

**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**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки Порви Яни Іванівни



Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.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

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

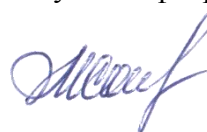
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Порві Яні Іванівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) 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-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Воксхол»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління стимулюванням персоналу <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в ТОВ «Воксхол» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Складники системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на покращення результативності
Предмет дослідження:	Теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації

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

У розділі 1 Розкрити сутність стимулювання персоналу й систематизувати існуючі підходи до стимулювання персоналу сучасної бізнес-організації, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання стимулювання персоналу. Встановити й охарактеризувати складники системи управління стимулюванням персоналу. Здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

У розділі 2 Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Воксхол» і його результати. Провести діагностику системи стимулюванням персоналу в ТОВ «Воксхол». Обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу ТОВ «Воксхол».

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Колос І.В.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Порва Я.І.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 15 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 39 найменувань, 5 додатків на 9 сторінках.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - складники системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на покращення результативності.

Предмет дослідження - теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність стимулювання персоналу й систематизувати існуючі підходи до стимулювання персоналу сучасної бізнес-організації, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання стимулювання персоналу;
- встановити й охарактеризувати складники системи управління стимулюванням персоналу, здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Воксхол» і його результати, в тому числі провести діагностику системи стимулюванням персоналу в ТОВ «Воксхол»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу ТОВ «Воксхол».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо запровадження змін в систему оплати праці, розробка навчання для персоналу, а також запровадження анкетувань для співробітників ТОВ «Воксхол», що дозволить збільшити зацікавленість працівників у збільшенні доходу компанії, що, в свою чергу, збільшуватиме доходи самих працівників, а також підвищуватиме лояльність та зменшуватиме рівень плинності кадрів. Досліджені особливості управління системою стимулювання персоналу та запропоновані напрями і організаційно-економічні заходи їх реалізації є актуальними для розвитку ТОВ «Воксхол» та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів відбулася в ході ІХ-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 9 березня 2023р., м. Львів (Методичні підходи до управління стимулюванням персоналу бізнес-організації).

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: система стимулювання, оплата праці, управління, організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Порви Я.І.

на тему **Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації**

Логіко-структурний рівень роботи:

Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджено формулювання теми, об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини:

Використано 1 нормативно-правовий акт щодо регулювання проблематики дослідження, репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних і вітчизняних бібліографічних джерел 32 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає менше 10% опису (2 позиції з 39 позицій загальної кількості використаних джерел), проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи:

Визначено основні поняття і охарактеризовано методики для визначення й розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження. Чітко обґрунтовано й аргументовано авторську позицію щодо категоріального апарату й обраних методів темі КБР і проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи:

Проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо й обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиції є аргументованими.

Рівень наукової етики:

Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні й граматичні помилки, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження:

Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно вносилися коригування відповідно до наданих рекомендацій і виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора:

Підготовлено й опубліковано тези «Методичні підходи до управління стимулюванням персоналу бізнес-організації» в ході ІХ-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку», присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 9 березня 2023р., м. Львів.

Кількість балів за якість КБР: 58 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

За результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи може бути присвоєно Яні Іванівні Порви кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ірина КОЛОС

« 26 » травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Горви Яне Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління стимулюванням персоналу
бізнес-організації

Актуальність

теми Своєчасність аналізу обраної теми
вдосконалює певні аспекти функціонування
бізнес-організації в умовах ринкової економіки

Позитивні риси

роботи Проведено аналіз системи стимулю-
вання персоналу і виведення можливих
проблем і шляхів їх вирішення

Зауваження до

роботи Робота не має суттєвих зауважень,
оскільки демонструє актуальність
обраної теми і містить практичні
рекомендації

Практичне значення одержаних

результатів Запропоновано практичні рекомендації
сприятимуть вдосконаленню системи
стимулювання персоналу та, відповідно,
збільшенню рівня продуктивності тру-
дотвірної діяльності.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



Керівник міжнародної А.І.
ТОВ "Воксхол"

(місце, ПІБ)

Шахромук Л.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації.....	6
1.2 Характеристика елементів системи стимулювання персоналу бізнес- організації.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВОКСХОЛ»	26
2.1 Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в ТОВ «Воксхол».....	26
2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління системи стимулювання персоналу в ТОВ «Воксхол» та їх реалізація	36
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ефективного функціонування підприємств одну з найголовніших ролей грають необхідність та надійність ефективної роботи персоналу. На сучасному етапі людський капітал компаній вважається не менш важливою складовою успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства, ніж інші складові, такі як: матеріальні ресурси й основні засоби. Інтерес працівників ефективно виконувати власні обов'язки на пряму впливають на престиж та успіх сучасного підприємства. Він базується на задоволенні індивідуальних та колективних потреб персоналу й, до того ж, система стимулювання має відповідати стратегічним цілям підприємства й охоплювати інтереси працівників усіх вікових груп. Формування ефективної діяльності сучасних підприємств здійснюється зокрема і завдяки ефективній і продуктивній діяльності працівників. Впливати керівництво підприємства може на це лише завдяки стимулюванню та мотивації персоналу.

Виходячи із цього, актуальність обраної теми зумовлена тим, що вдале формування ефективної системи стимулювання персоналу та управління нею дає змогу використовувати повністю потенціал працівників, зменшити плинність кадрів, забезпечити стійке збільшення результативності праці, розвитку персоналу та життєздатності підприємства. Ця проблематика є актуальною у всі час, оскільки досі не існує універсального підходу та методу до управління стимулюванням персоналу.

Проблематика управління стимулюванням персоналу завжди має дискусійний характер і перебуває у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків. Серед оприлюднених результатів напрацювання фахівців можна виокремити один з ключових напрямів концептуалізація теоретичних засад формування системи стимулювання персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- Розкрити сутність стимулювання персоналу й систематизувати існуючі підходи до стимулюванням персоналу сучасної бізнес-організації, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання стимулювання персоналу.
- Встановити й охарактеризувати складники системи управління стимулюванням персоналу, здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.
- Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Воксхол» і його результати, в тому числі провести діагностику системи стимулюванням персоналу.
- Обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу ТОВ «Воксхол».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є складники системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на покращення результативності.

Предметом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Конкретні результати проведеного дослідження одержано в ході виконання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання:

- наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод (для узагальнення науково-методичних засад стимулювання персоналу підприємства);
- порівняльного методу і аналітичного методу (при аналізуванні основних фінансово-економічних показників діяльності, оцінюванні кадрового потенціалу й обґрунтуванні напрямів покращення перспективного розвитку підприємства за

напрямом управління стимулюванням персоналу, розробленні й обґрунтуванні доцільності реалізації змін в системі стимулювання персоналу);

– синтезу, індукції, дедукції, узагальнення (для обґрунтування висновків за результатами розрахунків показників і рекомендацій, формулювання висновків).

Практичне значення: полягає в обґрунтуванні запровадженні управлінських рішень (Проект 1: Запровадження змін в систему оплати праці, Проект 2: Навчання для співробітників, Проект 3: Розробка анкетувань для працівників). Доведено можливість здійснення проєктів через покращення основних фінансово-економічних показників і показників фінансового стану ТОВ «Воксхол» з подальшим рекомендуванням до впровадження.

Апробація результатів кваліфікаційної бакалаврської роботи. Результати дослідження пройшли апробацію й оприлюднені в матеріалах: ІХ-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 9 березня 2023р., м. Львів (Методичні підходи до управління стимулюванням персоналу бізнес-організації).

Інформаційною базою для виконання дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі слугували: оприлюднені результати вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків з теоретико-методичних аспектів розроблення й імплементації системи стимулювання персоналу; матеріали аналітичних оглядів з мережі Інтернет; фактичні матеріали ТОВ «Воксхол» за 2020-2022 роки (регуляторна інформація і фінансова звітність з мережі Інтернет за даними онлайн-системи YOUCONTROL).

Структура роботи визначена її метою і завданнями. Робота складається зі вступу, двох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (39 найменувань). Загальний обсяг роботи складає 53 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації

Метою роботи будь-якого підприємства є генерування потоку грошових коштів та постійне його зростання. Персонал є найскладнішим і найбільш специфічним ресурсом підприємства, ефективність управління яким значно впливає на рівень конкурентоспроможності та досягнення успіху підприємства на ринку.

Керівництво бізнесу може впливати на ці параметри, стимулюючи та мотивуючи працівників. Це робить тему стимулювання персоналу актуальною в сучасних реаліях, коли універсальних інструментів стимулювання працівників поки що не існує. Управління людськими ресурсами є досить складним і водночас важливим завданням для підприємств, ефективність якого визначає економічний розвиток суб'єкта господарювання або цілої держави. Працівники компанії перетворилися на найцінніші активи компанії. Ця трансформація призвела до переосмислення не лише підходу до управління людськими ресурсами, а й того, як це має відбуватися.

Узагалі, під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці [1, с. 139]. За допомогою цього інструменту зростає ефективність виробництва, збільшуються обсяги виробництва та реалізації продукції або послуг, що в свою чергу, підвищує доходи підприємства.

Пошук ефективних способів мотивації та стимулювання персоналу є актуальним завданням для менеджерів будь-якої компанії.

Для того, щоб визначити, на що потрібно звернути увагу керівникам, щоб працювати з мотивованим персоналом, їм спочатку потрібно визначити, що таке поняття «мотивація» та «стимулювання» персоналу, які потім можна буде застосувати у своїх компаніях для ефективного управління та підвищення інноваційності.

У накопиченні сучасних наукових розробок вітчизняних та зарубіжних дослідників виокремлюється сфера з'ясування логічного зв'язку між мотивацією та стимулюванням людських ресурсів [2, 3, 4, 5], а також досить вагомим фактором впливу на кінцевий результат виробництва та посилення конкурентних переваг підприємства – працівником. Вплив стимулювання на мотивацію, що загалом визначає ефективне здійснення інноваційної діяльності підприємствами, у цій сфері з'ясовано не повною мірою.

Не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання мають спільну мету – зміцнення конкурентних переваг, покращення рівня результативності та продуктивності трудової діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому, існує суттєва різниця між двома категоріями.

Тому на основі низки досліджень наукової, методичної, навчальної та періодичної літератури було розглянуто оприлюднені позиції авторів на сутність поняття «стимулювання», які представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди авторів на сутність поняття «стимулювання» (вибіркова сукупність)

Автор	Сутність поняття «стимулювання»
1	2
О.В. Подольська, В.В. Оберемок	«...комплекс заходів підприємства стосовно зацікавлення працівників працювати краще та результативніше». [2, с. 64] «Стимулювання – це більш загальний термін, його використовують у цілому для всього трудового колективу, має різні форми та методи застосування. Система стимулювання працівників приносить результати на рівні підприємства». [2, с. 64-65]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ю.О. Клочко, Т.О. Гусаковська, Н . Г	«...стимулювання можна визначити як: процес використання конкретних стимулів для користі працівників і підприємства; вплив на трудову поведінку працівника через створення особистих значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; зовнішній вплив до певних дій». [6, с. 143]
О.О. Адлер, В.О. Дорошенко	«...це така дія на працівника, яка містить сферу його інтересів, бажань, прагнень, цілей, мотивацію поведінки. В основі стимулювання лежить взаємодія макро- та мікросередовища працівника. В зв'язку із цим метою стимулювання є зацікавлення працівника працювати краще, продуктивніше, ніж це зазначено в трудових відносинах». [3, с.1]
О.В. Щербина	«... це процес впливу керівника на поведінку працівника, з метою спрямування й інтенсифікації його діяльності по досягненню результату потрібного організації». [7, с. 120] «Стимулювання — це позитивне або негативне підкріплення, що застосовується керівником за правильну або неправильну поведінку працівника при виконанні роботи. Отже, стимулювання може впливати лише на зовнішні прояви поведінки працівника, а не на його свідоме ставлення до роботи». [7, с. 121]
О.С. Біліченко	«...вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації». [8, с. 121]
В.М. Гриньова	«...в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків». [5, с. 46]
А.М. Колот	«...це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні». [4; с. 14]

Кінець таблиці 1.1

1	2
А.О. Климчук, А.М. Михайлов	«...відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю». [9, с. 221]
О.М. Лук'янчук	«...вплив на персонал за рахунок зовнішніх факторів які впливають на необхідні для підприємства спонукальні дії». [10, с. 1]
В. Гриньова, І. Грузіна	«Вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином». [5, с. 98]
В.А. Бортник	«... - це сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу». [11, с. 87]

Джерело: розроблено автором на основі [2,6,3,7,8,5,4,9,10,11]

За результатами використання наукового інформаційного пошуку було сформовано фрагментарну сукупність визначення поняття «стимулювання» різними вченими та дослідниками. За результатами когнітивного методу, можна зробити висновок про неоднозначність трактування дефініції «стимулювання». Це свідчить про різний підхід авторів до самого процесу стимулювання й підтверджує відсутність єдиного універсального інструменту стимулювання.

Іманентний підхід дозволив встановити атрибутику дефініції «стимулювання»:

- процес впливу на поведінку персоналу;
- спонукання працівників до певних дій;
- забезпечення досягнення цілей організації;
- застосування зовнішніх стимулів.

