

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління соціальним середовищем організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Панченко Анни
Ярославівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: торговельний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Панченко Анна Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління соціальним середовищем організації ТОВ «Епіцентр К», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «9» листопада 2022 р. № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес управління логістичними складськими процесами на підприємстві торгівлі

Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ

СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

2.1. Аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»

2.2. Оцінка ефективності управління соціальним середовищем ТОВ

«Епіцентр»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ

СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 3.10.2022	до 3.10.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 31.10.2022	до 31.10.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 10.11.2022	до 10.11.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.12.2022	до 12.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 25.01.2023	до 25.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	17.02.2023
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	17.03.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	31.03.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	14.04.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Хмурова В.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проєктної групи
(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Панченко А.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Панченко А.В. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено системи управління соціальним середовищем організації ТОВ «Епіцентр К».

На підставі дослідження підходів щодо особливостей управління соціальним середовищем підприємства ТОВ «Епіцентр К» студенткою обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення соціальним середовищем організації ТОВ «Епіцентр К».

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «Епіцентр К».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Панченко А.В. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Хмурова В.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Панченко А.Я.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління соціальним середовищем підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м.Київ)

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи містить 41 сторінок, з урахуванням 12 таблиць, та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань, в роботі міститься 3 додатків, що викладені на 3 сторінках.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні та методичні основи управління соціальним середовищем організації;
- провести аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»;
- здійснити оцінку ефективності управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр»;
- удосконалення управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».

Об'єктом дослідження процес формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу для визначення теоретичних та методичних основ управління соціальним середовищем організації; методи фінансового та організаційного аналізу, табличний та графічний методи для діагностики управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр-К», метод прогнозування для оцінювання

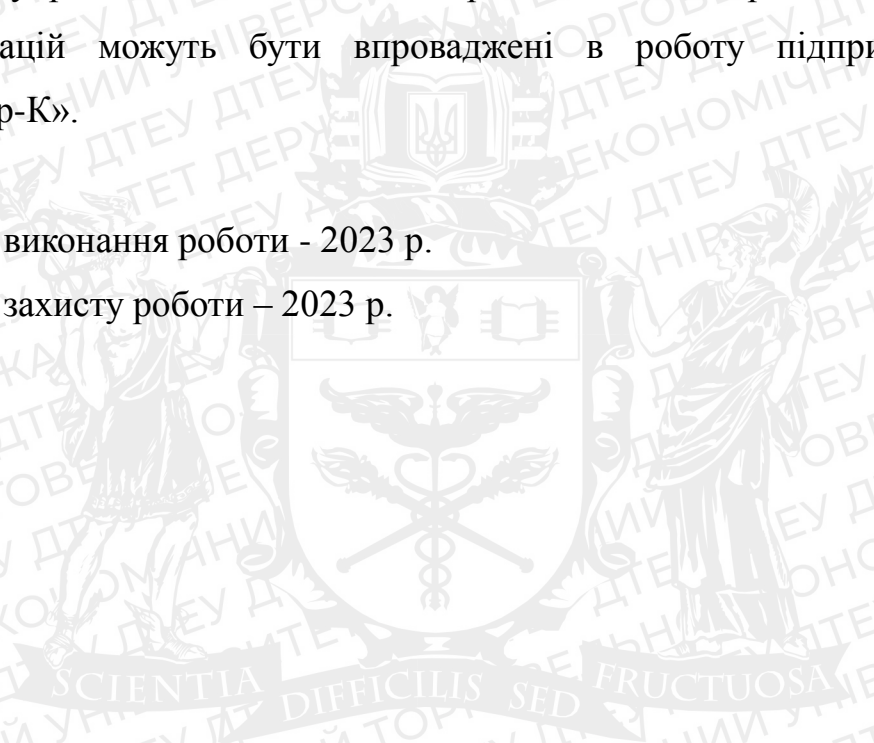
ефективності заходів з удосконалення управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».

Інформаційною основою дослідження є підручники, наукові статті, інтернет-джерела на тему управління соціальним середовищем організації, фінансова звітність за 3 роки, офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К».

Отримані результати відносно сформованих заходів удосконалення процесу управління соціальним середовищем підприємства і наданих рекомендацій можуть бути впроваджені в роботу підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

Рік виконання роботи - 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.



Анотація

Випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління соціальним середовищем організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління соціальним середовищем підприємства і подальшої розробки конкретних пропозицій, щодо їх поліпшення. В ході дослідження було окреслено суть, завдання, методичні підходи до вибору методів управління соціальним середовищем. В процесі роботи було проаналізовано стан управління стратегічним середовищем на підприємстві. Було надано оцінку результативності управління. Також в ході дослідження було обґрунтовано стратегію удосконалення управління за рахунок розробки заходів для підприємства і надано рекомендації по управлінню персоналом.

Ключові слова: соціальне середовище, заходи, управління, підприємство, фінансовий стан, система, удосконалення, стратегія, підприємство.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:

"Management of the social environment of the organization"

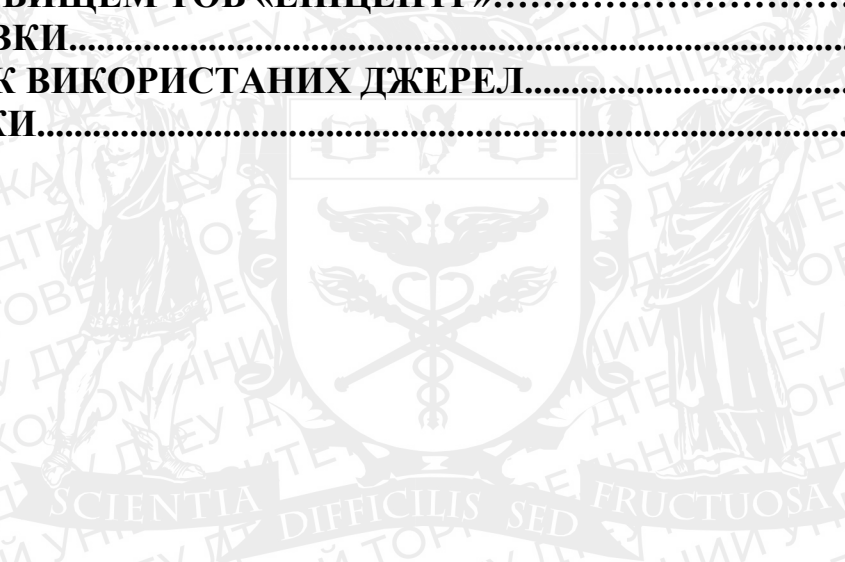
(based on the materials of Epicenter K LLC, Kyiv)

The final qualifying paper is dedicated to the study of the process of managing the social environment of the enterprise and further development of specific proposals for their improvement. In the course of the research, the essence, tasks, methodological approaches to the choice of methods of managing the social environment were outlined. During the work, the state of strategic environment management at the enterprise was analyzed. An assessment of management effectiveness was provided. Also, in the course of the study, the strategy of improving management was substantiated through the development of measures for the enterprise, and recommendations for personnel management were provided.

Key words: social environment, measures, management, enterprise, financial condition, system, improvement, strategy, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»	12
2.1. Аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр».....	12
2.2. Оцінка ефективності управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45



ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління соціальним середовищем організації є дуже важливою темою в наш час, оскільки вона безпосередньо пов'язана із задоволенням потреб та очікувань працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін організації. Організації, які прагнуть успіху та сталого розвитку, повинні враховувати соціальне середовище, в якому вони функціонують. Це включає забезпечення безпеки і здоров'я працівників, дотримання законодавства та соціальних норм, а також участь у соціальній відповідальності, такій як благодійність та сталий розвиток. Крім того, управління соціальним середовищем організації може призвести до підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції та послуг, зміцнення репутації організації та зменшення ризиків, пов'язаних з недотриманням законодавства та норм соціальної відповідальності.

Різні аспекти управління соціальним середовищем підприємства було досліджено Білик О., Букресвою Д., Геєць В.М., Близнюк В.В., Голубчук В. С., Горин В. П., Жуковської В. М., Заволока Ю.М., Сідненко М.В., Коленда Н., Колянко О.В., Косович Б., Лункіна Т., Перезової І. В., Пилипенко Н.М., Стеців І. С., Фролової Л. В., Швець Г.О. та іншими авторами.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні та методичні основи управління соціальним середовищем організації;
- провести аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»;
- здійснити оцінку ефективності управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр»;
- удосконалення управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».

Об'єктом дослідження процес формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу для визначення теоретичних та методичних основ управління соціальним середовищем організації; методи фінансового та організаційного аналізу, табличний та графічний методи для діагностики управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр К», метод прогнозування для оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».

Інформаційною основою дослідження є підручники, наукові статті, інтернет-джерела на тему управління соціальним середовищем організації, фінансова звітність за 3 роки, офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи містить 41 сторінок, з урахуванням 12 таблиць, та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменування, в роботі міститься 3 додатків, що викладені на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Роль управління соціальним середовищем організації полягає у забезпеченні сталого розвитку організації, її соціальної відповідальності та відповідності вимогам законодавства та соціальних норм. Вона також сприяє покращенню взаємодії між організацією та її зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, партнерів, постачальників та суспільство загалом.

Управління соціальним середовищем організації – це процес планування, організації, керівництва та контролю діяльності організації у сфері створення сприятливого соціального середовища для співробітників, клієнтів, партнерів та інших учасників організації. Соціальне середовище організації включає безліч аспектів, таких як організаційна культура, мотивація співробітників, комунікації, управління конфліктами, взаємодія з клієнтами і партнерами і т.д. [14].

Сутність управління соціальним середовищем організації полягає в тому, щоб створити таке соціальне середовище, яке б максимально задовольняло потреби всіх учасників організації та сприяло досягненню цілей організації. Це означає, що управління соціальним середовищем має бути орієнтоване на потреби та інтереси всіх учасників організації, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та інших заінтересованих сторін [15].

Механізм управління соціальним середовищем організації – це сукупність методів, прийомів та інструментів, які використовуються для досягнення цілей управління у соціальному середовищі організації [24]. Механізм управління соціальним середовищем організації включає наступні основні етапи (рис.1.1). На етапі планування встановлюються цілі та завдання

управління соціальним середовищем організації, розробляється стратегія управління та визначаються заходи щодо її реалізації.



