МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Оксани МАЗУР

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
директор ТОВ «Ай Травел Бус»
Володимир ТЕРАЗ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

МАЗУР О. Мотивація та стимулювання праці в управлінні підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проаналізовано теоретичні та методологічні аспекти мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством. У другому розділі проведено аналіз системи мотивації та стимулювання праці ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано сучасні методи її підвищення.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, методи мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

ABSTRACT

MAZUR O. Motivation and stimulation of work in enterprise management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter analyzes the theoretical and methodological aspects of motivation and stimulation of work in enterprise management. In the second chapter, an analysis of the system of motivation and labor stimulation of "I Travel Bus" LLC was carried out and modern methods of its improvement were proposed.

Key words: motivation, stimulation, methods of motivation, material motivation, non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ……... 6

1.1. Суть та значення мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством……. 6

1.2. Сучасні види, методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства…….. 10

1.3. Закордонний досвід мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства…….. 13

Висновки до першого розділу…… 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»…… 16

2.1. Загальна характеристика підприємства…… 16

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства…….. 19

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання підприємства…….. 32

2.4. Сучасні методи підвищення системи мотивації та стимулювання підприємства…….. 38

Висновки до другого розділу…….. 42

ВИСНОВКИ…… 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 45

ВСТУП

Актуальність теми. З початком повномасштабного вторгнення країни-агресора діяльність бізнес-організації зазнала значних викликів та опинилась в екстримальних умовах. І, власне за таких обставин персонал підприємства втрачає мотивацію до ефективної професійної діяльності. В сьогоднішніх реаліях, менеджмент підприємства повинен забезпечувати персонал новими та актуальними формами заохочення, певними бонусними програмами та індивідуальним підходом до кожного працівника, щоб забезпечити стабільну та продуктивну діяльність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує про те, що питання мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством є предметом вивчення багатьох науковців та практиків, зокрема С. Дороніна, В. Лаптєв, С. Лихолат, І. Тимошенко.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- розкрити суть та значення мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством;
- визначити сучасні види, методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства;
- дослідити закордонний досвід мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Ай Травел Бус»;
- проналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- здійснити аналіз системи мотивації та стимулювання підприємства;
- запропонувати сучасні методи підвищення системи мотивації та стимулювання підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впливу мотивації та стимулювання в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних інстументів системи мотивації та стимулювання в управлінні підприємством.

Методи дослідження. За допомогою методів аналізу, узагальнення та абстрагування було досліджено теоретичний розділ. Другий розділ досліджувався за допомогою методів графічного зображення, ґрейдування, розрахунків структури.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 14 рисунків, 16 таблиць, 40 позицій використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Суть та значення мотивації та стимулювання праці в системі управління підприємством

Події, які відбуваються впродовж останніх років в Україні, завдали значних викликів для бізнесу та зумовили потребу в адаптації до цих нових реалій. Введення воєнного стану, ракетні обстріли стали серйозними загрозами для українських підприємств, адже людський ресурс є його визначальною рушійною силою. І в таких умовах, важливо не тільки забезпечувати підприємство висококваліфікованими кадрами, а й достатньо вмотивованими.

Для розуміння поняття «мотивація праці» необхідно з’ясувати сутність категорій, які її розкривають. До них відносяться мотиви, інтереси, стимули та стимулювання. З точки зору працівника, інтерес до праці є бажанням задовольняти життєві потреби шляхом виконання певної роботи. Інтереси до праці бувають різними, оскільки вони виходять із внутрішніх потреб людини, соціального, психологічного стану, виховання тощо. Наприклад, деяким людям потрібна робота стабільна і постійна, а іншим, навпаки, потрібна робота ризикована, де можна проявляти свої здібності. Відповідно інтерес в людини викликає та робота, яка найбільше зможе задовольнити його потреби. Інтерес до праці породжує мотиви і стимули[4].