Для уточнення сутності даного поняття також був проведений контент-аналіз з формалізацією компонентних складників за їх значущістю, який наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Компонентний склад дефініції «стимулювання»

№	Компонента	Кількість згадувань	Частотність згадувань, %
1	Вплив	7	63,6
2	Забезпечення досягнення цілей організації	4	36,4
3	Спонування персоналу до праці	4	36,4
4	Застосування зовнішніх стимулів	2	18,2
5	Система заохочень та покарань	1	9,1
6	Сукупність вимог	1	9,1
7	Обмін діяльністю	1	9,1
8	Підкріплення	1	9,1
9	Комплекс заходів	1	9,1

Джерело: розроблено автором на основі табл. 1.1

Отже, після проведеного аналізу можна зробити висновок, що кожен автор виділяє власне бачення на основу впливу, який стимулює співробітників. Так, деякі автори виділяють покарання як основу систему стимулювання, деякі – примус, інші – спонування.

Найбільш поширеним підходом до розуміння стимулювання, серед дослідників, є розуміння стимулювання на основі спонування. Якщо розглядати підходи до розуміння стимулювання на базі примусу чи покарання, можна стверджувати, що є певна обмеженість в застосуванні, оскільки з психологічної точки зору працівники всіляко уникатимуть роботи, зменшиться лояльність і погіршиться залученість до роботи й менеджменту буде важко підтримувати належний рівень продуктивності в довгостроковій перспективі.

За допомогою системного аналізу можна зробити висновок, що стимулювання - це процес впливу керівника на дії працівників за допомогою зовнішніх стимулів й створення сприятливих умов для продуктивної роботи, виконання якої буде задовольняти, й індивідуальні потреби працівників, й забезпечувати досягнення цілей організації.

Як зазначалось вище, мотивація та стимулювання за своєю природою дуже тісно взаємопов'язані.

Мотивація спрямована на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а стимулювання – на вибір та застосування стимулів,

направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями. [12, с. 175] Якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці). [9, с. 223]

Крім того, висловлені провідними дослідниками позиції про природу поняття «стимулювання» підтверджує професійне судження про те, що стимулювання є дієвим засобом розвитку мотивації та зовнішнім фактором, спрямованим на задоволення потреб працівників й, який спонукає їх до корисних дій для задоволення потреб підприємства.

Разом із тим, мотивацію персоналу досліджували вчені різних часів. У свою чергу, опрацювання навчальної та методичної літератури дало змогу систематизувати існуючі теорії мотивації за такими підходами: процесуальний та змістовий (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Групування теорій мотивації працівників підприємства за ключовими підходами

Підхід	Теорія	Зміст теорії
1	2	3
Процесуальний	Теорія очікувань В. Врума [13, с. 50]	При аналізі мотивації теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати – винагорода – задоволеність винагородою [13, с. 50]. Згідно з теорією очікувань мотивація і задоволеність від роботи залежать від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результатам праці. Якщо одержана винагорода не задовольнить очікування працівника, то його мотивація послабиться.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Процесуальний	Теорія справедливості С.Адамса [13, с.51-52]	Теорія справедливості доповнює теорію очікувань. Сутність полягає в тому, що працівники порівнюють винагороду із затраченими зусиллями, а також із винагородами та зусиллями інших робітників, що виконують аналогічну роботу. При нерівності між винагородами колег мотивація також знижується.
	Теорія Портера-Лоулера [13, с. 52-54]	У моделі Портера-Лоулера взаємопов'язані п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. [13, с. 53] Рівень витрачених зусиль буде залежати від цінності винагороди і від того, наскільки працівник упевнений у стабільності винагороди за свою працю.
Змістовий	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [14, с. 42]	Основним методом є система покарань і заохочувань, яку ще називають «батога й пряника». Працівник карається за будь-який негативний, з позиції керівництва, вчинок, а за позитивний, навпаки, винагороджується. Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія потреб А. Маслоу [13, с. 44-46]	Люди постійно відчувають певні потреби, які можна ієрархічно розмістити. Задоволення відбувається з потреб нижчого рівня, при досягненні якого, людині починає відчувати необхідність у досягненні потреб наступного рівня.

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
Змістовий	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера [13, с. 46-47]	Основними потребами, які мотивують людину, є: потреби існування, потреби зв'язку, потреби зростання. На відміну від ієрархії потреб Маслоу, відповідно до теорії Альдерфера, ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів, а й рух у зворотному порядку.
	Теорія двох факторів Ф. Герцберга [13, с. 48-49]	Основна ідея теорії Герцберга полягає в тому, що забезпечення належного рівня факторів здоров'я (оплата праці, умови роботи, відносини з керівництвом) запобігає невдоволенню співробітників, а підвищення рівня активної трудової діяльності можна досягти лише за умов посилення впливу мотиваційних факторів, таких як: можливість професійного зростання, цікаві та різноманітні робочі завдання, визнання.

Джерело: розроблено автором на основі [13, 14]

Аналізуючи всі ці теорії мотивацій, можна зробити висновок про тісний взаємозв'язок між мотивацією й стимулювання персоналу, адже для коректного вибору методів стимулювання менеджерам потрібно розуміти чим саме людина вмотивована, розуміти її потреби та цілі й чи співпадають вони з цілями організації.

Крім наведеного вище аналізу, вітчизняними дослідниками А.О. Климчук та А.М. Михайловим зазначається, що на еволюцію наукової думки щодо розвитку форм і методів стимулювання вплинули зміни в різних мотиваційних концепціях і теоріях, які можна пояснити процесом глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем і глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), в якому важливу роль повинні відігравати знання, інновації та інтелект. Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл.1.4.). [9, с. 225-226]

Таблиця 1.4 – Розвиток форм і методів стимулювання працівників

Автор	Характеристика
Ф. Тейлор	Запропонував розрахувати норми часу для кожного виду робіт і виплачувати зарплату відповідно до трудового внеску. Також наголосив на важливості нагороди ініціативності, старанності, сумлінності, освіченості, турботі про працівників та роз'ясненні цілей компанії.
А. Файоль	Визначив ініціативність як потужний стимул людської активності, який слід розвивати, надаючи самостійність у виконанні обов'язків.
Д. Карнегі	Визначав переконаний, що стимулювання особистої мотивації працівників є запорукою своєчасного виконання якісної роботи. Основна ідея стимулювання власної мотивації працівника до праці полягає в тому, щоб переконати його у власній компетентності у виконанні роботи
Е. Мейо	Виділив такі стимули: увага і добре ставлення, приналежність до певної групи
П. З. Капустянський	Виділяв наступні важливі складові ефективного стимулювання персоналу до роботи: <ul style="list-style-type: none"> - матеріальне стимулювання - моральне стимулювання та навчання персоналу (трудова конкуренція, визнання досягнень); - забезпечення належних умов праці (відповідний робочий час, дотримання гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат відпочинку); - стиль управління (управління цілями компанії, дотримання повноважень керівництва, більше особистого спілкування між керівниками та підлеглими); - планування та управління (розробка довгострокових планів розвитку працівників).
У. Гамільтон	Зосереджуючись на матеріальному стимулюванні, пропозиція полягала в тому, щоб використовувати бонуси для економії на матеріалах і зниження виробничих витрат.

Джерело: [9, с. 225-226]

Проте, крім різниці між цими двома поняттями є очевидним те, що стимулювання і мотивація мають спільну мету. А саме – покращення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Безпосередньо стимулювання призводить до збільшення рівня показників результативності та продуктивності праці. Для досягнення кращих результатів різних методів та форм стимулювання працівників відповідальним менеджерам потрібно побудувати ефективну та правильну систему стимулювання.

1.2 Характеристика елементів системи стимулювання персоналу бізнес-організації

Розробка та запровадження системи стимулювання персоналу підприємства є значущим етапом раціонального використання персоналу. Стимулювати працю управлінцю, керівнику підприємства просто необхідно, для покращення результатів діяльності самого ж підприємства.

Система стимулювання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. [15, с. 104]

Основною метою системи стимулювання персоналу є збільшення ефективності роботи працівників, зниження рівня плинності кадрів, збереження і приваблення талановитих співробітників та забезпечення їх задоволеності роботою. Запровадження системи стимулювання може мати важливе значення для бізнесу та організацій, оскільки вона може стимулювати робочу діяльність, підвищувати продуктивність, залучати та утримувати талановитих працівників, покращувати якість продукції та послуг.

Система стимулювання може бути різноманітною і включати в себе різні елементи, такі як фінансові стимули (бонуси, премії, збільшення рівня зарплат), нематеріальні стимули (визнання, похвала, можливість просування кар'єрним

шляхом), спеціальні програми і заходи (такі як, корпоративні заходи, групові заняття).

Завдяки системі стимулювання, працівники можуть відчувати визнання своєї праці, відчувати мотивацію до досягнення більших результатів, ініціювати самостійну діяльність та креативність у роботі, а також бути більш задоволеними від праці та більш лояльними до компанії.

Загалом, система стимулювання є важливим інструментом для досягнення бізнес-цілей, покращення робочого процесу та підвищення рівня задоволеності працівників. Вона може стати чинником розвитку організації, збільшення конкурентоспроможності та підвищення рентабельності діяльності.

Як і будь-яка система, система стимулювання персоналу складається з таких основних елементів: мета, завдання, принципи та інструменти.

Отже, мета – це головна ідея або ціль певної системи, тобто заради чого вона функціонує. За позицією вітчизняних авторів, кандидатів економічних наук, А.О. Климчук та А.М. Михайлова: «... Головною ідеєю системи стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще є вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи ...» [9, с.225]. Н.М. Столбуненко в своїй праці стверджує, що метою такої системи є: «... викликати бажання у працівника працювати ефективно на благо компанії, для цього необхідно створити певні умови, які будуть відповідати вимогам керівника організації, а також будуть задовольняти потреби співробітників ...» [16, с.229]. Ю.О. Ключко і Т.О. Гусаковська в своїй статті зазначають, що головною суттю ефективної системи стимулювання персоналу є процес обміну діяльністю між працівником та організацією: «... створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства ...» [6, с.143]. Дослідник О.О. Гетьман відмічає, що: «... Головна мета системи стимулювання праці стосовно персоналу організацій може бути диференційована на наступні підцілі: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників організації, стимулювання продуктивності, справедлива оцінка трудового вкладу працівників, ефективний

розвиток бізнесу, оптимальне співвідношення витрат на матеріальне стимулювання і на заходи соціального захисту ...» [17, с.12-16].

Отже, з вище проаналізованого в межах виконаного дослідження сформовано авторське бачення мети системи стимулювання персоналу як: «... узагальнення й об'єднання всіх елементів стимулювання, методів й інструментів, які призначені для посилення мотивації й ефективності роботи працівників, прихильності компанії та покращення загального результату її діяльності ...».

Звідси впливають такі основні завдання та цілі системи стимулювання персоналу:

1. Збільшення продуктивності та якості роботи працівників: забезпечення стимулів може допомогти збільшити зацікавленість працівників у результативній роботі та покращити їх ефективність.

2. Зниження рівня плинності кадрів: якщо працівники задоволені своєю роботою та отримують відповідні стимули, то вони менш схильні до зміни робочого місця.

3. Покращення зв'язку та співпраці між працівниками: система стимулювання може допомогти активізувати взаємодію та співпрацю між працівниками, зокрема шляхом проведення корпоративних заходів та групових проєктів.

4. Посилення відповідальності та самодисципліни працівників: надання стимулів може сприяти формуванню більш відповідальної та самодисциплінованої робочої атмосфери.

5. Збільшення задоволеності працівників: система стимулювання може допомогти збільшити задоволеність працівників своєю роботою та сприяти їхньому розвитку в компанії. Це може позитивно вплинути на загальну атмосферу в колективі та зменшити конфлікти на робочому місці.

Для того, щоб система забезпечувала виконання цілей, які прописані вище, необхідно, щоб вона відповідала певним вимогам та будувалася на основі певних принципів. Дослідники виділяють різне бачення на це питання.

Вітчизняний дослідник М.В. Узун в своїй праці зазначає, що для ефективної системи стимулювання персоналу, вона повинна відповідати таким вимогам: «... заохочення повинні бути справедливими, а персонал поінформовано як про саму систему стимулювання так і методах досягнення результату; стимули необхідно диференціювати в залежності від ступеня інновацій; залучення працівників до організації стимулювання праці; перш за все заохочувати інновації, які мають комплексний характер; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін ...» [18, с. 107]. Доктор та доцент індійського університету С.А. Шамсудін Ібрагім, у своїй праці виділив такі головні принципи: «... Принцип індивідуального розвитку; принцип вільного потоку комунікацій; принцип участі; принцип справедливої винагороди; принцип гідності праці ...» [19, с. 183]. Науковці С.Б. Іваницька та М.Р. Клітна звертають увагу на необхідність формування системи стимулювання персоналу з дотриманням таких принципів: «... поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання; забезпечення чіткого механізму участі працівника в результатах діяльності підприємства; заохочення працівників до створення та реалізації нововведень на підприємстві; всебічне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; розширення неформальної комунікації ...» [20]. Щодо міркувань Н.П. Базалійської та В.В. Міщук, то для формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу потрібно дотримуватись таких принципів: «... система повинна бути конкурентоспроможною відносно інших підприємств; система повинна орієнтуватись на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства; частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні; надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності; необхідно витримати розумний баланс між матеріальною та нематеріальною сторонами винагороди ...» [21, с. 223].

На підставі узагальнення робіт різних авторів, часто пропонують приблизно подібні принципи мотивації, стимулювання і організації оплати праці, які доцільно систематизувати таким чином:

- відповідність міри праці рівню її оплати (принцип справедливості);
- тісний взаємозв'язок величини праці і обсягу доходу підприємства;
- відсутність дискримінації в оплаті праці;
- гнучкість і оперативність винагороди;
- поєднання інтересів стимулювання трудового внеску і інтересів власника;
- раціональне поєднання заходів матеріального і морального стимулювання;
- залученість в сферу впливу організації співробітників.