Рис.1.1. Механізм управління соціальним середовищем організації

Джерело: складено автором за даними [10;12;15;24]

Мета управління соціальним середовищем організації – створення сприятливого соціального середовища для працівників та населення в цілому, а також забезпечення сталого розвитку організації та соціального середовища. Основні завдання управління соціальним середовищем організації включають:

- забезпечення безпечних та комфортних умов праці для працівників організації;
- розвиток та підтримка системи соціальних гарантій для працівників, включаючи медичне обслуговування, соціальне страхування та інші форми підтримки;

- взаємодія з населенням та громадськістю, у тому числі участь у різних проектах та програм для покращення якості життя в регіоні;
- розвиток та підтримка інфраструктури та навколишнього середовища, включаючи екологічні проекти, збереження природних ресурсів та зниження негативного впливу організації на навколишнє середовище;
- підвищення рівня культури та освіти працівників та населення, у тому числі через організацію різних заходів та програм;
- розробка та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, включаючи благодійність, участь у соціальних проектах та програми соціальної підтримки.

Стратегія управління соціальним середовищем організації має визначати довгострокові цілі та плани дій для досягнення цих цілей.

Існує кілька видів стратегій управління соціальним середовищем організації (рис.1.2).



Рис.1.1. Класифікація стратегій соціальним середовищем організації

Джерело: складено автором за даними [5; 18;27]

Стратегія соціальної відповідальності – це стратегія управління соціальним середовищем організації включає створення політики, спрямованої на поліпшення якості життя працівників і населення, охорону навколишнього середовища та соціальну підтримку суспільства в цілому. У межах такої стратегії організація може брати участь у різних благодійних проектах, сприяти вихованню здорового життя і т.д. [5].

Стратегія управління іміджем направлена на формування позитивного образу організації у власних очах громадськості та поліпшення сприйняття її діяльності. Вона включає такі заходи, як створення унікального стилю і фірмового знака, проведення рекламних кампаній і заходів для привернення уваги громадськості.

Стратегія управління репутацією – це стратегія спрямована на підтримку доброї репутації організації та захист її від можливих негативних впливів із боку громадськості. Вона включає створення системи моніторингу громадської думки про компанію, реагування на негативні відгуки і проблеми, а також навчання персоналу працювати з громадськістю і поліпшення комунікацій з нею [23].

Стратегія управління змінами – це стратегія спрямовано управління змінами у соціальному середовищі організації. Вона включає аналіз змін, які відбуваються в соціальному середовищі, і вжиття заходів для адаптації організації до нових умов. Також може включати розробку програм підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи.

Стратегія управління конфліктами – це стратегія спрямовано управління конфліктами у соціальному середовищі організації. Вона включає попередження виникнення конфліктів, їх аналіз і вирішення. Вона також може включати навчання персоналу навчання персоналу навичкам управління конфліктами і розробку процедур і політик, спрямованих на запобігання конфліктам [21].

Стратегія управління розвитком – це стратегія спрямовано розвиток організації у соціальному середовищі. Вона включає аналіз ринку і

конкурентів, визначення потреб і вимог клієнтів і населення, розробку нових продуктів і послуг, і співробітництво з іншими організаціями і соціальними інститутами.

Стратегія управління кризами – це стратегія спрямована на запобігання та управління кризовими ситуаціями у соціальному середовищі організації. Вона включає розробку планів і стратегій з управління кризами, навчання персоналу і створення системи управління кризами.

Стратегія управління соціальними інвестиціями – це стратегія спрямована на інвестування у соціальні проекти та програми для підтримки соціального середовища. Вона включає створення програм соціальної підтримки, фондів і стипендій для соціальних проектів і програм [6].

Вибір конкретної стратегії управління соціальним середовищем організації залежить від її цілей, завдань, особливостей та можливостей. Організація може вибрати кілька стратегій, об'єднавши в єдину концепцію управління соціальним середовищем. На цьому етапі організації формуються структура управління соціальним середовищем організації, визначаються ролі та відповідальність працівників, створюються механізми контролю за виконанням завдань.

Інструменти управління соціальним середовищем: це можуть бути різні методи, моделі, інструменти та стандарти, які використовуються для управління соціальним середовищем організації. Наприклад, це може бути методика оцінки екологічних ризиків, стандарти сертифікації сталого розвитку, програми навчання персоналу чи системи моніторингу соціальних показників [10].

На етапі реалізації управління соціальним середовищем організації проводяться конкретні заходи, спрямовані на управління соціальним середовищем організації, включаючи проведення соціальних досліджень, розробку програм та проектів, організацію заходів для покращення якості життя працівників та населення загалом.

Контроль та оцінка управління соціальним середовищем організації включають моніторинг та оцінку ефективності заходів з управління соціальним середовищем організації, а також проводяться коригування, якщо необхідно. Для моніторингу та оцінки ефективності заходів щодо управління соціальним середовищем організації можуть бути використані різні методи та інструменти:

- індикатори соціальної відповідальності;
- аудит соціальної відповідальності;
- екологічний аудит;
- стандарти сталого розвитку;
- оцінка соціальної ефективності проектів [18].

Індикатори соціальної відповідальності – це метрики, які відбивають соціальну ефективність діяльності організації. Наприклад, це можуть бути показники екологічної ефективності, рівень задоволеності співробітників, рівень залучення спільноти та інші. Вони дозволяють оцінити внесок організації у соціальне середовище. Аудит соціальної відповідальності – це процес, який дозволяє оцінити, наскільки організація виконує свої зобов'язання у сфері соціальної відповідальності. Аудит включає аналіз документації, інтерв'ю з працівниками та іншими зацікавленими сторонами, а також аналіз фінансових звітів. Екологічний аудит – це процес, який дозволяє оцінити вплив діяльності організації на довкілля. Це може включати аналіз впливу на водні, ґрунтові ресурси, атмосферу та ін. Стандарти сталого розвитку – це набір вимог, що визначають стандарти, відповідність яким дозволяє організації вважатися екологічно відповідальною. Наприклад, це може бути ISO 14001 сертифікат. Оцінка соціальної ефективності проектів – це процес, що дозволяє оцінити соціальну ефективність проектів організації. Він включає аналіз потенційних соціальних ризиків і переваг проекту, а також оцінку реальних результатів [29].

Крім того, важливо проводити аналіз та оцінку результатів проведених заходів щодо управління соціальним середовищем організації. Це може

здійснюватися шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими, визначення відповідності досягнутих результатів поставленим цілям та завданням, а також вимірювання показників ефективності управління соціальним середовищем, наприклад, зниження рівня конфліктності в колективі, підвищення задоволеності працівників роботою та умовами праці, збільшення рівня лояльності клієнтів тощо.

Одним із ефективних методів моніторингу та оцінки ефективності заходів з управління соціальним середовищем організації є використання системи показників (KPI) та балансу інтересів (BSC). Система KPI дозволяє вимірювати та аналізувати ключові показники ефективності управління соціальним середовищем, такі як рівень задоволеності співробітників, рівень лояльності клієнтів, скорочення кількості конфліктів у колективі тощо. Баланс інтересів (BSC) дозволяє враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, акціонерів та суспільство загалом [21].

Також можна використовувати методи опитувань та анкетування співробітників та клієнтів оцінки їх задоволеності умовами роботи та обслуговування, проводити аналіз відгуків та скарг на роботу організації, а також збирати дані та проводити аналіз соціальних та економічних показників у районі, де розташована організація.

Важливо відзначити, що моніторинг та оцінка ефективності заходів щодо управління соціальним середовищем організації є безперервним процесом і має здійснюватися на регулярній основі з метою постійного покращення роботи організації у цій сфері.

Управління соціальним середовищем організації має проводитись за участі всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників організації, населення, державні та недержавні організації. Тільки в такий спосіб можна забезпечити досягнення цілей управління соціальним середовищем організації повною мірою.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

2.1. Аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»

Досліджуване підприємство являє собою національну мережу сучасних будівельних гіпермаркетів, з досить широким асортиментом товарів та високими затвердженими стандартами відносно якості обслуговування. Підприємство ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано воно 27 серпня 2003 року, за юридичною адресою: 04112, м.Київ по вул.Парково-Сирецькій буд.23. Структура досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К» складається з торгових і неторгових відділів, що наведені у Додатку А. Ця організаційна структура має лінійно-функціональну форму. У той же час недоліком такої структури є висока централізація головного офісу, що свідчить про відсутність самостійного прийняття рішень з таких питань, як замовлення поставок і невчасні поставки за конкретними цінами, незважаючи на те, що існує важка бюрократія і досить тривалі цикли прийняття управлінських рішень. Основними складовими системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К» є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи та форми роботи з персоналом. Система управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К» включає наступні підсистеми:

- умови праці;
- виробничі відносини;
- реєстрація та облік;

- кадрове планування, прогнозування та маркетинг;
- розвиток людей;
- аналіз та розробка системи стимулювання праці;
- юридичні послуги;

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії розпочнемо із дослідження динаміки фінансових результатів. Так, проаналізуємо динаміку чистого доходу компанії від реалізації товарів та послуг, що відображена на рис. 2.1.

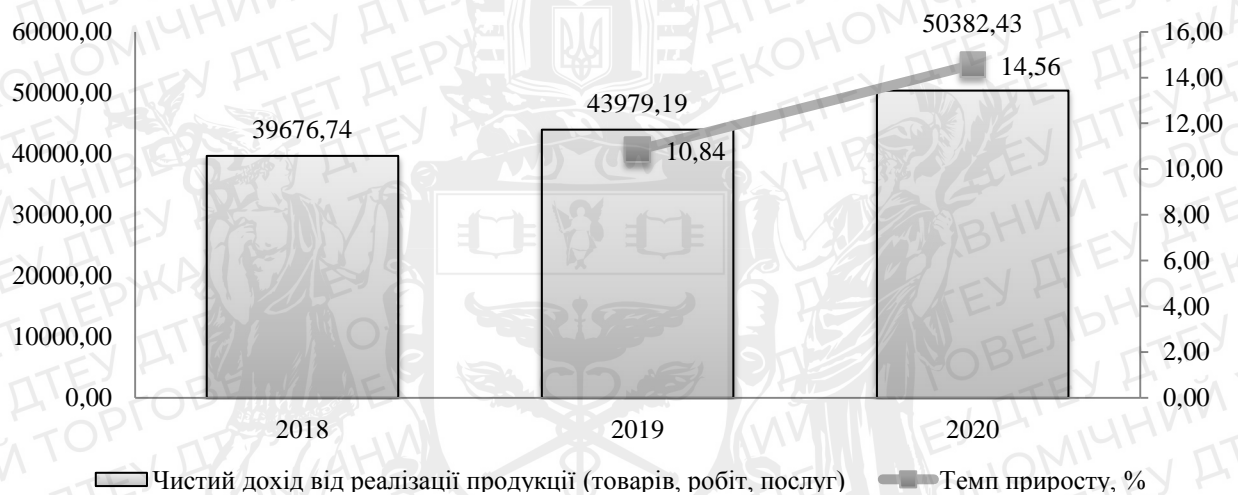


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Епіцентр-К» в 2018-2020 році, млн. грн.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві мало місце зростання чисельності персоналу із рівня в 31,249 тис. осіб в 2018 році до рівня в 39,434 тис. осіб в 2020 році, або на +9,42% в 2019 році та на +15,33% в 2020 році. В цілому за три роки персонал підприємства збільшився на 8185 осіб.



