само до них відносять заступників та головних фахівців. У сукупності вони утворюють

адміністрацію, до складу якої також включають окремих осіб, які не належать до керівництва, але виконують допоміжні управлінські функції, наприклад, співробітників кадрових служб. На рис.2.4 представлена структура працюючих за категоріями.

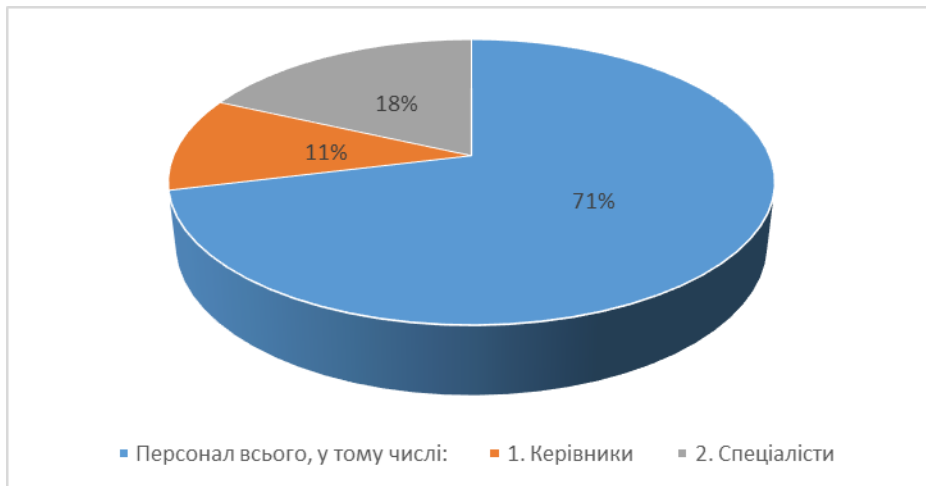


Рисунок 2.4 – Структура працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод» за 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

За віковою категорією у 2021 р. можна виділити працівників у віці (рис.2.5): до 30 років – 2051 осіб або 57,18%; від 31 до 35 років – 1099 осіб або 30,64%; від 36 до 50 років – 416 осіб або 11,6%; старше 50 років – 21 осіб або 0,59%

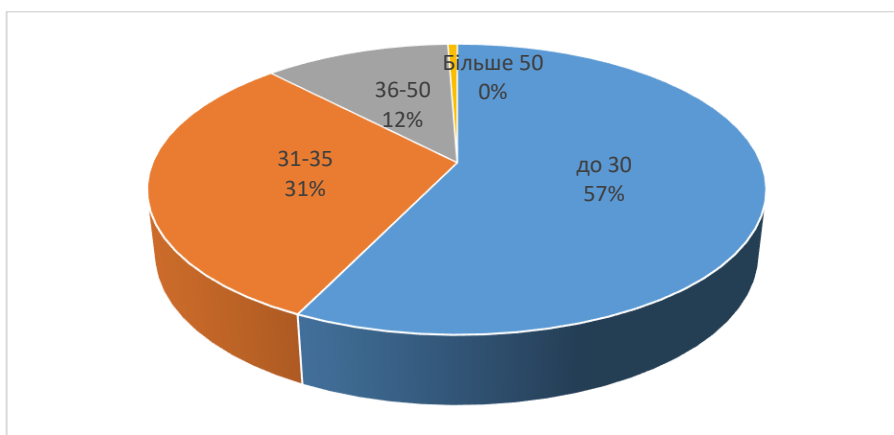


Рисунок 2.5 - Віковий склад працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод» у 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

З цих даних ми можемо зробити висновок, що працівники, які працюють у компанії здебільшого молоді співробітники, до 35 років 87,82 % - 3150 осіб. Також ми спостерігаємо молодий склад відділів.

Розглянемо кадровий склад за стажем для розуміння плинності кадрів.

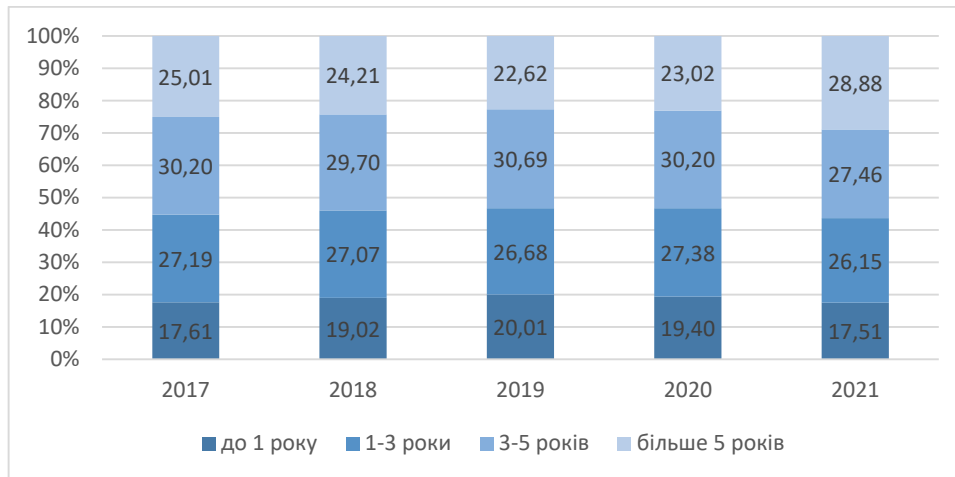


Рисунок 2.6 – Розподіл персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» за трудовим стажем, %

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Аналіз рис.2.6 показав, що структура персоналу за стажем за аналізований період залишилась приблизно на одному рівні. У 2021 р. до 1 року у компанії працювало 17,51% працівників, від 1 до 3 років – 26,15%, від 3 до 5 років – 27,46% і найбільшу частку займають співробітники, що працюють у компанії більше 5 років – 28,88%.

Далі побудуємо діаграму динаміки персоналу за гендерною ознакою:

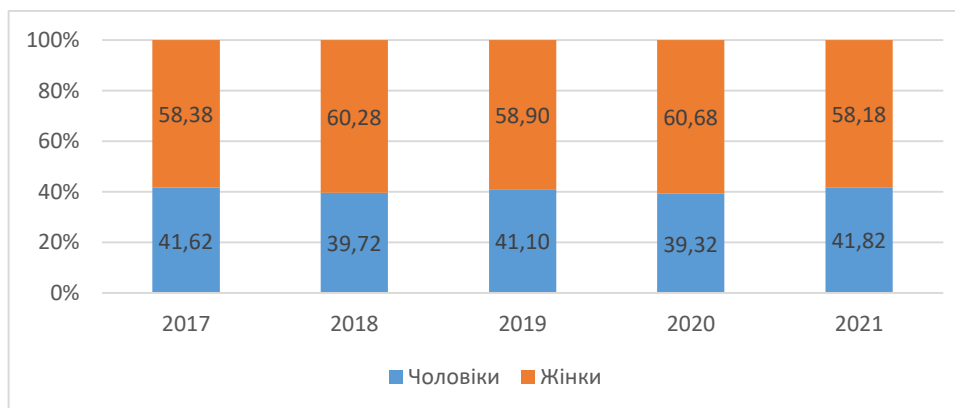


Рисунок 2.7 - Розподіл персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» за статтю, %

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

На основі рис.2.7 можна зробити висновок, що статеву структуру персоналу обумовлюють особливості галузі. За аналізований період бачимо, що найбільшу частину працюючих займають жінки.