Отже, узагальнивши різні підходи до формування принципів системи стимулювання в межах авторського дослідження доцільно виокремити найосновніші з них:

1. Відповідність чинному законодавству.
2. Прозорість – система повинна бути зрозумілою абсолютно кожному співробітнику.
3. Комплексність – застосування методів та форм стимулювання не за відношенням до одного або декількох співробітників, а за відношенням до всього колективу підприємства.
4. Регламентація – цей принцип передбачає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль над їх виконанням. Тобто кожен співробітник повинен мати повне уявлення про те, що входить до кола обов'язків і які очікувані результати. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевої роботи, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, за якими будуть оцінюватися результати роботи працівника.
5. Доступність – стимули повинні застосовуватися до всіх працівників, всі повинні мати до них доступ.
6. Відчутність – стимул повинен бути значущим і відчутним для працівника.
7. Системність – збалансованість за рахунок узгодження всіх елементів системи стимулювання. Може бути однакове поєднання як матеріальних, так й нематеріальних стимулів, яке засноване на результатах оцінки внеску

співробітника, тобто має існувати певний зв'язок між якістю та ефективністю роботи та винагородою за цю роботу.

Для того, щоб система стимулювання мала позитивні результати потрібно впливати на поведінку співробітників за допомогою інструментів системи.

Більшість науковців [3, 9, 10] виділяють дві форми методів системи стимулювання персоналу, а саме: матеріальне та нематеріальне стимулювання (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Форми методів стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [3, 9, 10]

Отже, матеріальне стимулювання поділяється на грошове та негрошове. До грошових стимулів належить заробітна плата, яка згідно з законом України «Про оплату праці» складається із основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм

праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) [22, Розділ 1, ст. 2]. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців [22].

Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці [22, Розділ 1, ст. 2; 30]. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Основною та спільною метою доплат та надбавок є збільшення заробітку працівника, але між цими поняттями є деякі відмінності. Зокрема, якщо працівник виконує обов'язки, не передбачені трудовим договором, а саме поєднує декілька посад, то роботодавець зобов'язаний виплачувати йому доплату відповідно до норм чинного законодавства, компенсуючи збільшення обсягу робіт та витрачений час. Надбавка ж виплачується, якщо роботодавець бажає відзначити досягнення працівника. А саме, це може бути надбавка за високий рівень кваліфікації чи професійну майстерність. Тож основна відмінність між ними в тому, що доплата переважно має компенсаційний характер, а надбавка – стимулюючий.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [22, Розділ 1, ст. 2]

Також до матеріального стимулювання відноситься винагорода, що надається працівнику не в грошовій формі (оплата путівок, проїзду, харчування). Це так звані соціальні гарантії, які готові надати роботодавці своїм робітникам із власної ініціативи.

Структура соціального пакету залежатиме від кадрової політики конкретного роботодавця та його фінансових можливостей. Складові соціального пакету можуть включати різні види матеріальної підтримки, такі як харчування (безкоштовна вода, чай, кава, печиво і снеки в офісах, безкоштовне харчування або

знижки в їдальнях і кафе), відпочинок і спорт (створення спеціальних зон для відпочинку, видача абонементів до спортклубів), лікування та медичне обслуговування (медичне страхування), оплата житла, надання матеріальної допомоги, пенсійні та інші фінансові пільги, допомога при народженні дитини, організація культурних та спортивних заходів. Ці складові орієнтовані на матеріальні мотиви працівників, які бажають збільшити свій трудовий внесок для отримання вищої заробітної плати. Тому система матеріального стимулювання має базуватись на принципах індивідуальної винагороди, де оплата праці залежить від індивідуальних результатів працівника. Роботодавці повинні враховувати ці фактори при складанні соціального пакету для привернення та збереження талановитих та кваліфікованих працівників.

За теорією потреб А. Маслоу після задоволення так званих базових, фізіологічних потреб, в людей виникають потреби більш високого рівня, а саме потреба в самореалізації та визнанні. [13, с. 44-46] Саме задоволенням таких потреб в трудових відносинах займається нематеріальна форма стимулювання персоналу, яку можна класифікувати за такими ознаками:

- Соціально-психологічні стимули, а також ті, які включають оцінку діяльності працівника, (похвала, зворотній зв'язок суспільне визнання, повага колег), забезпечують прозорість, ясність та важливість виконуваної роботи.
- Творчі стимули або стимули, які забезпечують потребу працівників у розвитку та самореалізації (підвищення кваліфікації, стажування, просування по кар'єрній драбині, надання доступу до інформації, можливість самореалізації.)
- Психологічні стимули (кімнати відпочинку, корпоративні заходи) забезпечують формування сприятливого психологічного клімату в команді, покращення культури організації.

Нематеріальне стимулювання може бути ефективним інструментом для мотивування співробітників компаній, тому його застосовують на практиці в багатьох організаціях. Європейські, американські та японські компанії зазвичай більш уважні до навчання різних компетентностей, професійного розвитку та кар'єрного просування працівників, ніж вітчизняні компанії. У Європі та Японії

освіта та розвиток сприймаються як довгострокова інвестиція, що дає можливість компаніям отримувати значний прибуток у майбутньому. Крім того, у Європі та Японії фокусовано приділяється увага розвитку етики праці, соціальній відповідальності та збалансованому життю працівників.

У США домінують більш індивідуалістичні підходи, де зазвичай зарплата та бонуси базуються на досягненнях та продуктивності працівника. У більшості вітчизняних компаній традиційно більш поширені колективні форми стимулювання, такі як премії та бонуси за результатами роботи всієї команди.

Вітчизняні компанії зазвичай надають більше уваги матеріальним формам стимулювання, таким як зарплати, премії та бонуси. Часто буває, що розвиток та навчання працівників не є пріоритетом для вітчизняних компаній. Однак, останнім часом зростає інтерес до нематеріальних форм стимулювання, таких як можливості навчання та розвитку, професійні тренінги та інші форми підвищення кваліфікації.

Загалом, можна стверджувати, що підходи до стимулювання персоналу відрізняються в залежності від культурних та історичних особливостей країн та компаній.

Проте, методи нематеріального стимулювання успішно застосовуються як в зарубіжних, так і в вітчизняних компаніях й ефективно впливають на результат роботи співробітників, та й самої організації. А.О. Климчук та А.М. Михайлов вважають, що нематеріальне стимулювання є важливою складовою системи стимулювання персоналу та «... забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву ...» [9, с.228]. Роман Корнієнко, HR спеціаліст, консалтингової компанії 4E Consulting, також вважає, що: «... Нематеріальне стимулювання — важливий інструмент заохочення в роботі команди. Підвищуючи мотивацію співробітників, керівники підвищують продуктивність компанії і покращують роботу підлеглих. Важливо лише визначитися з мотивами і особливостями вашого відділу ...» [23].

В цілому, система стимулювання персоналу допомагає підвищити продуктивність працівників через збільшення їхньої мотивації та ефективну організацію робочого процесу. Головна мета системи стимулювання персоналу

полягає в підвищенні мотивації та залученні працівників до досягнення цілей компанії. Система стимулювання сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників від своєї роботи, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукту або послуги та зменшенню відтоку кадрів. Також дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, що може бути важливим у конкурентному середовищі. Крім того, вона може забезпечувати взаємовигідні умови для компанії та її працівників, стимулювати саморозвиток працівників та забезпечувати позитивний підхід до роботи в команді. Збалансована система стимулювання - це підхід до створення системи стимулювання персоналу, який включає в себе багато різних методів та інструментів з метою створення балансу між потребами компанії та потребами працівників. Головна ідея полягає в тому, щоб забезпечити збалансоване задоволення потреб як компанії, так і її працівників.

Це досягається завдяки поєднанню чотирьох основних компонентів: фінансової стимуляції, можливостей розвитку та кар'єрного просування, визнання та навчання, а також балансу між роботою та особистим життям.

Фінансова стимуляція передбачає виплату додаткових премій та бонусів, заробітна плата на рівні або вище ринкового середнього, акції компанії, пенсійні та медичні плани та інші форми фінансового заохочення.

Можливості розвитку та кар'єрного просування пов'язані з можливістю отримати нові знання та розширити навички, проходженням курсів підвищення кваліфікації, можливістю набути вищу посаду за ієрархічним рівнем управління в компанії, переходом на більш високооплачувану посаду.

Визнання та навчання передбачає відзначення працівників за їх досягнення, залучення до різних проектів і команд, надання можливості брати участь в конференціях, семінарах, виставках.

Так, система стимулювання персоналу допомагає зберегти цінні кадри організації та посилювати їх прихильність / лояльність до компанії. Раціонально виважено побудована та ефективна система стимулювання сприяє створенню позитивного іміджу і конкурентному статусу компанії, який може збільшити її привабливість для потенційних працівників та клієнтів.

Отже, за результатами виконаного бакалаврського дослідження сформульовано такі теоретичні висновки:

- наявність різних поглядів дослідників на сутність поняття «стимулювання»;
- встановлення атрибутики дефініції «стимулювання»;
- згруповано існуючі теорії мотивації за підходами (процесуальний та змістовий);
- розроблено авторське бачення мети системи стимулювання персоналу, а також принципів (прозорість, комплексність, регламентація, доступність, відсутність, системність та відповідність чинному законодавству);
- охарактеризовано дві форми методів системи стимулювання персоналу (матеріальне та нематеріальне стимулювання).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ВОКСХОЛ»

2.1 Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в ТОВ «Воксхол»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВОКСХОЛ» - компанія, основним видом діяльності якої є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Компанія зареєстрована 26.04.2017 року й знаходиться за адресою: Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Хмельницьке Шосе, Будинок 25 А, офіс 504. З основною інформацією можна ознайомитися в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Воксхол»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Воксхол»
Скорочена назва	ТОВ «Воксхол»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	41303857
Дата реєстрації	26.04.2017(5 років 8 місяців)
Уповноважені особи	СТАРЧЕНКО ЮРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ — 11.07.2019, керівник (ВІДПОВІДНО ДО СТАТУТУ)
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 21036, Вінницька обл., місто Вінниця, ВУЛИЦЯ ХМЕЛЬНИЦЬКЕШОСЕ, будинок 25 А, офіс 504
Види діяльності	О с Інші види - 13 видів діяльності.

Джерело: розроблено автором за даними системи YOUCONTROL [24]

ТОВ «Воксхол» займається роздрібною торгівлею одягом в спеціалізованих магазинах «Megasport». «Megasport» - це провідна національна мережа мультибрендових магазинів одягу та взуття від кращих світових спортивних брендів, таких як Adidas, Nike, Puma, New Balance, Champion. Мережа включає 44 магазини й інтернет-магазин [25].

Історія створення цієї мережі розпочалася від 1992 року з відкриття фірмових магазинів у Вінниці та Одесі. В умовах сьогодення — це торгівельна мережа, яка нараховує 44 магазинів по всій Україні й продовжує динамічно розвиватися [25]. Кількість магазинів щороку збільшується, розширюється асортимент товарів і торгових марок. «Megasport» працює на ринку понад 20 років та має досвідчену команду фахівців. Також, «Megasport» активно розвиває свій інтернет-магазин, що дозволяє замовляти продукцію в будь-який час та отримувати її у зручний для клієнта спосіб.

Магазини приваблюють споживачів можливістю вибору товарів кращих світових брендів, представлених в широкому асортименті та за справедливою ціною. В магазинах є продукція таких відомих компаній-лідерів, як Nike, Puma, Anta, New Balance, Champion, East Peak, Arena, Lagoa, Speedo, Converse, Mizuno, IcePeak, Karrimor, The North Face, Rider, Umbro [26].

Великого значення «Megasport» надає питанням сервісу обслуговування покупців. Це незмінно високий рівень обслуговування і професійна консультація при плануванні та здійсненні покупки. Також в компанії застосовують різні акції та існує дисконтна програма.

Компанія орієнтується на життєві цінності, які ніколи не втраять своєї актуальності: здоров'я, активність, сила духу. «Ми залучаємо покупця у світ спортивного стилю і, завдяки якісній продукції, допомагаємо створювати настрій для нових спортивних досягнень!», - стверджують на сайті компанії [25].

Для розуміння фінансового становища ТОВ «Воксхол» потрібно дослідити та проаналізувати його фінансову звітність. Для характеристики господарської діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за

2020-2022 рр. У табл. 2.2 наведено основні показники господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Воксхол» за 2020-2022 роки

Показник	За рік			Темп приросту, %	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.					
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.					
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.					

Джерело: розраховано автором на основі Додатку А

За даними табл. 2.2 можна побачити, що ТОВ «Воксхол» має досить стійку тенденцію до збільшення абсолютних значень показників господарської діяльності. Собівартість реалізованої продукції уповільнено збільшується порівняно з чистим доходом від реалізації продукції, що дозволяє генерувати суму прибутку. У 2021 році собівартість зросла на 7,6%, а у 2022 році зросла на 44,3%. Це може свідчити про збільшення закупівельної вартості товарів.

Протягом 2020-2022 років ТОВ «Воксхол» зароблено прибуток. Так, суми фінансового результату до оподаткування і чистого прибутку мають однакову тенденцію зміни: щорічне збільшення, але різними темпами. Випереджальний темп за сумою чистого прибутку: темп приросту чистого прибутку становить 196,3 % порівняно з 2020 роком і у 2021 році сума складає 31 343,3 тис.грн., а темп

приросту фінансового результату до оподаткування 196,1 % і сума становить 38 230,4 тис.грн. в 2021 році. За період 2021-2022 рр. прослідковується уповільнене збільшення суми заробленого прибутку з тенденцією, що перевищує рівень інфляції (індекс інфляції за 2022 р. 126,6 %): темп приросту суми чистого прибутку 145,0 %, що є випереджальним за темпом збільшення суми фінансового результату до оподаткування – 144,9%. Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Воксхол» має добру динаміку зміни показників господарської діяльності, що свідчить про його ефективність та успішність.