Мотив з'являється в людини, яка усвідомлює свої потреби. В загальному, в економічній літературі потреба розглядається як бажання людини, спрямоване на володіння тими чи іншими благами [4]. Під мотивом розуміється «те, що спонукає діяльність людини, заради чого вона відбувається» [4]. Однак мотив – це не будь-яке спонукання людини, а лише усвідомлене, що характеризує його готовність до реалізації задуманої дії.

Якщо говорити про мотиви працівників до виконання певної роботи, то вони більшою мірою націлені на виконання певних поточних завдань [4].

Варто зазначити, що мотив до роботи може бути як внутрішнім (наявність в особи розуміння відповідальності, обов'язку), так і зовнішнім (коли пропонується організацією у формі прояву певних благ). Проте, вчинення працівником певних дій може бути пов'язане не одним мотивом, а й стимулом. Ці поняття мають певну схожість, але є різними: стимул передбачає тільки зовнішню мотивацію, а мотив як зовнішню, так і внутрішню.

Суть терміну «стимулювання» праці розкривається з точки зору управління персоналом. Воно полягає у використанні стимулів та мотивів, які принесуть користь як працівникові, так і організації. Можна сказати, що це ефективний засіб підвищення трудової діяльності працівників, в якому задіяні всі прийоми збільшення продуктивності. Вони включають задоволення першочергових інтересів працівників шляхом матеріального і нематеріального стимулювання, а також залучають комплекс мотиваційних та стимулюючих заходів, що підвищують ефективність роботи для досягнення певних цілей [4].

Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації [4].

Одним із перших науковців, які почали пояснювати зміст поняття «мотивація» є Тейлор Ф. На сьогоднішній день, в наукових джерелах є різноманітна кількість пояснення терміну «мотивація», основні з яких розглянемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «мотивація»

Автор	Визначення
Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова [32]	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації

Продовж. табл. 1.1

І. В. Мушкін [32]	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства
О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук [32]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [32]	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні під процеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
А. М. Колот [32]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [32]	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей
А. В. Герасименко [32]	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації
І. В. Черниш, М. В. Козик[32]	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

Основними завданнями мотивації та стимулювання персоналу є:

- забезпечувати більш високу продуктивність праці;

- забезпечувати більш якісне та оперативне виконання працівником окреслених завдань;

- зменшувати коефіцієнт плинності кадрів;

- забезпечувати стійкий соціально-психологічних клімат персоналу;

- формувати міцну корпоративну культуру;

- зміцнювати лояльність колективу до організації.

Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення:

- розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;

- система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства [30].

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчувають, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва [30].

1. 2. Сучасні види, методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Топ-менеджери добре розуміють, що в сучасних реаліях досить складно досягнути підприємницького успіху, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства без професійної команди, і щоб забезпечити відсутність плинності кадрів необхідно їх мотивувати різними методами.

Система мотивації персоналу передбачає матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці [21].

Домінуюча роль у матеріальній мотивації праці належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції [21].

І, за допомогою високого рівня заробітної плати є можливість відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. Одним із сучасних нетрадиційних підходів до розробки системи мотивації персоналу є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника [21].

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємництві, яке включає участь у прибутки та у власності. При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивації: викликається почуття

причетності до справ компанії за допомогою матеріальної винагороди. Прив'язка розміру премій до результатів бізнесу дозволяє співробітникам побачити зв'язок між своєю роботою і досягненнями компанії, а отже і величиною премії [35].

Бонуси як метод матеріальної мотивації виплачується працівникові за високу продуктивність праці протягом певного періоду часу, і як доплата до основної заробітної плати.

Так як кожен працівник підприємства є індивідом та має власні стимули працюючи, то доцільно застосовувати і нематеріальний вид мотивації. Нематеріальна мотивація має на меті стимулювати до високопродуктивної роботи працівників.

На сьогоднішній день, у системі нематеріального стимулювання працівників актуальною буде програма «Швидкі рішення». Дана програма пришвидшує продуктивність праці працівників. Її суть полягає у мотивації праці працівників через зростання продуктивності їхньої праці. При цьому використовують різні елементи: футболки, чашки, брелки, ручки, олівці, картини, квитки, календарі [21].