Аналіз персоналу за рівнем освіти ТзОВ ТВК «Львівхолод» представлений на рис.2.8.

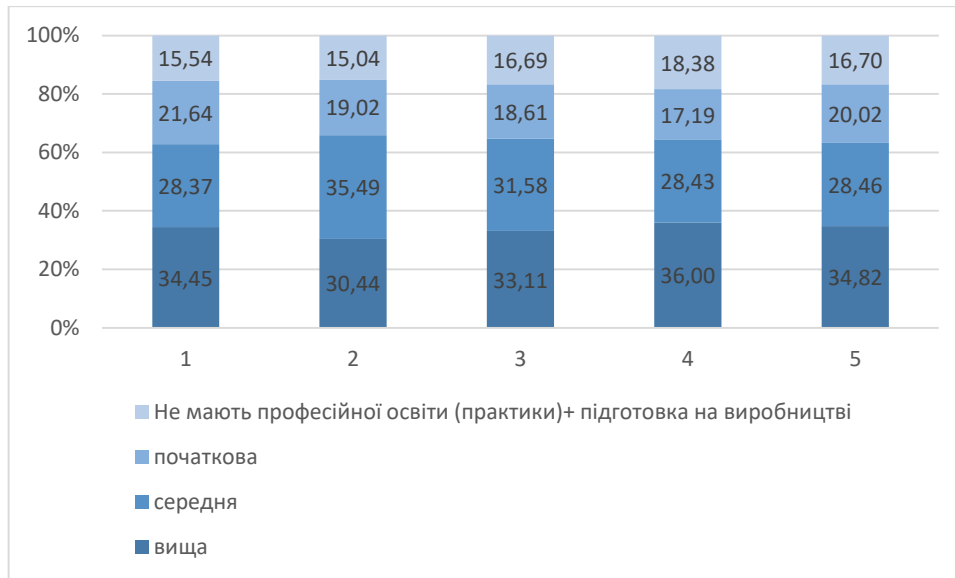


Рисунок 2.8 – Розподіл співробітників ТзОВ ТВК «Львівхолод» за рівнем освіти, %

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

З рис.2.8 можна зробити висновок, що основна частина персоналу організації мають вищу освіту. Це означає, що всі співробітники ТзОВ ТВК «Львівхолод», які займають керівні посади володіють вищою освітою.

Далі проаналізуємо рух персоналу підприємства, а також разрахуємо показники руху. Показники руху трудових ресурсів ТзОВ ТВК «Львівхолод» представлені в табл.2.3. Згідно проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- коефіцієнт обороту за наймом у 2021 році значно зменшився (-89,09%), що обумовлено зменшенням кількості прийнятих працівників;
- коефіцієнт обороту з вибуття році також зменшився (-54,09%), що обумовлено зменшенням кількості вибулих працівників;
- коефіцієнт плинності знизився на 63,27%;

- коефіцієнт сталості кадрів збільшився на 12,72% до 2021 року.

Таблиця 2.3 - Показники руху трудових ресурсів ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість працівників на початок року	3256	3623	3643	3793	3619
Середньоспискова кількість працівників	3623	3643	3793	3619	3587
Прийнято всього	389	28	168	14	42
Вибуло всього	22	8	18	188	10
у т.ч.					
- за скороченням	11	4	9	156	6
- за власним бажанням	9	2	5	27	2
- за порушення трудової дисципліни	2	2	4	5	2
Коефіцієнт обороту за прийомом	10,74	0,77	4,43	0,39	1,17
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,61	0,22	0,47	5,19	0,28
Коефіцієнт плинності кадрів	0,30	0,11	0,24	0,88	0,11
Коефіцієнт сталості складу персоналу	89,26	99,23	95,57	99,61	100,61
Коефіцієнт заміщення	10,13	0,55	3,95	-4,81	0,89

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Провівши діагностику складу і структури персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод», перейдемо до аналізу існуючої практики стимулювання персоналу.

2.2 Діагностика системи стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Основними цілями та завданнями системи стимулювання праці персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» є: залучення персоналу до організації; ефективний розвиток персоналу; підвищення продуктивності праці персоналу; справедлива оцінка трудового внеску працівників; збереження працівників в організації; оптимальне співвідношення витрат. На підприємстві діє затверджена мотиваційна політика, яка представлена на рис. 2.9.

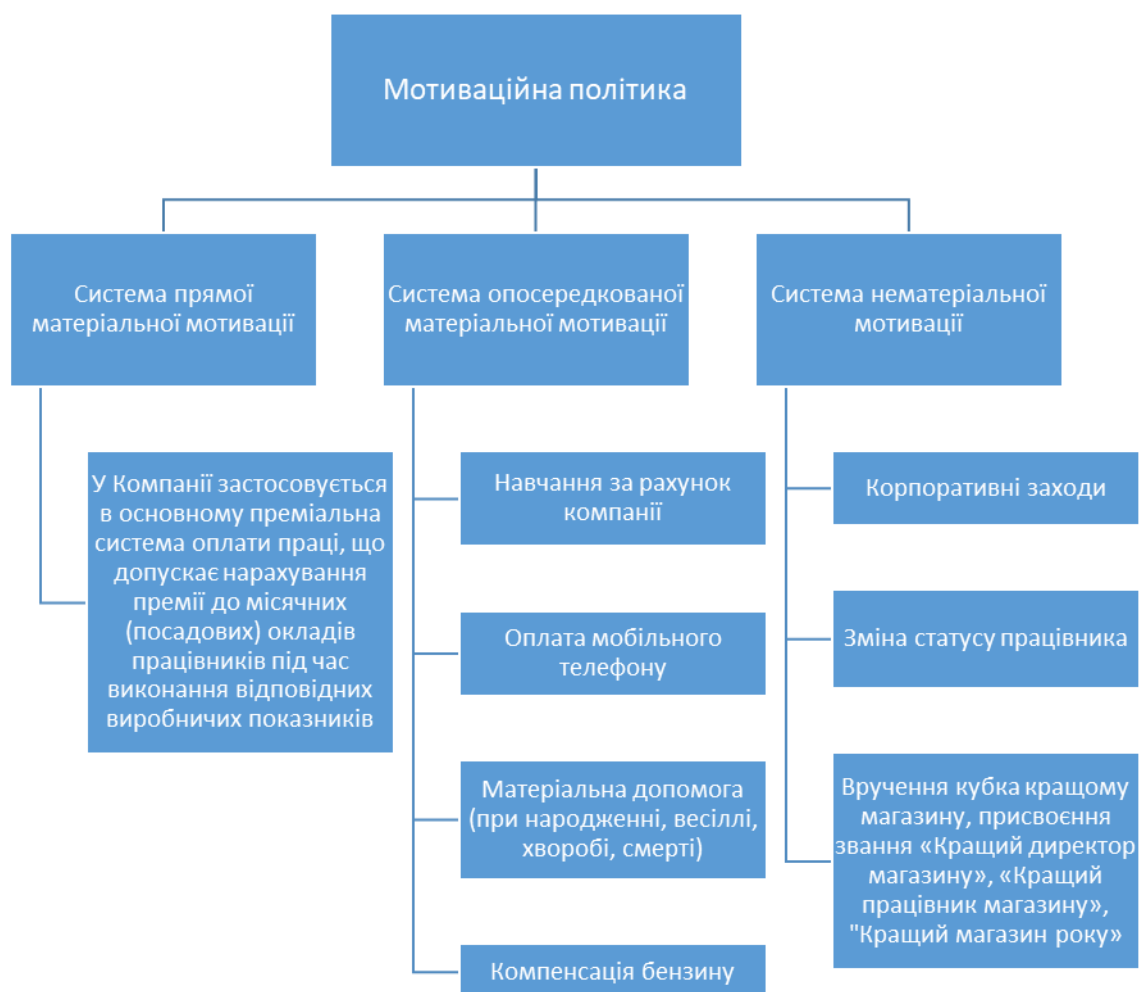


Рисунок 2.9 – Мотиваційна політика ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Згідно з прийнятою мотиваційною політикою та розробленою мотиваційною програмою на ТЗОВ ТВК «Львівхолод» використовують відповідні методи стимулювання, які представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Методи стимулювання працівників ТЗОВ ТВК «Львівхолод»