Прибуток – це те, заради чого працюють усі підприємства. Дослідження показників рентабельності компанії показує її ефективність. Дослідження рентабельності ТОВ «Воксхол» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів,%	9,9	27,2	38,7	17,3	11,5
Рентабельність власного капіталу,%	32,9	73,3	100,1	40,4	26,8
Рентабельність оборотних активів,%	10,9	28,5	39,2	17,6	10,7
Валова рентабельність собівартості,%	74,6	81,1	70,7	6,5	-10,4
Чиста маржа,%	2,51	6,66	12	4,1	5,3

Джерело: самостійно розраховано за даними системи YOUCONTROL [24]

Загалом, з таблиці видно, що значення показників рентабельності ТОВ «Воксхол» значно збільшилися в 2021 та 2022 роках порівняно з 2020 роком. За цими показниками можна стверджувати про ефективність використання ресурсів підприємства.

Рентабельність активів ТОВ «Воксхол» збільшилася з 9,9% в 2020 році до 38,7% в 2022 році. Збільшення значення показника становить 17,3% за 2021 рік та 11,5% за 2022 рік. Це означає, що кожна вкладена в активи гривня в процесі використання ресурсів в господарській діяльності ТОВ «Воксхол» заробляє більше прибутку.

Рентабельність власного капіталу зросла з 32,9% в 2020 році до 100,1% в 2022 році, що свідчить про отримання прибутку. Абсолютне збільшення значення цього показника за 2021 рік склав 40,4%, а за 2022 рік 26,8%.

Рентабельність оборотних активів ТОВ «Воксхол» також зросла з 10,9% в 2020 році до 39,2% в 2022 році. Абсолютне збільшення значення цього показника склав 17,6% за 2021 рік та 10,7% за 2022 рік. Це означає, що ТОВ «Воксхол» ефективно використовує свої оборотні активи для заробляння прибутку.

Валова рентабельність собівартості ТОВ «Воксхол» зросла з 74,6% в 2020 році до 81,1% в 2021 році, але знизилася до 70,7% в 2022 році. Абсолютне відхилення значення цього показника за 2021 рік склав 6,5%, а за 2022 рік -10,4%. Це може свідчити про збільшення собівартості продукції внаслідок збільшення закупівельних цін на товари у виробників.

Чиста маржа ТОВ «Воксхол» збільшилася на 4,1% за період з 2020 по 2021 рік та на 5,3% за 2021-2022 роки. Це свідчить про те, що прибуток на кожній одиниці продукції зріс.

Отже, показники рентабельності ТОВ «Воксхол» покращуються, хоча є певні ризики, пов'язані зі зростанням витрат на закупівлю товарів.

ТОВ «Воксхол» входить до складу національної мережі «Megasport» та включає декілька магазинів роздрібної торгівлі саме на заході України. Оскільки основний зарібок підприємство отримує від продажів одягу, то персонал займає важливу роль для організації. Зі структури мережі «Megasport» (Додаток Б) можна побачити, що стимулюванням персоналу усіх товариств (в тому числі «Воксхол»), які входять до складу мережі, займається департаменту управління персоналом, до якого входять такі відділи, як: служба з пошуку та підбору персоналу, служба, яка займається навчанням персоналу, а також служба, яка займається мотивацією та стимулюванням персоналу.

Для детальнішої характеристики системи стимулювання, яку застосовують в магазинах «Megasport», розглянемо спочатку організаційну структуру окремого магазину (рис. 2.1). Ключовими особами, які мають вплив безпосередньо на персонал, є керуючий магазином, адміністратор та два касири, які також

відносяться до адміністративного персоналу та виконують певні функції для того, щоб умотивувати чи стимулювати співробітників добре працювати.

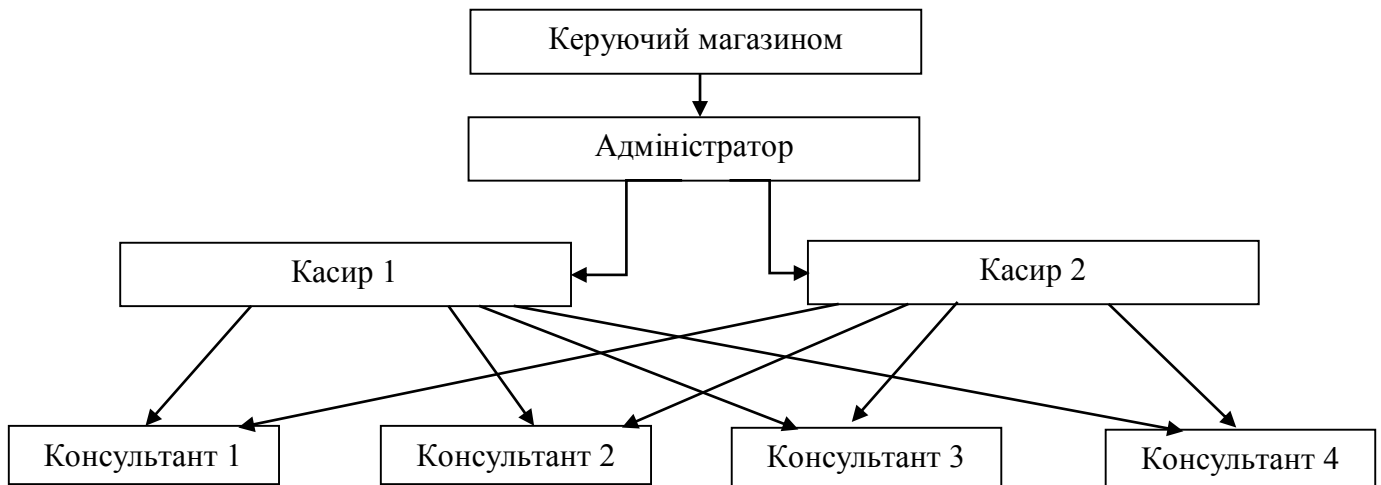


Рисунок 2.1 – Організаційна структура одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Система стимулювання компанії включає в себе дві складові: матеріальне та нематеріальне стимулювання. До матеріальної складової стимулювання персоналу ТОВ «Воксхолл» відноситься основна заробітна плата, яка являє собою погодинну оплату праці та додаткова заробітна плата, а саме, премії. Розглянемо більш детально виплату заробітної плати працівникам одного з магазинів ТОВ «Воксхолл» за березень 2022 р. (табл.2.4) Враховуючи те, що персонал працює по 40 годин на тиждень, можна вирахувати середньомісячну заробітну плату кожного таким чином:

Місячна заробітна плата кожного працівника = оплата години праці* 40 год роботи на тиждень * 4 тижні. Отже:

- 1) Місячна заробітна плата керуючого магазином = $64,53 \cdot 40 \cdot 4 = 10\,324,8$ грн.
- 2) Місячна заробітна плата адміністратора магазину = $57,82 \cdot 40 \cdot 4 = 9\,251,2$ грн.
- 3) Місячна заробітна плата касира магазину = $53,63 \cdot 40 \cdot 4 = 8\,580,8$ грн.
- 4) Місячна заробітна плата продавця-консультанта магазину = $51,98 \cdot 40 \cdot 4 = 8\,316,8$ грн.

Додаткова заробітна плата – це премії, отримані співробітниками за пропрацьований сезон.

Усі ці матеріальні стимули повинні спрямовувати персонал робити більше продажів для підприємства й при цьому отримувати більший дохід.

Таблиця 2.4 – Заробітна плата працівників одного з магазинів ТОВ «Воксхол» за березень 2022 р.

Посада працівника	Оплата години праці, грн/год	Місячна заробітна плата, грн	Премії, грн
1	2	3	4
Керуючий магазином	64,53	10 324,8	3 886
Адміністратор	57,82	9 251,2	2 882
Касир	53,63	8 580,8	2 621
Продавець-консультант	51,98	8 316,8	1 198

Джерело: розраховано автором з використанням фактичних даних з Трудових договорів

До нематеріальної складової стимулювання можна віднести:

- Проведення зборів команди кожен місяць для обговорення всіх важливих питань місяця, що покращує психологічний клімат в колективі та зберігає прозорість та зрозумілість в роботі.

- Кар'єрне просування. «Ми зацікавлені в кар'єрному зростанні наших найкращих співробітників: саме їм надається перевага при закритті управлінських вакансій: пошук серед зовнішніх кандидатів ведеться лише в тому випадку, якщо внутрішній кадровий резерв вже вичерпаний», - зауважують на сайті компанії. [25] Так на даний момент до 70% магазинів очолюють керівники, які починали свою роботу з позиції консультантів торгового залу. На позиції керівника магазину можливості професійного росту співробітника не закінчуються. Кожен може знайти для себе найбільш цікаві шляхи для власного професійного розвитку, зокрема, в офісі компанії, на таких посадах, як: мерчендайзер, ревізор, менеджер по персоналу, менеджеру відділу моніторингу.

- Моніторинг - ще один вид стимулювання та надання зворотного зв'язку співробітникам, адже саме завдяки моніторингу співробітники можуть побачити

свої слабкі та сильні сторони, а також врахувати рекомендації щодо покращення роботи. Завдяки моніторингу підвищується або погіршується продуктивність співробітника. Один з доказів моніторингу наведений в додатку В.

- Знижки для співробітників – один з інструментів нематеріального стимулювання. Кожен співробітник має можливість застосувати свою знижку до 30% на весь асортимент магазину.

Правильно сформована системи стимулювання персоналу збільшує прихильність співробітників до роботи, покращує їхню залученість та зацікавленість, зменшує плинність кадрів та підвищує результативність праці.

Для того, щоб оцінити ефективність системи стимулювання варто проаналізувати кадровий потенціал одного з магазинів ТОВ «Воксхол» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Рух кадрів одного з магазинів ТОВ «Воксхол» в 2020 – 2022рр

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, особи		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Прийнято працівників, осіб	4	9	5	5	-4	225,0	55,6
Вибуло працівників, осіб	3	5	3	2	-2	166,7	60,0
Загальна чисельність персоналу, осіб	12	11	8	-1	-3	91,7	72,7
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	12	11	8	-1	-3	91,7	72,7
Коефіцієнт плинності кадрів,%	25	45,5	37,5	20,5	-8	x	x

Джерело: розроблено автором на основі звітів про відомості працівників

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу зменшується, що може свідчити про вимушене скорочення витрат ТОВ «Воксхол» в період коронавірусної інфекції та вимушений переїзд працівників в інші регіони та закордон на початку повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 році. Кількість прийнятих працівників за рік значно збільшилася в 2021 році майже вдвічі порівняно з попереднім роком, але в наступному році

зменшилася на 44,4%. Також і збільшується кількість вибулих працівників, що є негативною тенденцією для підприємства.

Аналізуючи таблицю руху кадрів, також можна зробити висновок про коливання з тенденцією до збільшення значення коефіцієнту плинності кадрів (від 25 % у 2020 р. до 45,5 % у 2021 р.) і з подальшим відповідним зменшенням значення показника (до 37,5 % у 2022 р.), що відповідає вектору позитивних змін в управлінні персоналом ТОВ «Воксхол».

Плинність персоналу – дуже важлива для підприємства проблема. На звільнення співробітників може вплинути багато факторів, таких як: фактична оплата менше очікуваної, враховуючи обсяг і складність роботи; погані умови праці; нездоровий психологічний клімат в колективі; ненормована робота; слабка адаптаційна політика в перші місяці роботи. Більшість з цих проблем пов'язана саме з системою стимулювання персоналу. Впровадження заходів з удосконалення і покращення ефективності системи стимулювання допомогли б ТОВ «Воксхол» створити для своїх співробітників бажані умови для роботи, поліпшити ситуацію в колективі, а отже, зменшити витрати на найм та навчання нових співробітників, підвищити прибутковість та покращити репутацію компанії. Також корисним буде проведення аналізу ефективності використання кадрів ТОВ «Воксхол» в 2020-2022рр (табл.2.6).

У результаті аналізу даних, наведених в табл. 2.6, можна зробити висновок, що чистий дохід, зароблений одним працівником та чистий прибуток, зароблений одним працівником мають позитивну тенденцію до зростання. А саме, чистий дохід на одного працівника збільшився на 104% з 2020 по 2021 рік, тоді як з 2021 по 2022 рік зросли на 193,9%. Аналогічно, чистий прибуток на одного працівника зросли на 276,4% з 2020 по 2021 рік, а з 2021 по 2022 рік збільшилися на 349,2%. Ці показники свідчать про покращення ефективності використання працівників у компанії та їхню високу продуктивність, незважаючи на плинність кадрів, проаналізовану в табл. 2.5.

Таблиця 2.6 – Ефективність використання кадрів ТОВ «Воксхол» в 2020 – 2022рр. за всіма магазинами

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	421 790,2	470 508,6	639 983,6	48 718,4	169 475,0	111,6	136,0
Чистий прибуток, тис.грн.	10 576,8	31 343,3	76 781,5	20 766,5	45 438,2	296,3	245,0
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	125	134	94	9	-40	107,2	70,1
Чистий дохід, зароблений одним працівником, тис.грн. / осіб	3 374,3	3 511,3	6 808,3	137,0	3 297,0	104,1	193,9
Чистий прибуток, зароблений одним працівником, тис.грн. / осіб	84,6	233,9	816,8	149,3	582,9	276,4	349,2

Джерело: розроблено автором на основі даних табл.2.2, системи YOUCONTROL [24]

Для ідентифікації й встановлення доцільних напрямів покращення роботи проведено авторське опитування співробітників, які працюють в одному з магазинів ТОВ «Воксхол» (Додаток Д). Після проведеного опитування, можна зробити висновок, що більшість респондентів хотіли би піти саме через низький рівень заробітної плати (85,7%), 42,9% респондентів вважає, що в ТОВ «Воксхол» відсутня система навчання та адаптації персоналу й нездоровий психологічний клімат (рис. 2.2).