Рис. 2.2. Динаміка чисельності штатних працівників на ТОВ «Епіцентр-К» в 2018-2020 рр.

Динаміка показників руху персоналу на ТОВ «Епіцентр-К» в 2019-2021 рр. відображено в табл. 2.1. За даними табл. 2.1 можемо зробити наступні висновки:

- протягом 2019-2021 рр. чисельність звільнених працівників була значно менша за число прийнятих працівників, в 2019 році на 1933 осіб, в 2020 році на 1977 особи, а в 2021 році – на 1947 особи. Це свідчить про те, що в динаміці чисельність персоналу має чітку тенденцію до зростання;
- протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт обороту по прийому був вище коефіцієнту обороту по звільненню, в середньому на 4-5%, що також свідчить про те, що на підприємстві більше було прийнятих на роботу працівників, ніж тих, кого звільнили;

Таблиця 2.1

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр-К» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	31249	34192	39434	2943	5242
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	516	507	505	-9	-2
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	409	411	405	2	-6

Чисельність працівників, що зільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік)	107	96	100	-11	4
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	2449	2484	2452	35	-32
Коефіцієнт обороту по прийому	7,84	7,26	6,22	-0,57	-1,05
Коефіцієнт обороту по звільненню	1,65	1,48	1,28	-0,17	-0,20
Коефіцієнт загального обороту персоналу	9,49	8,75	7,50	-0,74	-1,25
Коефіцієнт змінюваності	-6,19	-5,78	-4,94	0,40	0,84
Коефіцієнт плинності персоналу	1,65	1,48	1,28	-0,17	-0,20
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	0,51	0,42	0,38	-0,09	-0,04

Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт плинності персоналу на підприємстві мав чітку динаміку до зменшення із рівня в 1,65% в 2018 році до 1,28% в 2020 році, що є позитивним в роботі підприємства. Динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Епіцентр-К» в 2019-2021 рр. відображена на рис. 2.3.

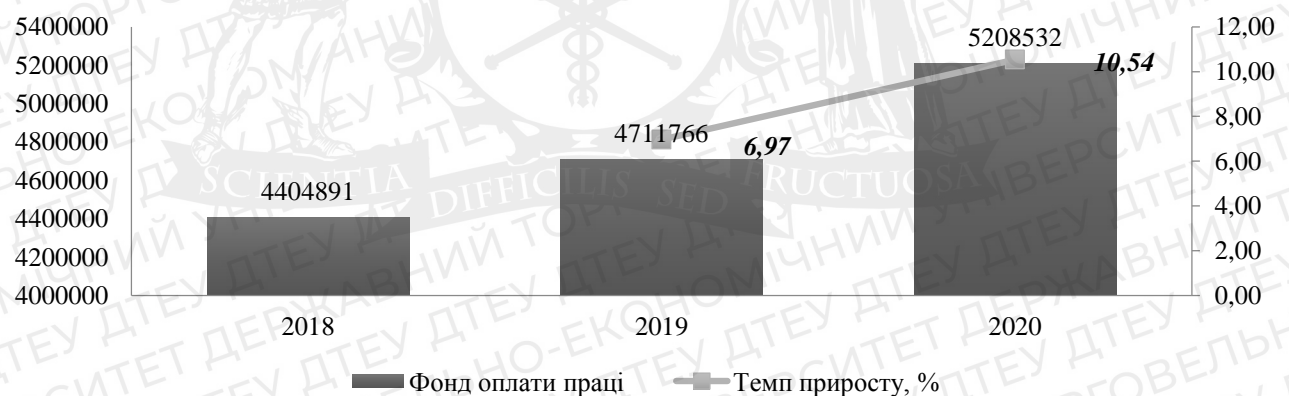


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Епіцентр-К» в 2018-2020 рр., тис. грн.

За досліджуваний період спостерігається чітка тенденція зростання фондів оплати праці підприємства з рівня 4404,891 тис. грн. У 2018 році він зріс на 6,97% і досяг рівня 4 711 766 тис. грн у 2019 році. У 2020 році фонд оплати праці зріс на 10,54% до 5 208 532 тис. гривень. Крім того, середній рівень заробітної плати на підприємствах щороку знижувався протягом періоду дослідження, як показано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «Епіцентр-К» в 2018-2020 рр., тис. грн.

Так, заробітня плата на підприємстві зменшилася із рівня в 11,75 тис. грн. в 2019 році до рівня в 11,01 тис. грн. за результатом 2021 року.

Таблиця 2.2

Динаміка складових оплати праці ТОВ «Епіцентр-К» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1. Фонд основної заробітної плати, всього	3581176	3792972	4140783	5,91	9,17	15,63
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	550611	607818	682318	10,39	12,26	23,92
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	66073,4	108371	125005	64,02	15,35	89,19
- премії за результати	409655	428771	453142	4,67	5,68	10,62
- виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	74883,1	70676,5	104171	-5,62	47,39	39,11
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	264293	301553	380223	14,10	26,09	43,86
- матеріальна допомога	237864	263859	302095	10,93	14,49	27,00
- соціальні пільги, що носять індивід. характер	26429,3	37694,1	78128	42,62	107,27	195,61
Оплата за невідпрацьований час	8809,78	9423,53	5208,53	6,97	-44,73	-40,88
3. Фонд оплати праці, всього (ряд.1+ ряд.2+ ряд.3)	4404891	4711766	5208532	6,97	10,54	18,24

Джерело: розроблено автором

Сам фонд заробітної плати підприємства протягом 2018-2020 років мав чітку тенденцію до зростання із рівня в 3581,176 млн. грн. в 2018 році до рівня в 4140,783 млн. грн. в 2020 році, тобто темп приросту становив 5,914% в 2019 році та 9,17% в 2020 році. Прийнята на сьогодні політика кадрового забезпечення та зокрема кадрового потенціалу ТОВ «Епіцентр-К» переслідує такі цілі, як:

- діяльність компанії з більшою віддачою через організацію безперервного розвитку і навчання персоналу, а також навчання працівників, новоприйнятих на роботу, з метою отримання ними необхідних професійних знань;
- систематизація дій і процедур, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, його корпоративних і професійних компетенцій з метою забезпечення професійного зростання працівників;
- підготовка кадрового резерву кандидатів;
- оптимізація витрат підприємства на навчання, встановлення взаємних прав та обов'язків ТОВ «Епіцентр-К» та його працівників.

Прийнята на сьогодні політика кадрового забезпечення та зокрема кадрового потенціалу ТОВ «Епіцентр-К» переслідує такі цілі, як:

- діяльність компанії з більшою віддачою через організацію безперервного розвитку і навчання персоналу, а також навчання працівників, новоприйнятих на роботу, з метою отримання ними необхідних професійних знань;
- систематизація дій і процедур, спрямованих на навчання і розвиток персоналу, його корпоративних і професійних компетенцій, для забезпечення професійного зростання працівників;
- підготовка кандидатів кадрового резерву;
- оптимізація витрат компанії на навчання, встановлення взаємних прав і обов'язків ТОВ «Епіцентр-К» і її працівників.

Метами формування кадрового потенціалу компанії є підбір персоналу, формування кадрового резерву, система адаптації персоналу на підприємстві, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Згідно з Положенням прийнятим на ТОВ «Епіцентр-К», основними завданнями навчання персоналу визначені:

- розробка та впровадження системи навчання, виявлення потреби в навчанні, планування і бюджетування, організація навчання і контроль його результативності;
- формування навчання у відповідності зі специфікою бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»;
- створення оптимальних умов для професійного розвитку працівників на займаних позиціях;
- організація участі працівників ТОВ «Епіцентр-К» у відкритих конференціях, семінарах, виставках та інших заходах;
- розвиток персоналу в процесі навчання: формування інституту наставництва, підвищення рівня корпоративної культури;
- мотивація працівників до підвищення ефективності роботи;
- підготовка персоналу до виконання нових виробничих завдань;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення професійної культури персоналу;
- підвищення професійного рейтингу співробітників ТОВ «Епіцентр-К»;
- організація, супровід і контроль результативності всіх видів навчань;
- включення новітнього світового досвіду, знань, ефективних методів організації праці в процесі навчання персоналу. Навчання і розвиток персоналу проводиться за кількома напрямками:

– обов'язкове навчання включає в себе: навчання керівників компанії (перепідготовка, підвищення кваліфікації, атестації, повторні перевірки знань);

– підвищення кваліфікації працівників, пов'язане зі стратегічними завданнями компанії, може включати в себе участь в довгострокових і короткострокових навчальних програмах і заходах;

– навчання кадрового резерву.

Форми навчання персоналу в компанії: внутрішня і зовнішня.

Внутрішнє навчання проводиться на території ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» в спеціально відведених для цих цілей приміщеннях або на робочому місці і включає в себе:

– корпоративне навчання, пов'язане з оперативними завданнями компанії;

– заходи, необхідні для ефективного оперативного управління і пов'язані зі стратегічними завданнями компанії (лекції, семінари, тренінги, адаптаційні курси для новоприйнятих працівників). Даний вид навчання проводиться силами запрошених тренерів, фахівців, які є співробітниками провайдерів освітніх послуг.

Зовнішнє навчання проводиться на території навчальних закладів та провайдерів освітніх послуг (або на орендованих ними площах) і включає в себе:

– навчання за програмами спеціалізованих навчальних центрів (курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, конференції, семінари, тренінги);

– навчання за довгостроковими академічними програм (програми підвищення кваліфікації керівників вищої і середньої ланки, фахівців більше 3 місяців (понад 100 академічних годин), а також другу вищу освіту, фундаментальну наукову освіту, MBA тощо). Розглянемо загальну характеристику самої структури персоналу, а потім проаналізувати отримані дані в розрізі запитань та вікових груп у табл.2.3.