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
1. Утримання	
Премії за підсумками роботи, за високі показники у праці за відповідною професією, за сумлінне виконання трудових обов'язків	Надання щорічних відпусток до 31 календарного дня
2. Компенсування	
Оплата супутникового зв'язку Оплата бензину Оплата професійного навчання Матеріальна допомога (народження, весілля, хвороба, смерть)	Корпоративні заходи (святкування дня народження, 8 березня, 14 жовтня, Нового року)
	Підвищення кваліфікації працівників
	Визнання успішних результатів роботи працівників

Джерело: сформовано автором за даними ТЗОВ ТВК «Львівхолод»

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблено на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до КЗпП України компанія самостійно встановлює вид системи оплати праці, розміри посадових окладів, і навіть форми матеріального заохочення. Фірма використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи.

Група «Утримання» включає заходи щодо стимулювання для подальшого утримання співробітників в організації через забезпечення гарантії соціальної захищеності та спрямовані на формування довірчих відносин між працівниками та організацією.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків, підприємливості та надання послуг клієнтам. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів з обслуговування клієнтів згідно із заявками.

Основною умовою нарахування премій працівникам є виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями[48].

Премія в компанії є фіксованою, що, в свою чергу, не є достатнім стимулом працівників до прагнення робити щось більше для підприємства, чим входить у їх безпосередні посадові обов'язки.

Колектив ТзОВ ТВК «Львівхолод» під час визнання успішних результатів роботи бере участь у висуванні працівників для морального та матеріального заохочення, у тому числі висловлюють думку щодо кандидатур керівництву.

В організації є традиція – вітання співробітників із днем народження або іншими знаменними датами в їхньому житті, з врученням премії або цінного подарунку. А також спільне святкування урочистостей, особливих подій компанії, проведення різних корпоративних вечорів.

До виплат із групи «Компенсування» відносяться виплати, пов'язані з результативним функціонуванням співробітників. В організації оплачуються: послуги мобільного оператора; вартість бензину, що витрачається працівником компанії на виконання професійних обов'язків; навчання персоналу для підвищення кваліфікації та професійних навичок; витрати на життєві події у сім'ї співробітника.

Аналіз системи заробітної плати працівників у кожній організації має велике значення. Протягом аналізу слід здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати, виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції[48].

Розглянемо показники середньої заробітної плати працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод» (рис. 2.10). За аналізований період спостерігається зростання середньої заробітної плати по всіх основних категоріях працівників. Заробітна плата керівників, фахівців та робітників у 2021 році збільшилася на 93,7%, порівняно з 2017 роком.

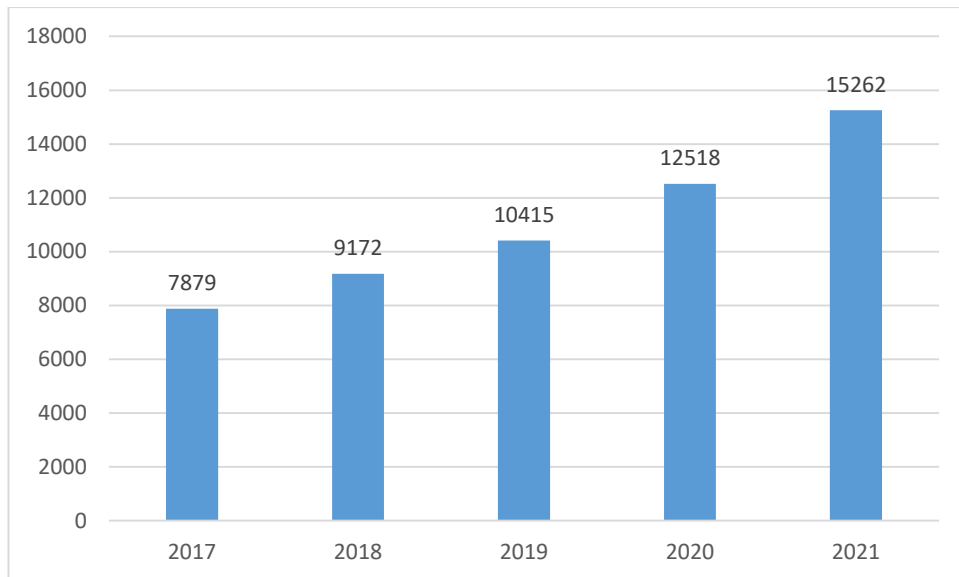


Рисунок 2.10 - Середня заробітна плата працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод», грн

Джерело: побудовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Розглянемо показники ефективності використання фонду заробітної плати ТзОВ ТВК «Львівхолод», подані у табл.2.5. За 2021 рік у порівнянні з 2017 роком показник зарплатовіддачі зменшився на 16,93%. Це сталося за рахунок того, що чистий дохід за 5 років збільшився всього на 62,64%, а фонд оплати праці на 95,78%. Отже, із зниженням зарплатовіддачі зросла зарплатоємність на 20,37%. Коефіцієнт ефективності використання заробітної плати виріс на 552,78% за рахунок зниження прибутку на 1178,01%.

Для вивчення соціально-психологічних особливостей мотивації персоналу в організації було проведено емпіричне дослідження – анкетування (додаток В), було анонімним. В емпіричну вибірку увійшло 200 осіб, тобто 5,6% персоналу організації. В опитуванні брали участь працівники адміністрації, робочі; чоловіки та жінки у віці від 20 до 50 років таких категорій як: робітники, спеціалісти та керівники. У табл.2.6 представлена характеристика складу працівників - учасників соціологічного дослідження. Результати опитування зображені на рис.2.11.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання фонду заробітної плати ТзОВ ТВК «Львівхолод» у 2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	2714253	3356197	4065272	4155430	4414520	62,64
Чистий прибуток, тис. грн	-2083	-35671	-14673	-44734	-26621	1178,01
Фонд оплати праці, тис. грн	231255	312606	383 025	415 986	452 751	95,78
Середньооблікова кількість працівників, чол.	3623	3643	3793	3619	3587	-0,99
Зарплатовіддача, тис. грн	11,74	10,74	10,61	9,99	9,75	-16,93
Зарплатомісткість, тис. грн	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	20,37
Рівень фонду заробітної плати у відсотках до товарообігу, %	8,52	9,31	9,42	10,01	10,26	20,37
Коефіцієнт ефективності використання заробітної плати, %	-0,90	-11,41	-3,83	-10,75	-5,88	552,78
Фонд зарплати одного працівника, тис. грн	63,83	85,81	100,98	114,95	126,22	97,74