Якщо вже не працюєте або плануєте звільнитися, яка була чи буде причина звільнення?

7 відповідей

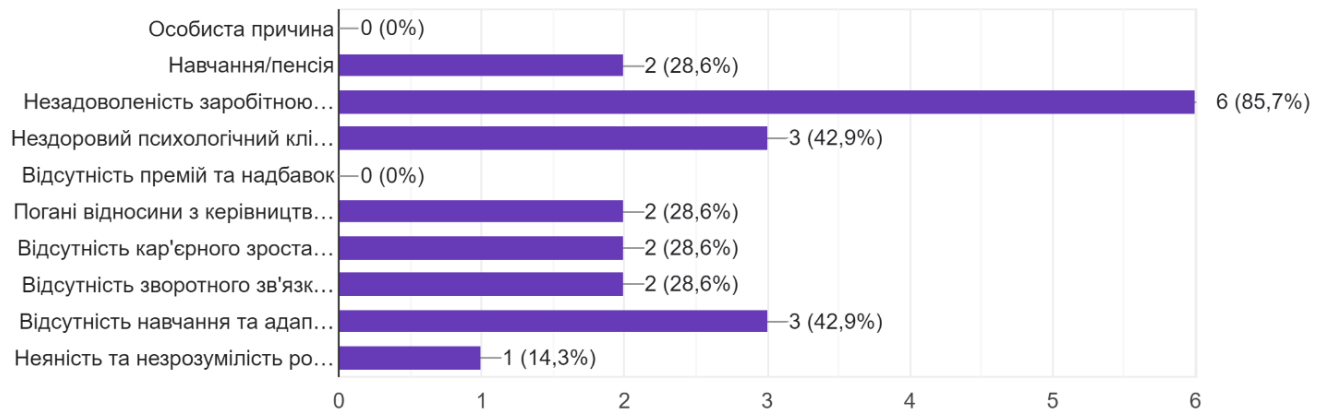


Рисунок 2.2 – Результат опитування співробітників
одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Отже, після проведеного анкетування ТОВ «Воксхол» варто зосередити свої зусилля саме на таких трьох напрямках (перегляд оплати праці, запровадження програм професійної підтримки і розвитку працівників, забезпечення комфортного / здорового психологічного клімату).

2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління системи стимулювання персоналу в ТОВ «Воксхол» та їх реалізація

Після аналізу системи стимулювання ТОВ «Воксхол» та після проведеного опитування співробітників можна зробити висновок, що основною причиною незадоволеності роботою та плинності персоналу є матеріальна складова системи стимулювання, а саме система оплати праці та виплата бонусів. Запропоновано замінити погодинну систему оплати праці на погодинно-преміальну систему, яка матиме фіксовану частину та змінну частину, а саме відсоток від продажів

співробітників, що більш доцільно для цієї сфери діяльності, оскільки працівники будуть більш зацікавлені в тому, щоб зробити більший дохід від реалізації товарів для підприємства, тому що заробітна плата буде залежати саме від цього.

Оскільки ТОВ «Воксхол» за даними фінансової звітності (табл. 2.2) за 2022 рік отримало 639 983,6 тис. грн чистого доходу від реалізації товарів, то кожен магазин, який входить до складу ТОВ «Воксхол», заробляє в межах (639 983,6 тис. грн./12 місяців /10 магазинів = 5 333,2 тис. грн.) 5 млн.грн. чистого доходу. З цього чистого доходу одного магазину приблизно 1,4% йде на виплату погодинної заробітної плати працівникам – 70 000 грн. Якщо запровадити зміни в системі оплати праці й дати можливість працівникам самостійно своїми зусиллями заробити відсоток від продажів, можна збільшити відсоток, який йде на оплату праці, до 2%. Для керуючого магазином та адміністратора відсоток буде сталим, оскільки вони відносяться до адміністративно-управлінського персоналу та виконують функції керівництва та контролю. Для касирів та продавців цей відсоток може бути плаваючим, тобто залежати від місця в рейтингу серед інших працівників. Для касирів коефіцієнт буде становити 0,6, оскільки вони виконують деякі функції адміністративно-управлінського персоналу, а для консультантів – 0,45. Тобто відсоток від продажів, який буде враховуватися в заробітну плату працівників буде добутком сталого коефіцієнту, встановленого для всіх однаково, і частки в загальному обсягу продажів й буде розраховуватися таким чином:

Відсоток від продажів для касира, який зробив 750 000 грн особистих продажів = $750\,000\text{грн}/5\,000\,000\text{грн} * 0,6 * 100\% = 9\%$

Аналогічний розрахунок буде й для інших працівників, окрім керуючого магазином та адміністратора, які мають сталі відсотки (14% та 10% відповідно). (табл. 2.7)

Тобто, консультант, який знаходиться на першому місці з продажів, буде отримувати відсоток 9%, кожен, хто знаходиться нижче буде отримувати трохи менший. Якщо магазин зароблятиме в межах 5 млн. грн. в місяць й на заробітну плату буде виділятися біля 2% від загальних продажів магазину, тоді кожен працівник буде отримувати заробітну плату, яка розрахована в табл. 2.8.

Таблиця 2.7 – Розрахунок % від продажів для визначення змінної частини заробітної плати в одному з магазинів ТОВ «Воксхол» за змодельованими даними

Посади	Фіксована частина, грн	Особисті продажі, грн.	% від продажів (Коефіцієнт*частка в загальному обсягу продажів)
1	2	3	4
Керуючий магазином	9 000	-	14%
Адміністратор	7 500	-	10%
Касир 1	6 000	750 000	9%
Касир 2	6 000	700 000	8,4%
Продавець-консультант 1	5 000	1 000 000	9 %
Продавець-консультант 2	5 000	900 000	8,1%
Продавець-консультант 3	5 000	850 000	7,7%
Продавець-консультант 4	5 000	800 000	7,2%
Разом	48 500	5 000 000	

Джерело: розроблено автором

Оскільки на виплату заробітної плати йде 2% від чистого доходу одного магазину, тобто 100 000 грн, на фіксовану частину виділяється 48 500 грн, то на виплату змінної частини виділятиметься (100 000 грн – 48 500грн) 51 500 грн. Відсоток від продажів кожного співробітника буде розраховуватися таким чином:

- 1) % від продажів для керуючого магазином = $51\,500 \cdot 0,14 = 7\,210,00$ грн.
- 2) % від продажів для адміністратора магазину = $51\,500 \cdot 0,1 = 5\,150,00$ грн.
- 3) % від продажів для касира 1 = $51\,500 \cdot 0,09 = 4\,635,00$ грн.
- 4) % від продажів для касира 2 $51\,500 \cdot 0,084 = 4\,326,00$ грн.
- 5) % від продажів для продавця-консультанта 1 = $51\,500 \cdot 0,09 = 4\,635,00$ грн.
- 6) % від продажів для продавця-консультанта 2 = $51\,500 \cdot 0,081 = 4\,171,50$ грн.
- 7) % від продажів для продавця-консультанта 3 = $51\,500 \cdot 0,077 = 3\,965,50$ грн.
- 8) % від продажів для продавця-консультанта 4 = $51\,500 \cdot 0,072 = 3\,708,00$ грн.

Таблиця 2.8 – Розрахунок заробітної плати в одному з магазинів ТОВ «Воксхол» за зміненою системою і змодельованими даними

Посада	Фіксована частина, грн	% від продажів, грн	Місячна заробітна плата, грн
1	2	3	4
Керуючий магазином	9 000,00	7 210,00	16 210,00
Адміністратор	7 500,00	5 150,00	12 650,00
Касир 1	6 000,00	4 635,00	10 635,00
Касир 2	6 000,00	4 326,00	10 326,00
Продавець – консультант 1	5 000,00	4 635,00	9 635,00
Продавець – консультант 2	5 000,00	4 171,50	9 171,50
Продавець – консультант 3	5 000,00	3 965,50	8 965,50
Продавець – консультант 4	5 000,00	3 708,00	8 708,00
Разом	48 500,00	37 801,00	86 301,00

Джерело: розроблено автором

За розрахунками і змодельованими даними на виплату заробітної плати припадає 86 301,00 грн, а виділялось 100 000, 00грн, то решту, а саме 13 699,00 грн, ТОВ «Воксхол» зможе витрати на виплату преміальних або виділити на навчання співробітників. Тобто заробітна плата кожного працівника збільшилася порівняно з погодинною оплатою праці, що є позитивним для співробітників. До того ж, тепер кожен може впливати на рівень заробітної плати, а саме продавці більше робити продажів як і касири, а керуючий та адміністратор більше часу виділяти стимулюванню співробітників адже від їх продажів буде залежати й заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу (табл. 2.9).

З табл. 2.9 можна стверджувати, якщо обсяг продажів магазину збільшиться на 20%, тобто до 6 млн.грн., то рівень заробітної плати також збільшиться, але з уповільненим темпом 15,8%-18,7%, враховуючи, що частка продажів кожного співробітника залишиться такою ж. Це свідчить про виникнення зацікавленості кожного співробітника в збільшенні доходів магазину, а отже й ТОВ «Воксхол», що підтверджуватиме поступове збільшення частки ринку за умови врахування рівня інфляції.

Таблиця 2.9 – Динаміка заробітної плати працівників з урахуванням збільшення чистого доходу одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Посада	Фіксована частина, грн	% від продажів при отриманому доході в 6 млн. грн., грн	Місячна заробітна плата при чистому доході 6 млн. грн., грн	Місячна заробітна плата при чистому доході 5 млн. грн., грн	Абсолютне відхилення, грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Керуючий магазином	9 000,00	10 010,00	19 010,00	16 210,00	2 800,00	17,3
Адміністратор	7 500,00	7 150,00	14 650,00	12 650,00	2 000,00	15,8
Касир 1	6 000,00	6 435,00	12 435,00	10 635,00	1 800,00	16,9
Касир 2	6 000,00	6 006,00	12 006,00	10 326,00	1 680,00	16,3
Продавець – консультант 1	5 000,00	6 435,00	11 435,00	9 635,00	1 800,00	18,7
Продавець – консультант 2	5 000,00	5 791,50	10 791,50	9 171,50	1 620,00	17,7
Продавець – консультант 3	5 000,00	5 505,50	10 505,50	8 965,50	1 540,00	17,2
Продавець – консультант 4	5 000,00	5 148,00	10 148,00	8 708,00	1 440,00	16,5
Разом	48 500,00	52 481,00	100 981,00	86 301,00	x	x

Джерело: розраховано автором на основі табл.2.7

Ще одним із можливих заходів для покращення системи стимулювання персоналу - це впровадження системи навчання та розвитку працівників. Цей захід може забезпечити співробітникам компанії можливість вдосконалювати свої знання та навички, що може сприяти досягненню кращих результатів та збільшенню продуктивності роботи. Крім того, це також може бути одним із ключових факторів збереження персоналу та підвищення мотивації працівників. В опитуванні видно, що багатьом працівникам не вистачало або не вистачає саме цієї складової, оскільки це допомогло би краще, легше і швидше адаптуватися до нового середовища і впевненіше себе почувати, що створило би комфортні умови

для праці. В компанії є певне навчання нового персоналу, але на нього виділяється дуже мало часу й воно досить слабке.

Багато компаній застосовують системи навчання та адаптації персоналу в перші місяці роботи. Особливо це поширене в крупних компаніях з великою кількістю співробітників. Google має широку програму навчання та адаптації, яка включає в себе воркшопи, тренінги та індивідуальне навчання для нових співробітників [27]. Amazon має різноманітні програми навчання, які включають в себе онлайн-курси, навчальні матеріали та менторську підтримку [28, 29]. Microsoft, в свою чергу, прагнучи привернути увагу та залучити кращих, починає з роботи з учнями старших класів школи [30].

Це лише певний досвід компаній, які застосовують системи навчання та адаптації персоналу в перші місяці роботи. Такі системи дуже добре розвивають в співробітниках інтерес до роботи, допомагають знайти однодумців та відсіяти людей, у яких цінності не співпадають з цінностями компанії. Більшість компаній, особливо ті, які мають велику кількість співробітників, надають своїм новим співробітникам підтримку та навчання для того, щоб допомогти їм швидко адаптуватися та стати продуктивними членами команди.

В межах виконання бакалаврської роботи запропоновано, що система навчання для нового персоналу розроблятиметься департаментом управління персоналом і може мати такі етапи:

1. Ознайомлення з компанією та її цілями: на цьому етапі новий співробітник повинен отримати інформацію про компанію, її місію та цілі, структуру організації та організаційну культуру.

2. Навчання процедур та політик компанії: на цьому етапі новий співробітник повинен отримати навчання про всі процедури та політики компанії, включаючи процедури безпеки, здоров'я та безпеки на робочому місці, процедури звітування.

3. Навчання робочих процесів та систем: на цьому етапі новий співробітник повинен отримати навчання про робочі процеси та системи, які використовуються в компанії, включаючи програмне забезпечення, бази даних, робочі процедури.

4. Навчання робочих навичок: на цьому етапі новий співробітник повинен отримати навички, які потрібні для виконання посадових обов'язків, включаючи комунікацію, роботу в команді, прийняття рішень.

5. Менторство та підтримка: після завершення основних етапів навчання новий співробітник повинен мати можливість працювати з ментором або досвідченим співробітником компанії, який допоможе йому зрозуміти, як застосовувати навички та знання в реальному житті.