Враховуючи особливості нематеріальної мотивації за сучасних умов дослідники пропонують такі її методи:

- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

- створення прозорої системи оцінювання їх професійних, ділових та особистісних якостей;

- делегування працівникам управлінських повноважень;

- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;

- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

- врахування думки працівників [21].

Варто врахувати нелегку ситуацію в нашій державі та наявністю великої кількості проблем, особливо з наявністю стабільної електричної енергії, кібератак на провідних мобільних операторів, дієвим методом мотивації буде мотивація вільним часом та забезпеченням гнучкою та комфортною для працівника формою зайнятості.

Ще одним видом мотивації працівників є адміністративна мотивація, яка полягає у контролі за виконанням поставлених завдань перед працівником. Даний вид мотивації базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні дисциплінарних заохочень і різних форм дисциплінарного покарання (догана, зауваження, звільнення з роботи) [21].

Підприємство, яке мотивує працівників за допомогою матеріальних заохочень, поліпшення умов праці, підвищення у посаді, очікує віддачі від працівника, а в результаті працівник неналежно виконує свої функції та завдання, тому в такому випадку до працівника застосовуються методи адміністративного впливу [21].

На рис. 1.1. узагальнимо види та методи мотивації персоналу підприємства.

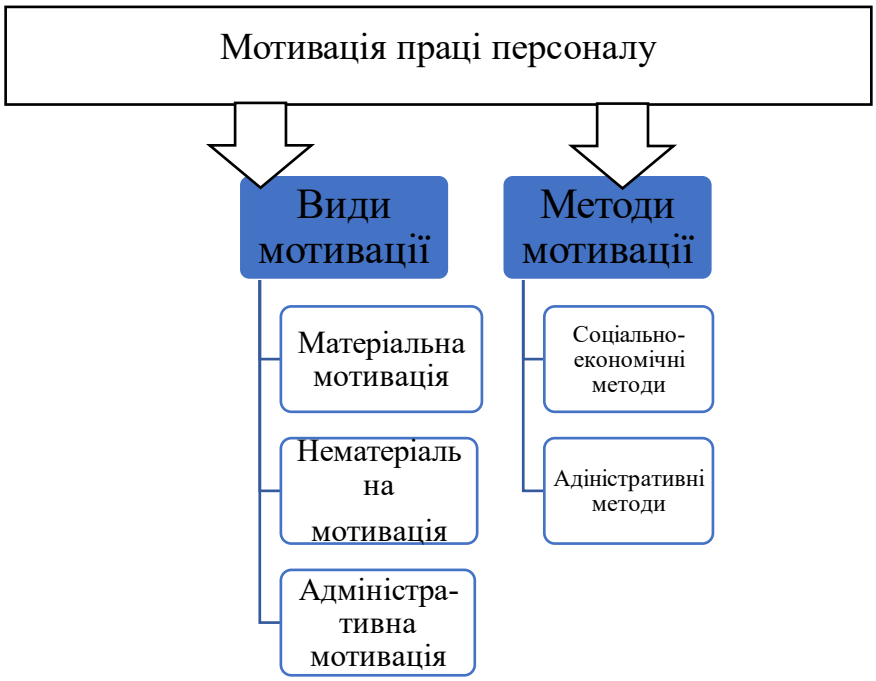


Рис. 1.1. Види та методи мотивації персоналу підприємства [21]

1.3. Закордонний досвід мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Ефективно сформована система мотивації праці є необхідною для кожного суб'єкта господарювання. Сучасні виклики глобалізаційних процесів змушують управлінців запроваджувати сучасніші та активніші форми мотивації чи бонусні програми. Такі процеси відбуваються, як в практиці українських, так і закордонних підприємств. Розглянемо більш детальніше світову практику до організації мотивації та стимулювання персоналу.