Джерело: розраховано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Таблиця 2.6 - Характеристика складу працівників – учасників соціологічного дослідження

Структура учасників опитування	Чисельність персоналу, чол.	Питома вага групи респондентів у кількості учасників опитування, %
Категорія		
- керівники	35	17,50
- спеціалісти	50	25,00
- робітники	115	57,50
Разом:	200	100
Гендерна структура:		
- Чоловіки	109	54,50
- Жінки	91	45,50
Разом:	200	100
Вікова структура:		
- 20-30 років	47	23,50
- 30-40 років	117	58,50
- 40-50 років	36	18,00
Разом:	200	100

Джерело: сформовано автором за даними власних досліджень



Рисунок 2.11 - Аналіз задоволеності персоналу системою стимулювання праці ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Джерело: побудовано автором за даними власних досліджень

У ході анкетування було виявлено, що більшість співробітників (65,5%) задоволені існуючою системою стимулювання праці, але є і ті робітники (34,6%), які відчують необхідність у додатковому задоволенні потреб. Більш детально аналіз задоволеності роботою співробітників ТзОВ ТВК «Львівхолод» розглянуто на рис.2.12.



Рисунок 2.12 - Задоволеність роботою персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод», %

Джерело: побудовано автором за даними власних досліджень

З отриманих даних, ми бачимо, що в цілому співробітники задоволені співвідношенням одержуваного ними заробітку та виконаною роботи. Так, 79,5% опитаних вважають, що одержувана ними грошова винагорода справедлива по відношенню до результатів їхньої праці. Але не всіх задовольняє (24%) існуюча система преміювання. В цілому співробітники достатньо задоволені (82%) грошовим матеріальним стимулюванням. Також ми бачимо, що працівників влаштовує (88%) існуюча в організації система нематеріального стимулювання.

Разом з тим слід зазначити, що абсолютно всі, хто працює в ТзОВ ТВК «Львівхолод» (100 %) вважають, що їх витрачені на виконання роботи зусилля високі і що вони здатні працівники. Для 82% опитаних робота повністю відповідає особистим здібностям, для 18% – не відповідає; режимом роботи задоволено 94% опитаних, 3% – не задоволені; відносинами з колегами задоволені 49% опитаних, 51% – незадоволені. Працівники незадоволені (42%) ступенем своїм поінформованості про стан справ у компанії та перспективи її розвитку.

Також за допомогою проведеного анкетування було визначено стимулюючі фактори, які найбільш значущі для працівника, а також ті фактори, які працівником майже не розглядаються як можливі джерела задоволення виконуваної роботою. За значущістю фактори розподіляються так:

- 1 – потреба у високій заробітній платі матеріальному винагороді (80%);
- 2 – потреба у систематичному інформуванні персоналу, що дозволяє судити про результати роботи працівників та організації (60%);
- 3 - потреба в офіційному визнанні заслуг (59%);
- 4 – потреба у відчутті затребуваності, у цікавій корисній роботі (65%);
- 5 – потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку – близькі друг другові (не більше 51 – 55%). Цей фактор розкриває, наскільки значущі для працівника можливості професійно-кваліфікаційного зростання, перспективи розвитку та самовдосконалення.

Мотивація праці у ТзОВ ТВК «Львівхолод» – це процес свідомого вибору співробітником того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів.

Службу управління персоналом в організації представляє керівник відділу роботи з персоналом. Він готує звітність щодо діяльності відділу кадрів ТзОВ ТВК «Львівхолод», а саме підготовку регламентів, положень, звітності щодо діяльності, що стосується служби персоналу. Сприяння зростанню продуктивності бізнесу шляхом забезпечення компанії працівниками з необхідною кваліфікацією та у потрібній кількості – це є його головною завданням та функцією.

Діяльність спеціаліста відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту або іншу посаду, організація навчання працівників підприємства, оцінка персоналу (атестація), розробка мотивуючих програм, звільнення співробітників, вирішення конфліктних ситуацій усередині колективу ТзОВ ТВК «Львівхолод» і т.д.

Робота з персоналом в організації будується на підставі Положення про документи, що регламентують взаємодію з персоналом. Усі положення та документи щодо роботи з персоналом, розроблені на підставі цього положення організації, обов'язкові до виконання. Зокрема, процеси стимулювання та мотивації персоналу регулюються наступними документами: Положення про заробітну плату та компенсацію за виконану роботу (описує базові підходи до оплати праці персоналу, до визначення тарифних ставок та категорій, до призначення індивідуальних ставок та доплат); Положення про матеріальну та нематеріальну стимуляцію персоналу (містить опис базових підходів до стимулювання праці співробітників, до винагородження, зростання продуктивності праці та зусилля з розвитку організації).

У табл.2.7 зображені функціональні взаємозв'язки відділу кадрів з іншими підрозділами організації. Проведений аналіз функціонального поділу праці з погляду дублювання функцій, наявності або відсутності необхідних функцій,

показав, що функції фахівців відділу кадрів дублюються, але у зв'язку з великою кількістю підрозділів організації та її складною структурою, дублювання функцій вважатимуться виправданим.

Таблиця 2.7 - Функціональні взаємозв'язки відділу кадрів з іншими підрозділами ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Найменування функцій відділу управління персоналом	Посадові особи							
	Ген. директор	Начальник відділу кадрів	Спеціаліст відділу кадрів	Провідний юристконсульт	Головний інженер	Головний бухгалтер	Головний економіст	Радник ген. директора з
Залучення, відбір та найм персоналу	Р	В	В	Пог	Н	Пог	Пог	У
Трудова адаптація	Н	У	У	Н	У	Н	Н	Н
Профорієнтація	Н	П	П	П	Н	Н	П	У
Організація праці персоналу	Р	Р	Пог	Н	Н	Н	Н	У
Мотивація та стимулювання персоналу	Р	Пог	Пог	Н	Н	У	У	В
Розвиток та навчання персоналу	Р	Н	П	У	У	Н	Н	В
Ділова оцінка персоналу	Н	У	Н	У	У	У	У	У
Атестація	Р	Пог	Пог	У	У	У	У	У
Підвищення кваліфікації	Р	В	Р	У	Н	У	Н	В
Вивільнення персоналу	Р	В	В	У	Н	У	П	Н

Умовні позначення:

В - відповідає за виконання функції, готує та оформлює необхідні документи;

П – представляє вихідні дані, інформацію, необхідні для виконання цієї функції;

У – бере участь у виконанні цієї функції;

Пог – погоджує підготовлений документ щодо функції;

Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ;

Н – не бере участі у виконанні цієї функції.

Джерело: сформовано автором за даними ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір доходів працівників підприємства поставлений у залежність від результатів їхньої трудової діяльності підприємства. За кожне порушення трудової дисципліни та технології виробництва до працівника застосовується санкція як позбавлення премії чи її частини[48].

2.3 Розробка заходів з удосконалення стимулювання персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» та їх реалізація

Управління системою стимулювання персоналу є важливим елементом успішної бізнес-стратегії. Заходи з удосконалення управління системою стимулювання персоналу можуть допомогти підвищити мотивацію, ефективність та продуктивність працівників, що призведе до збільшення прибутку бізнесу.