6. Оцінка прогресу: під час всього процесу навчання компанія повинна відстежувати прогрес нового співробітника, щоб переконатися, що він виконує свої обов'язки на високому рівні.

Для впровадження цієї системи необхідно розробити матрицю відповідальності та заходи, які необхідно буде реалізувати. Можливий формат такої матриці представлено в табл. 2.10, де відповідальна особа (Responsible) - людина, на яку безпосередньо покладено роботу; підзвітна особа (Accountable) - особа відповідає за хід виконання завдань загалом; консультуюча особа (Consulted) - людина чи люди, які перевіряють та візують роботу перед її здаванням; особа, що інформується (Informed) - людина чи група фахівців, яких інформують про хід та завершення робіт.

Для складання бюджету на навчання та розвиток персоналу необхідно розрахувати витрати на кожного працівника окремого магазину. (табл. 2.11).

Один із магазинів, на основі даних якого проводилося бакалаврське дослідження, знаходиться в м.Луцьк, тому витрати на проїзд до головного офісу ТОВ «Воксхол» в м. Вінниця становитимуть: на потягу – 230грн-530грн; [31] на автобусі – 500грн. [32]

На основі аналізу та порівняння помешкань на сайті Booking.com, можна стверджувати, що витрати на проживання та харчування в готелі в межах 1300грн-3000грн на одну добу [33].

Для розрахунку вартості навчання для адміністративно-управлінського персоналу магазину, потрібно визначити, які саме курси або тренінги вони мають пройти.

Таблиця 2.10 – Матриця відповідальності для впровадження системи навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Воксхол»

Заходи	Відділ, який займається навчанням персоналу	Відділ, який займається мотивацією та стимулюванням	ІТ-відділ	Фінансовий відділ	Адміністративно-управлінський персонал окремого магазину	Кадровий відділ
Розробка індивідуальних планів розвитку	C	R	-	-	I	A
Організація навчальних заходів, семінарів та тренінгів	RA	C	-	-	I	I
Забезпечення доступу до онлайн-курсів	A	C	R	-	I	C
Визначення бюджету на навчання та розвиток персоналу	C	-	-	R	-	A
Встановлення метрик оцінки ефективності системи	C	R	-	-	I	A

Джерело розроблено автором з урахуванням фактичних обов'язків персоналу різних відділів та організаційної структури

Зазвичай для адміністративно-управлінського персоналу рекомендуються такі курси:

1. Курси з управління проектами;
2. Тренінги з управління персоналом;
3. Навчання зі складання бюджету та фінансового планування;
4. Курси з лідерства та розвитку керівництва.

Вартість навчання може значно відрізнятись в залежності від провайдера, теми та тривалості курсу.

Зазвичай оплата за такі курси становить від 5 500грн [34] до 110 000грн [35] за весь курс навчання.

Необхідно також враховувати витрати на проїзд, проживання та харчування працівників під час навчання, які можуть скласти ще декілька тисяч гривень.

Таблиця 2.11 – Витрати на навчання кожного працівника на рік

Посада	Перелік можливих витрат	Додаткові витрати підприємства
1	2	3
Керуючий магазином	Витрати на проїзд, харчування, проживання в м. Вінниця на три дні	3000-5000 грн [31-33]
	Витрати на проведення лекцій від керівників різних відділів офісу	Відсутні додаткові витрати, такий вид активності є елементом компетентності керівника відділу офісу
	Витрати на надання доступу до курсів по лідерству та управлінню персоналом	5500грн-110 000грн [34,35]
	Витрати на онлайн-навчання з продажу	2000грн-5000 грн на одного працівника [36-38]
Адміністратор та касири	Витрати на проведення онлайн-лекцій від керівників різних відділів офісу	Відсутні додаткові витрати, такий вид активності є елементом компетентності керівника відділу офісу
	Витрати на онлайн-навчання з продажу	2000грн-5000 грн [36-38]
	Витрати на надання доступу до курсів по лідерству та управлінню персоналом	5500грн-110 000грн [34,35]
Продавці-консультанти	Витрати на онлайн-навчання з продажу	2000грн-5000 грн на одного працівника [36-38]

Джерело: розроблено автором з урахуванням фактичних обов'язків персоналу і даних освітніх/навчальних онлайн платформ [31-38]

Для консультантів дійсно корисним буде навчання з продажу, яке допоможе їм покращити ефективність роботи з клієнтами та збільшити обсяг продажів. Таке навчання можна провести в спеціалізованому тренінговому центрі або запропонувати курси від провідних експертів з продажу.

Ціна на навчання з продажу може коливатись в залежності від обраного провайдера, тривалості курсу, кількості учасників. Проте, орієнтовна вартість навчання з продажу може становити від 2000грн до 5000грн на одного консультанта. [36-38]

Таким чином, якщо магазин має 4 консультантів, то витрати на навчання з продажу становитимуть від 8000 до 20000 грн. Варто також враховувати, що таке навчання може бути корисним не лише для консультантів, а й для інших працівників, які мають контакт з клієнтами, таких як касири та адміністратори.

Останнім напрямом для покращення системи стимулювання буде запровадження анкетувань для співробітників, які вони проходитимуть кожного місяця для встановлення рівня задоволеності / незадоволеності працівників в роботі. Розробка такого заходу дозволить керівництву ТОВ «Воксхол» зосередитися на тих проблемах, які змушують співробітників відчувати дискомфорт чи незадоволеність роботою, а також не коштуватиме ніяких додаткових витрат для компанії. При цьому співробітники відчуватимуть важливість позиції кожного для керівництва, що є один із засобів аналізу системи стимулювання. В межах бакалаврського дослідження розроблено авторську анкету з використанням Google-інструментарію. В Додатку Ж представлено скрін-форму розробленої анкети.

Отже, впровадження таких заходів в ТОВ «Воксхол» допоможе покращити наявну систему стимулювання для співробітників, що, в свою чергу, збільшить рівень задоволеності роботою, рівень якості сервісу, допоможе зберегти талановитих працівників та залучити нових, а також зменшити рівень плинності кадрів.

Отже, за результатами виконаного бакалаврського дослідження сформульовано такі практичні висновки:

- здійснена загальна характеристика ТОВ «Воксхол»;
- проаналізована динаміка основних показників господарської діяльності та рентабельності ТОВ «Воксхол» та доведена позитивна тенденція до збільшення цих показників;
- охарактеризовано систему стимулювання персоналу ТОВ «Воксхол», здійснено аналіз руху кадрів та ефективність використання кадрів на підприємстві. В результаті чого проведено опитування співробітників для виявлення проблемних місць системи стимулювання ТОВ «Воксхол»;

- виявлено три основних напрями покращення діяльності ТОВ «Воксхол» щодо управління системою стимулювання персоналом, а саме: перегляд оплати праці, запровадження програм професійної підтримки і розвитку працівників, забезпечення комфортного / здорового психологічного клімату;

- запропоновано зміни в системи оплати праці (погодинну систему оплати замінити на погодинно-преміальну), що свідчатиме про виникнення зацікавленості кожного співробітника в збільшенні доходів ТОВ «Воксхол», що підтверджуватиме поступове збільшення частки ринку за умови врахування рівня інфляції;

- обґрунтовано витрати на запровадження програми навчання та адаптації працівників, що допоможе розвинути в співробітниках інтерес до роботи, швидко адаптуватися та стати продуктивними членами команди;

- розроблено щомісячне опитування для співробітників ТОВ «Воксхол», що, в свою чергу, дозволить керівництву ТОВ «Воксхол» зосередитися на тих проблемах, які змушують співробітників відчувати дискомфорт чи незадоволеність роботою, а також не коштуватиме ніяких додаткових витрат для компанії.

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначеної теми і поставлених завдання в кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретико-прикладні аспекти складників системи стимулювання персоналу сучасної організації, виконано оцінювання й аналізування результатів діяльності ТОВ «Воксхол» з використанням фактичних даних за 2020-2022 роки, обґрунтовано рекомендації для покращення діяльності.

Розкрито економічну сутність поняття «стимулювання», встановлено атрибутику для даної дефініції. Охарактеризовано дві форми методів системи стимулювання персоналу й доведено доцільність застосування обох форм для розроблення ефективної системи стимулювання персоналу.

Встановлено, що ТОВ «Воксхол» є підприємством роздрібною торгівлі одягом у спеціалізованих магазинах. Управління здійснюється кваліфікованими фахівцями в межах виконання встановлених функціональних завдань.

За результатами виконаного аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності й оцінювання фінансового стану ТОВ «Воксхол» за 2020-2022 роки можна стверджувати про задовільно стабільний стан розвитку і функціонування без втрачених можливостей.

Також був виконаний аналіз руху кадрів та ефективність використання кадрів на підприємстві, в результаті чого встановлено високий рівень плинності кадрів, який має тенденцію до збільшення.

На основі аналізу системи стимулювання персоналу ТОВ «Воксхол» й опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол» досліджено причини незадоволення співробітників роботою й виявлено три основних напрями для покращення діяльності, а саме:

- перегляд оплати праці;
- запровадження програм професійної підтримки і розвитку працівників;
- забезпечення комфортного / здорового психологічного клімату.

За результатами аналізу ТОВ «Воксхол» рекомендовано на перспективу

розроблення заходів з орієнтацією на збільшення рівня задоволеності роботою, рівня якості сервісу, збереження талановитих працівників та залучення нових, а також зменшення рівня плинності кадрів.

Обґрунтовано розроблення пакету управлінських рішень з орієнтацією на запровадження змін в систему стимулювання персоналу: Проєкт 1 – Запровадження погодинно-преміальної системи оплати праці; Проєкт 2 – Навчання для персоналу; Проєкт 3 – Розробка щомісячного анкетування для співробітників. Розрахунково аргументовано доцільність реалізації кожного проєкту.

Запровадження таких рекомендацій є визначальним при формуванні раціональної системи стимулювання, реалізація положень якої спрямована на перспективну успішність і усталеність розвитку суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2(54). С. 137-144.
2. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
3. Адлер О.О., Дорошенко В.О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці. URL:
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36470/121847.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 11.04.2023).
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.
5. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / за заг. Ред. В.М. Гриньової, І.А. Грузіної. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
6. Клочко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 1 (79). С. 141-147.
7. Щербина О.В. Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації. Кадровик: трудове право і управління персоналом. 2007. №1. С. 118-123.
8. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119-125.
9. Климчук А.О., Михайлов А.Н. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234. URL:
<http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення: 07.04.2023).

10. Лук'янчук О.М. Основні мотиваційні важелі стимулювання персоналу. Тези доповідей 57-ої наукової конференції молодих дослідників ОП-бакалаврів «Сучасні інформаційні технології та телекомунікаційні мережі». 2022. Вип. 57. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jspui/handle/123456789/12583> (дата звернення: 11.04.2023).
11. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2010. № 2. С. 87–88.
12. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ: КНЕУ. 2005.
13. Колот А.М., Цимбалюк О.С. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
14. Заболотна І. Аналіз теорій мотивації в історії розвитку управління персоналом. Вісник. 2016. №2(30). С. 42-44.
15. Дідичин Я. Роль стимулювання персоналу в системі управління персоналом підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39984/1/102.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
16. 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. Том 18. №3(43). С.217-232.
17. Гетьман О. О., Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. Молодий вчений. 2015. № 5. С. 12-16.

18. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Траєв_2015_3_2_17.pdf (дата звернення: 15.04.2023).
19. Dr. S.A.Shamsudeen Ibrahim. PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT. URL: [https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/3/PG_M.Com_Commerce%20\(English\)_31033%20PRINCIPLES%20OF%20PERSONNEL%20MANAGEMENT.pdf](https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/3/PG_M.Com_Commerce%20(English)_31033%20PRINCIPLES%20OF%20PERSONNEL%20MANAGEMENT.pdf) (дата звернення: 15.04.2023).
20. Іваницька С.Б., Клітна М.Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2478> (дата звернення: 16.04.2023).
21. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf> (дата звернення: 17.04.2023).
22. Про оплату праці: Закон України: за станом на 1 квітня 2023 р. Офіц. Вид. Відомості Верховної Ради України. 1995. №17. Ст.121.
23. Корнієнко Р. Види нематеріального стимулювання відділу продажів. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/prodazi/vidi-nematerialnogo-stimuluvanna-viddil-prodaziv> (дата звернення: 20.04.2023).
24. Товариство з обмеженою відповідальністю “Воксхол”. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=25877081&tb=finance> (дата звернення: 22.04.2023).
25. Офіційний сайт національної мережі «Megasport». URL: <https://megasport.ua/ua/static/o-nas/> (дата звернення: 22.04.2023).
26. Офіційний сайт ТЦ «LavinaMall». URL: <https://lavinamall.ua/establishments/megasport/e63> (дата звернення: 22.04.2023).
27. Sampurna Majumder. Employee Motivation: The Google Way! URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder> (дата звернення: 24.04.2023).
28. Amazon пропонує оплачувати для співробітників навчання в коледжах. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/amazon-proponuye->

oplachuvati-dlya-spivrobotnikiv-navchannya-v-universitetah-i-koledzhah-ostanni-novini-11540851.html (дата звернення: 24.04.2023).

29. Amazon виділить \$700 млн на навчання 100 тисяч співробітників штучному інтелекту. URL: <https://mind.ua/news/20199668-amazon-vidilit-700-mln-na-navchannya-100-tisyach-spivrobotnikiv-shtuchnomu-intelektu> (дата звернення: 24.04.2023).

30. Вікіпедія. Microsoft. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft> (дата звернення: 24.04.2023).