Як відомо США всіляко намагаються підтримувати підприємництво у будь-яких його формах та найбільш економічну активну частину населення та персоналу підприємств. В основі такого підходу американський підхід – заохочення індивідуальних досягнень кожного члена суспільства та орієнтація на високий рівень економічного розвитку. Основною ланкою мотиваційної системи за американською моделлю є відповідна організація оплати праці яка включає різноманітні варіації погодинної системи оплати праці у тому числі з нормованим завданням, а також широким використанням різних систем бонусів та заохочень [14].

Якщо аналізувати підходи щодо заробітної плати, які використовують американські компанії для основних та допоміжних робітників, то виявиться, що найбільш розповсюдженим варіантом є поєднання відрядної та погодинної форм оплати праці. Робітник отримує зарплату виходячи з годинної тарифної ставки та відпрацьованого терміну. Якщо робітник не виконав денну форму в натуральному виразі він працює до моменту її виконання. Такий підхід не передбачає додаткової винагороди, а функція стимулювання працівників реалізується шляхом високих тарифних ставок в які заздалегідь закладені певні суми преміальних виплат. До переваг цієї системи можна віднести простоту розрахунку та планування заробітної плати. Однак, такий підхід все-таки не дозволяє ефективно стимулювати персонал компаній, тому в більшості

американських компаній використовують системи додаткового заохочення [14].

А, от японська модель мотивації праці передбачає використання інших інструментів мотивації – темпи зростання продуктивності праці стимулюються значно краще порівняно з темпами зростання оплати праці. Держава не здійснює жорсткий контроль за прибутками громадян.

Механізм оплати праці в Японії достатньо гнучкий завдяки тому, що він базується на трьох основних факторах: профмайстерність, вік працівника, загальний стаж роботи. Оплата праці більшої частини персоналу здійснюється залежно від цих факторів за тарифною сіткою і складається з базового окладу (постійна частина заробітної плати) і різних додаткових бонусів за: вік, загальний стаж, відповідну кваліфікацію та професійну майстерність [14].

Досить цікавим є досвід французьких підприємств щодо оплати та стимулювання праці який використовує різнобічні інструменти: стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучка система оподаткування та інші. Особливий акцент зроблено на стратегічному плануванні, який на всіх рівнях інтегровано у ринкові механізми. Для ефективного функціонування ринкових відносин на національному рівні усіляко підтримується конкуренція, що прямо впливає на рівень якості продукції, покриття наявних потреб французів у необхідних товарах та послугах, а також у зменшенні виробничих витрат [14].

Щодо матеріального стимулювання на французьких підприємствах, то виділяють два напрями. Перший сконцентрований на індивідуальному підході, а другий на постійній індексації матеріальної винагороди працівників у відповідності від вартості їх життя [14].

Розглядаючи досвід Великої Британії щодо політики оплати праці, то тут виділяють два підходи, що базуються на прибутку підприємства. Грошовий підхід побудований на використанні змінної величини заробітної плати, яка залежить від результатів роботи компанії та отриманого нею прибутку, а акціонерний ґрунтується на відповідних виплатах, які реалізуються через акції

компанії. Пайова участь пропонує обмін певної частки заощаджень персоналу на акції компанії з метою придбання її основних фондів чи оборотних засобів [14].

Висновки до першого розділу

Мотивація та стимулювання – це обов'язкова частина системи управління персоналом, яка має безпосередній вплив на успішну діяльність підприємства. Мотивацію та стимулювання персоналу варто розглядати як безперервний процес, що має на меті використання працедавцями стимулів та мотивів для мотивації та бажання самого працівника до продуктивної трудової діяльності.

Розглянуто підхід до видів мотивації персоналу, що передбачає такі – матеріальна, нематеріальна та адміністративна. Кожен з охарактеризованих видів мотивації персоналу підприємства передбачає застосування конкретних методів.

В теперішніх реаліях, суб'єктам господарювання, щоб досягнути стратегічної мети діяльності, збільшити продуктивність праці та посилити власні конкурентні позиції на ринку, потрібно вдосконалювати та запроваджувати все більш сучасні методи мотивації та стимулювання. Дієві методи мотивації персоналу сприятимуть уникненню плинності висококваліфікованих працівників та підвищить їхню лояльність до праці на підприємстві.