Наведемо декілька заходів, які можуть допомогти покращити управління системою стимулювання персоналу:

Створення сприятливого клімату на робочому місці є важливим елементом управління системою стимулювання персоналу. Працівники повинні відчувати, що їхні досягнення та зусилля цінуються, а їхні потреби та інтереси враховуються. Важливо встановити добрі стосунки між керівництвом та працівниками, надавати можливості для професійного розвитку та підтримувати комунікацію.

Створення добрих стосунків між керівництвом та працівниками допомагає підвищити рівень довіри та залученості працівників до бізнес-процесів. Крім того, надання можливостей для професійного розвитку допомагає працівникам підвищувати свою кваліфікацію, що сприяє зростанню їхньої ефективності та продуктивності на роботі.

Таким чином, створення сприятливого робочого клімату та добрих стосунків між керівництвом та працівниками, надання можливостей для професійного розвитку та підтримка комунікації є важливими елементами управління системою стимулювання персоналу, що може позитивно вплинути на мотивацію, ефективність та продуктивність працівників.

Ефективне планування стимулювання персоналу передбачає встановлення конкретних метрик та цілей, які повинні бути досягнуті працівниками.

При формуванні системи стимулювання важливо враховувати принцип прозорості та справедливості у розподілі нагород. Це можна забезпечити за допомогою об'єктивних метрик продуктивності та досягнень, які зрозумілі для всіх працівників, а також за допомогою зрозумілої системи оцінки та розподілу нагород.

Крім того, важливо забезпечити гнучкість системи стимулювання, щоб можна було враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників. Наприклад, деякі працівники можуть бути зацікавлені у професійному розвитку, тоді як інші можуть бути більш зацікавлені в гнучкому графіку роботи або можливості працювати з дому. Встановлення індивідуальних метрик та системи стимулювання може допомогти підвищити задоволеність та мотивацію працівників.

Контроль за виконанням завдань та досягненням цілей є необхідним елементом управління системою стимулювання персоналу. Контроль повинен бути здійснюваний на різних рівнях – від керівництва до окремих працівників.

Важливо, щоб контроль був здійснюваний на різних рівнях, оскільки це дозволяє отримати повну картину стану роботи та виявити можливі проблемні моменти. Крім того, контроль повинен бути здійснюваний не тільки з боку керівництва, але й з боку самого персоналу, щоб виявити можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

Важливо також забезпечувати зворотній зв'язок та підтримувати комунікацію, щоб з'ясувати причини невиконання завдань та надавати необхідну допомогу. Комунікація та зворотній зв'язок допомагають зрозуміти проблеми та побажання персоналу, що дає змогу налагодити ефективну систему стимулювання, яка буде мотивувати працівників до досягнення кращих результатів.

Ефективна організація системи стимулювання персоналу передбачає встановлення чітких процедур та стандартів, які повинні бути відомі всім працівникам. Важливо забезпечувати доступність інформації про систему стимулювання, її принципи та правила. Також потрібно забезпечувати систему

моніторингу та оцінки ефективності стимулювання персоналу, щоб вчасно коригувати систему та досягати максимальних результатів.

Система стимулювання персоналу повинна бути економічно обґрунтованою та доцільною для бізнесу. Потрібно аналізувати витрати на стимулювання персоналу та їх ефективність. Важливо забезпечувати раціональне використання ресурсів та забезпечувати високий рівень мотивації працівників при мінімальних витратах.

Узагальнюючи, управління системою стимулювання персоналу передбачає створення сприятливого клімату, ефективне планування, контроль та організацію системи, а також економічне обґрунтування. Правильно розроблена та виконана система стимулювання персоналу може значно підвищити ефективність та продуктивність бізнесу та забезпечити успіх на ринку.

Управління персоналом в організації має здійснюватися з допомогою чіткого розподілу повноважень та своєчасного управління. Основою реалізації цієї функції менеджменту стануть організаційні та оперативні документи, і навіть усні розпорядження менеджерів (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Кадрова документація ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Назва документу	Коротка характеристика документу
Кадрова документація	Основними уніфікованими формами первинної документації з обліку праці та її оплати є: накази (розпорядження) про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, надання відпустки, припинення трудового договору (контракту, особова карта, розрахунково-платіжна відомість та інші документи
Штатний розклад	Основний документ, що регламентує діяльність підприємства, містить опис усіх сторін його діяльності. Містить докладний опис усіх робочих місць в організації із зазначенням розмірів оплати праці та характеристиками умов праці.

Джерело: сформовано автором

Сучасний апарат управління персоналом на підприємстві буде включати такі методи керівництва: економічні, соціально-психологічні і організаційно-розпорядчі (адміністративні). До адміністративно - організаційних належать такі методи управління, як:

- Побудова та врегулювання взаємин співробітників шляхом посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

- Видання різних наказів, розпоряджень та вказівок, тобто використання владної мотивації під управлінням.

Для матеріальної мотивації працівників організації використовуються економічні методи управління такі, як: премії засновані на результатах праці, а також використання відрядної форми оплати праці для певних категорій працівників.

До соціально-психологічних методів управління належать:

1. Формування почуття приналежності та вірності у працівника до організації шляхом частого використання логотипів організації, надання працівникам фірмової робочої форми тощо.

2. Винагорода праці працівників шляхом гарантій на надання лікарняних листів, виплат допомоги тощо.

Основою системи стимулювання персоналу стане впровадження організаційно-технічних методів, що підвищують ефективність віддачі праці.

Розвиток реальних економічних умов та систем управління вимагає покращення систем мотивації інших видів діяльності: суміщення посад та професій, виконання функцій та завдань відсутніх співробітників, виконання великих обсягів робіт із зменшеною чисельністю штату персоналу; розвиток технологій в організації; зменшення плинності кадрів; проведення атестації працівників та робітників місць.

Загалом ефективність системи стимулювання праці підприємства є задовільною, але не оптимальною. Для розвитку мотивації праці необхідно реалізувати комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці.

Для покращення існуючої системи стимулювання персоналу необхідно створити алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод» (рис.2.13).