31. Офіційний сайт «proizd.ua». URL: https://proizd.ua/search?utm_source=google&utm_medium=cpc&gclid=CjwKCAjwge2iBhBBEiwAfXDBR3EiH1w-HBWWAvnQ9e2lOvmTkXcOO-DuDUNuWnEqTpl6CKQwEurYgBoCZEgQAvD_BwE&fromId=2218060&fromName=%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA&toId=2200200&toName=%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F&date=2023-05-11 (дата звернення: 10.05.2023).

32. Офіційний сайт «BlaBlaCar». URL: https://www.blablacar.com.ua/search?fn=%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA&tn=%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F&db=2023-05-10&seats=1&search_origin=BUS_ROUTE&transport_type=bus&isFromBusSeo=true (дата звернення: 10.05.2023).

33. Офіційний сайт Booking.com. URL: https://www.booking.com/searchresults.uk.html?label=vinnitysya-WA2oufvMWh*hzr_ghUWPYwS625974059955%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-1635102959898%3Alp1012836%3Ali%3Adec%3Adm&aid=368599&ss=%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C&ssne=%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C&ssne_untouched=%D0%92

%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C&lang=uk&src=search results&dest_id=4833&dest_type=region&checkin=2023-05-11&checkout=2023-05-12&group_adults=1&no_rooms=1&group_children=0&sb_travel_purpose=leisure&flex_window=1&nflt=mealplan%3D1 (дата звернення: 10.05.2023).

34. Курси лідерства в Києві: ведіть за собою. URL: <https://itstolytsa.ua/uk/kursy-ua/kursy-osobystoho-rozvytku/kursy-liderstva> (дата звернення: 10.05.2023).

35. Курс Лідерство: теорія та практика. URL: <https://britishmba.in.ua/programmes/kurs-liderstvo-teoriia-ta-praktyka/> (дата звернення: 10.05.2023).

36. Курс для менеджера з продажів. URL: <https://trend-ua.club/menedzher-prodazhiv.html> (дата звернення: 10.05.2023).

37. Техніки професійних активних продажів. URL: <https://www.education.ua/courses/28859/> (дата звернення: 10.05.2023).

38. Базовий курс «Продавець касир консультант+1С+ПК». URL: <https://abiturients.info/uk/course/51312/51383> (дата звернення: 10.05.2023).

39. Порва Я.І. Методичні підходи до управління стимулюванням персоналу бізнес організації. Сучасний менеджмент: витoki, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 09 березня 2023 р. Львів, 2023. С. 143-146.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про фінансові результати ТОВ «Воксхол» за 2020-2022 рр.

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	639983.6	470508.6
Інші операційні доходи	2120	10426.8	4778.9
Інші доходи	2240	1650.7	177.5
Разом доходи	2280	652061.1	475 465
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	374988.7	259812.2
Інші операційні витрати	2180	171046.7	166956.9
Інші витрати	2270	12384.6	10465.5
Разом витрати	2285	558 420	437234.6
Фінансовий результат до оподаткування	2290	93641.1	38230.4
Податок на прибуток	2300	16859.6	6887.1
Чистий прибуток (збиток)	2350	76781.5	31343.3

Рисунок А.1 - Інформація про фінансові результати ТОВ «Воксхол» за 2022 рік

Джерело: 24

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	470508.6	421790.2
Інші операційні доходи	2120	4778.9	3075.1
Інші доходи	2240	177.5	47.3
Разом доходи	2280	475 465	424912.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	259812.2	241553.7
Інші операційні витрати	2180	166956.9	161 822
Інші витрати	2270	10465.5	8625.2
Разом витрати	2285	437234.6	412000.9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	38230.4	12911.7
Податок на прибуток	2300	6887.1	2334.9
Чистий прибуток (збиток)	2350	31343.3	10576.8

Рисунок А.2 - Інформація про фінансові результати ТОВ «Воксхол» за 2021 рік

Джерело: 24

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	421790.2	385850.5
Інші операційні доходи	2120	3075.1	53.7
Інші доходи	2240	47.3	17.4
Разом доходи	2280	424912.6	385921.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	241553.7	219976.6
Інші операційні витрати	2180	161 822	138632.5
Інші витрати	2270	8625.2	0
Разом витрати	2285	412000.9	358609.1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	12911.7	27312.5
Податок на прибуток	2300	2334.9	4836.8
Чистий прибуток (збиток)	2350	10576.8	22475.7

Рисунок А.3 - Інформація про фінансові результати ТОВ «Воксхол» за 2020 рік

Джерело: 24

Організаційна структура ТМ «Megasport»

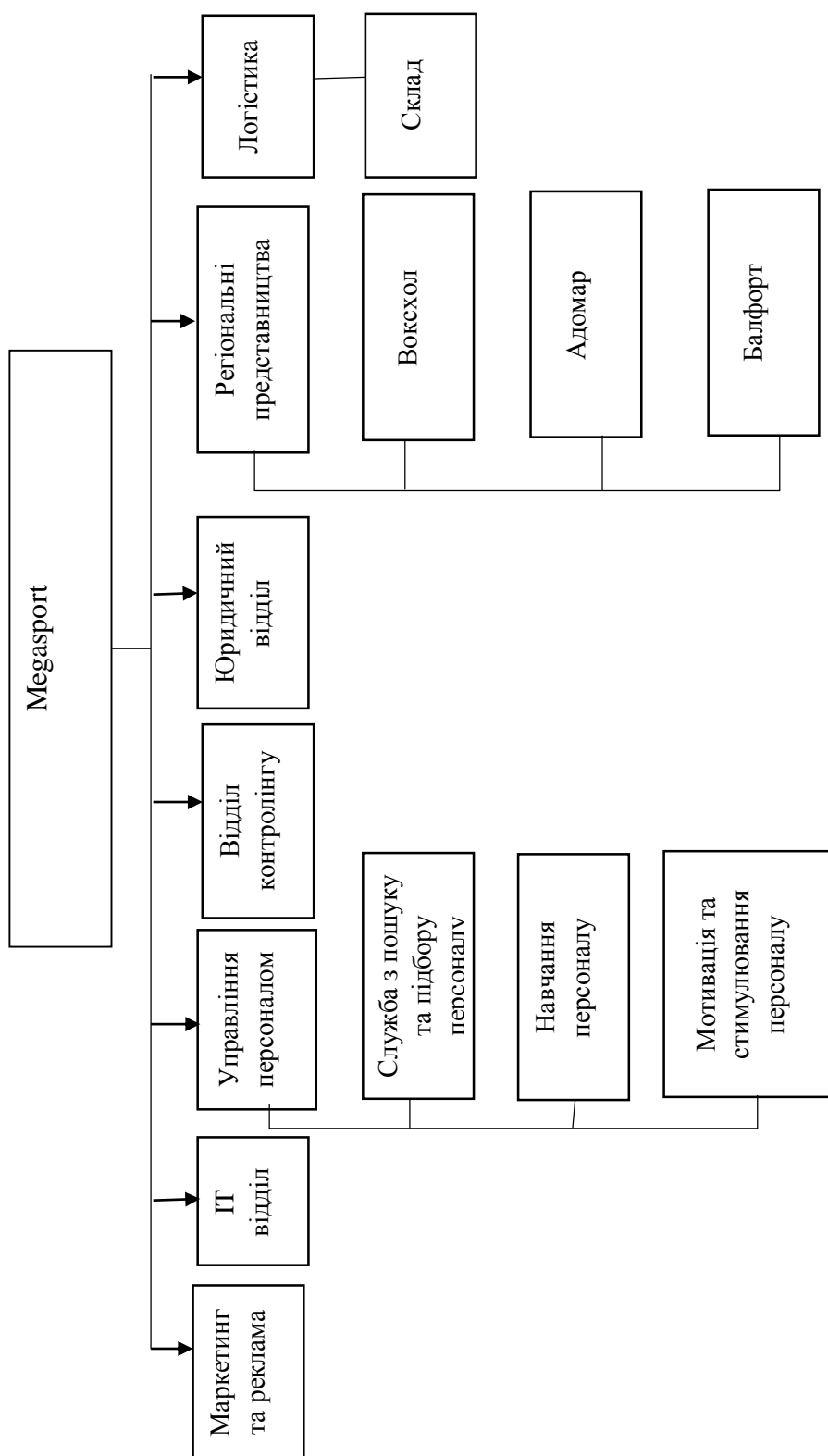


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ТМ «Megasport»

Інтерфейс моніторингу в ТОВ «Воксхол»

Оцінка за персонал	5,00	РОБОЧІ ПРОЦЕСИ	-0,2	СЕРЕДНІЙ БАЛ ПО ВСІМ ПОКАЗНИКАМ	4,55	ВІДМІННО	ОЦІНКА ЗА КРІ	4,71
Оцінка за КРІ	4,71	Підготовка ТТ:	Порядок	Потребує уваги	Порядок	Порядок	КОНТРОЛЕР	Дмитрук Н.
Оцінка по роботі	4,53	Тех.Стані/Порядок в ТТ:	Порядок	Порядок	Порядок	Порядок	КОНТРОЛЕР	Дмитрук Н.
Штрафний бал за процеси	-0,2	Мерчандайзинг:	Порядок	Порядок	Порядок	Порядок	КОНТРОЛЕР	Дмитрук Н.
		Графік роботи:	Порядок	Порядок	Порядок	Порядок	КОНТРОЛЕР	Дмитрук Н.
		Персонал:	Порядок	Порядок	Порядок	Порядок	КОНТРОЛЕР	Дмитрук Н.

ЛучькПорт	07.03.2023	ПОГОДИННІ ОЦІНКИ РОБОТИ МАГАЗИНУ												ОЦІНКА ЗА КРІ			
		9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00		21:00-22:00		
HOT HOURS						5	5	5	5	5	4	4	4	5			
KPI						53,00-14,00	15,00-16,00	17,00-18,00	18,00-19,00	19,00-20,00	20,00-21,00	21,00-22,00					
TO		4 551	8 797	632	22 427	5 639	17 913	8 044	14 299	13 076	21 649	13 369					4,71
% TO		3,48%	6,75%	0,48%	17,20%	4,33%	13,74%	6,14%	10,97%	10,09%	16,81%	10,28%					Результат
Трафік		7	12	17	72	30	66	45	68	70	78	35					130 356,60грн
% трафік		1%	2%	3%	14%	6%	13%	9%	14%	14%	16%	7%					501чел
Чеси		2	3	1	8	4	9	5	7	7	9	4					9%
% чеси		3%	5%	2%	14%	7%	15%	8%	12%	12%	15%	7%					59
Копарсія		28,57%	25,00%	5,88%	11,11%	13,33%	13,64%	11,11%	10,29%	10,00%	11,54%	11,43%					5,70
		0,00%															11,78%

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ		ОЦІНКА	РЕЗЮМЕ ПО МОНІТОРИНГУ
ПОСАДА	ПІБ	5,00	
УМ	Шахрак	5	Протягом дня проводиться робота з товаром та обслуговування клієнтів.
КАС	Порва	5	Керувач організовує та проводить роботу з товаром на складі(сортують товар,частину довшують, складають в короба), до процесу долучає вільних працівників від роботи з покупцями, на сервіс негативно дана задача не відображається.
ПК	Медведок		Персонал дисципліновано працює на залі та більшу частину дня добре підключаються до обслуговування, проводять хороші консультації для клієнтів.
ПК	Мельник	5	Шахрак(КМ) є рекомендації у денний проміжок часу частіше відкладати роботу з товаром(ненадовго) для кращого контролю персоналу, так як деколи фіксуються зауваження по встановленню контакту, є рекомендації більше працювати зі стажером.
ПК	Очшук	5	

Рисунок В.1 – Приклад моніторингу в ТОВ «Воксхол»

Графічна інтерпретація результатів опитування співробітників
одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Ваша стать
8 відповідей

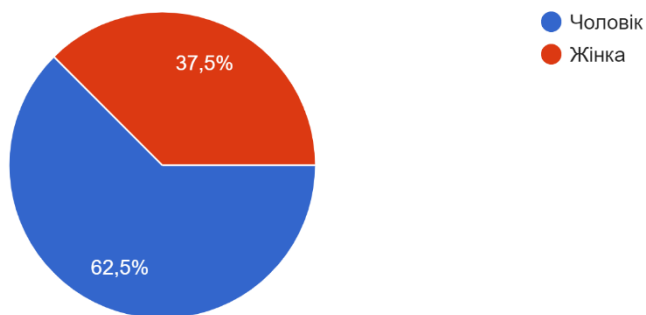


Рисунок Д.1 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Ваш вік
8 відповідей

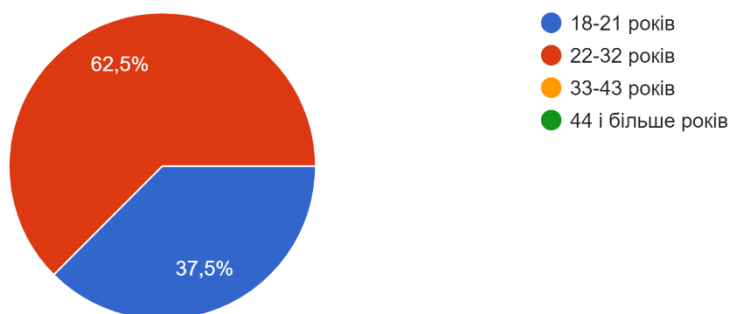


Рисунок Д.2 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхолл»

Чи працюєте Ви зараз в національній мережі "Megasport" (ТОВ "Воксхол")?