Динаміка вікової структури персоналу на ТОВ «Епіцентр-К» за період 2019-2021 рр.

Вікова група	2019		2020		2021	
	Чис. осіб	у % до заг. кількості	Чис. осіб	у % до заг. кількості	Чис. осіб	у % до заг. кількості
до 25 років	84	16,2	84	16,5	80	15,8
від 26 до 35 років	158	30,6	159	31,4	165	32,7
від 36 до 45 років	186	36,1	178	35,2	173	34,3
46-60 років та старше	88	17,1	86	16,9	87	17,2
Всього	516	100	507	100	505	100

Джерело: розроблено автором

Протягом 2019-2021 рр. в віковій структурі персоналу переважали працівники групи від 36 до 45 років, частка яких в динаміці скоротилася із рівня в 36,1% в 2019 році до рівня в 34,3% в 2021 році.

В структурі на другому місці перебувала вікова група від 26 до 35 років, частка якої в динаміці зросла із рівня в 30,6% в 2019 році до 32,7% в 2021 році. Вікова група до 25 років займала найменшу частку в структурі персоналу і становила від 16,2% в 2019 році до 15,8% в 2021 році.

2.2. Оцінка ефективності управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр»

На сьогодні на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» побудована система мотивації персоналу, що орієнтована на грошову мотивацію співробітників. Зарплата персоналу складається з окладу і преміальних виплат. На підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» розмір зарплати співробітників становить від 6 тис. до 25 тис. грн. зарплата виплачується 2 рази на місяць на пластикову карту.

Щодо системи преміювання компанії, то слід зазначити, що працівники мають право на отримання премій після закінчення випробувального терміну. Розмір премії визначається у відсотках до фактично нарахованої

заробітної плати у розмірі, встановленому директором ТОВ «Епіцентр-К», пропорційному фактично відпрацьованому робочому часу в місяці виплати премії. Премії нараховуються і виплачуються відповідно до виконання техніко-економічних показників, визначених планом роботи на поточний місяць. Щомісячна премія виплачується разом із заробітною платою у другій половині відповідного місяця.

Показники, які дають право на преміювання працівників:

- якісно виконувати обов'язки, покладені трудовим договором;
- комплексно виконувати виробничі завдання;
- порушень адміністративної дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку та правил охорони праці немає.

Також на ТОВ «Епіцентр-К» наявна система індивідуального преміювання. Індивідуальна премія передбачається за індивідуальну творчість, винахідливість, раціоналізаторство, отримання економічного ефекту від нововведень. Розмір премії встановлюється виходячи з вагомості винаходу та має розмір, який встановлює директор ТОВ «Епіцентр-К».

Також на ТОВ «Епіцентр-К» є можливість виплачувати премію в кінці року. Річні премії виплачуються працівникам, які пропрацювали в компанії повний календарний рік. Працівники, які не відпрацювали повний рік, також мають можливість отримати премію за дотримання наступних умов:

- звільнення з певних причин: пов'язаних зі скороченням чисельності працівників або штату працівників, прийомом на службу, виходом на пенсію, переходом на виборну посаду тощо;
- якщо повернення на роботу пов'язане із закінченням військової або альтернативної (невійськової) служби;
- у разі виходу у відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею три (шести) років.

На підприємстві працівникам, що пройшли термін випробування оформлюється соціальний пакет, що вміщує наступні соціальні гарантії і пільги:

1. наявність комфортних офісних і складських приміщень, робочих місць для кожного співробітника;
2. часткове виділення транспорту для доставки персоналу до місця роботи на віддалених територіях;
3. знижки співробітникам на покупку товарів і послуг компанії;
4. забезпечення кожного співробітника необхідними канцтоварами з логотипом компанії;
5. надання часткової фінансової допомоги сім'ям співробітників на весілля, народження дитини, лікування, ритуальні послуги;
6. подарунки до дня народження співробітників компанії;
7. подарунки дітям співробітників на День народження і Новорічні свята;
8. часткова оплата заходів, пов'язаних з проведенням корпоративних і державних свят;
9. часткова оплата послуги мобільного зв'язку для співробітників компанії;
10. надання співробітникам компанії безкоштовної юридичної консультації;
11. часткова компенсація витрат співробітникам за експлуатацію особистого транспорту;
12. оплата навчання співробітників усередині компанії, часткова оплата зовнішнього навчання.

Лікарняні листи оплачуються співробітникам не більше 10 робочих днів на рік. При цьому листки непрацездатності за ці дні оплачуються за законодавством Детальніше відобразимо у табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Розмір допомоги при оплаті лікарняного листа працівникам ТОВ
«Епіцентр-К»**

Стаж роботи за трудовою книжкою	Розмір допомоги (у відсотках від середньої з / п за останні 3 місяці)
до 3 років	50%

від 3 до 5 років	60%
від 5 до 8 років	70%
від 8 років	100%

Джерело: розроблено автором

Для співробітників зі стажем в групі компаній ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» більше 3-х років (не залежно від загального стажу) лікарняний лист оплачується 100% (табл. 2.4). Підставою для оплати є обов'язкова наявність лікарняного листа встановленої форми. Протягом 2019-2021 рр. на підприємстві звільнилося 65 співробітників за різними причинами, основні з яких відображено в табл. 2.5.

Провівши аналіз табл. 2.5 можна спостерігати, що звільняють найчастіше через відсутність матеріальної незадоволеності, потім йдуть показники складності роботи, потім можливості змінити місце роботи та відсутність форм соціального забезпечення та підтримки, відсутність перспектив кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.5

Аналіз причин звільнення працівників ТОВ «Епіцентр-К» в 2019-2021рр.

Показник	2019	2020	2021	Разом	Частка
Середньооблікова чисельність персоналу	516	507	505	-	-
Звільнилися:	25	21	19	65	100,00
1. За власним бажанням, в тому числі	22	20	17	59	90,77
не задоволений рівнем оплати праці	13	12	13	38	58,46
занадто інтенсивна праця, висока напруженість, фізична втома, частота понаднормових робіт	2	1	0	3	4,62
незручний графік роботи, робота знаходиться далеко від дому	2	1	1	4	6,15
знайдено нове місце роботи, менше навантаження при незначній зміні заробітної плати	1	2	0	3	4,62
конфлікт з керівництвом, важка атмосфера в колективі, ліберальне ставлення керівників, часта неповага і відсутність допомоги	2	2	1	5	7,69
відсутні форми соціального забезпечення та підтримки, немає перспектив у кар'єрному зростанні, не підвищується кваліфікація	2	2	2	6	9,23
2. Скорочені					

звільнені за порушення трудової дисципліни	3	1	2	6	9,23
--	---	---	---	---	------

Джерело: розроблено автором

Слід також зазначити, що незручний режим роботи, поганий психологічний клімат у колективі та відсутність нематеріального стимулювання призводять до скорочення чисельності працівників підприємства.

В опитуванні взяли участь 50 осіб, з них 15 керівників та спеціалістів, виробничий, допоміжний та обслуговуючий персонал – 35 осіб. Дані зведеної таблиці 2.5 відображають ступінь задоволення основних потреб як у формі матеріальних, так і у формі нематеріальних стимулів. Прямі запитання вимагають прямої відповіді «так» чи «ні».

Переважають відповіді «так», що дозволяє нам побачити, наскільки ми задоволені розробленою нами системою мотивації співробітників.

Аналіз запитань показав, що рівень матеріальної мотивації досить високий, людям виплачується заробітна плата, оплачується частково позапланова робота (57%), а також позаробочий час або норми. Однак умови, пов'язані з психологічним стресом, викликають занепокоєння (57,1%), а люди працюють у несприятливій психологічній атмосфері (62,8%).

Тому матеріальне стимулювання є досить ефективним. Рекомендації на основі аналізу будуть працювати на підвищення психологічного комфорту та атмосфери.

З метою дослідження стану задоволеності працівниками побудованою системою мотивації за різними віковими групами вважаємо за доцільне провести опитування за наступними блоками запитань (опитування див. у додатку Б):

Для вікової групи 46-60 років матеріальні мотиви були важливими для переважної більшості опитаних (51%). На другому місці були мотиви успіху, що становили 12%, а на третьому знаходилися такі мотиви, мотиви

самоповаги, мотиви досягнення безпеки та соціальні мотиви. Зведені дані щодо проведеного опитування відображено в табл. 2.6.

Ми бачимо, що для всіх вікових груп найбільш важливими є матеріальні мотиви, а від так і система матеріальної мотивації на підприємстві. Слід також зазначити, що мотиви за різними віковими групами найбільш істотно відрізняються за мотивами кар'єри, мотивами самоповаги та досягнення безпеки.



Таблиця 2.6

Дослідження ступеня задоволеності саме матеріальною та нематеріальною системою мотивації на досліджуваному підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Питання	Відповіді		Частка відповідей, %	
	ТАК	НІ	ТАК	НІ
1. На вашу думку, на інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно краще, ніж на досліджуваному підприємстві	18	17	51,43	48,57
2. Досягнення встановлених планів та результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	20	15	57,14	42,86
3. Занадто часто виникає перевантаження в виконуваних обов'язках	22	13	62,86	37,14
4. Чи доводилося замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	21	14	60,00	40,00
5. Психологічний клімат в колективі низький, складно спілкуватися	24	11	68,57	31,43
6. Чи відсутня оплата за разові роботи	20	15	57,14	42,86
7. Керівництвом створюються умови, в яких працюють люди	10	25	28,57	71,43
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	30	5	85,71	14,29
Всього відповідей	152	128	54,29	45,71

Джерело: розроблено автором

Для визначення загального рівня мотивації працівників на підприємстві ми проведемо дослідження задоволеності системами матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Тому матеріальне стимулювання є досить ефективним. Рекомендації на основі аналізу будуть працювати на підвищення психологічного комфорту та атмосфери. Для вікової групи до 25 років найбільш важливими (окрім матеріальних мотивів) є мотиви кар'єри та соціальні мотиви; для групи віком

від 26 до 35 років мотиви кар'єри, успіху та соціальні мотиви; для групи від 36 до 45 років залишаються важливими мотиви кар'єри та більш важливими стають соціальні мотиви та мотиви самоповаги; для вікової групи 46-60 років рівнозначними є такі мотиви, як мотиви досягнення безпеки, мотиви успіху, соціальні мотиви та мотиви досягнення безпеки.

