

**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: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

здобувача Заданюк Юлії Віталіївни

Науковий керівник: к.е.н., проф. Криворучкіна О.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

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Заданюк Юлії Віталіївни
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Темі затверджено наказом ректора Університету від «__» лютого 2023 р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Здоров'я 24»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти стимулювання персоналу на підприємстві
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз управління та шляхи вдосконалення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації ТОВ «Здоров'я 24»
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	дослідження є система управління стимулюванням персоналу бізнес-організації
Предмет дослідження:	дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі результатів аналізу існуючої системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24» розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями її удосконалення

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

У розділі 1

Провести всебічний огляд літератури для визначення різних типів заохочень працівників та їхнього впливу на мотивацію та продуктивність. Вивчити взаємозв'язки між різними типами заохочень та їх впливу на систему стимулювання, задоволеність роботою та ефективність роботи. Проаналізувати ролі менеджменту у впровадженні та підтримці ефективних програм стимулювання.

У розділі 2

Дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Здоров'я 24». Визначити проблеми, з якими стикається організація в управлінні програмами заохочення співробітників, і вивчити можливості для реалізації потенційних управлінських рішень щодо удосконалення системи стимулювання. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Здоров'я 24» за результатами дослідження. Представити результати та висновки дослідження в чіткій і стислій формі, включаючи практичні наслідки для бізнес-організації.

**Завдання підготував
науковий керівник**


(підпис)

Криворучкіна О. В.

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Заданюк Ю.В.

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 15 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 43 найменувань.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є система управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Метою даної роботи є на основі результатів аналізу існуючої системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24» розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями її удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи наступні:

- визначити сутність поняття та навести основні принципи стимулювання персоналу бізнес-організації;
- навести характеристику методів стимулювання персоналу з урахуванням світового та вітчизняного досвіду;
- проаналізувати сучасні підходи до визначення ефективності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Здоров'я 24»;
- проаналізувати та оцінити існуючу систему управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24»;
- розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу досліджуваної бізнес-організації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно надає організації рекомендації щодо впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу, сприяючи покращенню продуктивності та задоволеності співробітників.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

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

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Заданюк Юлії Віталіївни

Тема Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Актуальність теми:

Ретельно обґрунтована актуальність даної теми у сучасному бізнес-середовищі. Враховуючи розвиток ринку праці та зміни у вимогах співробітників, ефективне управління стимулюванням персоналу є важливим фактором для досягнення успіху організації.

Позитивні риси роботи:

Робота має кілька позитивних рис, які заслуговують на визнання. Проведений детальний аналіз традиційних факторів мотивації, таких як фінансові стимули, можливості для розвитку, визнання та похвала за виконану роботу, і виявлені їхні недоліки. Подальше дослідження інноваційних методів мотивації, таких як гнучкі графіки роботи, командні проекти та інноваційні задачі, гейміфікація, розвиток навичок та навчання, здоров'я та благополуччя, соціальна відповідальність та розумний бонусний пакет, є додатковими перевагами роботи.

Зауваження до роботи:

Є кілька зауважень, які варто врахувати для поліпшення роботи. По-перше, було б корисно детальніше описати методологію проведення опитування, включаючи обґрунтування вибору конкретних питань та методів аналізу даних. По-друге, було б цікаво розглянути можливі обмеження та виклики, з якими можуть зіткнутися організації під час впровадження інноваційних методів мотивації.

Практичне значення одержаних результатів:

Отримані результати мають велике практичне значення для організацій, які прагнуть покращити свою систему мотивації персоналу та забезпечити стале розвиток та конкурентоспроможність. Пропозиції щодо впровадження

інноваційних методів мотивації можуть допомогти вдосконалити управління персоналом, збільшити задоволеність співробітників та покращити продуктивність організації.

Місце роботи та посада рецензента

Директор ТОВ "Здоров'я 24"

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)



Пироженко А.В

Місце печатки організації, де працює рецензент

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»

Заданюк Юлії Віталіївни
на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи дотримано в межах визначеної теми та методичних рекомендацій щодо виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи. В роботі структурні елементи є взаємопов'язаними і такими, що побудовані у логіці викладення матеріалу.

Рівень пошукової глибини: авторкою проаналізовано достатню, для розкриття теми роботи, кількість літературних джерел.

Теоретико-методичний рівень роботи: у першому розділі визначено сутність поняття та наведено основні принципи стимулювання персоналу бізнес-організації, надано характеристику методів стимулювання персоналу з урахуванням світового та вітчизняного досвіду, а також проаналізовано сучасні підходи до визначення ефективності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Проте доцільно було посилити п. 1.3 методичними підходами для оцінювання ефективності стимулювання персоналу.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. У другому розділі приділено увагу організаційно-економічній характеристиці ТОВ «Здоров'я 24», проаналізовано та надано оцінку існуючій системі управління стимулюванням персоналу даної організації, а також розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу досліджуваної бізнес-організації. Разом з тим необхідно звернути увагу на певні зауваження, а саме: в табл. 2.6-2.10 автор в розрахунках показників посиляється на форму №1, яка не наведена у додатках; із наведеної організаційної структури (рис. 2.1) і описової частини до неї не зрозуміло, хто саме здійснює розробку, оцінювання ефективності та перегляд існуючої системи стимулювання; потребує уточнення, згідно якої методики було проведено опитування персоналу організації; доцільно було навести план організаційно-управлінських заходів задля ефективного і контрольованого процесу реалізації запропонованих пропозицій.

Рівень наукової етики: в роботі авторкою дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела, а також містяться авторські обґрунтування.

Організаційний рівень проведення дослідження: авторка в цілому дотримувалась етапів виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи в межах затвердженого індивідуального завдання.

Публікації автора за темою виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи відсутні

Кількість балів за якість КБР: 48 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи Заданюк Ю.В. здобула компетенції відповідно до освітньої програми, які зокрема були продемонстровані під час передзахисту.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за структурою, змістовним наповненням викладеного в кваліфікаційній бакалаврській роботі матеріалу, якістю і обґрунтованістю наданих рекомендацій Заданюк Юлії Віталіївні може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
професор кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент
«01» червня 2023 р.

Олена КРИВОРУЧКІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	13
1.1 Сутність поняття та основні принципи стимулювання персоналу бізнес-організації.....	13
1.2 Характеристика методів стимулювання персоналу: світовий та вітчизняний досвід	17
1.3 Сучасні підходи до визначення ефективності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	22
РОЗДІЛ 2. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗДОРОВ'Я 24».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Здоров'я 24».....	31
2.2 Аналіз та оцінка існуючої системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24».....	44
2.3 Розробка та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу досліджуваної бізнес-організації.....	50
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність. В сучасних умовах ведення бізнесу, що посилені карантинними обмеженнями пандемії коронавірусу, у зв'язку з цим вимушеним переведенням персоналу у віддалений/дистанційний режим роботи, а також організуванням діяльності бізнес-організації у період дії воєнного стану набуває особливої актуальності питання удосконалення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та успішності на ринку.

На основі проведених досліджень українських та закордонних вчених, таких як Биканова О., Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О., Дубовий А.М., Костишина Т.А. та інших, було виявлено важливі аспекти, пов'язані з формуванням та розробкою програм мотивації персоналу, формами організації та оплати праці, мотивацією персоналу як інструментом управління якістю праці та підтримкою стратегічного розвитку. Однак, попри ці вагомі досягнення, ще залишились певні невирішені питання, на яких зосереджена наша робота, а саме: глибокий аналіз існуючої системи управління стимулювання персоналу ТОВ «Здоров'я 24», розробка пріоритетних напрямків удосконалення системи, застосування результатів аналізу для підтвердження ефективності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі результатів аналізу існуючої системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24» розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- визначити сутність поняття та навести основні принципи стимулювання персоналу бізнес-організації;

- навести характеристику методів стимулювання персоналу з урахуванням світового та вітчизняного досвіду;
- проаналізувати сучасні підходи до визначення ефективності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Здоров'я 24»;
- проаналізувати та оцінити існуючу систему управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24»;
- розробити та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу досліджуваної бізнес-організації.

Об'єкт дослідження: система управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Для виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані загальні та спеціальні **методи дослідження:** аналізу та синтезу; порівняння та узагальнення; графічний метод; аналіз літературних джерел закордонних та вітчизняних науковців; інтерв'ю з керівниками, статистичний аналіз даних, кейс-дослідження.

Інформаційна база виконання роботи: публікації періодичних фахових видань з досліджуваної проблематики, навчальні посібники і монографії, внутрішні звіти та документація ТОВ «Здоров'я 24», внутрішня інформація ТОВ «Здоров'я 24», дослідницькі матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність поняття та основні принципи стимулювання персоналу бізнес-організації

Стимулювання персоналу – це один з методів мотивації трудової поведінки об'єктів управління, який сприймають як засіб управління поведінкою соціальних груп різного соціального рівня. Інакше кажучи, стимулювання – зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці [28, с. 112].

До початку 50-х років минулого століття поняття «мотивація» та «стимулювання» розділяли. Поняття мотивації входило у сферу психологічних наук, а стимулювання було різновидом економічних наук і визначали його як спонукання людини до дій. І лише з недавнього часу почали говорити про взаємозв'язок понять «мотивація» та «стимулювання».

Мотивування – це процес впливу на працівника для спонукання його до певних дій у вигляді виявлення у ньому певних мотивів [12, с. 107].

Перш ніж розпочати розгляд сутності стимулювання, слід вивчити поняття «стимулу». Стимул – зовнішній вплив на систему, що призводить до виникнення мотиву для виконання певної дії або причина поведінки людини [7, с. 12].

Кожна людина оточена стимулами-об'єктами природного середовища, духовними чи культурними цінностями, матеріальними предметами. Ці стимули мають властивість змінюватися з розвитком людини.

Стимул виконує роль зовнішнього важеля, який впливає на мотив. Стимулами можуть бути: відносини (визнання, похвала, довіра); вплив

(прохання, наказ, вплив); ресурс (нагорода, зарплата, подарунок); чужі бажання, ідеї, цілі.

Існує велике різноманіття стимулів і виявлення їх ролі на окремих працівників. Тому необхідно класифікувати їх у види за різними ознаками.

1. Залежно від потреб стимули поділяють на:

1) Матеріальні – до них відносяться грошові та негрошові стимули.

Грошовими стимулами є: заробітна плата, премії, доплати, надбавки та ін. [17, с. 113].

Негрошові стимули поділяють на дві групи:

а) стимули, пов'язані з відтворенням робочої сили (путівки на лікування, відпочинок, надання службового транспорту, оплата проїзду до місця роботи, надання пільгових кредитів на купівлю житла, позички під будівництво житла, страхування майна, автомобілів, фірмові подарунки до свят, до дня народження, компенсація за харчування чи безкоштовні обіди на роботі);

б) стимули, пов'язані з функціонуванням працівника у виробництві (створення комфортних умов праці, організація першокласних робочих місць).

2. До нематеріальних стимулів належать:

2) Соціальні (престижність праці, можливість професійного зростання, можливість самоствердження);

3) Моральні (повага з боку друзів, родичів, колективу підприємства, що виражається у формах усної похвали, винесення подяки, нагородження грамотами, медалями, орденами, приміщення на дошку пошани);

4) Творчі (можливість самовдосконалення, самореалізації, самовираження);

е) Соціально-психологічні (можливість спілкування, причетність до справ трудового колективу).

1. Залежно від спрямованості:

1) Заохочувальні (всі види заохочень).

2) Блокують ту чи ту форму трудової поведінки (позбавлення премій, зауваження, догана, переведення на нижчеоплачувану роботу тощо).

2. Залежно від інтересів:

1) індивідуальні (збігаються зі структурою потреб);

2) колективні (розмір доходів трудового колективу, рівень заробітної плати, премій, нематеріальні стимули, що сприяють згуртованості, спільності тощо)

3) суспільні, які застосовані й до індивіда, й до колективу та виражаються через соціальні та моральні стимули [11, с. 32-33].

Щоб правильно застосувати стимул, потрібно з'ясувати наявні мотиви.

До тих пір, поки система мотивів перебуває в комфортному стані та задоволені всі її потреби, стимул не може включити мотив і спонукати систему виконувати дії. Але у випадку, коли система має дискомфорт, або можливо створити такі умови, за яких він проявиться, тоді стимул зможе привести мотив у дію, цей процес і називається стимулюванням.

Таким чином, стимулювання – процес визначення мотивів і застосування до них стимулу для спонукання людини до певних дій для досягнення цілей [21, с. 38].

Функціональне уявлення про стимулювання пов'язане з визначенням сукупності функцій, вкладених у досягнення її мети. Як остання виступає формування необхідної поведінки працівника і спонукання до виконання певних дій у вигляді задоволення його потреб та інтересів. Так, функції можуть бути класифіковані на стратегічні та тактичні, відрізнятися за змістовним критерієм, за рівнями управління. Однак, враховуючи, що в сучасних умовах процес стимулювання є результатом взаємодії працівника та роботодавця, функції стимулювання, на наш погляд, слід розглядати з позиції критерію «об'єкт-суб'єкт», враховуючи їх двоїстий характер (рис. 1.1).