Здійснено аналіз закордонних моделей мотивації праці таких країн як Сполучені Штати Америки, Японії та Франції. Кожна з цих світових моделей має певні особливості, та частково деякі елементи використовуються в практиці українських бізнес-організацій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Ай Травел Бус» – це українське успішне транспортне підприємство, яке надає послуги з пасажирських перевезень, як в Україні, так і закордон. Розглянемо основні організаційні характеристики товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні організаційні характеристики ТОВ «Ай Травел Бус»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ай Травел Бус»
Назва англійською	I Travel bus limited liability company
Форма власності	Недержавна власність
Дата реєстрації	11. 07. 2018
Код ЄДРПОУ	42304212
Місце знаходження	Львівська обл., м. Яворів, вул. Партизанська 25
Види діяльності	Основний: 49.39 – інший пасажирський наземний транспорт; Інші: 45.11 – торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; 45.19 – торгівля іншими автотранспортними засобами; 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
Контактний телефон	097676757555

Джерело: складено автором за матеріалами [29]

Метою діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є одержання прибутку від надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів. Предметом діяльності товариства є безпечна доставка пасажирів та вантажів до кінцевого місця призначення.

Основні цінності товариства під час здійснення підприємницької діяльності відобразимо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні цінності ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

ТОВ «Ай Травел Бус» у своєму розпорядження має рухоме та нерухоме майно. Управлінська діяльність та спілкування з клієнтами здійснюється у сучасному технічно оснащеному офісі, а транспортні засоби знаходяться на базі, яка поруч.

ТОВ «Ай Травел Бус» надаючи послуги з перевезення має у своєму розпорядженні транспортні засоби, які є досить комфортабельними та безпечними для клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні транспортні засоби ТОВ «Ай Травел Бус»

Марка	Державний номер	Рік випуску	Загальна кількість місць для сидіння	Склад
Mersedes-Benz Sprinter 402	ВК5264ТА	2020	20	Основний
Mersedes-Benz Sprinter 325	ВО4562ВС	2021	20	Основний
Reno 456	ВС2222КН	2015	15	Резервний
Pego 1008	ВС2563КА	2014	15	Резервний
Wan Nool	КА2563КА	2018	80	Основний
Neoplan R45	КА3644ВС	2017	90	Основний

Джерело: розраховано автором на основі звітності

На рис. 2.2. відобразимо карту основного міжнародного рейсу «Київ-Кошице» товариства.