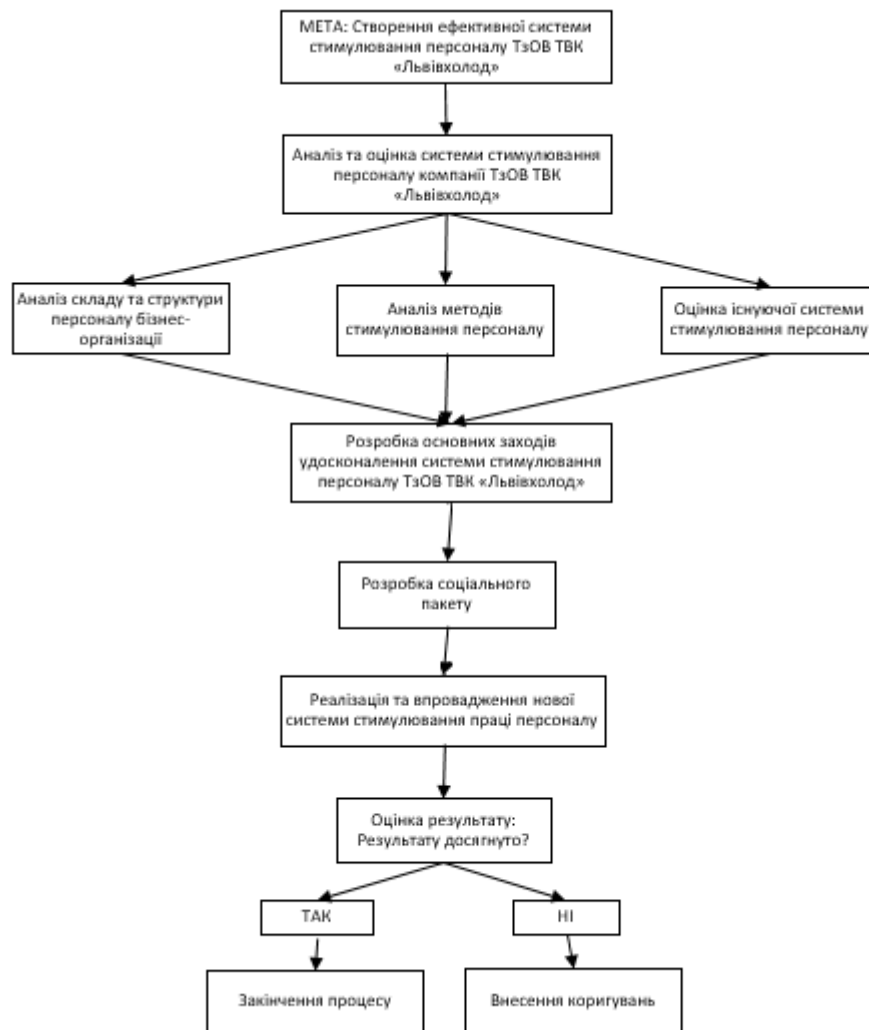


Рисунок 2.13 – Алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Джерело: побудовано автором

Для підвищення мотивації персоналу у ТзОВ ТВК «Львівхолод» було запропоновано впровадити додаткові матеріальні виплати з метою надання соціальних пільг для певних категорій працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Запропоновані заходи стимулювання працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Види пільг, гарантій, компенсацій	Умова надання
Матеріальна допомога окремим категоріям співробітників	Надається на підставі особистої заяви та довідок, що підтверджують причину звернення за допомогою. Рішення про надання допомоги приймається генеральним директором за погодженням з директором з персоналу та соціального розвитку

Надання путівок для дітей співробітників	Надаються батькам, які працюють в організації та бажають оздоровити дитину (віком від 7 до 14 років).
--	---

Джерело: сформовано автором

Було розроблено графік та бюджет реалізації запропонованих заходів, визначенні відповідальні підрозділи або особи (табл.2.10, табл.2.11).

Таблиця 2.10 – Графік реалізації запропонованих заходів

Завдання	Термін виконання	Відповідальний за виконання
Видання розпоряджень про призначення відповідальних осіб за надання матеріальних виплат, розробку та затвердження положень та робочу групу	До 1 липня	Адміністративна дирекція
Формування робочої групи з надання матеріальних виплат та путівок	До 3 липня	Служба головного інженера
Визначення кількості одержувачів та середнього розміру виплати, виходячи з базового ліміту та бюджетних параметрів	До 7 липня	Адміністративна дирекція
Заповнення форми за категоріями одержувачів виплат	До 9 липня	Адміністративна дирекція
Захист деталізованого бюджету на матеріальні виплати та путівки	До 12 липня	Планово-економічний відділ
Затвердження розпорядженням керівника підрозділу категорій персоналу-отримувачів виплат	До 14 липня	Адміністративна дирекція
Видача повідомлень та бланків заяви одержувачам виплат	До 17 липня	Службовий персонал
Збір заяв про надання допомоги та введення даних у єдину корпоративну автоматизовану систему управління трудовими ресурсами	До 22 липня	Службовий персонал
Інформування одержувачів допомоги	До 25 липня	Адміністративно-господарський відділ
Формування реєстру на матеріальні виплати	1 раз на місяць	Планово-економічний відділ
Передача реєстру на оплату та підтверджуючих документів до бухгалтерії	до 5 числа місяця	Фінансовий відділ
Нарахування виплат одержувачам пакету згідно з реєстром	1 раз на місяць	Бухгалтерія
Формування реєстру залишків та передача його для перерахування до бухгалтерії	До 15 грудня	Фінансовий відділ
Перерахування залишків згідно з реєстром	До 31 грудня	Бухгалтерія
Формування статистичної звітності по підрозділу та її аналіз	1 раз у квартал	Фінансовий відділ
Підбиття підсумків надання виплат, аналіз плинності кадрів, укомплектованості, стану дисципліни, основних показників	До 15 січня	Адміністративно-господарський відділ
Прийняття рішення щодо доцільності надання виплат наступного року	До 20 січня	Заступник директора з економічних питань

Джерело: сформовано автором

У зв'язку з обмеженим бюджетом та ситуацією в країні запропоновано використати на реалізацію проекту 1000 000грн. Таким чином можна реалізувати допомогу у вигляді матеріальних виплат 100 працівникам, надання путівок для 45 дітей та надання допомоги у вигляді продукції підприємства 500 працівникам.

Таблиця 2.11 – Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Запропоновані заходи	Витрати на одного працівника , грн	Кількість осіб	Загальні витрати , грн
Матеріальна допомога окремим категоріям співробітників	2500	100	250000
Надання путівок для дітей співробітників	10000	45	450000
Надання допомоги у вигляді продукції підприємства	500	500	250000
Всього			950000

Джерело: рохраховано автором

Додатково у якості нематеріальної винагороди менеджмент ТзОВ ТВК «Львівхолод» також може використовувати такі нематеріальні стимули як:

- персональна усна чи письмова подяка від керівника, громадське визнання нагород (на нараді, зборах), почесна грамота;
- поміщення різних записів про досягнення працівника у його особистий файл, видати наказ про заохочення працівника із внесенням запису до трудової книжки;
- створити внутрішню корпоративний інформаційний бюлетень, де будуть публікуватися статті про кращих працівників з фотографіями та їх досягнення, список тих, хто постійно виконує поставлені цілі. Ввести звання «найкращий працівник», та його фотографію вивішувати на дошку пошани;
- встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій і т. д., працівників;
- видання буклетів про компанію за результатами її трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю найкращих із найкращих;
- майка, сорочка, кухоль і т. д. зі спеціальною позначкою (наприклад «найкращий працівник»).

Одним з найважливіших елементів зацікавленості, мотивації працівників та їх роботи в цілому є психологічний стан. В Україні компанією GRADUS за ініціативи Олени Зеленської було проведено масштабне дослідження психологічного стану українців під час війни. Дослідження показало, що 71% опитуваних останнім часом відчували стрес або знервованість, 50% відчували напруженість та тривожність. Також варто вказати, що за даними МОЗ з початку повномасштабної війни за психологічною допомогою звернулись 650 тис. людей.

У зв'язку з цим ми пропонуємо створити в компанії службу психологічної допомоги працівникам, що складатиметься з двох психологів. Основними завданнями служби будуть:

- проведення тренінгів по саморегуляції емоційних станів, основним завданням яких буде навчити працівників не блокувати свої емоції, а проживати та справлятися з ними швидко й екологічно.
- створення гарячої лінії для екстренної допомоги. Працівники анонімно зможуть отримати допомогу від фахівця.
- проведення онлайн-консультацій для працівників компанії.