Таблиця 2.7

Мотивація працівників ТОВ «Епіцентр-К» за різними віковими групами

Мотиви	до 25 років	від 26 до 35 років	від 36 до 45 років	46-60 років та старше	Середні значення
Матеріальні мотиви	68%	60%	56%	51%	59%
Мотиви досягнення безпеки	3%	5%	6%	10%	6%
Мотиви кар'єри	20%	18%	12%	7%	14%
Соціальні мотиви	5%	7%	10%	10%	8%
Мотиви самоповаги	2%	3%	5%	10%	5%
Мотив успіху	2%	7%	11%	12%	8%
Всього	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: розроблено автором

Також з метою оцінки побудованої системи мотивації було запропоновано відповісти на ряд наступних запитань:

1. Як Ви оцінюєте фактичну продуктивність на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» (від 1 до 5 балів, де 5 – найвища оцінка, а 1 - найнижча)?
2. Які методи, на Ваш погляд, найбільш ефективні для збільшення продуктивності: матеріальна мотивація; покращення психологічного клімату; Ваш варіант
3. Як Ви оцінюєте нинішню систему мотивації персоналу (оцінка від 1 до 5 балів, де 5 – найвища оцінка, а 1 - найнижча)?
4. Як ви вважаєте, вдосконалення існуючої мотивації вплине на задоволеність персоналу діяльністю ТОВ «Епіцентр-К»?
5. Чи матиме вплив на мотивацію персоналу вдосконалення існуючої оплати праці, за допомогою взаємозв'язку між ефективністю праці та винагородою за нього? (так/ні)

6. Чи матиме вплив на персонал можливість управління власною кар'єрою? (так/ні)

7. Чи вважаєте існуючу систему мотивації праці на ТОВ «Епіцентр-К» ефективною?

8. Чи необхідно впровадити запропоновані заходи в систему мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К»? (так/ні).

Таблиця 2.8

Результати опитування щодо системи мотивації праці на ТОВ «Епіцентр-К» за різними віковими групами

Питання	до 25 років	від 26 до 35 років	від 36 до 45 років	46-60 років та старше
1. Як Ви оцінюєте продуктивність діяльності персоналу ТОВ «Епіцентр-К» (середнє значення)	4	3,6	3,8	3,9
2. Які методи, на Ваш погляд, найбільш ефективні для підвищення продуктивності праці				
матеріальна мотивація	74,80%	65,90%	58,30%	61,50%
покращення психологічного клімату	22,20%	29,90%	39,70%	30,50%
інше	3%	4,20%	2%	8%
3. Як Ви оцінюєте нинішню систему мотивації персоналу (середнє значення)	3,2	4,1	4	4,3
4. Як ви вважаєте, вдосконалення системи мотивації праці вплине на задоволеність персоналу компанії				
так	85,40%	79,20%	80,30%	65,10%
ні	14,60%	20,80%	19,70%	34,90%
5. Чи матиме вплив на мотивацію персоналу вдосконалення існуючої оплати праці, за допомогою взаємозв'язку між ефективністю праці та винагородою за неї?				
так	88,60%	81,30%	80,20%	82,60%
ні	11,40%	18,70%	19,80%	17,40%
6. Чи матиме вплив на персонал можливість управління власною кар'єрою?				
так	65,40%	72,20%	65,90%	63,10%
ні	34,60%	27,80%	34,10%	36,90%
7. Чи вважаєте існуючу систему матеріальної мотивації праці на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ефективною				
так	87,00%	80,25%	80,25%	73,85%
ні	13,00%	19,75%	19,75%	26,15%
8. Чи необхідно впровадити запропоновані заходи в систему мотивації персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»?				
так	81,60%	78,24%	76,66%	71,16%
ні	18,40%	21,76%	23,34%	28,84%

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного опитування також відобразимо у відповідності до кожної вікової групи. Таким чином, можемо зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» вважають ефективною систему матеріальної мотивації праці всі вікові групи. Проте слід відмітити, що серед всіх вікових працівників вважають за доцільне запроваджувати заходи щодо удосконалення системи мотивації працівників (від 71,16% в групі від 46 до 60 років та до 81,6% в групі до 25 років). Доцільно також зазначити, що понад 80% опитаних за всіма віковими групами вважають за доцільне змінити систему мотивації праці за допомогою взаємозв'язку між ефективністю праці та винагородою за неї. Діючу систему мотивації праці найвище оцінили працівники вікової групи від 46 до 60 років (4,3 бали з 5), а найгірше – працівники вікової групи до 25 років (3,2 бали з 5).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

В попередньому розділі нами було досліджено структуру управління соціальним середовищем підприємства та виявлено, що він є недосконалим і не всі працівники ним задоволені. Тому наведемо декілька пропозицій з його оптимізації. Одним із незвичайних для вітчизняних підприємств способів вдосконалення управління соціальним середовищем персоналу на підприємстві є соціальна частина, зокрема навчання, тренінги тощо. Цікавим сучасним напрямом є підняття рівня емоційного інтелекту. Взагалі емоційний інтелект є дуже важливим для роботи підприємств, і за кордонні підприємства вже багато років підтримують його високий рівень. На вітчизняному ринку лише за останні роки піднялося це питання, але його розвиток є досить стрімким. З метою підняття рівня емоційного інтелекту у персоналу ТОВ «Епіцентр-К» можна запропонувати звернутися до Міжнародного центру «Офіс з просування та експорту України». Центр розроблятиме програми розвитку емоційного інтелекту для співробітників ТОВ «Епіцентр-К». Центр був створений для виконання глобальної місії розвитку предмету емоційного інтелекту та впровадження практичних методів і сучасних цифрових рішень у бізнес-практику в країнах Східної Європи. Агентство розробляє план розвитку емоційного інтелекту людей, який включає 3 окремих шляхи для різних рівнів управління, а також модель розвитку емоційного інтелекту для корпоративних співробітників. План розвитку складається з 3 модулів, які спрямовані на кожен рівень управління підприємством (табл.3.1).

Агентство гарантує, що після першого модуля – після тренінгу відбудуться такі зміни у співробітників:

- вони зможуть краще розуміти власні та чужі емоції, а також потреби та цінності, які лежать в їх основі;

- вмітимуть використовувати емоції для досягнення своїх цілей;
- дозволять оволодіти здатністю робити емоційний вибір;
- дозволять вивчити 10 нових навичок управління емоціями;
- дозволять навчитись порадам і прийомам управління емоціями інших;
- зуміють використовувати емоції для підвищення рівня «ефективності» та «щастя»;
- зможуть підвищити рівень усвідомлення та контролю над емоціями;
- дозволять вміти налаштовуватися на необхідний емоційний стан;
- дозволять стати більш емоційним і впевненим.

Таблиця 3.1

**Програма розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр-К» від
Міжнародного центру «Креативних технологій консалтингу» з метою
удосконаленого управління соціальним середовищем**

Модуль	Умови використання на практиці
Перший модуль:	Тренінг з розвитку емоційного інтелекту для топ-менеджерів ТОВ «Епіцентр-К». Сьогодні вибір програм і тренінгів широкий і доступний. Ден Дубравін – один із найуспішніших бізнес-тренерів з EQ development – практичний психолог, експерт і тренер з EQ development, засновник найбільшої в Україні «Академії емоційного інтелекту», автор книги «Психологія Emotions: Feelings in Control», директор міжнародної Інститут розвитку емоційного інтелекту (Мірей). Сайт пропонує кілька платформ і типів тренінгів для розвитку емоційного інтелекту. На мій погляд, 2-денний EQ Development Intensive Training найкраще підходить для нашої компанії. Навчання у вихідні дні з 10:00 до 20:00 з перервою на обід. Вартість навчання 1000 грн. Цільове навчання – 10 співробітників різного рівня, щоб вони могли навчати колег і підлеглих.
Другий модуль:	Для менеджерів середньої ланки ми пропонуємо онлайн відеокурс EQ School. Вартість курсу 660 грн. Це унікальний навчальний відеокурс з розвитку емоційного інтелекту. За короткий проміжок часу ви зможете підвищити свою емоційну компетентність і відчутти плоди першого заняття. У ній зібрано все, що вам потрібно знати, уміти і робити про свій настрій, почуття та емоційний стан. Це 60% практичних занять і 40% цікавого теоретичного матеріалу.
Третій модуль:	Для низових керівників рекомендовано встановити мобільний додаток «Друзі Психолога». Мобільний додаток «Друзі Психолога» — надійний помічник у вирішенні психологічних проблем та розвитку емоційного інтелекту. Розроблено практичними психологами на основі сучасних досліджень емоційного інтелекту. Він містить розумові інструменти, ефективні для вашого емоційного здоров'я.

Джерело: складено автором

За допомогою курсу другого модуля персонал ТОВ «Епіцентр-К» зможе:

- розпізнавати емоції в собі та інших;
- зрозуміти причину своїх емоцій і отримати ключ до керування ними;
- керувати власними емоціями (позбуваючись неприємних, нав'язливих емоцій і стане можливим викликати в собі позитивні емоції);
- можливе оволодіння навичками управління емоціями інших (як спонукати, підтримувати, викликати прихильність, страх, потіху, здивування, інтерес до себе тощо);
- можливість підвищення впевненості у собі та самооцінку, що відразу відбивається на життєвому образі.
- стане можливим використовувати свої емоції для максимальної ефективності та щастя.

Цей курс підходить для керівників середньої ланки ТОВ «Епіцентр-К» і включає як теоретичні, так і практичні завдання, дозволяючи навчатися, не відриваючись від виробничого процесу та професійних обов'язків.

Що стосується третього модуля, то він забезпечує використання програми. Додаток «Кишеньковий психолог» складається з трьох функцій:

1. Щоденник настрою;
2. Тренажер емоційного інтелекту;
3. Кишеньковий психолог.

Ще одна цікава розробка центру – «емоційний щоденник», який стане доступним для ТОВ «Епіцентр-К». Це інструмент, який дозволяє відстежувати ваш емоційний стан протягом дня, тижня, місяця, року та бачити закономірності та причини. Крім того, «Щоденник настрою» розвиває вміння помічати емоції та аналізувати їх причини:

- 1) Слід звертати увагу на власний емоційний стан не менше 5 разів на день. Колесо емоцій складається з 10 емоцій і 8 життєвих сфер. Коли працівник заповнює свій журнал емоцій, йому потрібно пов'язати емоції, які виникають, зі сферами життя, які їх викликають.