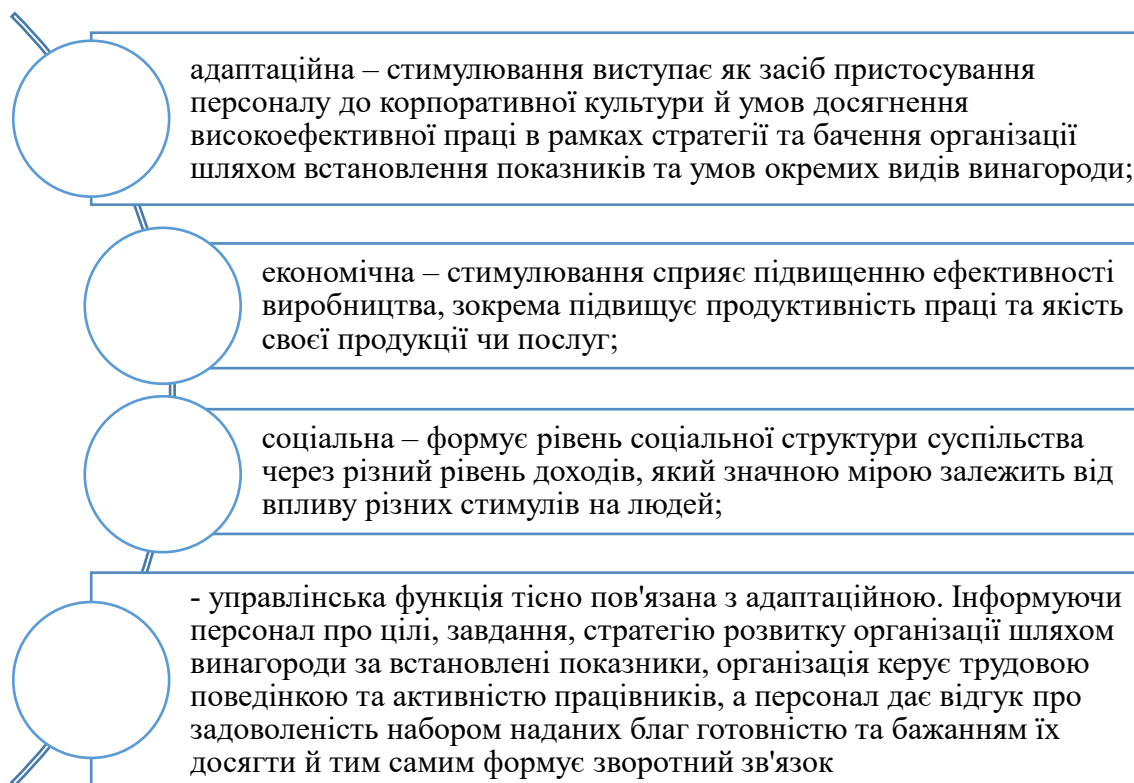


Рисунок 1.1 – Функції стимулювання

Джерело: [8, с. 56-57].

Отже, стимулювання персоналу це спосіб мотивації працівників. Воно активізує мотиви та використовує зовнішні фактори. Стимули можуть бути матеріальними (грошова винагорода) та нематеріальними (соціальне визнання). Стимулювання класифікують за спрямованістю та інтересами, також воно полягає у визначенні мотивів та використанні стимулів метою спонукання працівників о досягнення поставлених цілей. Його функції стратегічні та тактичні.

1.2 Характеристика методів стимулювання персоналу: світовий та вітчизняний досвід

В основі стимулювання співробітників, що займаються реалізацією, лежить принцип встановлення прямої залежності між розміром винагороди та обсягом реалізації. Вибір методу, що пов'язує винагороду співробітників з результативністю їх діяльності, залежить від цього, які цілі переслідує організація, а також від показників реалізованого товару, специфіки ринку та інших чинників. Методи можуть бути такими (рис. 1.2):

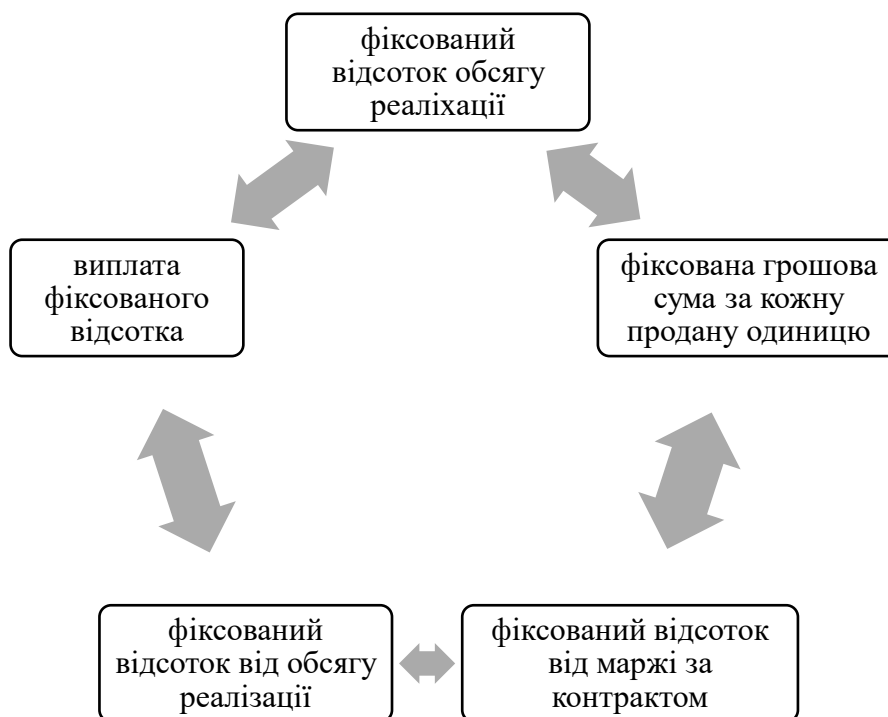


Рисунок 1.2 – Методи винагороди співробітників бізнес-організації

Джерело: [12 с.43]

Індивідуальне преміювання

Ще однією з підсистем змінної заробітної плати є преміювання.

Премія являє собою додаткову (порівняно із заробітною платою) винагороду, що виплачується працівникові лише у певних випадках. За своїм

змістом премія – це не проста винагорода, а заохочення особливих досягнень. Премії широко використовуються для подолання двох недоліків традиційної системи компенсації: слабкої залежності величини винагороди від результатів роботи працівника; відсутності прямого зв'язку між розмірами винагороди окремого співробітника та результатами діяльності підрозділу та всієї організації.

Індивідуальне преміювання – це винагорода працівника за виконання його посадових обов'язків, за внесок у реалізацію цілей підприємства, який він здійснює на своєму робочому місці.

Дослідження показують, що преміювання мотивує працівників сильніше, ніж щорічне підвищення окладу. Виплачувана одноразово премія істотно впливає на дохід працівника, тоді як щорічне підвищення окладу розподіляється між регулярними виплатами і сприймається як значна винагорода. Індивідуальне преміювання, так, як і преміювання за результатами діяльності організації, може створювати певні труднощі.

По-перше, премії виплачують на основі оцінки, зробленої керівником, за якої завжди існує ризик суб'єктивізму. Тому дуже важливо мати відпрацьовану та добре зрозумілу співробітникам систему оцінки.

Зворотною стороною суб'єктивізму є формалізм – коли боячись закидів чи образ керівник оцінює всіх однаково. У цьому випадку підривається основний принцип індивідуального преміювання – винагорода особистих заслуг працівника.

По-друге, показники, на підставі аналізу яких приймається рішення про виплату премії, повинні відображати стратегічні цілі компанії, що не завжди просто реалізувати на рівні індивідуального співробітника.

Очевидно, що гарантована премія перестає бути особливим видом винагороди та перетворюється на частину заробітної плати. При низькій ймовірності отримання премія також втрачає своє стимулююче значення. Фахівці

стверджують, що 50-відсоткова ймовірність отримання максимальної величини премії є оптимальною для стимулювання працівників.

Системи групової заробітної плати

При групових системах винагороди оцінюються результати роботи групи, і винагорода кожного члена визначається з урахуванням цих результатів. Ці системи можна поділити на два види – колективне преміювання та так звану участь у прибутках.

У системах колективного преміювання нарахування премій персоналу здійснюється за показниками, безпосередньо пов'язаними з результатами виробничої діяльності організації. Джерелом колективного преміювання є додатковий внутрішній прибуток.

У системах участі у прибутках винагорода працівникам нараховується за результатами як виробничої, так і комерційної діяльності. Джерелом винагороди у цьому разі є загальний чи балансовий прибуток організації, яка залежить не лише від виробничих показників персоналу, а й від загальних результатів діяльності організації, що залежать, у свою чергу, від кон'юнктури ринку, рівня цін тощо.

При будь-якій формі групової винагороди ціль, яка полягає у поєднанні матеріальних інтересів кожного працівника з фінансовими інтересами підприємства, орієнтуючи останнього на досягненні завдань, що стоять перед організацією, досягається за дотримання двох умов:

1. значимості розміру винагороди для працівника (щонайменше 10% річного окладу);
2. розуміння кожним працівником того, що він отримує винагороду і як визначається її розмір.

Існує багато способів застосування матеріального і нематеріального мотивування.

Заробітна плата. Найкращий мотиватор для персоналу – гідна зарплата. Встановлюючи її розмір, керівник повинен бути максимально об'єктивним. Несправедливо низька оплата праці провокує сильну плинність кадрів. Слід враховувати формулу: чим вищий дохід працівника в порівнянні з фірмами-конкурентами, тим більше він трудиться на благо компанії.

Заробітна плата персоналу підприємства формується різними способами:

- чиста ставка;
- відсотки від продажів;
- оклад + додаткові виплати, надбавки ;
- грошові премії [11, с. 74].

Можливість отримання премії – потужний вид матеріального мотивування робочої команди. На відміну від зарплати, заохочення видається нестабільно і повністю залежить від результатів праці. Заклади, практикуючі регулярне преміювання кадрів за чітко визначеною, зрозумілою схемою, отримують продуктивну віддачу.

Додаткові відсотки. Надбавка до зарплати у вигляді відсотків – найбільш поширений спосіб мотивування. Розуміючи, що розмір оплати праці не має строго визначених кордонів і пропорційний витраченим зусиллям, персонал працює краще, плідніше.

Бонусна система. Виплата бонусів за перевиконання поставленого плану також часто використовується в закладах. Бонусна система буває фіксованою і «плаваючою». Другий метод більш ефективний, оскільки в ньому присутній грошовий еквівалент, який кількісно змінюється, та залежний від обороту або прибутку закладу [12, с. 53].

Цей спосіб мотивації діє таким чином:

- заклад встановлює конкретний план на місяць, квартал, рік;
- працівники виконують прямі обов'язки;
- за результатами роботи нараховуються бонуси.

В окремі бонуси виносяться нестандартні, складно реалізовані завдання: досягнення конкретної планки, внесення цікавих ідей в розвиток і підтримку іміджу закладу.

Спонтанні подарунки. Презенти співробітникам за певні заслуги або на честь свят значно підвищують довіру до керівництва, престиж організації. Не обов'язково, щоб подарунки мали грошову форму. Вони можуть бути:

- функціональними – електронні гаджети, дрібна побутова техніка;
- корпоративними – товари власного виробництва, предмети з символікою бренду;
- символічними – пам'ятні нагороди, грамоти [12, с. 54].

Підсумуємо, що індивідуальне преміювання однією з підсистем змінної заробітної плати, де працівник отримує додаткову винагороду за особливі досягнення. Дослідження показують, що преміювання мотивує працівників сильніше, ніж щорічне підвищення окладу. Однак, індивідуальне преміювання може мати деякі труднощі, такі як суб'єктивність оцінки та необхідність використання об'єктивних показників.

Групові системи заробітної плати включають колективне преміювання та участь у прибутках. При колективному преміюванні винагорода залежить від результатів виробничої діяльності організації, а при участі у прибутках враховується загальний прибуток компанії. Групові системи заробітної плати сприяють поєднанню інтересів працівників та підприємства.

Для ефективного матеріального мотивування персоналу також використовуються заробітна плата, премії, додаткові відсотки, бонусна система та спонтанні подарунки. Важливо, щоб розмір винагороди був значимим для працівника та залежав від досягнень. Об'єктивність і прозорість у визначенні винагороди також мають велике значення.

1.3. Сучасні підходи до визначення ефективності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Будь-яка компанія, розробляючи та впроваджуючи систему стимулюванням персоналу бізнес-організації, прагне підвищення її ефективності.

Доцільно впроваджувати винагороди, як засіб ефективного управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Під системою винагороди персоналу ми розумітимемо сукупність політик, процесів і практичних заходів, інтегрованих у рамках організації та спрямованих на винагороду працівників відповідно до їх внеску, навичок, компетенції та їх ринкової вартості [3]. Система винагороди включає оплату праці, негрошову винагороду (пільги), а також нематеріальні заохочення (нагороди, визнання, відповідальність, особисте зростання тощо).

В умовах сучасного конкурентного бізнес-клімату все більше власників компаній намагаються покращити якість своєї продукції, при цьому знижуючи свої витрати. Між іншим, економіка призвела до жорсткої конкуренції на ринку праці. Таким чином, хоча компанії мають отримати максимум від своїх працівників, їх працівники хочуть отримати максимум віддачі від роботодавця. Програми визнання та винагороди співробітників є одним із способів мотивації робочої сили, які допоможуть задовольнити потреби як працюючих людей, так і власників компаній.