Отже, ефективна система стимулювання трудової діяльності персоналу дозволяє працівникам розкривати свій потенціал у повній мірі. Це сприяє підвищенню старанності, що, в свою чергу, призводить до збільшення результативності та продуктивності їх праці. Крім того, постійна підтримка системи стимулювання трудової діяльності на належному рівні дозволяє знизити плинність кадрів і підвищити лояльність персоналу загалом. Результатом стає створення та збереження злагодженого та працездатного колективу, готового виконувати найскладніші стратегічні завдання. Все це відповідає глобальним цілям кожної компанії - високої ефективності, зростання прибутку та скорочення витрат.

ВИСНОВКИ

1. Стимулювання трудової діяльності передбачає прагнення організації з допомогою моральних та матеріальних засобів впливу спонукати працівників до праці, підвищення продуктивності та якості праці для досягнення цілей організації. Метою стимулювання праці зазвичай є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів. Сутність стимулювання полягає в створенні атмосфери, що сприяє поведінці співробітника на розвиток компанії; стимулюванню досягнення високих трудових показників персоналу; мотивації на максимально можливе використання можливостей працівників.

2. Ефективна система стимулювання персоналу має будуватися на наступних принципах: комплексність, системність, регламентація, спеціалізація, стабільність, цілеспрямована творчість. Перелічені принципи необхідно застосовувати у сукупності, оскільки це дасть гарантію отримання добрих результатів. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності та якості роботи. Формування та впровадження системи стимулювання персоналу досить тривалий, розрахований не на один рік, процес внесення суттєвих та поступових змін. Багато організацій рано чи пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи стимулювання персоналу.

3. Торгово-виробнича компанія «Львівхолод» – один з лідерів у галузі роздрібної торгівлі Західної України з більш ніж десятирічним досвідом роботи в ритейлі. Основний вид діяльності ТЗОВ ТВК «Львівхолод»: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТЗОВ ТВК «Львівхолод» має лінійно-функціональну структуру управління і є системою взаємопов'язаних відділів, на чолі яких стоять керівники. Аналіз діяльності ТЗОВ ТВК «Львівхолод» свідчить, що фінансовий стан підприємства незадовільний.

4. При аналізі системи стимулювання праці персоналу були розглянуто переваги та недоліки існуючої системи. До переваг слід віднести добре

розвинену систему матеріального стимулювання персоналу, однак, у ході дослідження ми запропонували заходи щодо її вдосконалення. З метою виявлення недоліків системи стимулювання праці, що склалася практикувалося опитування працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод» з використанням анонімної анкети, питання якої були спрямовані на вивчення соціально-психологічного клімату, пріоритетів мотивації, задоволеність роботою. В результаті проведеного дослідження було встановлено, що соціально-психологічний клімат у цьому колективі напружений, несприятливий.

5. В якості вирішення проблем було запропоновано ввести у систему стимулювання праці персоналу ТзОВ ТВК «Львівхолод» проект додаткових матеріальних виплат. У якості нематеріального стимулювання було запропоновано: персональна усна чи письмова подяка від керівника, громадське визнання нагород (на нараді, зборах), почесна грамота; поміщення різних записів про досягнення працівника у його особистий файл; створити внутрішню корпоративний інформаційний бюлетень; видання буклетів про компанію за результатами її трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю найкращих із найкращих; створення служби психологічної допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці// К. – Кондо. – 2009. – 332с.
3. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. /К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
5. Твердушка Т.Б. Удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності :– К. : КНЕУ, 2016. – 273 арк
6. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
7. Дашкова Е.С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління, 2018. № 2. С. 69-73.
8. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.
9. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/ Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
10. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3(1). С. 59-62

11. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33-35.
12. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств /Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
13. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188.
14. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання// *АгроСвіт*. – 2018. – № 14. – С. 41
15. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства /Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
16. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2(2). С. 115-120.
17. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 140–145.
18. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.
19. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 332-337.
20. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107–112.
21. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74.

22. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.
23. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
24. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка. 2016. № 2. С. 83-87.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
26. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.
27. Поплавська А. П. Гамаль О. Г. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу. Проблеми сучасної психології. 2016. № 2. С. 97-103.
28. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232
29. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27. 2021. С. 215–220.
30. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
31. Белоногова Е.В., Сулова Ю.Ю., Волошин А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності систем матеріального стимулювання праці працівників торговельних організацій. Фундаментальні дослідження, 2016. № 8-1. С. 96–101.

32. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір. 2021. №174. С.63–68.
33. 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
34. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
35. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 211-216.
36. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 182-188.
37. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
38. Асоціація ритейлерів України - RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-fmcg-merezh-2021-3/> (Дата звернення: 20.04.2023)
39. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (Дата звернення: 26.04.2023)
40. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/811> (Дата звернення: 19.04.2023)
41. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка,

2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&%20z=7648>(Дата звернення: 23.04.2023)

42. Інформація про контрагента (ТЗОВ ТВК «Львівхолод»): вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/01553681>(Дата звернення: 14.03.2023)

43. Офіційний сайт ТЗОВ ТВК «Львівхолод». URL:<https://www.lvivcold.com.ua/>.(Дата звернення: 20.03.2023)

44. Дослідження психологічного стану українців під час війни компанії GRADUS.URL:https://gradus.app/documents/307/Gradus_Research_Mental_Health_Report_full_version.pdf.(Дата звернення: 28.04.2023)

45. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту /Пер. з англ.- М.: Справа, 2002/ URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>.(Дата звернення: 18.04.2023)

46. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. – 400 с.

47. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 547 с.

48. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. —К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Зведений баланс ТЗОВ ТВК «Львівхолод» у 2017-2021 рр.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	9345	9830	13896	21749	28740
первісна вартість	1001	14531	16996	22687	34264	46509
накопичена амортизація	1002	5186	7166	8791	12515	17769
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20509	36799	30364	27329	21023
Основні засоби:	1010	223214	361405	504656	606174	631585
первісна вартість	1011	342365	413700	596599	750998	821391
знос	1012	119151	52295	91943	144824	189806
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	15	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3648	2660	1769	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	330378	343855	481444	515443
Усього за розділом I	1095	256731	741072	894540	1136696	1196791
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	202783	229513	299125	293136	308294
Виробничі запаси	1101	12434	18651	29607	23818	21010
Готова продукція	1103	0	0	0	18155	24229
Товари	1104	190349	210862	269518	251163	263055
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1237	907	206	441	1046
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	1130	0	130357	32579	36389	39942
з бюджетом	1135	196	25	1	276	1
у тому числі податок на прибуток	1136	99	1	1	1	1
із внутрішніх розрахунків	1145	115	2434	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	159641	116917	233924	263809	246462
Гроші та їх еквіваленти	1165	78753	89174	112881	76509	64908
Готівка	1166	15269	17094	16703	14039	15896
Рахунки в банках	1167	10870	7129	6258	22013	11273
Витрати майбутніх періодів	1170	938	888	1404	0	0
Інші оборотні активи	1190	3551	206	85	0	0
Усього за розділом II	1195	447214	570421	680205	670560	660665
Баланс	1300	703945	1311493	1574745	1807256	1857456

Продовження таблиці А.1

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3000	3000	3000	3000	3000
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	24574	24019
Додатковий капітал	1410	19174	0			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5811	45738	31065	-13669	-39613
Усього за розділом I	1495	16363	48738	34065	13905	-12594
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	15881	10485	9437	9310
Довгострокові кредити банків	1510	145405	139559	97810	155478	121070
Інші довгострокові зобов'язання	1515	63	256599	257623	385279	414691
Усього за розділом II	3025	145468	412039	365918	550194	545071
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	21700	88247	146872	20000	20946
Поточна кредиторська заборгованість:						
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	90134	109246	191508	213454
за товари, роботи, послуги	1615	453921	604821	843363	892839	942223
за розрахунками з бюджетом	1620	15200	16040	19763	18782	23203
за розрахунками зі страхування	1625	5935	4484	5159	5293	4143
за розрахунками з оплати праці	1630	13213	16148	20268	21285	17777
за одержаними авансами	1635	310	1162	5361	2275	4031
за розрахунками з учасниками	1640	34	34	17	17	17
Поточні забезпечення	1660	0	22683	17654	11040	9485
Інші поточні зобов'язання	1690	31801	6963	7059	80118	89700
Усього за розділом III	1695	542114	850716	1174762	1243157	1324979
Баланс	1900	703945	1311493	1574745	1807256	1857456

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Звіт про фінансові результати ТзОВ ТВК «Львівхолод» у
2017-2021 рр.