2) Розвиток емоційного інтелекту залежить від підвищення рівня ефективності та щастя. Ці два параметри відстежуються та позначаються щодня.

а) «Рівень ефективності» означає досягнення поставлених цілей.

б) «Рівень щастя» визначає задоволеність собою, іншими та життям загалом. Вся інформація збирається та аналізується у вашому особистому кабінеті на сайті emcontrol.net.

Щопонеділка людина отримує поштою звіт про свій емоційний стан за тиждень і практичні поради від «кишенькового психолога». «Емоційний щоденник» — корисний діагностичний інструмент для розвитку емоційного інтелекту. «Тренер емоційного коефіцієнта» - це спеціально розроблений курс, який допоможе покращити свій емоційний інтелект і вирішити психологічні проблеми за короткий проміжок часу. Ці вправи були перевірені та розроблені на основі багатьох досліджень у галузі психології та психотерапії. Семантичне ядро включає такі техніки, як когнітивно-поведінкова терапія, позитивна терапія та гештальт-терапія. Щоб активувати один із запропонованих курсів психології, натисніть кнопку «Підписатися». Щодня проходить квест-урок від «Кишенькового психолога».

Тобто працівникам ТОВ «Епіцентр-К» необхідно вивчати матеріал, виконувати завдання та прогресувати в обраних темах. Відповіді запишіть в окремий файл. «Друзі психолога» — серія покрокових інструкцій, які допоможуть вам отримати першу психологічну допомогу.

Тому для керівників усіх рівнів запропоновано підхід до індивідуального розвитку емоційного інтелекту співробітників ТОВ «Епіцентр-К» з урахуванням їх можливостей та специфіки завдань, які вони виконують. (табл. 3.2). Застосування запропонованих заходів допоможе підняти рівень зацікавленості роботою, задоволеністю від умов роботи і тим самим звести рівень плинності до нуля. Звичайно, з аналізу підприємства ми бачимо, що рівень плинності і так є досить низьким, але сфера бізнесу стрімко розвивається кожного дня і персонал отримує цікаві пропозиції

співпраці з іншими компаніями. Саме для того, щоб попередити зростання рівня плинності персоналу і важливо піднімати умови праці на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на рекомендації по удосконаленню управління соціальним середовищем

Розрахунок:	
Вартість курсу розвитку емоційного інтелекту для 10 чоловік	$1000 \text{ грн} * 10 = 10000 \text{ грн}$
Вартість проживання протягом 2 днів у готелі	$450 * 2 * 10 = 9000 \text{ грн.}$
Вартість онлайн курсу для спеціалістів (12 чол.)	$550 * 12 = 6600 \text{ грн.}$
Вартість послуг консалтингової компанії	15000 грн.
Загальні витрати на розробку програми розвитку EI	$10000 + 9000 + 6600 + 15000 = 40\ 600 \text{ грн.}$

Джерело: складено автором

Наступною рекомендацією при удосконаленні управління соціальним середовищем є запровадження KPI (Key Performance Indicator)». KPI в управлінні персоналом за цілями, які підкріплюються матеріальною мотивацією допомагають мотивувати співробітників на новий рівень досягнень у роботі. KPI, або Key Performance Indicators є ключовими показниками виконання обов'язків.

Проаналізуємо коефіцієнт KPI на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» згідно даних табл. 3.3:

Перший крок: обираємо три ключові показники ефективності відділу маркетингу:

1. Кількість нових клієнтів;
2. Кількість повторних покупок із постійними клієнтами;
3. Кількість задоволених клієнтів.

Другий крок: розраховуємо вагу кожного показника при тому, що загальна вага показника дорівнює 1:

4. Нові клієнти – 0.5

5. Постійні клієнти – 0,25

6. Задоволені клієнти – 0,25

Таблиця 3.3

**Статистичні дані підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за 6 місяців
2022 року**

№	KPI	Середній показник за місяць	Планове значення
1	Нові клієнти	160	Збільшення на 20% або на 192 особи
2	Постійні клієнти	30	Збільшення на 20% або на 42 особи
3	Задоволені клієнти	35	Збільшення на 20% або на 42 особи

Джерело: складено автором на основі даних маркетингового відділу

Третій крок: наведемо розрахунок KPI ТОВ «Епіцентр-К»:

Розрахунок проведено згідно формули (3.1):

$$\text{Індекс KPI} = \frac{\text{Вага KPI} \times \text{Факт}}{\text{Ціль}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Розрахунок KPI спеціалісту відділу маркетингу ТОВ «Епіцентр-К»

№	KPI	Вага KPI	Ціль	Факт	Індекс KPI
1	KPI 1	0,5	20%	22%	0,55
2	KPI 2	0,25	20%	17%	0,212
3	KPI 3	0,25	20%	30%	0,375
4	Всього	1			1,137

Джерело: розраховано автором

Ціллю є плановий результат, якого прагне досягнути маркетингова діяльність, а факт є реально фактично досягнутим показником.

Отже, показник KPI становить 113,70%. Це означає, що маркетинговий відділ досягнув свого максимуму на даний момент і навіть на 13,7% перевищив очікуваний результат.

Четвертий крок: Розрахуємо оплату:

Загальною сумою винагороди маркетолога є 8000 грн;

Розмір фіксованої ставки - 5600 грн;

Преміальна частина – 2400 грн;

Загальна премія маркетолога є індексом 1 або 100% . Отже, ми маємо 113,7% що є показником перевиконання плану (більше 100%) за що і буде сплачено винагороду співробітникові.

$$\text{Винагорода маркетологу} = \sum 5600 + 2400 + 320,88 = 8320,88$$

Отже, маркетолог отримає за місяць 8320,88 грн.

Отже, система KPI на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» тільки починає свою реалізацію. На сьогоднішній день співробітники з недовірою відносяться до неї, але з часом побачивши можливості для кожного особисто система запрацює на добробут підприємства. Під ефективною роботою персоналу мається на увазі одержання компанією прибутків.

Маючи очевидні вигоди, в той же час система мотивації KPI для ТОВ «Епіцентр-К» має певні недоліки. Розглядаючи компанію детальніше, враховуючи її спеціалізацію, варто звернути увагу на такі моменти: основною складовою персоналу є люди, які працюють з цифрами та великим об'ємом інформації. Директор підприємства ТОВ «Епіцентр-К» як і будь-якого іншого прагне оплачувати роботу кожного співробітника згідно сумлінності його праці на підприємстві. Аналіз даних підприємства говорить нам про те, що з більшістю співробітників виникають труднощі – складно виміряти результативність, ефективність та продуктивність роботи кожного, адже як можна оцінювати творчу роботу однаково.

Розробляючи план оптимізації управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр-К» необхідним є дотримання таких правил з метою реалізації стратегії KPI:

- показники КРІ повинні вміщувати мінімальну потрібну кількість маючи на меті забезпечити повноцінне управління виробничим процесом;
- кожний показник КРІ, за яким оцінюватиметься співробітник повинен бути вимірюваним;
- вартість, за якою вимірюється показник не може перевищувати управлінський ефект від його використання.

Система КРІ при правильній її реалізації на ТОВ «Епіцентр-К» зможе не тільки здійснювати контроль, а й:

- проводити оцінку ефективності виконаних дій;
- будувати ефективну систему оплати праці.

Саме тому реалізувавши будь який вищезазначений метод оцінки персоналу на підприємстві можна отримати можливість визначати рівень ризиків, пов'язаних із співробітниками, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал підприємства.

Ще одним напрямком оптимізації компенсаційного пакету компанії з використанням КРІ є метод, який допомагає подолати опір співробітників і отримати їх підтримку при впровадженні системи на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Потрібно пояснити співробітникам, що те, що виконується, пов'язане з тим, що вони виконали минулого дня. Завдяки цьому немає різких змін щопонеділка з очікуванням і страхом скасування минулих результатів.
2. КРІ є комплексним інструментом. Тому необхідно заздалегідь пояснити такий підхід усім користувачам – отримати відгуки в тестовому режимі, обговорити, обговорити проблеми, що виникли, тощо.
3. Ключовим фактором успіху є залучення менеджерів і управлінських команд до програм стимулювання на основі КРІ.

4. Керівники також повинні залучати керівництво середньої ланки до процесу розробки KPI – тобто співробітники будуть змушені оцінювати та планувати власні дії відповідно до новоствореної системи. Разом вони мають розробити покроковий план впровадження нового проекту — зазвичай спочатку тестує систему комерційний сектор, а нарешті — бек-офіс.

5. При впровадженні змін необхідно заохочувати активність співробітників - святкувати потрібно будь-яку перемогу, навіть найменшу.

6. Забезпечити відповідність документообігу внесеним змінам. Тому необхідно окремо планувати перехід від діючого регуляторного органу до нового – це не відбудеться відразу, тому необхідно окремо розглядати та контролювати терміни цього переходу.

Говорячи про необхідність запровадження системи KPI для оцінки персоналу ТОВ «Епіцентр-К», тенденціями її широкого запровадження є швидкозмінні умови в галузі управління персоналом, а також нові тенденції управління підприємством в цілому.

Аналізуючи у другому розділі рух співробітників, можна було побачити, що на підприємстві присутня плінність кадрів. Однією із можливих причин цього явища є саме низький рівень мотивації.

Отже, для того, щоб зменшити плінність кадрів та здійснити оптимізацію компенсаційного пакету на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», потрібно в першу чергу впровадити заходи щодо приведення рівня плінності кадрів до прийняттого рівня, а це можуть бути:

1. Використання нестандартного режиму роботи. Вони ґрунтуються або на відхиленнях від норм робочого часу (тижневих, місячних, річних), або на загальноприйнятих внутрішніх розпорядках (час початку і закінчення робочого дня, обідня перерва);

2. Поділ праці та кооперація - розподіляють види праці та встановлюють систему відносин праці та капіталу між працівниками. Тобто необхідно зачитати кожному працівнику та оприлюднити письмово його конкретні обов'язки та права, а також те, що від нього очікують. Слід

координувати співпрацю та стосунки між персоналом.

3. Застосовувати надійні методи та методи роботи, щоб гарантувати, що операції виконуються найбільш економічним способом. Тобто чітко розділити роботу на різні етапи та дати їм змістовну інтерпретацію.

4. Організація робочого місця, тобто оснащеного необхідними засобами виробництва і правильно облаштованого.

5. Організація обслуговування робочого місця. Наприклад, створіть правило, згідно з яким кожен працівник повинен прибирати робоче місце в кінці зміни.