Винагорода vs Визнання

Хоча ці терміни часто розглядаються як синоніми, системи винагороди та визнання слід розглядати окремо. Системи винагороди працівників відносяться до програм, що реалізуються компанією, щоб винагородити продуктивність та мотивувати працівників на окремому та/або груповому рівнях. Вони зазвичай йдуть окремо від зарплати, але можуть бути і монетарного характеру. Раніше ці системи вважалися прерогативою великих компаній, але зараз їх також

використовують і малі підприємства як інструмент із залучення топ співробітників, а також для збільшення продуктивності праці. Як уже зазначалося, хоча програми визнання співробітників часто поєднують із програмами винагороди, вони мають різні цілі. Наприклад, перші призначені для забезпечення психологічної нагороди, а другі винагороджують фінансово. І цю різницю необхідно завжди мати на увазі, особливо власникам малого бізнесу, які зацікавлені в мотивації свого персоналу, без особливих фінансових витрат.

Відмінність винагороди від виплат за заслуги

Під час створення програми винагороди власники малого бізнесу мають відокремити її від системи оплати праці. Фінансові винагороди, особливо ті, що надаються на регулярній основі (премії, відсоток від прибутку тощо), мають бути прив'язані до здобутків працівників. У такий спосіб керівництво організації дає зрозуміти, що нагорода підкреслює перевагу чи досягнення співробітника. Підвищення заробітної плати за заслуги, однак, не є частиною системи винагороди працівників. Його не можна назвати мотиваційним, тому що різниця між хорошим і середнім співробітником відносно мала. Через цю «надбавку» постійно збільшуються витрати компанії, на відміну від бонусів, які потрібно «заробити» протягом року. Зрештою, у малому бізнесі командна робота є вирішальним елементом успішної діяльності. Виплата за вислугу років йде як «даність», без адекватного врахування продуктивності індивіда у контексті групи чи бізнесу.

Створення програми винагороди

Ось основні ключі до створення програми винагороди:

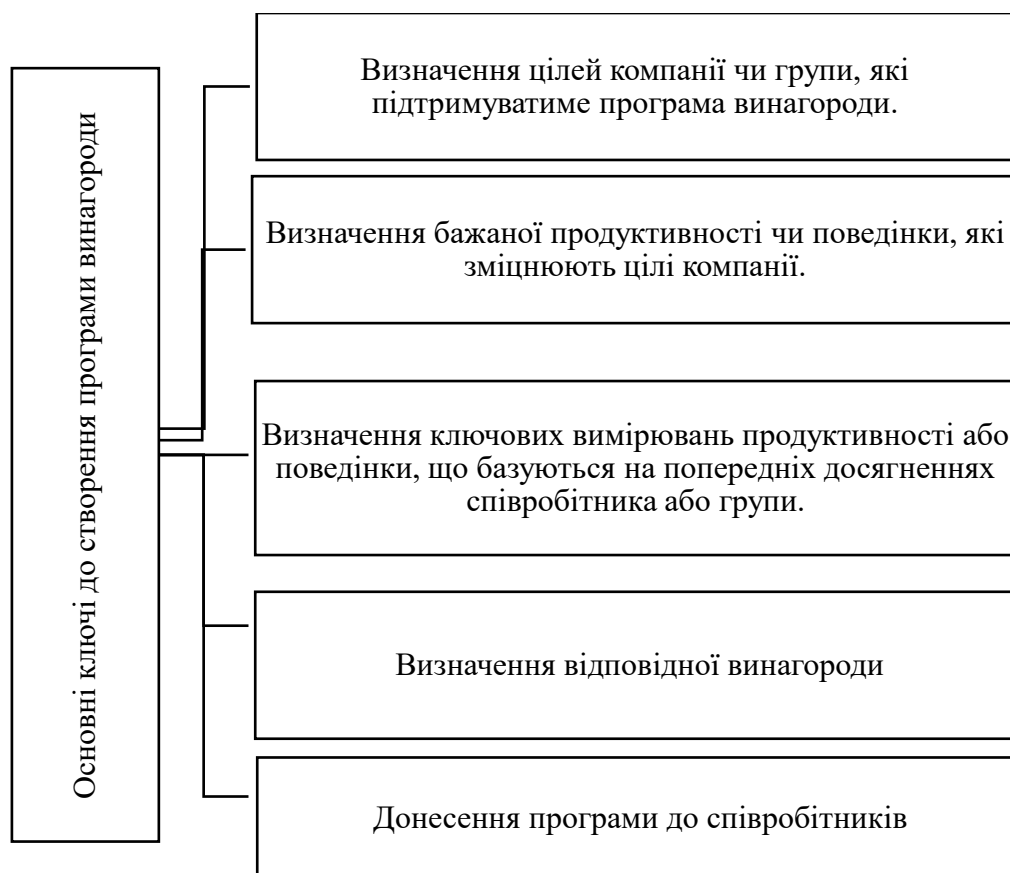


Рисунок 1.3 – Основні ключі до створення програми нагороди

Джерело: [5 с.78-79]

Для того, щоб отримати підвищення продуктивності, підприємець, який створює програму винагороди, повинен визначити цілі компанії/групи, які мають бути досягнуті, а також поведінку та продуктивність, які можуть цьому сприяти. Хоча це може здаватися очевидним, але організації часто роблять помилку, винагороджуючи поведінку або досягнення, які не належать до цілей компанії або навіть саботують їх. Якщо командна робота є бізнес-метою, винагорода тих людей, які самостійно підвищили свою продуктивність або зробили це за рахунок інших, не має жодного сенсу. Аналогічно, якщо ви боретесь за якість роботи, то безглуздо винагороджувати її кількість.

Правильне вимірювання продуктивності забезпечує окупність програми з точки зору цілей бізнесу. Оскільки нагороди мають реальну вартість з точки зору

часу та грошей, власники малого бізнесу мають переконатися, що продуктивність насправді збільшилася, перш ніж винагороджувати її. І це часто потребує додаткових вимірів, крім фінансових показників: зменшення дефектів, збільшення кількості щасливих клієнтів, швидша доставка тощо.

Під час розробки програми винагороди, підприємець повинен брати до уваги, наскільки нагороди відповідають отриманим результатам. Наприклад, якщо співробітник зумів заощадити компанії 10 тис. доларів – це одна винагорода, а за відмінну відвідуваність – зовсім інша. Важливо також винагороджувати як індивідуальні, так і групові досягнення, щоб розвивати ініціативу та кооперацію між працівниками. І, нарешті, для того щоб програма винагороди була успішною, необхідно враховувати особливості кожного співробітника. Кожна людина має свою мотивацію, і ви повинні знати про це. Спілкуйтеся зі своїми співробітниками та тримайте їх у курсі змін у цій системі.

Види систем винагороди наведемо на рисунку 1.4.

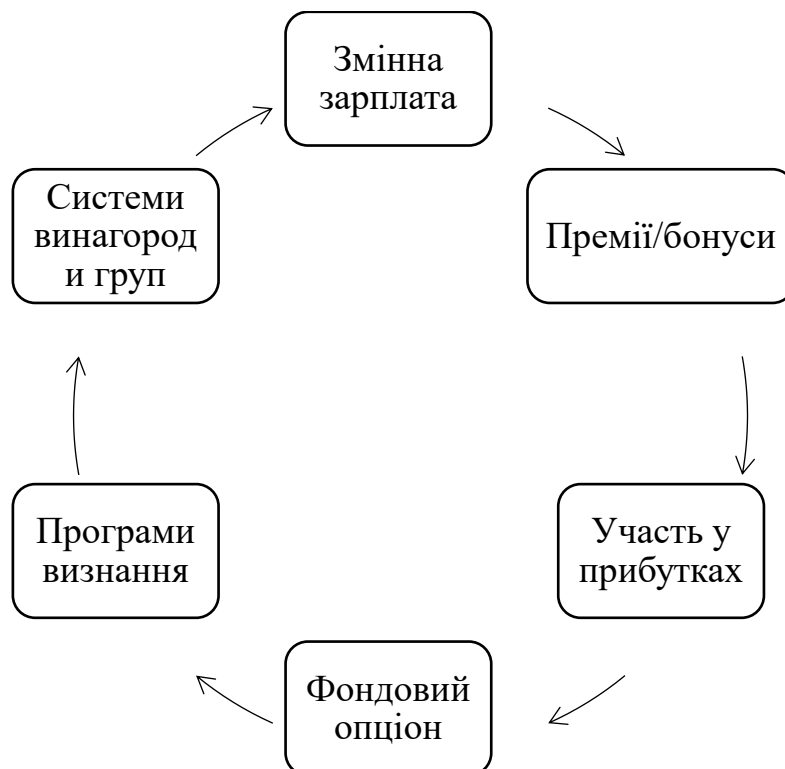


Рисунок 1.4 – Види систем винагороди

Джерело: [33 с.132]

Є ціла низка різних програм винагороди, спрямованих як на індивідуальну, так і на командну роботу.

Змінна зарплата

Змінна зарплата чи оплата за результатами роботи — це програма компенсації, де частина зарплати людини залишається «під питанням». Змінна зарплата може бути прив'язана до продуктивності компанії, результатів групи, особистих досягнень або їхньої комбінації. Вона може набувати різних форм, включаючи преміальні програми, акції, а також разові премії за особливі досягнення. Деякі компанії платять своїм співробітникам нижчі зарплати, ніж конкуренти, але натомість пропонують різні програми винагороди. Але якщо ваші вимоги будуть завищені, ці програми будуть просто ігноруватися.

Премії/бонуси

Бонусні програми використовувалися в американському бізнесі протягом певного часу. Вони зазвичай винагороджують окремі досягнення і часто використовуються в торгових організаціях для заохочення агентів, щоб вони збільшували свої показники. Бонуси також можна використовувати для винагороди досягнень усієї групи. Насправді сьогодні багато бізнесів перейшли від індивідуальних бонусних програм до тих, які винагороджують вклади в корпоративну продуктивність на рівні групи, відділу або всієї організації.

На думку деяких експертів, малі підприємства, зацікавлені у довгострокових вигодах, мають розглянути ще один тип винагороди. Бонуси/премії – це короткострокові мотивації. Працівник отримує винагороду за попередній рік, а не за перспективні здобутки. Крім того, ці програми повинні бути ретельно структуровані, щоб гарантувати, що вони нагороджують ті досягнення індивіда або групи, які знаходяться за межами його основних функцій. Інакше вони можуть сприйматися як регулярна надбавка до заробітної плати, а не нагорода за визначну роботу. Прихильники, однак, стверджують, що бонуси є цілком законним засобом нагородження за визначну продуктивність, і

вони стверджують, що така компенсація може фактично бути потужним інструментом для сприяння майбутнім зусиллям топ-рівня.

Участь у прибутках

Участь у прибутку можна назвати системою, в якій між співробітниками організації відбувається розподіл частки від чистого прибутку, отриманого за певний період. Цей вид винагороди може бути представлений у вигляді реальних грошей або через внесок у 401 (k) – плани співробітників. Вигода для організації, яка пропонує такий тип винагороди, полягає в тому, що вона може тримати фіксовані витрати на низькому рівні.

Участь у прибутку – це винагорода співробітників за їх внесок у досягнення цілей компанії. Завдяки цьому співробітники залишаються на місці, тому що необхідно пропрацювати в організації кілька років, перш ніж отримати будь-які гроші. Хоча, з іншого боку, участь у прибутку не може належно мотивувати людей, якщо все одно кожен отримає свою частку. Але цьому може протистояти командний дух (усі об'єднуються для отримання цього прибутку), особливо, якщо він іде від співробітників, а не лише управлінської пропаганди.

Фондовий опціон

Сьогодні опціони на акції стають все популярнішим методом нагородження керівників середньої ланки та інших працівників. Таким чином вони отримують право купити певну кількість акцій за фіксованою ціною протягом певного періоду часу (зазвичай близько десяти років).

Як і плани з розподілу прибутку, фондовий опціон виступає як довгостроковий мотиватор. Якщо співробітник пропрацював у компанії певний період (зазвичай близько 4 років), він стає учасником цієї програми. Якщо людина йде з компанії до отримання прав на купівлю акцій, тоді вона автоматично втрачає цю можливість. Після придбання акцій, співробітник може або зберегти їх, або продати їх на ринку.

Додаткові акції – це ризик, як компанії, так будь-якого працівника. Якщо ціна виконання опціону вища за ринкову ціну акцій, опція працівника нічого не варта. Коли співробітники використовують опціон, компанія зобов'язана видати новий пакет акцій, які котируватимуться на біржі. Ринкова капіталізація компанії зростає завдяки ринковій вартості акцій, а не ціні виконання, за якою працівник її купує. Коли багато акцій компанії перебувають у обігу, тоді доходи можуть скоротитися. Щоб уникнути цього, прибуток організації має зростати з такою самою швидкістю, з якою збільшується кількість акцій в обігу. Інакше компанія має викупити акції на відкритому ринку, щоб зменшити кількість акцій в обігу.