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2714253	3356197	4065272	4155430	4414520
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2159301	2634347	3140901	3157539	3293903
Валовий: прибуток	2090	554952	721850	924371	997891	1120617
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	28677	34050	35221	35964	56645
Адміністративні витрати	2130	64589	79946	108863	132060	134484
Витрати на збут	2150	474322	617582	752441	781686	899681
Інші операційні витрати	2180	11369	21429	29420	89083	88256
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33349	36943	68868	31026	54841
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	65	0	0	0	0
Інші доходи	2240	38	0	0	193	9819
Фінансові витрати	2250	33603	68836	82408	78370	83044
Інші витрати	2270	1932	5485	6529	4031	8237
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-2083	-37378	-20069	-51182	-26621
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	1707	5396	6448	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-2083	-35671	-14673	-44734	-26621

Анкета для дослідження задоволеності працівників ТзОВ ТВК «Львівхолод»
існуючою системою мотивації та стимулювання праці

1. Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності

2. Чи відчуваєте Ви занепокоєння, пов'язане з перспективою втратити роботу?

- a. Так
- b. Ні
- c. Важко відповісти

3. Ваша стать

- a. Чоловіча
- b. Жіноча

4. Ваш вік

- a. 20-30
- b. 31-40
- c. 41-50
- d. 51-60

5. Ваша освіта

- a. Середня спеціальна
- b. Незакінчена вища
- c. Вища
- d. 2 вищі освіти

6. Стаж роботи:

Загальний _____

За фахом _____

На нашому підприємстві _____

7. Чи відчуваєте Ви залежність оплати праці від:

- a. Виконання заданих обсягів
- b. Від рівня Вашої кваліфікації
- c. Від ініціативності та творчості у роботі
- d. Від рівня дотримання дисциплінарних вимог
- e. Від «Особистої відданості» керівнику
- f. Інше _____

8. Якщо у Вас чи Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то чому?

- a. Стиль управління, грубість із підлеглими
- b. Некомпетентність керівництва
- c. Неуважне ставлення до потреб працівників, до покращення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку
- d. Необґрунтована зміна функціональних обов'язків працівників та покладання

додаткових

- e. Переробка, часті понаднормові
- f. Часта змінність складу відділу
- g. Несправедливий розподіл заробітної плати, премій
- h. Незадовільний розподіл відпусток
- i. Незадовільне забезпечення технікою та матеріалами
- j. Неможливість кар'єрного зростання
- k. Інше _____

9. Чи є, на Вашу думку, у Вашому колективі внутрішні резерви підвищення ефективності праці?

- a. Безумовно є й значні _____
- b. Можливо є незначні _____
- c. Усі резерви використані _____
- d. Важко відповісти _____

10. У чому Ви бачите невикористані резерви

- a. В організації праці персоналу
- b. У невикористанні ініціативи та творчого потенціалу працівників
- c. У відсутності у працівників творчої ініціативи
- d. Як страхові послуги
- e. У стилі та методах управління персоналом
- f. Інше _____

11. Намагайтеся, як можна об'єктивніше оцінити рівень своєї кваліфікації?

- a. Високий
- b. Достатній для роботи на нинішній посаді
- c. Поки що недостатній

12. Чи володієте Ви якоюсь іншою спеціальністю, крім своєї основної?

- a. Так
- b. Ні

13. Наскільки залежить результативність та якість Вашої роботи від взаємодії з іншими підрозділами компанії?

- a. Повністю
- b. Частково
- c. Не залежить
- d. Важко відповісти

14. Що б Ви запропонували зробити для більш результативної співпраці?

15. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- a. Задоволений
- b. Чи не задоволений
- c. Важко відповісти

16. Огляньте питання в лівому стовбці, оберіть до кожного рядка відповідний показник задоволеності та поставте галочку.

Таблиця 1. – вивчення задоволеності існуючої системи мотивації та стимулювання праці

Питання	Задоволений	Швидше задоволений, ніж не задоволений	Важко відповісти	Швидше задоволений ніж задоволений	Не задоволений
Матеріальне стимулювання					
Моральне стимулювання					
Розмір заробітку					
Режим роботи					
Різноманітність роботи					
Необхідність вирішення нових проблем					
Самостійність у роботі					
Відповідність роботи особистим здібностям					
Можливість посадового просування					
Санітарно-гігієнічні умови					
Рівень організації праці					
Відносини з колегами					
Відносини з безпосереднім керівником					
Рівень технічної оснащеності					
Перспектива бути занесеною на Дошку пошани за результати роботи					
Перспектива бути премійованою Почесною грамотою за результати роботи					
Створення необхідних умов праці (забезпечення спецодягом, спецвзуттям, захисними окулярами, рукавицями)					
Заходи адміністративного впливу					
Трудовий настрій колективу					
Економічні нововведення на підприємстві					
Загальна соціально-економічна ситуація у країні					
Боязнь втратити роботу					
Елементи змагальності					
Заходи адміністративного впливу					

17. Огляньте запропоновані характеристики роботи. Поставте навпроти характеристик бали(дуже важливо- цифра 1, важливо- цифра 2, не знаю- цифра 3, не дуже важливо- цифра 4, не важливо- цифра 5)

Таблиця 2 – Оцінка характеристики роботи

Характеристика роботи	Бал
Різноманітність роботи	
Сприятливі умови праці	
Забезпечення оргтехнікою	
Можливість професійного зростання	
Можливість посадового просування	
Складність роботи	
Висока заробітна плата	
Самостійність у виконанні робіт	
Престиж професії	
Низька напруженість праці	
Сприятливий психологічний клімат	
Можливість спілкування у процесі роботи	
Можливість покращити свої житлово-побутові умови	
Участь в управлінні підприємством	

Ми вдячні Вам за Ваші відповіді!

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

Дата перевірки:
19.05.2023 10:40:38 EEST

Дата звіту:
19.05.2023 10:42:47 EEST

ID перевірки:
1015144801

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005718

Назва документа: ГУБИЦЬКА.docx

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 11792 Кількість символів: 92573 Розмір файлу: 386.72 KB ID файлу: 1014825721

17.6% Схожість

Найбільша схожість: 1.97% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014822918)

9.62% Джерела з Інтернету	350	Сторінка 63
16.4% Джерела з Бібліотеки	517	Сторінка 69

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Губицька Юлія Олегівна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес – організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 17,6%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення на сторінках 6, 7, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30 є сумнівними, мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, ознак плагіату не мають.

19.05.2023



В.В. Ліщинська