6. Виховувати у працівників дисципліну, трудовий ентузіазм і творчість за допомогою різноманітних заходів заохочення. Таких як проведення різноманітних вечірок та конкурсів.

7. Використання різних методів оцінки роботи: ранжування праці, система балів та ін.

8. Проведення ефективної політики заробітної плати. Вона повинна:

- забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів;

- спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації.

9. Формування та вдосконалення механізму стимулювання. Його потрібно налаштувати і довести до кожного співробітника. Від цього залежить, чи буде запропонована система стимулом. Після того як буде визначено типи працівників, які переважають на підприємстві, стане можливим надати рекомендації щодо створення найкращих умов, які забезпечать максимальну віддачу. Саме тут можна спостерігати важливість впровадження компанією ТОВ «Епіцентр-К» системи KPI.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сучасну практику управління соціальним середовищем, розглянуто його сутність, складові, організацію формування та проаналізовано його структуру на прикладі підприємства. З проведеного дослідження можна навести наступні висновки:

у розділі 1 досліджено сутність соціального середовища, його складові та значення на підприємстві. Сутність управління соціальним середовищем організації полягає в тому, щоб створити таке соціальне середовище, яке б максимально задовольняло потреби всіх учасників організації та сприяло досягненню цілей організації. Це означає, що управління соціальним середовищем має бути орієнтоване на потреби та інтереси всіх учасників організації, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та інших заінтересованих сторін. Встановлено, що моніторинг та оцінка ефективності заходів щодо управління соціальним середовищем організації є безперервним процесом і має здійснюватися на регулярній основі з метою постійного покращення роботи організації у цій сфері. Управління соціальним середовищем організації має проводитись за участі всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників організації, населення, державні та недержавні організації. Тільки в такий спосіб можна забезпечити досягнення цілей управління соціальним середовищем організації повною мірою.

- у розділі 2 досліджено структуру та склад соціального середовища на базі підприємства ТОВ «Епіцентр-К». Виявлено, що соціальна складова на підприємстві знаходиться ще на стадії розробки та запровадження, проте часткового у вигляді існування його складової – компенсаційного пакета він сформований. Компенсаційний пакет в соціальному управлінні підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» складається з заробітної плати та премій, проте персонал не є повністю задоволеним. Для оцінки рівня компенсаційного пакету було проведено ряд досліджень та виявлено, що понад 80% опитаного персоналу підприємства за всіма

віковими групами вважають за доцільне змінити систему мотивації праці за допомогою взаємозв'язку між ефективністю праці та винагородою за неї. Діючу систему мотивації праці найвище оцінили працівники вікової групи від 46 до 60 років (4,3 бали з 5), а найгірше – працівники вікової групи до 25 років (3,2 бали з 5). Тобто рівень компенсаційного пакета вимагає оптимізації;

- у розділі 3 наведено рекомендації із оптимізації управління соціальним середовищем, зокрема однією із сучасних тенденцій ефективних методів мотивації працівників, яку рекомендовано реалізувати у напрямку оптимізації соціального пакета на підприємстві є система мотивації із застосуванням методу КРІ (Key Performance Indication). На підприємстві система стимулювання на основі КРІ використовується з метою: забезпечити контроль за довгостроковими і поточними показниками діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; оцінки особистої ефективності кожного робітника, відділів і загалом підприємства; орієнтувати персонал на досягнення поставлених керівництвом результатів; з метою управління бюджетом фонду заробітної плати праці і скороченням часу на її розрахунок; щоб забезпечити колективну та індивідуальну відповідальність за загальний результат діяльності ТОВ «Епіцентр-К». Говорячи про необхідність запровадження системи КРІ для оцінки персоналу та виявленні розміру премій, тенденціями її широкого запровадження є швидкозмінні умови в галузі управління персоналом, а також нові тенденції управління підприємством в цілому.

- Також з метою підняття рівня емоційного інтелекту у персоналу ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано звернутися до Міжнародного центру «Офіс з просування та експорту України», що займається розробкою програми розвитку емоційного інтелекту для співробітників ТОВ «Епіцентр-К». Агентство розробляє програму розвитку емоційного інтелекту персоналу, що включає 3 окремі шляхи для менеджерів різних рівнів, а також модель розвитку емоційного інтелекту працівника на підприємстві, що значно

підвищить рівень продуктивності праці та задоволення співробітників і в цілому дозволить покращити рівень управління соціальним середовищем.

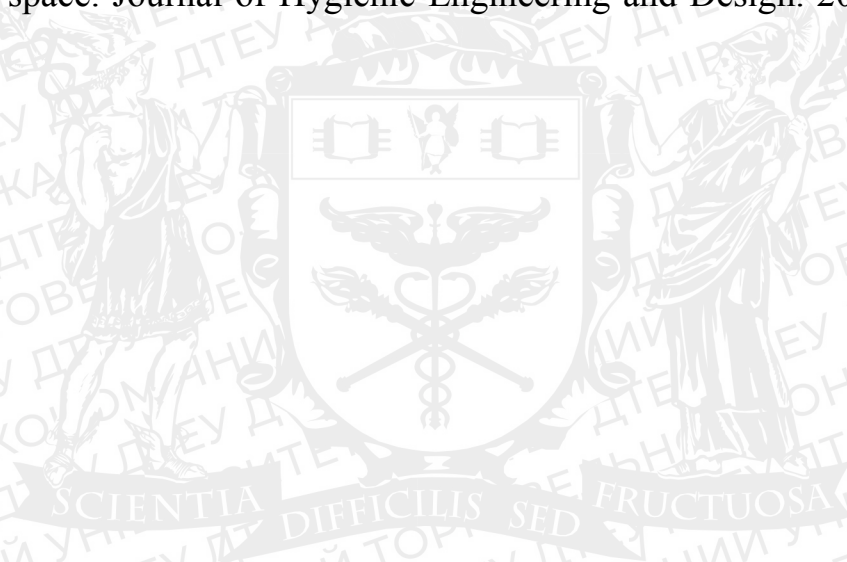
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М., Гаман П., Калиненко Л., Овчаренко Б., Гордєєв П. Теоретико-методичні засади механізму державного управління соціальними проектами у сфері цивільного захисту. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 87–95.
2. Білик О. Вплив пандемії на зміну системи управління соціальними ризиками. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4(94), С. 117–122.
3. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство. 2022. № (46). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014/1943> (дата звернення: 24.04.2023).
4. Бондаренко Н.О. Соціальна діагностика: підручник для студентів напряму «Соціальна робота». К.: , 2021. 240 с.
5. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № (38). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316/1271> (дата звернення: 24.04.2023).
6. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 25.04.2023).
7. Геєць В.М., Близнюк В.В., Никифорок О.І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. Економіка України. 2022. № 6. С. 3–22.

8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51-55.
9. Голубчук В. С. Публічне управління соціальним розвитком на основі підвищення якості життя. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія: Юридична. 2022. № 34. С. 255-262.
10. Горин В. П., Булавинець В. М. Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. Агросвіт. 2021. № 15. С. 29–35.
11. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 24.04.2023).
12. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.
13. Заволока Ю.М., Сідненко М.В., Івко А.В. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
14. Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 275—280.
15. Коленда Н., Демидович В. Сутність і завдання менеджменту соціальної інфраструктури підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № (31). URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/684/657> (дата звернення: 24.04.2023).
16. Колянко О.В. Управління соціальним розвитком організацій. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 68. С.72-76.

17. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 77-81.
18. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. С. 246-254.
19. Лункіна Т., Іваненко Г. Особливості розвитку соціального підприємництва: закордонний досвід. Modern Economics. 2019. № 1 (5). С. 142—147.
20. Незбрицька О. Управління соціальними проектами у сфері освіти. Ввічливість. Humanitas. 2021. № (2). С. 30–35.
21. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації. 2021. № (16). С. 71-75.
22. Перезозова І. В., Сторощук Х. Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. С. 35-44.
23. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 2 (119). С. 23-26.
24. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
25. Стеців І. С., Зубова А. І. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). С.13-23.
26. Фролова Л. В., Єрмак С. О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-структур України. Ефективна економіка. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8830> (дата звернення: 25.04.2023).

27. Швець Г.О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 243- 251.
28. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 1 (43). С. 214-226.
29. Jamali D. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. International Journal of Management Reviews. 2018. Vol. 20. P. 32-61.
30. Vasiutkina N., Boiko O., Bavyko O., Yermak S. The state and ways of Ukrainian food industry development in terms of integration into European economic space. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2019. №27. P. 69-86.



Додаток А

Повне найменування юридичної особи	•ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПЦЕНТР К
Скорочена назва	•ТОВ "ЕПЦЕНТР К"
Код ЄДРПОУ	•32490244
Дата реєстрації	•27.08.2003
Розмір статутного капіталу	•158 609 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	•Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	•Основний: •47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах •Інші: •10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання •10.11 Виробництво м'яса •10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

Рис. А.1. Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

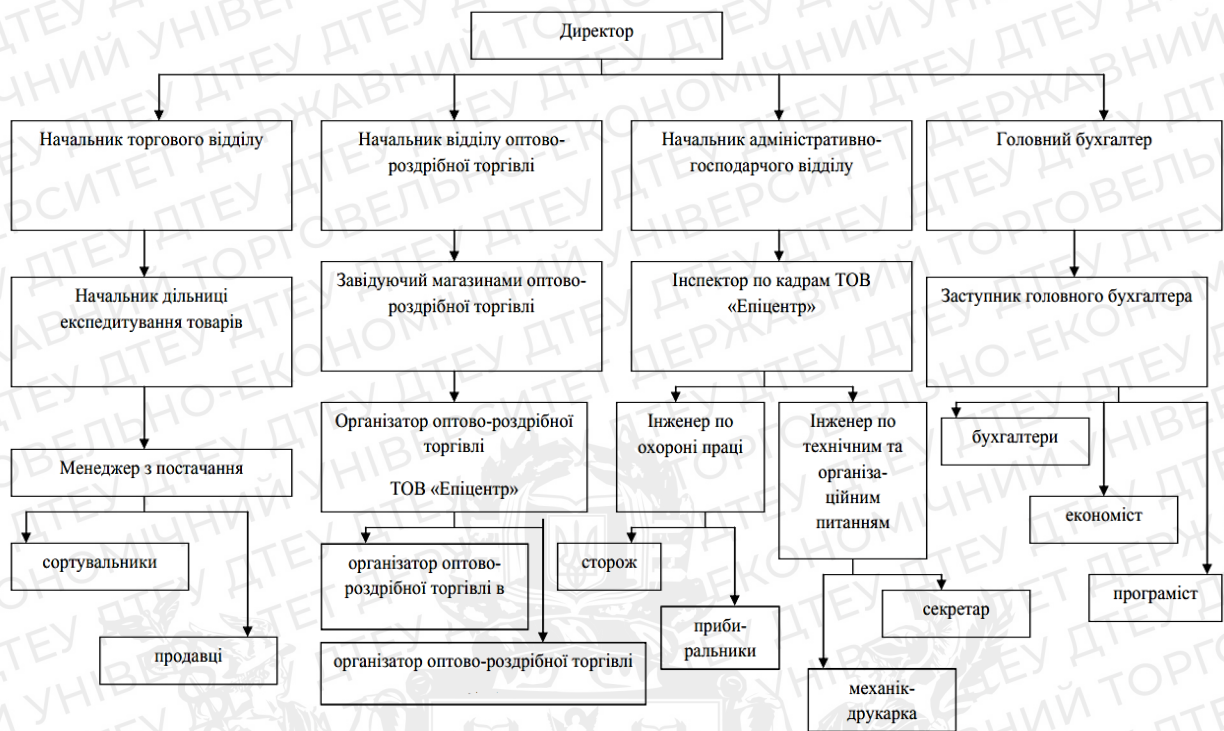


Рис. А.2. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр-К»