Системи винагороди груп

Оскільки дедалі більше малих підприємств використовують командні структури задля досягнення своєї мети, багато підприємців шукають способи винагородити співробітництво між відділами та індивідуумами. Бонуси, участь у прибутку, фондовий опціон - все це можна використовувати для винагороди досягнень команд та груп. Системи винагороди груп ґрунтуються на вимірі продуктивності команди. Але ці системи мають тенденцію винагороджувати недостатньо ефективних співробітників поряд з їхніми успішнішими колегами. Тут може допомогти програма винагороди індивідуальних досягнень, яка забезпечить додаткові стимули для працівників [27].

Програми визнання

Більшість співробітників напевно оцінять грошові премії за добре виконану роботу, але багато людей просто хочуть домогтися визнання їх важкої праці.

«Гроші вже не є головним мотиватором», як пише Патріція Оделл (Patricia Odell) для Promo. Вона наводить дані Форуму з управління ефективністю персоналу та вимірювань у Північно-Західному університеті, які свідчать про те, що безготівкові нагороди є більш ефективними з точки зору мотивації (винятком є винагорода за збільшення продажів).

«Дослідження показало, - пише Оделл, - що безготівкові програми винагороди працюватимуть краще, ніж гроші, у таких випадках, як зміцнення організаційних цінностей та культури, покращення роботи в команді, підвищення задоволеності клієнтів та мотивація певної поведінки».

Для створення ефективної програми заохочення працівників, власники малого бізнесу мають відокремити її від програми винагороди. У такий спосіб ми отримуємо акцент на визнанні досягнень працівників. Хоча визнання може мати монетарну цінність (наприклад, обід, подарункові сертифікати), гроші у «чистому вигляді» тут не використовуються.

Заохочення має елемент синхронізації: досягнення має бути відзначено тоді, коли воно ще свіже у пам'яті. Якщо висока продуктивність продовжує тішити око, тоді її необхідно часто заохочувати. Крім того, подібно до винагороди, метод визнання повинен відповідати досягненню. Керівники також повинні залишатися гнучкими у способах визнання, оскільки кожен співробітник має різну мотивацію. І, нарешті, люди повинні чітко розуміти ту поведінку чи дію, яка заохочується.

Визнання може набувати різноманітних форм. Структуровані програми можуть включати регулярні події, присвячені визнанню досягнень працівників: банкети або сніданки, номінація «працівник місяця/року», річний звіт досягнень працівників та різні дошки пошани. Неформальні або спонтанні визнання можуть набувати форми привілеїв, таких як робота вдома, збільшення обідньої перерви, зсув графіка. Добре виконану роботу також можна винагородити розширенням прав та повноважень працівника. Символічне визнання, у вигляді іменної таблички або кружки, може бути ефективним за умови, що воно відображає щирі вдячність за напружену роботу. Ці останні висловлювання подяки, однак, набагато ймовірніше, будуть сприйняті позитивно, якщо вони виходять від власника малого бізнесу з обмеженими фінансовими ресурсами. Але якщо

подібні форми визнання будуть іти від власників процвітаючих підприємств, то, швидше за все, працівники їх не оцінять [28].

Обидві програми винагороди та визнання мають своє місце у малому бізнесі. Але, для початку, керівники компаній повинні визначити бажану поведінку співробітників, а також навички та досягнення, які підтримуватимуть їхні бізнес-цілі. І, звичайно, за допомогою винагороди та визнання визначної продуктивності, підприємці матимуть свою перевагу перед конкурентами.

Таким чином, хотілося б наголосити на важливості комунікації в управлінні програмами винагороди. Який би не був зв'язок між стратегічними цілями компанії та системою винагороди, хоч би як враховувалися потреби працівників, необхідно постійно проводити чітку роз'яснювальну роботу для всіх без винятку працівників організації. Як правило, кожен змін у оплаті праці чи пільгах працівники зустрічають зі скептицизмом, недовірою, а іноді й активним опором. І хоча прозора та повна комунікація змін не здатна повністю усунути негативну реакцію, вона відіграє важливу роль у зміцненні переконаності та віри працівників у корисність системи винагороди, а, зрештою, і у підвищенні її ефективності.

РОЗДІЛ 2

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗДОРОВ'Я 24»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Здоров'я 24»

ТОВ «Здоров'я 24» - Діяльність Товариства полягає у запровадженні (безпосередньо або через володіння іншими юридичними особами) на українському ринку сучасних інформаційних технологій, з метою виведення на український ринок високоякісної сучасної продукції та послуг в галузі інформатизації з метою отримання прибутку.

Товариство, з метою отримання прибутку може здійснювати й іншу дозволена чинним законодавством діяльність.

Мета діяльності Товариства:

- 1) отримання прибутку від реалізації товарів, послуг, виробничої та іншої діяльності;
- 2) отримання прибутку від реалізації майнових прав, що впливають з авторського права та інших об'єктів права інтелектуальної власності;
- 3) отримання прибутку від сукупності комерційних, технічних, технологічних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва.

Здійснення інноваційної, консультаційної, торговельної, інформатизаційної, посередницької, інжинірингової, виробничої, фінансової та іншої господарської діяльності, а також надання послуг у інших сферах, що не суперечать чинному законодавству України.

У відповідності зі своїм предметом і головними цілями створення та діяльності, Товариство здійснює діяльність у таких напрямках:

1. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність. Веб-портали.

1. Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;

2. Надання інфраструктури для розміщення (хостингу), оброблення даних і пов'язану із цим діяльність;

3. Надання спеціалізованих послуг з розміщення (хостингу), такі як:

4. Веб-хостинг;

5. Потокові послуги;

6. Надання простору для розміщення програмних додатків;

7. Надання веб-послуг із доставки програмних додатків;

8. Надання центральних ЕОМ клієнтам;

9. Оброблення даних:

10. Повне оброблення даних, отриманих від клієнта;

11. Складання спеціалізованих звітів на основі даних, отриманих від клієнта;

12. Надання послуг з уведення даних;

Керування веб-сайтами, які використовують пошукові механізми задля створення та підтримки великих баз даних Інтернет-адрес і контенту в зручному для пошуку форматі;

Організаційну структуру ТОВ «Здоров'я 24» можна розглянути на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Здоров'я 24»

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

У результаті складається ієрархія повноважень, яка передбачає їх субординацію і встановлення рангів кожного учасника управлінської структури.

В організаційній структурі управління ТОВ «Здоров'я 24» виявлено чотири основних рівня управління, що обумовлено організаційною та виробничою специфікою.

- Перший рівень управління (генеральний директор).
- Другий рівень управління (начальники відділів).
- Третій рівень управління (фахівці).
- Четвертий рівень управління (робочі).

Ефективність організаційної структури обумовлюється наступними правилами:

1. Будь-яка функція, що реалізується компанією, закріплюється за певною службою. Інакше деякі функції залишаться незадіяними, що в підсумку призведе до авралу. Варто користуватися простим правилом: щоб завдання виконувалося, за нього повинен відповідати хтось конкретний.

2. Необхідно уникати закріплення одного завдання за кількома службами. Це призводить до дублювання роботи, що підштовхує в результаті до непродуктивних витрат і обов'язкових помилок в управлінні.

3. Важливо підтримувати ієрархію служб помірною субординацією, що сприятливо позначиться на позитивних стосунках між працівниками.

Як показала практика, необхідно безперервно вести моніторинг структури, періодично робити свого роду «зріз структури організації та лояльності співробітників».

В ході практичних завдань були виявлені плюси і мінуси системи управління в організації. До плюсів можна віднести швидкість прийняття рішень і комунікативних процесів, що імponує працівникам, тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом, що дозволяють легше вирішувати проблеми; можливість працівників брати участь в процесі прийняття рішень; визнання досягнень працівників і оперативну винагороду. При цьому були відзначені і мінуси в роботі організації. По-перше, відсутність системи навчання, що відповідає рівням організаційної структури. Це призводить до збільшення плинності кадрів, що негативно позначається на роботі організації.

По-друге, відсутність кар'єрних чи фінансових перспектив. Це наштовхує персонал до нерозуміння подальшого розвитку в рамках організації, кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, збільшення заробітної плати, тощо.

Для аналізу ТОВ «Здоров'я 24» нами були опрацьовані основні функції структурних підрозділів, та компетентність їх менеджерів, відзначає перший керівник ТОВ «Здоров'я 24». Для більш повної характеристики ТОВ «Здоров'я 24» розглянемо його основні економічні показники та їх динаміку плинності 2019-2021 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Показники, тис.грн	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020 від 2019р	2021 від 2021р	2020 від 2019р	2021 від 2020р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції	254848	333798	-	78950	-	130	-
2	Податок на додану вартість	34435	42727	-	8292	-	124	-
3	Чистий дохід від реалізації продукції	212669	290410	362396	77741	71986	136	124
4	Собівартість реалізованої продукції	181736	227953	254301	46217	26348	125	111
5	Валовий прибуток	30933	62457	108095	31524	45638	201	173
6	Інші операційні доходи	76671	120797	208610	44126	87813	157	172
7	Адміністративні витрати	8293	11051	16697	2758	5646	133	151
8	Витрати на збут	9893	13609	18802	3716	5193	137	138
9	Інші операційні витрати	68493	120167	211820	51674	91653	175	176
10	Фінансові результати від операційної діяльності	20925	38427	69386	17502	30959	183	180

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Інші фінансові доходи	5	11	21	6	10	220	190
12	Інші доходи	118	4308	6308	4190	2000	3650	146
13	Фінансові витрати	8140	10209	20654	2069	10445	125	202
14	Інші витрати	535	5487	366	4952	-5121	1025	6
15	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	6996	26364	54695	19368	28331	376	207
16	Податок на прибуток	3744	2774	10413	-970	7639	74	375
17	Чистий прибуток (збиток)	4594	22249	44282	17655	22033	484	199
18	Операційні витрати	244293	316232	383688	71939	67456	129	121

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Згідно з проведеним аналізом, можна зробити висновок, що в 2021 році виручка збільшилася на 7,9%, а собівартість знизилася на 5%. Це обумовлено наймом більш молодого персоналу. Також спостерігається зниження показників вироблення на 1 працюючого. По інших економічних показниках спостерігається позитивна динаміка в порівнянні з попередніми звітними періодами. Позитивним моментом є також збільшення середньооблікової чисельності, що говорить про привабливість фірми для працівників і збільшенні масштабів робіт (табл. 2.2).

У ТОВ «Здоров'я 24» в 2019 році спостерігається зниження значення показника коефіцієнта сталості, що говорить про скорочення числа співробітників стабільно працюючих на підприємстві весь рік. При цьому, в 2021 році цей показник зростає. При порівнянні кількості звільнених у 2020 і 2021 роках у порівнянні з 2019 роком, можна відзначити зниження показника. При цьому в ТОВ «Здоров'я 24» присутня проблема плинності кадрів. Якщо не

звернути належної уваги на цю проблему, то в подальшому ситуація може погіршитися, і економічні показники по підприємству в цілому почнуть істотно знижуватися.

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу в ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020 до 2019		Відхилення 2021 до 2020	
				+/-	%	+/-	%
Середньосписочна чисельність персоналу, чол.	27	23	25	-4	2	-14,8	8,7
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	6	8	9	2	1	33,3	12,5
Кількість тих, які звільнились чол.	10	6	7	-4	1	-40	16,6
Кількість працівників, що пропрацювали весь рік, чол.	20	15	15	-5		25	
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу, %	22,2	34,7	36	12,5	1,3	56,3	3,7
Коефіцієнт плинності, %	37	26,1	28	-10,9	1,9	-29,5	7,3
Коефіцієнт постійності, %	74,1	65,2	60	-8,9	-12	-5,2	-7,9

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Зниження плинності кадрів можна домогтися завдяки грамотній побудові HR- бренду організації, який залежить як від матеріального аспекту, так і від організації робочого процесу, правильно організованої системи управління і іміджу компанії.

Розглянемо докладніше структуру персоналу ТОВ «Здоров'я 24» і проведемо аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	2019		2020		2021	
	Кількість людей	%	Кількість людей	%	Кількість людей	%
Всього працівників:	27	100	23	100	25	100
Керівник	1	3,7	1	4,3	1	4
Керівники відділів	3	11,1	3	13	3	12
Службовці	15	55,5	13	56,5	12	48
Робочі	8	29,6	6	0,3	9	36

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

З 2019 по 2021 рік спостерігається спад числа працівників в ТОВ «Здоров'я 24» на 4 людини. Основна категорія, в якій спостерігається зменшення кількості співробітників це службовці і робочі (на 7,4% в 2021 році в порівнянні з 2019 роком). Група працівників є першою за величиною в структурі персоналу підприємства. Робочі – друга за величиною група.

Таблиця 2.4 – Середньооблікова чисельність ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2021 рр.

Місяць	Середня чисельність	Жінки	Наймані працівники	Підсумки за місяць
Січень	11	3	15	26
Лютий	11	3	14	25
Березень	11	3	12	23
I квартал	11	3	14	25
Квітень	11	3	14	25
Травень	11	3	14	25
Червень	11	3	15	26
II квартал	11	3	14	25
1 півріччя	11	3	14	25
Липень	10	3	15	25
Серпень	9	3	17	26
Вересень	8	3	20	28
III квартал	9	3	17	26

9 МІСЯЦІВ	10	3	15	25
Жовтень	8	2	16	24
Листопад	8	2	16	24
Грудень	8	2	16	24
IV квартал	8	2	16	24
1 рік	10	3	15	25

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

З таблиці середньооблікової чисельності за 2019-2021 рр. можна зробити висновок про те, що склад організації змінюється протягом року. Особливо це стосується співробітників, які працюють не на постійній основі.