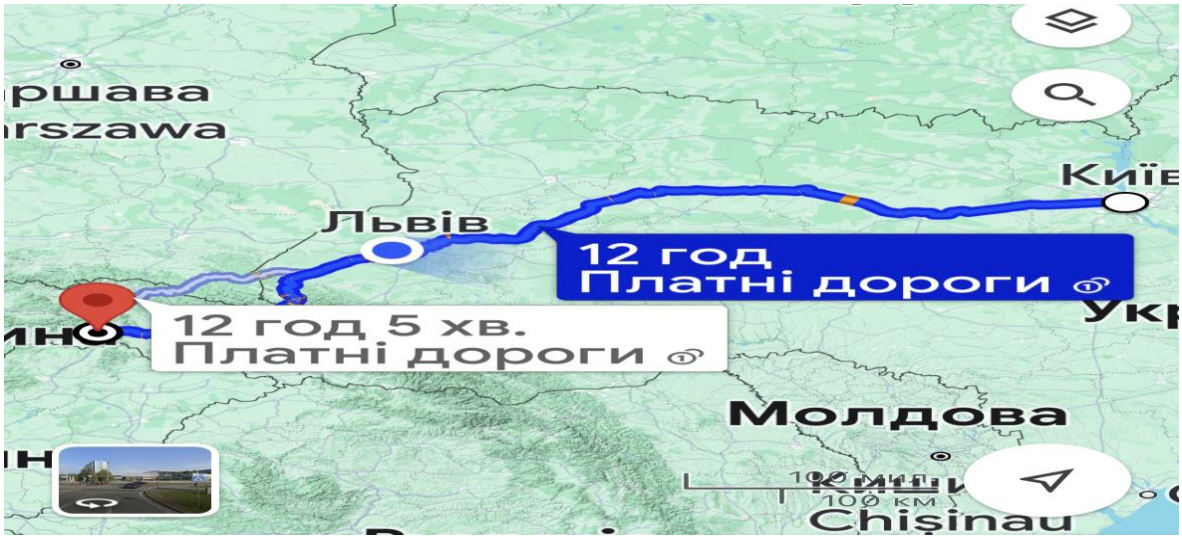


Рис. 2.2. Карта рейсу «Київ-Кошице» [29]

ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює міжнародні перевезення в такі країни як Чехія, Словаччина, Польща та Німеччина, проте найбільш популярним серед клієнтів є рейс «Київ-Кошице»

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Розпочнемо характеристику діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» з аналізу його фінансового стану (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	787370	370530	-41684	-52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	573171	281024	-292147	-50
Валовий прибуток, тис. грн.	203087	88504	-114583	-57,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	326277	126371	-199906	59,3
Адміністративні витрати, тис. грн.	15531	15325	-206	-1,3
Витрати на збут, тис. грн.	25351	3,20	-22231	-88,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн., в тому числі:	270557	40177	-	-
- прибуток	270557	-	-	-

Продовж. табл. 2.3

- збиток	-	40177	-	-
Фінансові витрати, тис. грн.	93586	78507	-15079	-15,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн., в тому числі:	175861	108805	-	-
- прибуток	175861	-	-	-
- збиток	-	108805	-	-
Чистий фінансовий результат, тис. грн., в тому числі:	175861	108805	-67056	-36
- прибуток	175861	108805	-67056	-36
- збиток	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, з даних таблиці у 2023 році чистий дохід ТОВ «Ай Травел Бус» складав 370,530 тис. грн, що аж на 52% менше порівняно з попереднім. Собівартість реалізованої продукції товариства у 2023 році була меншою на 50% ніж у 2022 році, та становила 281,024 тис. грн. Фінансові результати від операційної діяльності мали тенденцію до зменшення. Валовий прибуток у 2023 році знизився на 57,1 порівняно з 2022 роком, та складав 88,504 тис. грн.

Розмір адміністративних витрат ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році складав 15,531 тис. грн., а у 2023 році 15,325 тис. грн. Спостерігаємо, що витрати на збут товариства у 2023 році зменшились на 88,6%.

Здійснимо аналіз структури прибутків від звичайної діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз прибутків від звичайної діяльності ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., у тому числі:	787370	370530	-416840
міжнародні пасажирські перевезення	365250	180360	-184890
міжнародні вантажні перевезення	226530	68456	-158074
міжміські пасажирські перевезення	101250	80231	-21019
надання транспортних засобів на умовах оренди	94340	41483	-52857

Джерело: розраховано автором на основі звітності

З даних таблиці, можемо сказати, що у загальній структурі прибутків ТОВ «Ай Травел Бус» частка від певного виду прибуткової діяльності складає: міжнародні пасажирські перевезення: 2022 рік – 46%, а у 2023 році – 49%; міжнародні вантажні перевезення становили у 2023 році – 29%, а у попередньому році – 18%; міжміські пасажирські перевезення у 2023 році – 22%, протягом 2022 року – 13%; надання транспортних засобів на умовах оренди у 2022 році – 12%, а у 2023 році – 11%.

Розглянемо на рис. 2.3. структуру прибутків від звичайної діяльності ТОВ «Ай Травел Бус».