Додаток Б

Анкета опитування персоналу

1. Ваша спеціальність і посада
2. Освіта: середня, вища, післядипломна.
3. Стать: чоловіча / жіноча;
4. Вікова категорія: до 25 років; від 26 до 35 років; від 36 до 45 років, 46-60 років та старше;
5. Стаж роботи на підприємстві / загальний стаж роботи _____ / _____ років;
6. Які мотиви спонукають Вас до трудової діяльності (оцініть від 1 до 7):
 - а) Матеріальні:
 - потреба постійного отримання заробітної плати;
 - винагорода за вислугу років, за підсумками роботи за рік;
 - інші заохочення і виплати (премії);
 - інші, негрошові винагороди (путівки, проїзні квитки);
 - б) Безпеки і захищеності:
 - гарантії зайнятості (впевненість в зайнятості на фірмі);
 - навчання на різних курсах за підтримки фірми;
 - гарантії соціального характеру (відпустка, підтримка при хвороби);
 - інші;
 - в) Кар'єра:
 - чи плануєте ви свою кар'єру самостійно;
 - чи відомо Вам про планування Вашої кар'єри керівництвом;
 - чи хочете Ви поміняти свій посадове положення;
 - чи хочете Ви працювати за іншою спеціальністю;
 - г) Соціальні:
 - багаторічна звичка працювати в даному колективі;
 - можливість вільного і дружнього спілкування з колегами по роботі;
 - відчуття своєї потреби людям;

– інші;

д) Самоповаги:

– Ваша трудова діяльність дозволяє Вам вважати себе корисним;

– працівником колективу, який виконує необхідну роботу;

– чи отримуєте Ви визнання від оточуючих за свою трудову діяльність;

– чи відчуваєте Ви свою компетентність у Вашій професії;

– самостійність у прийнятті рішень;

– інші;

е) Самовираження:

– чи є робота, виконувана Вами, найважливішою справою Вашого життя;

– чи реалізуєте Ви через свою працю всі здібності і досягнення;

– робота дає Вам можливість виразити себе;

– чи відчуваєте Ви свою максимальну залученість в процес праці;

– інші;

ж) Потреби вищого порядку:

– потреба влади (чи бажаєте Ви впливати на інших людей для досягнення особистих цілей або цілей своєї організації?);

– потреба успіху (чи бажаєте Ви досягти успіху у своїй професійній діяльності);

– потреба в причетності до чогось;

– інші.

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр-К» 2019-2020 рр.

1. Баланс на 31.12.2020 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	354,8	
Основні засоби	1010	22 230,9	20 262,3	
первісна вартість	1011	33 478,2	33 495,5	
знос	1012	(11 247,3)	(13 233,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	22 230,9	20 617,1	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	292,9	37,2	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	677,2	649,7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 415,6	1 000,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,6	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 243,5	4 289,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	441,4	744,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	6 070,6	6 719,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	-	-	
		1300	28 301,5	27 337,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 708,2	31 708,2	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 484,9	-4 542,1	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	28 223,3	27 166,1	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
	1595	17,5	28,2	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	6,8	7,8	
розрахунками з бюджетом	1620	-	98,1	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	-	0,0	
розрахунками з оплати праці	1630	-	0,0	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	53,9	36,8	
Усього за розділом III	1695	60,7	142,7	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700	-	-	
	1900	28 301,5	27 337,0	

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2020

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 775,5	3 629,5	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 775,5	3 629,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 408,0)	(4 140,2)	
Інші операційні витрати	2180	(424,7)	(171,7)	
Інші витрати	2270	(-)	(156,9)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 832,7)	(4 468,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 057,2	-839,3	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 057,2	-839,3	

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: торговельний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20____ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Панченко Анна Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління соціальним середовищем організації ТОВ «Епіцентр К»,
м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «9» листопада 2022 р. № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування системи стимулювання
продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес управління логістичними складськими процесами
на підприємстві
торгівлі

Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та практичні аспекти
формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ
«Епіцентр К», м. Київ.



4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Хмурова В.Г.		
2	Хмурова В.Г.		
3	Хмурова В.Г.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ

СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ

«ЕПІЦЕНТР»

2.1. Аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»

2.2. Оцінка ефективності управління соціальним середовищем ТОВ

«Епіцентр»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ

«ЕПІЦЕНТР»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
20.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 3.10.2022	до 3.10.2022
21.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 31.10.2022	до 31.10.2022
22.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 10.11.2022	до 10.11.2022
23.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.12.2022	до 12.12.2022
24.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
25.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 25.01.2023	до 25.01.2023
26.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
27.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	17.02.2023
28.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	28.02.2023
29.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	15.03.2023
30.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	17.03.2023
31.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
32.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	31.03.2023
33.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	14.04.2023
34.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
35.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
36.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
37.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
38.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Хмурова В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проєктної групи

(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний

І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Панченко

А.В.

(прізвище, ініціали, підпис)



Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

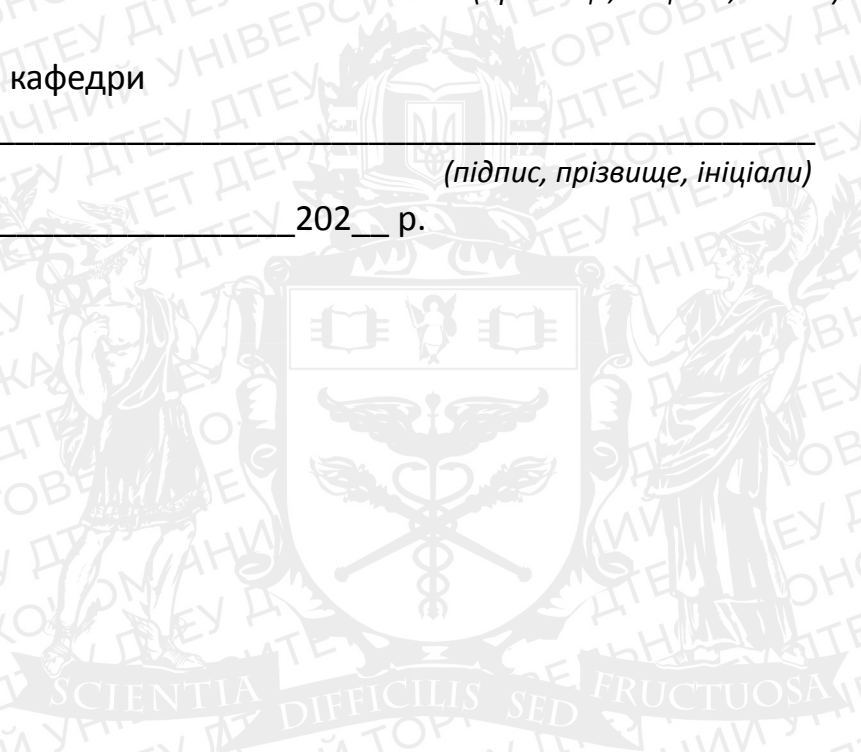
Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 202 р.



Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління соціальним середовищем організації»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Панченко Анни
Ярославівни

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління соціальним середовищем підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м.Київ)

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи містить 41 сторінок, з урахуванням 12 таблиць, та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань, в роботі міститься 3 додатків, що викладені на 3 сторінках.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні та методичні основи управління соціальним середовищем організації;
- провести аналіз соціального середовища ТОВ «Епіцентр»;
- здійснити оцінку ефективності управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр»;
- удосконалення управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр».

Об'єктом дослідження процес формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стимулювання продажу товарів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу для визначення теоретичних та методичних основ управління соціальним середовищем організації; методи фінансового та організаційного аналізу, табличний та графічний методи для діагностики управління соціальним середовищем ТОВ «Епіцентр-К», метод прогнозування для оцінювання

Анотація

Випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління соціальним середовищем організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління соціальним середовищем підприємства і подальшої розробки конкретних пропозицій, щодо їх поліпшення. В ході дослідження було окреслено суть, завдання, методичні підходи до вибору методів управління соціальним середовищем. В процесі роботи було проаналізовано стан управління стратегічним середовищем на підприємстві. Було надано оцінку результативності управління. Також в ході дослідження було обґрунтовано стратегію удосконалення управління за рахунок розробки заходів для підприємства і надано рекомендації по управлінню персоналом.

Ключові слова: соціальне середовище, заходи, управління, підприємство, фінансовий стан, система, удосконалення, стратегія, підприємство.

Annotation

Graduation qualification paper performed on the topic:

"Management of the social environment of the organization"

(based on the materials of Epicenter K LLC, Kyiv)

The qualification paper is dedicated to the study of the process of managing the social environment of the enterprise and further development of specific proposals for their improvement. In the course of the research, the essence, tasks, methodological approaches to the choice of methods of managing the social environment were outlined. During the work, the state of strategic environment management at the enterprise was analyzed. An assessment of management effectiveness was provided. Also, in the course of the study, the strategy of improving management was substantiated through the development of measures for the enterprise, and recommendations for personnel management were provided.

Key words: social environment, measures, management, enterprise, financial condition, system, improvement, strategy, enterprise.