Далі в таблиці 2.5 проведемо аналіз вікової структури працівників ТОВ «Здоров'я 24».

Таблиця 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	2019		2020		2021	
	Кількість працівників	%	Кількість працівників	%	Кількість працівників	%
Від 20 до 30 років	5	18,5	3	13	3	12
Від 31 до 40 років	9	33,7	7	30,4	7	28
Від 41 до 50 років	7	25,9	7	30,4	9	36
Старші 50 років	6	22,2	6	26	6	24
Всього:	27	100	23	100	25	100

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Таким чином, в ТОВ «Здоров'я 24» в 2021 році найбільшу частку в віковій структурі персоналу займала категорія працівників від 41 до 50 років (36%). Ці працівники є найбільш досвідченими і професійними, працюють на довгострокову перспективу, змінюються набагато рідше.

На другому місці знаходиться категорія від 31 до 40 років (28%). Дана категорія характеризується високою працездатністю, стресостійкістю, швидкою

адаптацією до змін і хорошою схильністю до навчання. Відсоток персоналу старше 50 років досить високий (24%). Ці співробітники мають великий досвід і стаж роботи, займають в основному керівні посади, або посади фахівців.

Для них найбільш важливий широкий соціальний пакет і статус підприємства. Категорія то 20 до 30 років становить 12% і відрізняється сильною плінністю кадрів. При цьому, дані працівники, активні, націлені на результат, готові працювати за нижчу зарплату заради отримання досвіду.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «Здоров'я 24»

Показник	Значення	Нормативне значення	Роки	
			2020	2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	ф1 p.260/ф1 p.620	> 1,0	1,3	1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	ф1(p.260–p.100–p.110–p.120–p.130–p.140) /ф1 p.620	> 0,7	0,6	0,35
Чистий оборотний капітал, тис.грн	ф1 p.260 – ф1 p.620	-	3261	-460

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Виходячи з даних показників ліквідності можна зробити висновок, що ліквідність - це спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Отже, коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році показує нам, що якщо положення підприємства буде критичним, то воно зможе погасити поточні зобов'язання так як цей коефіцієнт відповідає нормі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році показує, що підприємство може сплатити частину боргів негайно. Чистий обіговий капітал у 2021 році дає змогу побачити, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання, і має резерви для розширення діяльності. Для аналізу здатності підприємства сплачувати боргові зобов'язання проаналізуємо основні показники платоспроможності товариства.

Таблиця 2.7 – Основні показники платоспроможності ТОВ «Здоров'я 24» за 2020-2021 рр.

Показник	Значення	Нормативне значення	Роки	
			2020	2021
Коефіцієнт платоспроможності	$\phi 1 \text{ p.380} / \phi 1 \text{ p.640}$	$> 0,5$	0,49	0,31
Коефіцієнт фінансової залежності	$\phi 1 \text{ p.480} + \text{p.620} / \phi 1 \text{ p.640}$	$< 0,5$	0,52	0,69
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\phi 1 (\text{p.260} - \text{p.620}) / \phi 1 \text{ p.260}$	$> 0,1$	0,23	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1 (\text{p.260} - \text{p.620}) / \phi 1 \text{ p.380}$	> 0	0,15	-0,01

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що майже всі показники платоспроможності відповідають нормативному значенню. У підприємства достатньо ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань, хоч спостерігається збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «Здоров'я 24» за 2020-2021 роки

Показники	Значення	Роки		Абсолютне відхилення
		2020	2021	
Коефіцієнт оборотності активів	$\phi 2 \text{ p.035} / \phi 1 (\text{p.280 гр3} + \text{p.280 гр4}) / 2$	0,78	0,55	-0,23
Коефіцієнт оборотності ОЗ	$\phi 2 \text{ p.035} / \phi 1 (\text{p.031 гр3} + \text{p.031 гр4}) / 2$	1,49	1,19	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\phi 2 \text{ p.035} / \phi 1 (\text{p.380 гр.3} + \text{p.380 гр.4}) / 2$	1,60	1,74	0,14

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Аналіз показників ділової активності дає можливість визначити, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені в нього кошти і відповісти на питання, за рахунок яких саме складових активів підприємство може підвищити свою результативність та фондовіддачу необоротних активів.

Показники ділової активності за 2020-2021 роки мали не досить позитивні значення, що свідчить про економічну нестійкість підприємства. Проте у 2021 році порівняно з 2020 роком розраховані показники знизились, на що потрібно звернути увагу керівництву, адже чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим краще для нього.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Здоров'я 24» за 2019-2020 роки

Показники	Значення	Роки		Абсолютне відхилення
		2020	2021	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	ф.№1 (p.260 – p.620)/ ф.№1 p.260	0,23	-0,02	-0,25
2. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	ф.№1 (p.260 – p.620)/ ф.№1 p.380	0,31	-0,04	-0,35
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	ф.№1 p.480/ ф.№1 (p.380+p.480)	-	-	-
4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	ф.№1 p.380/ ф.№1 p.640	0,49	0,31	-0,18
5. Коефіцієнт фінансової залежності	ф.№1 p.640/ ф.№1 p.380	2,06	3,20	1,14
6. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого і власного капіталу)	ф.№1 (p.480+p.620)/ ф.№1 p. 380	1,06	2,20	1,14
7. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ф.№1 (p.480+p.620)/ ф.№1 p.640	0,52	0,69	0,17
8. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	ф.№1 p.480/ ф.№1 p.080	-	-	-
9. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	ф.№1 p.480/ ф.№1 (p.480+p.620)	1	1	-
10. Коефіцієнт поточних зобов'язань	ф.№1 p.620/ ф.№1 (p.480+p.620)	1	1	-

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що воно є нестійким та фінансується за рахунок власних обігових коштів, адже коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами на кінець 2020 року становить 0,02, що менше встановленого нормативу 0,1.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу в 2021 році становив 0,04, це означає, що ступінь мобільності використання робочого капіталу підприємства не задовольняє норматив, який повинен бути більшим 0,1. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом останнього року становив 0,31, це означає, що в даного підприємства висока залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 році становив 2,06, що є досить негативним показником для підприємства, адже він є більшим за норматив 0,2, проте у 2021 році він збільшився до 3,20.

Що до коефіцієнта фінансування, то він збільшився протягом 2021 року до 2,20 порівняно з 2020 роком 1,06. Частка залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства в 2021 році склала 0,69, що є негативним явищем для даного підприємства.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань протягом 2021 року склав 1, що є позитивним явищем для підприємства, адже за нормативом він повинен бути більшим 0,2. Коефіцієнт поточних зобов'язань у 2021 році знизився до 1, це є позитивним явищем, адже зменшилась частка (питома вага) поточних зобов'язань в загальній сумі джерел фінансування.

Отже, проаналізувавши стан ТОВ «Здоров'я 24», можна зробити висновок, що є необхідним підвищення потужності та технічного рівня основного устаткування, поліпшення якості товарів, що виробляються і продаються оптом, зниження витрат ресурсів на виробництво продукції.

2.2. Аналіз та оцінка існуючої системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «Здоров'я 24»

Ефективністю управління стимулюванням діяльності персоналу ТОВ «Здоров'я 24» займається директор. Маркетинг спрямований на постійний пошук нових ринків і споживачів, нових видів рекламних послуг або галузей їх застосування для забезпечення компанії найбільшого рівня прибутку. Така діяльність сприяє аналізу попиту, ризику незатребуваності та конкурентоспроможності послуги, вивчення ринку по її збуту і ціновій політиці.

Послуги компанії спеціалізуються на розробці і підготовці рекламної діяльності, реклами та інших рекламних матеріалів, а саме надання:

- PR –послуг.
- Маркетингових послуг.
- Реклами в інтернеті.
- Реклами в друкованих виданнях.
- Зовнішньої реклами.

Аналіз ринку показує, що послуги здійснюються в основному на ринку міста Вінниці та області, тому компанію можна вважати регіональною. На цій території зареєстровано на поточний момент більше 750 компаній, що надають рекламні послуги, це говорить про досконалу конкуренцію, коли на ринку є широкий попит і широка пропозиція на послугу.

На регіональному ринку реклами відзначається жорстка конкуренція. ТОВ «Здоров'я 24» робить ставку на широкий сервіс послуг, на високу якість і найбільше задоволення потреби рекламодавця. Такі якісні послуги дозволяють компанії користуватися попитом на ринку збуту [9].

Для просування діяльності ТОВ «Здоров'я 24», пошуку нових ринків і споживачів використовується методи:

- Прямі продажі.

- Інтернет-реклама.
- «Сарафанне радіо».
- Відгуки клієнтів.
- Подарункові сертифікати, знижки.

За масштабом діяльності і територіальним охопленням основною частиною є локальні рекламодавці, і зовсім малу частину займають регіональні.

ТОВ «Здоров'я 24» проводить маркетингові дослідження і акцентується на окремих сегментації ринку, де на її думку послуги приносять найбільший прибуток, і намагається зайняти всі ринкові ніші для максимізації прибутку. Для сегментації ринку проводиться його класифікація, до яких відносять всіх потенційних рекламодавців і їх потреби в певних галузях і можливості їх задоволення. У таблиці 2.10 відображено поділ за сегментами ринку діяльності ТОВ «Здоров'я 24».

Таблиця 2.10 – Сегментація ринку діяльності ТОВ «Здоров'я 24»

Сегмент з вигляду реклами	Оцінка нових контрактів у відсотках
комерційні рекламодавці	93,6%
соціальні рекламодавці	4,1%
політичні рекламодавці	2,3%

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Основними споживачами послуг компанії є комерційні рекламодавці, серед яких виступають найбільше інші рекламні агентства, з метою розширення клієнтської бази оформленням великих замовлень, ніж може зробити організації, які хочуть збільшити попит і стимулювати збут свого підприємства. Для визначення ключових рекламодавців і того, на що варто приділяти більше часу в широкому комплексі послуг, необхідний аналіз попиту і динаміка попиту, які відображають, наскільки відбулися зміни на ту чи іншу послугу.

Виходячи з аналізу попиту, можна зробити висновок про те, що в даній компанії основним попитом користуються PR -послуги, які займають

найбільших відсоток (41,6%) в порівнянні з іншими видами пропонованих послуг компанії.

Таблиця 2.11 – Аналіз попиту на послуги

Найменування	Од. вим.	2019	2020	2021
PR-послуги	%	40,1	41,1	41,6
Маркетингові послуги	%	12,7	12,9	13,1
Реклама в інтернеті	%	20,9	23,3	26,2
Зовнішня реклама	%	26,3	22,7	19,1

Джерело: сформовано за матеріалами досліджуваного підприємства

Лідуючої позиції в компанії займають PR-послуги, які переважають і показують стабільну динаміку свого зростання на 1,5%, проте відбувається значне зростання затребуваності на послуги інтернет-реклами, попит зріс на 5,3% у даній компанії в порівнянні з іншими послугами.

Для створення замовлення, яке відноситься до зовнішньої реклами, компанія користується послугами майстерень, друкарень, інших компаній і підприємств з виробництва і розміщення.

Особливу роль в отриманні прибутку компанії грає обслуговування після надання послуг. При укладанні довгострокового контракту ціна може істотно знизиться на 10-20% в залежності від типу послуг.

Реклама стрімко розвивається, повсюдно з'являються нові і нові її види та носії. Одним з найбільш перспективних, давніх і ефективних видів реклами є усна реклама. Однак йде стрімке зростання інтернет-реклами, яка надалі може стати більш перспективною у порівнянні з усною рекламою.

Питання про соціальну відповідальність сучасної реклами ставиться на різних рівнях: від споживачів реклами до теоретиків соціології реклами і законодавців. Соціальна відповідальність реклами розглядається як фактор розвитку і цивілізованості українського рекламного ринку.

Розглядаючи рекламну діяльність, ми маємо на увазі, що вона співвідноситься з поняттям корпоративної соціальної відповідальності, оскільки

в даному аспекті рекламу можна розглядати і як галузь економіки, і як соціокультурну технологію.

Розвиваючи уявлення про корпоративну соціальну відповідальність, Керолл описує піраміду КСВ. Він виділяє чотири компоненти КСВ: економічні зобов'язання (виробляти товари і забезпечувати прибуток), юридичні (дотримуватися законів, встановлених державою), а також етичні (діяти відповідно до прийнятих в суспільстві норм і правил) і філантропічні (підтримувати мистецтво, освіту, місцеві спільноти).

Використовуючи даний підхід стосовно рекламної діяльності, загострити увагу на юридичному, етичному і філантропічних аспектах.

З юридичної точки зору соціальна відповідальність реклами виражається в дотриманні рекламного законодавства і насамперед Закону «Про рекламу», який в значній мірі встановлює обмеження на рекламу багатьох товарів і послуг, що мають як соціально так і індивідуально небезпечний характер: алкоголь, тютюнова продукція, ігри, засновані на ризику і багато іншого.