8 відповідей

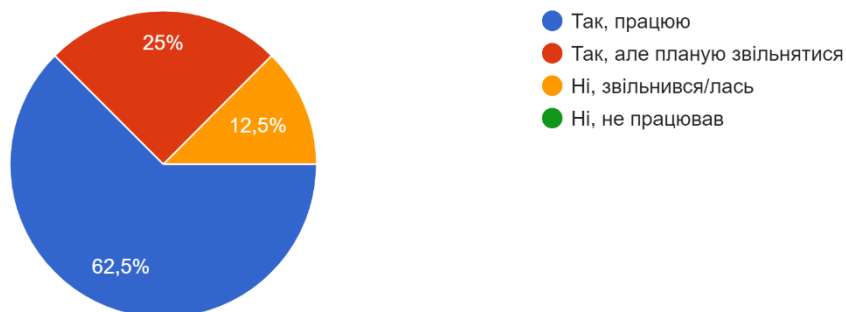


Рисунок Д.3 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Якщо працюєте, чи задоволені Ви повністю роботою?

8 відповідей



Рисунок Д.4 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Якщо вже не працюєте або плануєте звільнитися, яка була чи буде причина звільнення?
7 відповідей

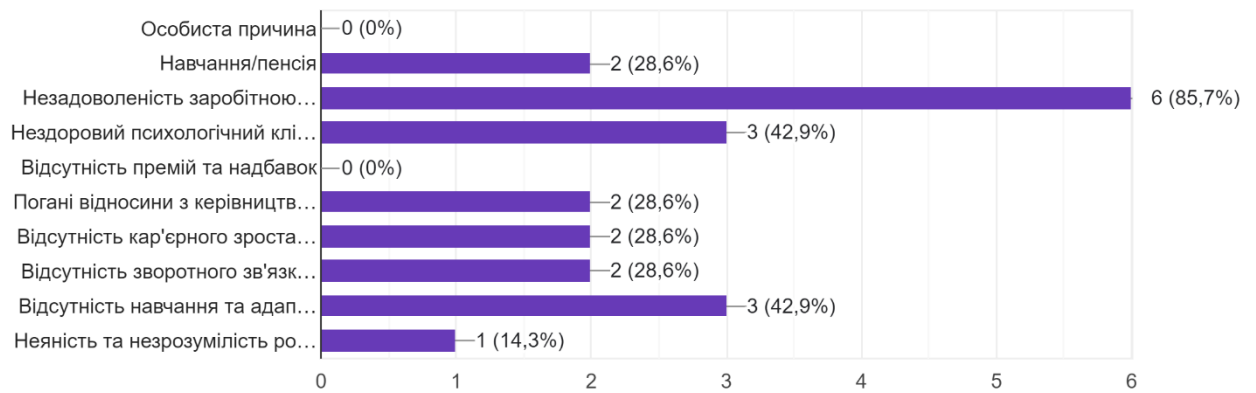


Рисунок Д.5 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Чи влаштовує Вас рівень Вашої заробітної плати?
8 відповідей

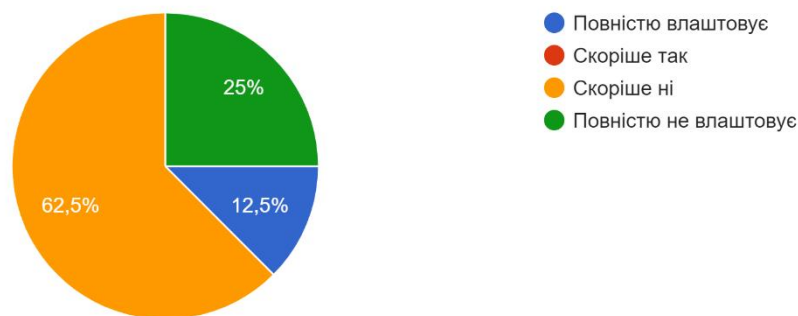


Рисунок Д.6 – Результати опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Джерело: розроблено автором на основі опитування співробітників одного з магазинів ТОВ «Воксхол»

Скрін-форма анкети для опитування співробітників ТОВ «Воксхол»

Щомісячне опитування для співробітників ТОВ "Воксхол"

Добрий день!

Команда департаменту по управлінні персоналом запрошує Вас взяти участь у дослідженні переваг, недоліків та можливостей нашої з Вами співпраці.

Опитування анонімне, всі дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Анкета доволі коротка – заповнення може зайняти близько 5-10 хвилин. Дуже просимо Вас заповнити анкету – нам насправді важлива Ваша думка.

Дякуємо за Ваші відповіді і Ваш час!

maksim.solokha0411@gmail.com [Змінити обліковий запис](#)

Спільно не використовується

На скільки Ви задоволені роботою в "Megasport" (ТОВ "Воксхол") ?

1 - повністю незадоволений/а

2

3

4

5 - повністю задоволений/а

Чи задоволені Ви проведенням моніторингу? Якщо ні, то напишіть що саме Вас бентежить.

1 - не бачу користі в проведенні такого роду заходу

2

3

4

5 - завдяки моніторингу помічаю усі свої сильні та слабкі сторони та стараюся над ними працювати

Інше: _____

Збори для персоналу бувають для Вас корисними?

Так

Ні

Рідко проводяться

Що саме Ви хотіли би порекомендувати для покращення нашої роботи?

Ваша відповідь _____

Оцініть коректність та дружелюбність керівника при спілкуванні з Вами?

1 - агресивне спілкування

2

3

4

5 - дружелюбне та товарицьке спілкування

Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

1 - повністю незадоволений/а

2

3

4

5 - повністю задоволений/а

Чи задоволені Ви навчанням, яке розробляється для персоналу?

1 - не проводиться навчання/ не бачу в ньому ніякої користі

2

3

4

5 - повністю задоволений/а/постійно вдосконалюю свої професійні навички завдяки навчанням

Чи порекомендували би Ви роботу друзям чи знайомим?

Так

Скоріше так, чим ні

Скоріше ні, чим так

Ні

[Надіслати](#) [Очистити форму](#)

Ніколи не вказуйте паролі в Google Формях.

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. [Повідомити про порушення](#) · [Умови використання](#) · [Політика конфіденційності](#)

Google Форми

Рисунок Ж.1 – Щомісячне опитування для співробітників ТОВ «Воксхол»

Джерело: Розроблено автором

Звіт подібності



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015115636

Дата перевірки:
16.05.2023 16:28:21 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 16:32:33 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Порва_КБР_денна форма.docx

Кількість сторінок: 48 Кількість слів: 10447 Кількість символів: 81518 Розмір файлу: 265.42 KB ID файлу: 1014798177

18.1% Схожість

Найбільша схожість: 2.27% з Інтернет-джерелом (https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234..)

15% Джерела з Інтернету 472 Сторінка 50

12.4% Джерела з Бібліотеки 364 Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 4

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Порва Яна Іванівна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Колос Ірина Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 18,1 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Яни Іванівни Порви на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту

17.05.2023



Ірина КОЛОС

Копії публікації автора

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ,
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Збірник тез
IX-тої Всеукраїнської студентської науково-
практичної конференції
присвяченої 72-ій річниці від дня народження
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2023

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

ББК 65.050.9(2)2 я54
УДК 658(043.2)
С-91

Укладачі:

В. М. Ковалів, Л. Й. Войничка, М. П. Лизак

Рекомендовано до друку вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування, протокол №6 від 28.02.2023 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 449 с.

Усі матеріали подано в авторській редакції.

За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.

© Львівський національний
університет природокористування, 2023

Пісоцька А.В. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЗДОРОВ'Я В КОЛЕКТИВІ	141
Порва Я.І. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ	143
Портухай К. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРИ ЕКСПОРТІ УКРАЇНОЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	146
Приймак М.О СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ	148
Рибка С.С., Щерба І.В. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	149
Рубель К. О. ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ПРАКТИКАХ	152
Сидоренко О.О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	156
Скидан С.Л. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	158
Столбова Я.Д. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БРЕНДУ	161
Тиховська А.М. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	164
Федоренко Є.А. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	167

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- інтернет-соціальні мережі та інші ресурси, щоб підтримувати один одного в спільних завданнях, покращувати співпрацю та підвищувати продуктивність в команді;

- мобільні додатки / системи моніторингу для відстеження стану здоров'я та самопочуття членів команди та порад щодо психосоматичної допомоги;

- алгоритми штучного інтелекту для підтримки здоров'я колективу та поліпшення настрою у членів команди;

- ігрові додатки для підтримки психологічного клімату в команді.

Отже, використання цих та нових інструментів цифрових технологій, які постійно з'являються, для підтримки соціально-психологічного клімату та здоров'я в колективі може допомогти підприємству підвищувати ефективність та продуктивність своїх працівників, а також рівень лояльності працівників та їх задоволення від роботи.

Порва Я.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування для суб'єктів господарювання визначальним є підтримання конкурентного статусу і посилення конкурентоспроможності на ринку. Важливим інструментом для покращення ефективності й результативності підприємств був і залишається людський ресурс. Одним з обмежувальних чинників є недооцінення (неповне використання) творчого потенціалу й інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організації. Проблема підвищення рівня продуктивності праці, а отже й ефективної діяльності підприємства зумовлює формування дієвої системи управління стимулюванням персоналу. Тому, необхідність пошуку доцільних підходів до управління стимулюванням персоналу набуває особливого значення.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Метою авторського дослідження є систематизація науково-методичних підходів до управління стимулюванням персоналу з орієнтацією на рівень ефективності працівників. В роботі використано: (1) матеріали, що зібрано в процесі виконання науково-дослідної роботи з окресленої проблематики; (2) методи наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод; критичного аналізу; структурно-логічного аналізу і групування.

За результатами виконання методу наукового інформаційного пошуку і когнітивного методу виокремлено ключові елементи:

- управління – «... елемент, складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання» [1, с. 599];

- стимулювання – «... економічне спонукання, використання матеріальних стимулів ... в інтересах осіб, які застосовують стимулювання ...» [1, с. 557];

- управління стимулюванням в авторській інтерпретації розглядається як складовий елемент управління бізнес-організацією, завданням якого є координування, погодження та економічне спонукання діяльності персоналу з фокусуванням на покращення особистісних результатів роботи й результатів функціонування бізнес-організації.

В подальшому, використання критичного й структурно-логічного аналізу та методу групування дозволило встановити:

- наявність матеріального і нематеріального стимулювання, причому у вітчизняній практиці матеріальне стимулювання є домінуючим [2, с. 171];

- першочерговим чинником матеріального стимулювання є заробітна плата, мінімальний рівень якої гарантується державою. Водночас, заробітна плата є головним джерелом фінансової захищеності кожного працівника, що підтверджує важливість матеріальної винагороди за результати праці в ході виконання функціональних обов'язків щодо економічного стану і соціального статусу особистості [3, с. 346];

- доцільність врахування за коректним алгоритмом персонального досягнення і внеску в колективні досягнення

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

результату при встановленні додаткового матеріального заохочення за двома складовими: (1) премія за досягнення; (2) участь у капіталі [3, с 352-354];

– фокусування нематеріального стимулювання на соціально-психологічну обумовленість мотиваційних стимулів до успіху працівників у виконанні поставлених виробничих завдань і функціональних обов'язків [3, с 346];

– наявність переліку найефективніших методів нематеріального стимулювання [4, с. 61]: оплачувані відгули, додаткові дні відпустки; забезпечення працівникам гнучкого графіку роботи; надання квитків на культурні заходи, туристичних путівок; організація корпоративних заходів; навчання працівників; персональна публічна похвала; забезпечення комфортних умов праці; звернення до працівників за порадою; можливість постійного підвищення кваліфікації; організація курсів і квестів серед усіх працівників; залучення співробітників до прийняття рішень; інформування колективу про досягнення працівників; проведення мотивуючих нарад; складання плану кар'єрного росту працівників; заохочувальні відрядження; організація харчування працівників.

Як наслідок, збільшення результативності праці, оперативне досягнення цілей підприємства, зменшення рівня плинності кадрів.

Отже, за результатами виконаного авторського дослідження, (1) обґрунтовано доцільність застосування матеріального і нематеріального підходів в управлінні стимулюванням персоналу для досягнення кращих особистісних і командних результатів; (2) доречним є комбінаторне / інтегроване використання декількох варіантів з фокусуванням на пріоритети розвитку бізнес-організації.

Подальший науковий пошук спрямовано на систематизацію й упорядкування матеріальних і нематеріальних стимулів / антистимулів з орієнтацією на покращення результативності.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.

2. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 166-172.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення: 05.03.2023).

3. Колос І.В. Новелізація векторів формування системи стимулювання персоналу на засадах ощадливості. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс]* : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 345-356.

4. Почтовюк А.Б., Заїка К.О. Аналіз соціально-психологічних аспектів мотивації персоналу металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. 39. С. 60-64.

URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/670/660> (дата звернення: 05.03.2023).

Портухай К.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Верзун А.А.

Львівський національний університет природокористування

ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРИ ЕКСПОРТІ УКРАЇНОЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України суттєво ускладнило процес експорту аграрної продукції. Значних руйнувань зазнала транспортна та складська інфраструктура, були порушені логістичні потоки.

Унаслідок агресії Україна втратила щонайменше 15% елеваторів загальним обсягом 9,3 млн тонн. Місткість знищених і пошкоджених зерносховищ уздовж лінії фронту сягає 3,1 млн тонн. На додачу до них елеватори місткістю ще 6,2 млн тонн на час проведення дослідження перебували на окупованих територіях (їх у фінальному рейтингу не враховували). [1]

Найбільш ефективним видом транспорту для експорту аграрної продукції є морський транспорт. З початком повномасштабного вторгнення РФ Україна втратила можливість повноцінного використання більшості морських портів. Загальний товарообіг морських портів України протягом 2022 року скоротився в три рази. Разом з цим, у 2022 р. ефективно функціонували морські