Також Закон «Про рекламу» закріплює і деякі етичні аспекти реклами. Передбачається, що закон визначає необхідний мінімум вимог, але соціальна відповідальність - це не правило, а етичний принцип, який повинен бути задіяний в процесі прийняття рішення. Повинність в даному випадку ґрунтується на моральних нормах і цінностях, придбаних в процесі соціалізації. У рекламній сфері ці обставини приймають найважливіше значення, оскільки на сьогоднішній день реклама перетворилася в робочий соціокультурний інструмент, який задіює широкий спектр засобів впливу на масову аудиторію [11].

Філантропічний аспект може реалізовуватися як в комерційній рекламі, так і в соціальній. Одним з поширених прикладів застосування філантропічних мотивів в комерційній рекламі є соціальні акції, які супроводжують вихід товарів на ринок, або застосовуються при необхідності стимулювання продажів. Слід

зазначити, що подібні акції застосовні не до всіх продуктів і послуг, а до певних груп - в першу чергу недорогих товарів масового споживання. Іноді соціально відповідальна політика просування і виробництва товарів перетворюється в основну маркетингову перевагу.

Соціальна реклама апріорі носить філантропічний характер, її основні функції:

- Інформаційна функція полягає в залученні уваги до актуальних соціальних проблем, інформуванні про способи їх вирішення і профілактики, а також про діяльність некомерційних організацій (НКО) або державних структур і наданих ними соціальних послуг.

- Ідеологічна функція, реалізація якої пов'язана з можливістю формування за допомогою соціальної реклами нового іміджу України, завдання морально-етичних норм суспільства, формування позиції «громадянської відповідальності» і залучення громадян до участі в соціальному житті.

- Соціоінтегративна функція, що забезпечує стабільність сучасних суспільних систем. Т. Парсонс в своїх працях провів аналіз стійких складових громадської організації, а також умов, які потрібні для підтримки в ній необхідної стабільності. Основними факторами виживання системи він вважав інтеграцію між реальними діями людей і зразками (нормами) їх поведінки, що містяться у відповідній культурі. Для цього необхідно закріплення зразків поведінки, перетворення їх в стійкі моделі взаємодії, які відповідають інтересам діючих суб'єктів. Саме завдяки впливу на ціннісні орієнтації людей, норми їх поведінки, соціальна реклама сприяє функціонуванню інших громадських інститутів і стабільності суспільної системи в цілому.

- Виховна функція включає процес соціалізації, який неможливий без формування ціннісного компонента особистості, створення соціально схвалюваних поведінкових установок (наприклад, відмова від куріння, алкоголю та інші елементи здорового способу життя) [23].

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності заходів КСВ на ТОВ «Здоров'я 24»

№	Назва заходу	Витрати	Ефект для підприємства	Ефект для суспільства
1.	Проведення підвищення кваліфікації персоналу	20000	Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення довіри з боку нового персоналу
2.	Створення сприятливих умов праці	10000	Підвищення морального духу персоналу	Підвищення довіри з боку нового персоналу
3.	Участь в програмах в забезпеченні дитячого дозвілля	30000	Підвищення впізнаваності товарів і послуг	Забезпечення дитячого дозвілля
4.	Підтримка різних релігій	10000	Підвищення впізнаваності товарів і послуг	Рішення соціальної проблеми
5.	Корисні поради	10000	Покращення іміджу підприємства	Підвищення довіри з боку замовників

Джерело: сформовано автором за матеріалами досліджуваного підприємства

Оцінка ефективності заходів КСВ в діяльності ТОВ «Здоров'я 24» підтверджує вірність вибору, завдяки співвідношенню витрат на захід і підвищенню ефекту як для компанії, так для суспільства, що є оптимальним [25].

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою необхідністю в розвитку діяльності ТОВ «Здоров'я 24». Соціальні інновації, включені в рамки стратегії КСВ, дозволяють відобразити компанії свою соціальну позицію, стаючи маркетинговим інструментом з потужним емоційним зв'язком між брендом компанії і споживачем, що сприяє зростанню лояльності. Такий інструмент дозволяє виділенню компанії серед інших, розвиток нових продуктів і напрямків. Бізнес об'єднує свою діяльність з соціальними питаннями, вибудовуючи свою соціальну політику, роблячи соціальні програми вигідними для себе.

2.3. Розробка та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу досліджуваної бізнес-організації

Процес прийняття управлінських рішень з приводу стимулювання персоналу в ТОВ «Здоров'я 24» є складним процесом, яким проходить через послідовний і взаємопов'язаний набір етапів. Цей процес вимагає збору та аналізу великої кількості даних про проблему та поточну ситуацію, в якій перебуває підприємство. Також він вимагає розробки набору можливих варіантів рішень, щоб вибрати і прийняти один з них.

Ми розглянули загальну форму алгоритму прийняття управлінських рішень, в цьому алгоритмі необхідно докладніше розібрати механізм, в якому аналізуються дані і представлені варіанти рішення, а також механізм розробки цих варіантів рішень і як вибрати краще рішення із запропонованих варіантів.

Кількісний аналіз з використанням математичних і статистичних методів вважається одним з найбільш важливих способів, використовуваних в процесі прийняття управлінських рішень, оскільки Математичні та статистичні методи довели свою ефективність при аналізі варіантів рішення і визначенні оптимального рішення в багатьох областях: економічної, політичної, військової, соціальної та ін. Також було доведено що, використання цих методів в процесі прийняття рішень позитивно впливає на ефективність управлінських рішень на промислових підприємствах.

Саме тому ми розробили проєкт по вдосконаленню механізму прийняття управлінських рішень в діяльності ТОВ «Здоров'я 24», основним елементом якого є використання математичних і статистичних методів як інформаційно-аналітичної основи вибору і прийняття оптимального рішення, що дозволяє підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ. На рис. 3.1 показаний пропонований алгоритм прийняття управлінських рішень.

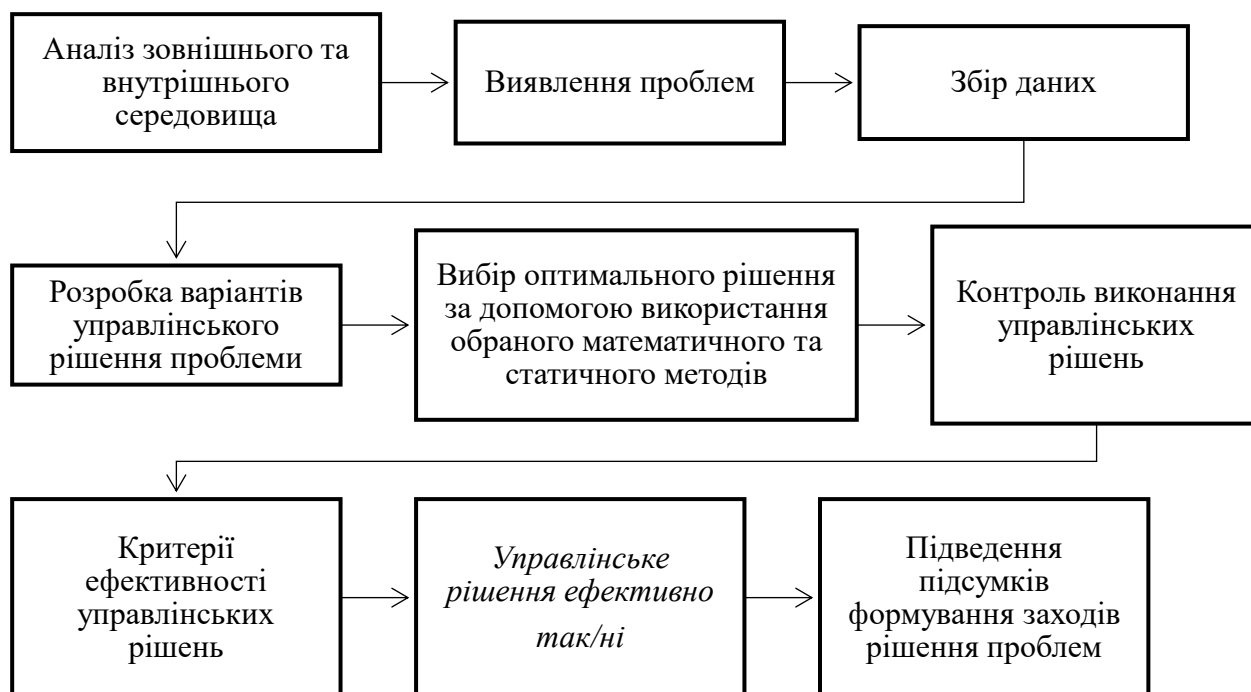


Рисунок 3.1 – Алгоритм прийняття управлінських рішень на ТОВ «Здоров'я 24»

Джерело: сформовано автором за матеріалами досліджуваного підприємства

Математичні та статистичні методи та сфери їх застосування на ТОВ «Здоров'я 24» як показано на рисунку 3.1, використання математичних і статистичних методів є основним етапом у розробці варіантів рішення і виборі найкращого рішення проблеми, з якою стикається організація. Визначення відповідного математичного та статистичного методу аналізу альтернатив та вибору оптимального рішення в основному залежить від характеру ситуації або розв'язуваної проблеми.

Ми представили набір проблем або завдань, з якими зазвичай стикаються промислові підприємства, і вимагають прийняти рішення про них, віднесення до певної функціональної сфери прийняття рішень.

З іншого боку, ми визначили набір математичних та статистичних методів, які можна використовувати для аналізу варіантів рішення та вибору оптимального для кожного конкретного набору задач.

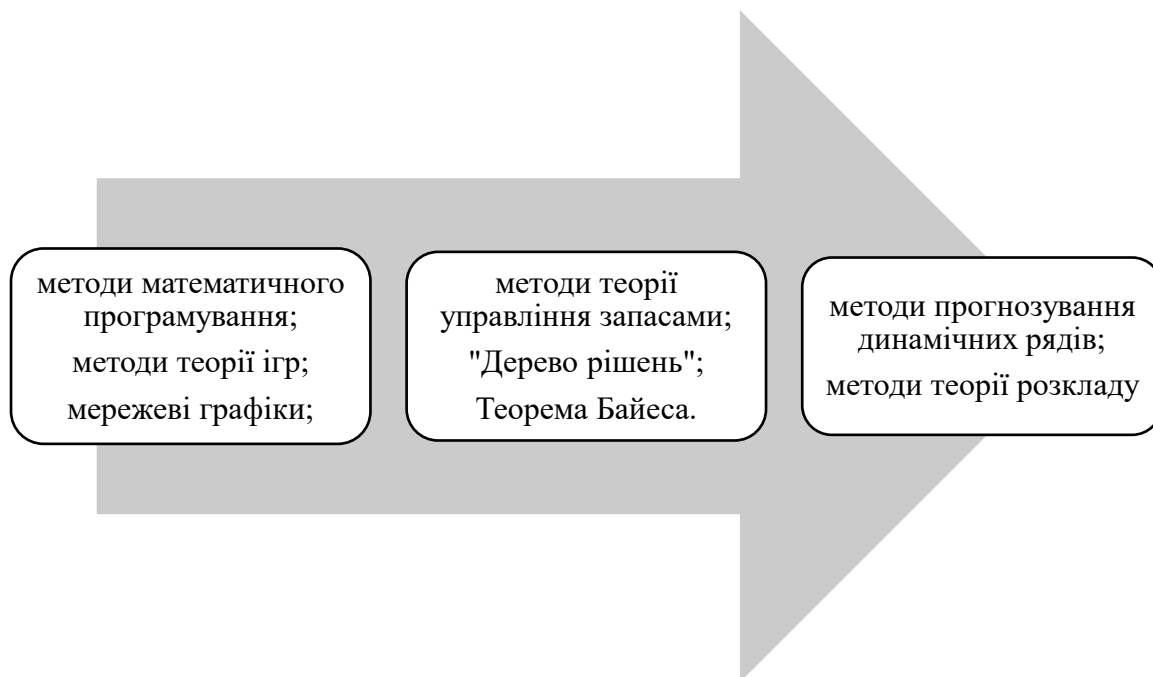


Рисунок 3.2 – Математичні та статистичні методи та сфери їх застосування в досліджуваному закладі

Джерело: сформовано автором

Використання методів, зазначених на рис. 3.2, та інших методів дослідження операцій необхідно застосовувати в ТОВ «Здоров'я 24», оскільки ці методи допомагають керівникам приймати оптимальні рішення шляхом перетворення проблеми в математичну модель і вирішення цієї моделі для досягнення оптимального вирішення проблеми.

Раціональне прийняття рішень – це складний процес, який вимагає від особи, яка приймає рішення, логічного мислення, креативності та аналітичних здібностей, і для цього потрібна достатня інформація про ситуацію, по якій необхідно прийняти рішення. Звідси впливає важливість кількісного аналізу ситуації з використанням математичних і статистичних методів як інформаційно-

аналітична основа прийняття управлінських рішень, і недостатність проведенням описовим аналізом, заснованим на судженнях і оцінках керівника і його попередньому досвіді.

У ТОВ «Здоров'я 24» відповідальний менеджер, після визначення проблеми та її причин, встановлює ці цілі відповідно до загальних цілей підприємства, а також цілями керованого відділу. Ці цілі повинні бути реалістичними, тобто бути досягнутими, простими та чітко визначеними, і вони також повинні бути вимірюваними.

Далі менеджер ТОВ «Здоров'я 24» визначає відповідний математичний або статистичний метод для аналізу альтернатив і вибору рішення. Вибір відповідного математичного та статистичного методу залежить від ситуації та розв'язуваної проблеми, оскільки ці методи відрізняються один від одного типом проблем та задач, які вони вирішують, а отже, залежно від характеру проблеми та її причин, менеджер ТОВ «Здоров'я 24» вибирає відповідний метод вирішення цієї проблеми.

Наприклад, завдання, пов'язані зі збільшенням запасів у ТОВ «Здоров'я 24» або плануванням відвантаження продукції, можуть бути вирішені за допомогою методів теорії управління запасами або методів математичного програмування. Водночас як завдання, пов'язані з прогнозуванням тенденції цін і попиту і аналізом стратегічних проблем, можуть бути вирішені за допомогою методів теорії ігор або прогнозування динамічних рядів. Тут слід зазначити, що менеджер ТОВ «Здоров'я 24» повинен мати достатні знання про ці методи та їх використання, щоб мати можливість вибрати відповідний метод у конкретній ситуації. Після визначення відповідного математичного і статистичного методу йде розробка можливих варіантів управлінського вирішення проблеми, де менеджер ТОВ «Здоров'я 24» розробляє альтернативні варіанти рішення, ґрунтуючись на своєму попередньому досвіді і аналогічних ситуаціях, з якими корпорація стикалася раніше.

Менеджер ТОВ «Здоров'я 24» може розробити альтернативи рішення за допомогою обраного математичного або статистичного методу, оскільки деякі з цих методів надають можливість генерувати альтернативи варіантів рішення з використанням математичних алгоритмів, що застосовуються на комп'ютері.

Менеджер ТОВ «Здоров'я 24» також може покладатися на інші методи для розробки варіантів рішення, такі як метод мозкового штурму, та ін. Тут слід зазначити, що пропоновані альтернативні варіанти рішення повинні відповідати внутрішнім і зовнішнім умовам навколишнього середовища або так званим обмеженням, оскільки вони обмежують можливості ТОВ «Здоров'я 24» та варіанти рішень.

У ТОВ «Здоров'я 24» ці обмеження можуть бути такі: неадекватність коштів, потреба в технології, ще не розроблені або надто дорогі, недостатнє число працівників на підприємстві, що мають необхідну кваліфікацію і досвід нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами, виключно гостра конкуренція, національні та міжнародні закони, етичні міркування, тощо.

Далі йде етап вибору оптимального управлінського рішення в ТОВ «Здоров'я 24» за допомогою обраного математичного і статистичного методу, де на цьому етапі завдання перетворюється в математичну або статистичну модель за допомогою комп'ютера після того, як менеджер ввів всі необхідні вихідні дані, потім модель аналізує альтернативні варіанти рішення і прогнозує результати застосування кожної альтернативи, а потім знайде оптимальний варіант вирішення проблеми. Після знаходження оптимального рішення, воно офіційно затверджується, і менеджер ТОВ «Здоров'я 24» починає підготовку плану реалізації цього рішення з графіком реалізації, також він визначає обов'язки, відповідальності і завдання всіх працівників, що беруть участь в реалізації цього рішення. Про це рішення в плані його реалізації повідомляють працівникам, і починається процес його реалізації.

Під час реалізації прийнятого управлінського рішення відбувається процес контролю за його виконання. Процес контролю на ТОВ «Здоров'я 24» здійснюється менеджерами відділів і безпосередніми керівниками.

Метою процесу контролю є забезпечення того, щоб прийняте рішення призвело до досягнення поставлених цілей і бажаних результатів, а також щоб реалізація рішення здійснювалася відповідно до встановленого плану. Процес контролю допомагає менеджеру своєчасно виявляти відхилення в реалізації і тим самим вживати необхідних заходів для усунення цих відхилень. Далі йде етап оцінки ефективності прийнятого управлінського рішення. Процес оцінки ефективності здійснюється шляхом оцінки результатів, досягнутих від реалізації конкретного рішення, його впливу на діяльність підприємства і ступеня досягнення поставлених цілей. Ефективне рішення являє собою рішення, яке призводить до досягнення необхідних результатів і поставлених цілей при споживанні мінімальних ресурсів як на його розробку, так і на його реалізацію.

У ТОВ «Здоров'я 24» оцінка ефективності управлінських рішень здійснюється шляхом розрахунку показників економічної, організаційної, соціальної та технологічної ефективності, а також показників продажів, продуктивності і рентабельності за певний період часу, де поліпшення в цих показниках свідчить про ефективність управлінських рішень, прийнятих за цей період. З іншого боку, якщо результати оцінки показують зниження цих показників, то це свідчить про неефективність управлінських рішень, прийнятих за цей період.

Аналіз прийняття управлінських рішень щодо стимулювання персоналу показав, що ТОВ «Здоров'я 24» задіює всі ключові канали прийняття рішень, причому всі вони взаємопов'язані один з одним для здійснення комплексного впливу на працівників і потенційних відвідувачів. Однак сучасний рівень розвитку технологій та суспільства надає ще низку можливостей для комунікації, які зараз слабо використовуються ТОВ «Здоров'я 24». Крім того, існує

можливість підвищити якість аналізу заходів, що дозволяють отримувати більш повну інформацію про ефективність прийняття управлінських рішень.

Основним методом вимірювання ефективності проведених промо-акцій ТОВ «Здоров'я 24» є вивчення динаміки продажів у період її проведення. Однак ці дані не дозволяють отримати повну інформацію про користь проведеного заходу.

Ключові показники ефективності акції – це кількість цільових контактів, обсяг та кількість скоєних покупок, а також комунікаційний ефект. Для отримання результату виключно важливою є постановка задачі та її конкретне формулювання.

Правильна постановка завдання – та точка опори, від якої можна відштовхуватись. При нечіткій постановці завдання неможлива і оцінка акції. В ідеалі до початку акції необхідно поставити конкретний показник щодо охоплення споживачів та відсотка тих, хто має здійснити під впливом акції покупку.

Більшість промо-акцій можна досить точно розрахувати кількість контактів. Виходити з таких параметрів, як прохідність точки, середня кількість контактів промоутера зі споживачем, співвідношення інформаційних/ прямих контактів/ покупок.

Потрібно звернути увагу на один найважливіший аспект: в акції мають взяти участь цільові споживачі, їх треба враховувати. Як правило, це або лояльні споживачі підприємства-конкурента, або не визначилися з маркою, рідше – лояльні споживачі ТОВ «Здоров'я 24». Але дуже часто цікава та приваблива з погляду призів акція стягує величезну кількість нецільових споживачів, які дають високі показники продажу. Але у довгостроковому плані усі ці контакти бренду абсолютно нецікаві. Тому, вбачаючи позитивну статистику продажу, важливо чітко бачити і відсоток цільових споживачів від загальної кількості учасників.

Частку нецільових споживачів залежно від товару, механіки та цінності призів можна оцінити у 10–30%. Чинник нецільових споживачів може суттєво спотворити показники ефективності акції. Якщо 60% учасників успішної акції виявляться нецільовими, результат акції знизиться втричі.

Над цим слід задуматися, по-перше, як буде проведено підрахунок інформаційних та інших контактів зі споживачами у ТОВ «Здоров'я 24» протягом кожної години; по-друге, яким чином будуть визначатися цільові чи нецільові споживачів та які механізми будуть використовуватись для відсікання останніх.

На жаль, лише кілька механік мають вбудований «вимірник» характеру контакту. Наприклад, при складному семплінгу споживача просять пред'явити доказ купівлі конкуруючої марки. У решті випадків ризик роботи з випадковим покупцем надзвичайно високий. Дуже часто промоутер просто не має змоги відмовити нецільовому споживачеві в праві на комунікацію або просто виявити такого.

Одним із ключових показників ефективності є загальна кількість візуальних інформаційних контактів зі споживачем. Будь-яку людину, яка поглянула на промоутера, можна вважати поінформованою. Але це буде дуже умовне інформування. Дослідженнями доведено, що відвідувач магазину часто перебуває у стані стресу, коли він мало сприйнятливий до зовнішньої інформації. У таких «важких» умовах поодинокий поверхневий контакт із зображенням бренду навряд чи буде ефективним.

Інформаційний контакт – це нормальний монолог промоутера. Як правило, мова супроводжується передачею слухачеві друкованого рекламного матеріалу. Результат такого контакту буде вищим, якщо промоутер сформує образ, що запам'ятовується. Ефективно, якщо інформаційний матеріал сам собою цікавий: це змушує як мінімум розглянути його, як викинути, як максимум – залишити собі.

Контакт, пов'язаний з передачею інформації усно та у поліграфічному виконанні, є одним із основних параметрів оцінки ефективності акції.

Найголовніші показники ефективності прийняття управлінських рішень – це кількість покупок, здійснених споживачами та загальний обсяг продажів. Кількість покупок та обсяг продажів – різні речі. Кількість покупок дорівнює кількості осіб, які зробили покупки, а обсяг продажів – це загальний обсяг продажів, досягнутий за допомогою акції. Залежно від постановки завдання ці поняття можуть перебувати у різній пропорції.

Якщо йдеться про тестування дорогого продукту, то кожен із покупців може здійснити лише мінімальну покупку. Якщо йдеться про підтримку якогось розпродажу, то загальний обсяг продажів може бути більшим і зроблений за рахунок певної категорії споживачів, які купують у середньому набагато більше, ніж усі інші.

Як правило, обсяг продажу та кількість покупок є ключовими показниками. Це пов'язано не лише з тим, що такі показники мають матеріальне підґрунтя, а й з тим, що скоєні покупки – найкращий доказ ефективності роботи промоутерів як інформаторів, консультантів та, зрештою, – продавців.

Показники ефективності акції корелюють між собою і зміна їх співвідношення може говорити про якість роботи промо-персоналу. Цю роботу можна оцінювати як за загальними абсолютними показниками, кількістю інформаційних чи дегустаційних контактів, кількістю та обсягом покупок, так і за співвідношенням між ними. Низьке співвідношення між інформаційними контактами та покупками може свідчити про погану роботу промоутерів.

Низьке співвідношення інформування/купівлі – це істотна, значуща проблема компанії, і вирішити її важко. Не завжди зрозуміла справжня причина – це або неякісна робота промо-персоналу, або проблема з адресною базою. Аналізуючи співвідношення інформаційних контактів та кількості скоєних покупок, можна дійти невтішного висновку про адекватність адресної програми,

тобто зрозуміти, чи ефективно обране для промо-акції місце залучення споживачів.

Тут можна зробити два висновки, пов'язані з оцінкою ефективності прийняття управлінських рішень.

По-перше, необхідно накопичувати статистику щодо приросту продажів, кількості контактів, співвідношенню між різними видами контактів як у поточному режимі, так і в період проведення промо-акції. По-друге, до цієї статистики можна віднести і дані, надані агентствами або спеціалізованими компаніями, по середній ефективності акцій для даної категорії продукту на даному ринку. Це перший блок необхідної статистики.

Другий блок пов'язаний із адресною базою. Починаючи акцію, необхідно знати, яким чином сформована ця база, з яких місць вона складається, яка категорія споживачів відвідує їх, чи велика частка цільових споживачів серед відвідувачів. І тільки володіючи і цією інформацією, і інформацією про продаж, можна обчислити залежність між місцем проведення промо-акції та ефективністю роботи промоутерів.

Одна з проблем проведення промо-акції – відсутність достовірних даних щодо динаміки продажів у процесі проведення акції та після її завершення.

Щоб уникнути подібних проблем, можна використовувати внутрішню статистику підприємства з відвантажень і продажів. Даний метод можна визнати найкращим способом для збору інформації.

Основна мета маркетингової комунікації – зробити споживача лояльним, довгостроковим покупцем. Якщо під час акції споживачі масово користуються послугами ТОВ «Здоров'я 24», це не означає, що вони стануть лояльними та постійними відвідувачами. Це означає, що промоутер спрацював добре і досяг купівлі продукту.

Для оцінки результатів акції потрібно заздалегідь подумати, які з розглянутих інструментів вимірювання рівня продажів можна використовувати.

Зробивши вибір, необхідно деталізувати завдання у конкретних документах, призначити конкретних відповідальних осіб для того, щоб ця інформація була зібрана.

При проведенні дослідження ефективності акції слід взяти до уваги сезонний фактор (хоч би за підсумками минулого року) і надалі вибудовувати своє дослідження, спираючись на цю базову інформацію.

Зрештою, на ефективність управлінських рішень впливає велика кількість факторів. Цінність запропонованої споживачеві мотивації, якість атрибутики та організації акції, включаючи постачання продукції, якість персоналу, навчання, якість креативу, зокрема з погляду залучення споживачів. Зводячи воедино весь цей набір факторів, виставивши розумні значення, можна правильно оцінити результативність акції, зрозуміти, що впливає на результат.

Стійке становище на ринку ТОВ «Здоров'я 24», може допомогти в ефективному управлінні рішеннями всіх елементів маркетингових комунікацій, які раніше не враховані і не використовуються. Особливо це стосується нетрадиційних видів реклами.

Рекомендуються такі заходи щодо стимулювання збуту як програма лояльності. Ця програма має бути спрямована на роботу з партнерами ТОВ «Здоров'я 24». Форма лояльності – це особливі акції, бонуси, премії.

Виправдане використання різноманітних програм лояльності дозволяє збільшити потік клієнтів та як наслідок – збільшити прибуток ТОВ «Здоров'я 24». Часто недостатньо використовувати простий варіант роздачі дисконтних карт. Нині це звичайна справа для всіх підприємств торгівлі. До цього всі звикли. Рекламні акції (просування певних страв меню), дисконтні карти, CRM-модулі (вітання з днем народження та запрошення відзначити в ТОВ «Здоров'я 24», SMS-повідомлення на мобільний телефон про акції, що проводяться тощо). Сучасні системи автоматизації дозволяють не тільки проводити різні заходи щодо залучення відвідувачів, але й аналізувати ефект, що виникає. Наприклад,

відвідуваність або виручка закладу до проведення заходу, під час проведення та після його закінчення.

Модуль «Управління лояльністю відвідувачів» має виконувати низку завдань:

- Введення початкової інформації до роботи. Необхідна можливість налаштування дисконтних схем, що найчастіше використовуються, роботи з маркетинговими заходами та рекламними акціями, організації служби CRM.

- Автоматизація роботи персоналу ТОВ «Здоров'я 24» під час розрахунків із відвідувачами. Автоматичний розрахунок підсумкової вартості замовлення на робочому місці касира, з урахуванням усіх заходів та діючих знижок, оновлення персонального балансу (рахунку) відвідувача, нарахування бонусів.

- Зберігання інформації про уподобання відвідувачів. Вся інформація щодо замовлених відвідувачами страв за весь період покупок на ТОВ «Здоров'я 24» повинна бути збережена спільно з даними по підсумковій оплаті, застосованим знижкам, нарахованим бонусам.

- Аналіз накопиченої інформації. Надання даних для аналізу ефективності використання тієї чи іншої схеми підвищення лояльності, даних щодо персональних балансів (рахунків) відвідувачів.

Додатковий ефект мають дати такі заходи, як участь у тематичних Інтернет-проектах. Наприклад, участь у віртуальній виставці, спеціалізованому web-ресурсі, створеному для інформаційної підтримки та розвитку бізнесу. Віртуальна експозиція є якісно новий підхід до виставкової діяльності. Віртуальний виставковий стенд працює на імідж компанії 24 години на добу 365 днів на рік.

Наступний напрямок – спонсорство. Підтримка благодійних проєктів (фандрайзинг) несе велику користь для бізнесу. Крім чисто людських мотивів участі у благодійних акціях, є й інші важливі з погляду бізнесу моменти.

Благодійний спонсоринг покращує репутацію фірми. Це своєрідний показник надійності компанії.

Варто зазначити, що насамперед важливо зрозуміти думку працівників щодо рівня мотивації. Було проведено опитування з метою з'ясування думок та переконань співробітників щодо факторів, що впливають на їх мотивацію та задоволеність роботою. Дані з опитування відіграють важливу роль у формуванні стратегії покращення робочих умов та стимулювання персоналу.

У цьому розділі ми представимо процедуру опитування, його цілі та завдання, а також методику збору та аналізу даних. Далі будуть наведені основні результати опитування, їх аналіз та інтерпретація з урахуванням важливих висновків та рекомендацій для покращення мотивації та задоволеності нашого персоналу.

Опитування було розроблено на основі теоретичних основ та практичного досвіду у галузі управління персоналом. Анкета складалася з різних блоків запитань, спрямованих на вивчення демографічних характеристик респондентів, їхніх потреб, мотиваційних факторів та рівня задоволеності роботою. Кожне запитання було ретельно підготовлено з метою отримання максимально об'єктивних та репрезентативних відповідей.

Аналіз результатів опитування виявив ключові аспекти, які впливають на мотивацію та задоволеність нашого персоналу. Засновуючись на цих виявленнях, ми зробили певні висновки та розробили рекомендації щодо покращення робочих умов, забезпечення більш ефективних стимулів та створення сприятливого робочого середовища.

Нижче наведено результати опитування серед працівників (табл. 2.13-2.15)

На основі результатів аналізу опитування серед співробітників компанії, я визначила, що вже впроваджені важливі фактори мотивації, такі як заробітна плата та фінансові стимули, можливості для розвитку, а також визнання та

похвала за виконану роботу. Однак, є й інші напрями, які можна розглянути для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.13 – Результати опитування працівників щодо рівня поточної мотивації

Фактори мотивації	Відсоток респондентів
Заробітна плата та фінансові стимули	60%
Можливості для професійного зростання та розвитку	70%
Визнання та похвала за виконану роботу	55%
Чіткі цілі та завдання	40%
Сприятлива та підтримуюча робоча атмосфера	45%
Баланс між роботою та особистим життям	35%
Інші	15%

Джерело: сформовано автором за результатами опитування працівників

Таблиця 2.14 – Результати опитування працівників щодо рівня задоволеності системою мотивації

Оцінка компанії	Відсоток респондентів
Так	30%
Частково	50%
Ні	20%

Джерело: сформовано автором за результатами опитування працівників

Таблиця 2.15 – Результати опитування працівників щодо рівня задоволеності системою мотивації

Рівень поточної мотивації	Відсоток респондентів
Дуже низький	10%
Низький	20%
Середній	30%
Високий	25%
Дуже високий	15%

Джерело: сформовано автором за матеріалами досліджуваного підприємства

Зокрема, в результаті опитування було виявлено, що співробітникам також важлива робоча атмосфера, яка є сприятливою та підтримуючою. Для досягнення цього можна звернути увагу на комунікацію та співпрацю між колегами, організацію командних заходів та створення позитивної робочої культури.

Крім того, баланс між роботою та особистим життям також є важливим аспектом для співробітників. Розгляньте можливість гнучкого робочого графіка, дистанційної роботи або інших форм робочого часу, що дозволять співробітникам краще збалансувати свої професійні та особисті зобов'язання.

Зважаючи на результати опитування, рекомендуються також ініціативи щодо створення додаткових можливостей для творчого самовираження співробітників, наприклад, виконання цікавих та викликових проектів або інноваційних завдань. Це може сприяти залученню талановитих працівників та стимулювати їх продуктивність та зацікавленість у роботі.

Загалом, враховуючи вже існуючі фактори мотивації та рекомендації, впровадження сприятливої робочої атмосфери, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також створення можливостей для творчого самовираження може сприяти підвищенню мотивації та задоволеності співробітників в компанії.

Існує кілька інноваційних методів мотивації персоналу, які можуть сприяти залученню, збереженню та підвищенню продуктивності співробітників. Ось декілька з них:

Гнучкі графіки роботи: Дозволяючи співробітникам самостійно вибирати розклад роботи або працювати з віддалених місць, компанії демонструють свою гнучкість та підтримку роботи-життя балансу, що сприяє більшій задоволеності співробітників і покращенню їхньої продуктивності.

Командні проекти та інноваційні задачі: Залучення співробітників до виконання цікавих та викликаних завдань сприяє їхній мотивації та розвитку.

Командні проекти сприяють співпраці, творчості та почуттю приналежності до успіху організації.

Гейміфікація: Використання елементів гри у робочому оточенні, таких як лідерборди, винагороди, виклики та досягнення, може зробити роботу цікавішою та заохотити співробітників до досягнення більших результатів.

Розвиток навичок та навчання: Надання можливості співробітникам розвивати свої навички та здобувати нові знання через тренінги, семінари, онлайн-курси та наставництво сприяє їхньому особистому росту та почуттю професійного задоволення.

Здоров'я та благополуччя: Програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я співробітників, такі як фітнес-центри, медичні страховки, консультування здоров'я та балансу роботи-життя, демонструють турботу про добробут персоналу.

Соціальна відповідальність: Залучення співробітників до соціально відповідних проектів та благодійних заходів сприяє почуттю сенсу, гордості та залученості до мети організації.

Розумний бонусний пакет: Використання інноваційних підходів до системи винагород, таких як бонуси на основі продуктивності, акції компанії або флексибільні фінансові стимули, може мотивувати співробітників до досягнення більш якісних та кількісних результатів.

Ці інноваційні методи мотивації персоналу можуть бути ефективними інструментами для залучення, розвитку та збереження талановитих співробітників у сучасних організаціях. Кожна компанія може вибрати ті методи, які найкраще відповідають її цілям, культурі та ресурсам.

У сучасному світі керівники різних організацій не залишають без уваги питання мотивації персоналу.

Мотивація персоналу в організації дуже важлива, особливо для того персоналу, який безпосередньо зайнятий у сфері надання будь-яких послуг, тобто безпосереднього контактує з клієнтом.

Мотивувати персонал організації - це значить створити чітку злагоджену систему мотивації, спрямовану на співробітників організації спонукають їх таким діям, які принесли б користь не тільки їм, а організації в цілому.

Підводячи підсумки можна відзначити, що система стимулювання персоналу – це сукупність нематеріальних і матеріальних стимулів, покликаних послужити гарантією якісної і продуктивної праці працівників, а також залучити до компанії більш талановитих працівників і утримати їх. Система мотивації на підприємстві повинна надавати їй співробітникам найбільш великий і різнобічний вибір мотивуючих засобів, в його рамках працівник вибирає для себе найвищі цінності. Постійна робота з поліпшення і вдосконалення системи мотивації персоналу в організації повинна сприяти прагненню реалізації професійних якостей співробітників, які працюють на благо спільної справи.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікованої бакалаврської роботи було проведено аналіз існуючої системи управління стимулюванням персоналу в компанії ТОВ «Здоров'я» з метою розробки та обґрунтування пріоритетних напрямів її удосконалення.

Першочерговою метою удосконалення системи управління стимулюванням персоналу є покращення мотивації співробітників та забезпечення їх продуктивної праці. Для досягнення цієї мети було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть зміцненню репутації компанії, поліпшенню організаційної адаптації нових співробітників та впровадженню психологічних тестів у процес відбору персоналу.

Зокрема, благодійний спонсоринг є ефективним засобом покращення репутації фірми та демонструє надійність компанії. Участь у благодійних проектах сприяє формуванню позитивного іміджу, який може вплинути на сприйняття як клієнтів, так і потенційних співробітників.

Також можна зазначити, що ефективна мотивація персоналу важлива для досягнення успіху організації. Виявлено, що наявність факторів, таких як заробітна плата, фінансові стимули, можливості для розвитку, визнання та похвала за виконану роботу, є недостатньою для повноцінної мотивації персоналу.

На основі результатів опитування співробітників виявлено, що для покращення мотивації можна розглянути впровадження інноваційних методів. Серед них можуть бути гнучкі графіки роботи, командні проекти та інноваційні задачі, гейміфікація, розвиток навичок та навчання, здоров'я та благополуччя, соціальна відповідальність та розумний бонусний пакет.

Отже, реалізація запропонованих удосконалень системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «Здоров'я 24» дозволить покращити

мотивацію співробітників та забезпечити більш ефективний процес відбору персоналу. Ці заходи сприятимуть досягненню цілей організації та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>
3. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239—247.
4. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
5. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства : маг. роб. : спец. 8.03060104. Тернопіль, 2017. 137 с.
6. Задоволеність роботою та замученість. URL: https://stud.com.ua/86654/menedzhment/zadovolenist_pratseyu_zaluchenist_faktori_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv
7. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi 98
8. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2259/Zelenko_Hanzhurova_Motyivatsiia_yak_chynnyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.
10. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. С. 198
12. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава: ПУСКУ, 2019. 241 с.
13. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2016. №1. С. 12.
14. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
15. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf.
(дата звернення: 16.01.2021)
16. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf
17. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyayakistyupratsi>
18. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 64 с.

19. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 64 с.

20. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 68 с.

21. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917

22. Мотивація, питання мотивації. URL: <https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>

23. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL: dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0

24. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspektivi_rozvitky_M_2018.pdf

25. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>

26. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31—37. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.31

27. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.

28. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету*

сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 191
Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.

29. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.

30. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.

31. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Том 3 № 76 (2021): Одеський національний морський університет. С. 47-64. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/31/18>

32. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 45.

33. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І..pdf>

34. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yakvazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>

35. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdidi_dotudiu_NP.pdf

36. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104-114.

37. Стимулювання і мотивація персоналу в системі якості. URL: www.infolibrary.com.ua/books-text-9744.html
38. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник
39. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2018. 417 с
40. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL: www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/
41. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №. 2. С. 7–20.
42. Baran B. (2019). Employee Motivation: Expectancy Theory. Management Minutes: Quick Insights Into Behavior at Work. You Tube. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0> (дата звернення: 18.01.2023).
43. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. Journal of Managerial Issues. 2018. №13(2). P. 212-226.



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015141265

Дата перевірки:
18.05.2023 16:58:38 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2023 17:01:51 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Управління_стимулюванням_персоналу_Заданюк_1

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 11153 Кількість символів: 84768 Розмір файлу: 141.67 KB ID файлу: 1014822262

21.8% Схожість

Найбільша схожість: 4.81% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013049768)

7.76% Джерела з Інтернету 293 Сторінка 60

20.1% Джерела з Бібліотеки 505 Сторінка 63

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 5

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Заданюк Юлія Віталіївна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту, к.е.н., доцент Криворучкіна О.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 21,8%

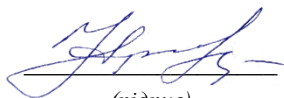
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ 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: виявлені в роботі текстові запозичення є сумлінними, не містять ознак плагіату, в роботі дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела. Робота рекомендується до захисту.

22.05.2023

(дата)



(підпис)

проф. Олена КРИВОРУЧКІНА

(ПІБ)