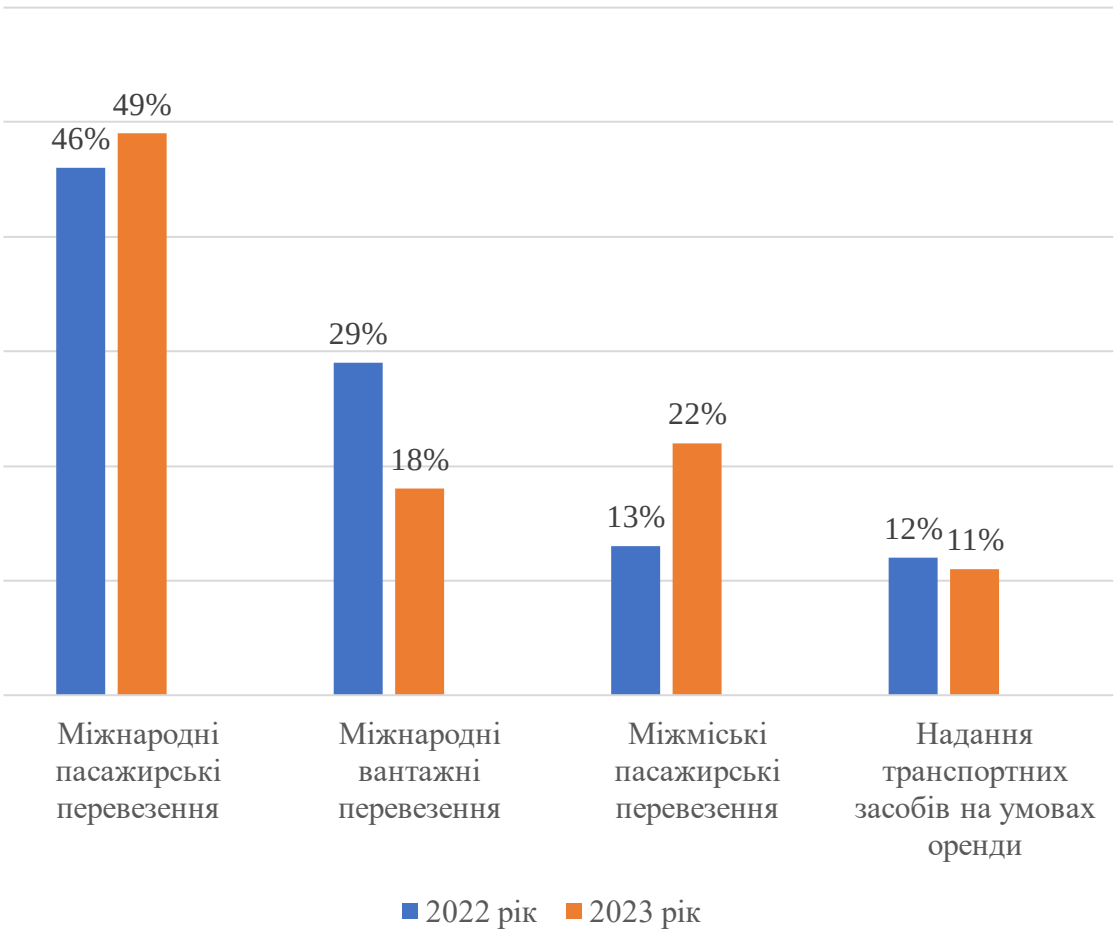


Рис. 2.3. Структура прибутків від звичайної діяльності ТОВ «Ай Травел Бус»

Джерело:Розроблено автором.

Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Матеріальні витрати, тис. грн.	360442	105568	-254874
Витрати на оплату праці, тис. грн.	53507	54601	1094

Продовж. табл. 2.5

Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	10332	10880	548
Амортизація, тис. грн.	77725	106758	29033
Інші операційні витрати, тис. грн.	148126	44610	-103516

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що у 2023 році матеріальні витрати ТОВ «Ай Травел Бус» зменшились на 70,4%. Витрати на оплаті у 2023 році зросли на 2,04%, і це пов'язано в основному зі збільшенням розміру заробітної плати працівників товариства. Відрахування на соціальні заходи товариства зросли у 2023 році на 5,3% порівняно з 2022 роком.

Відобразимо динаміку операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус» на рис. 2.4.

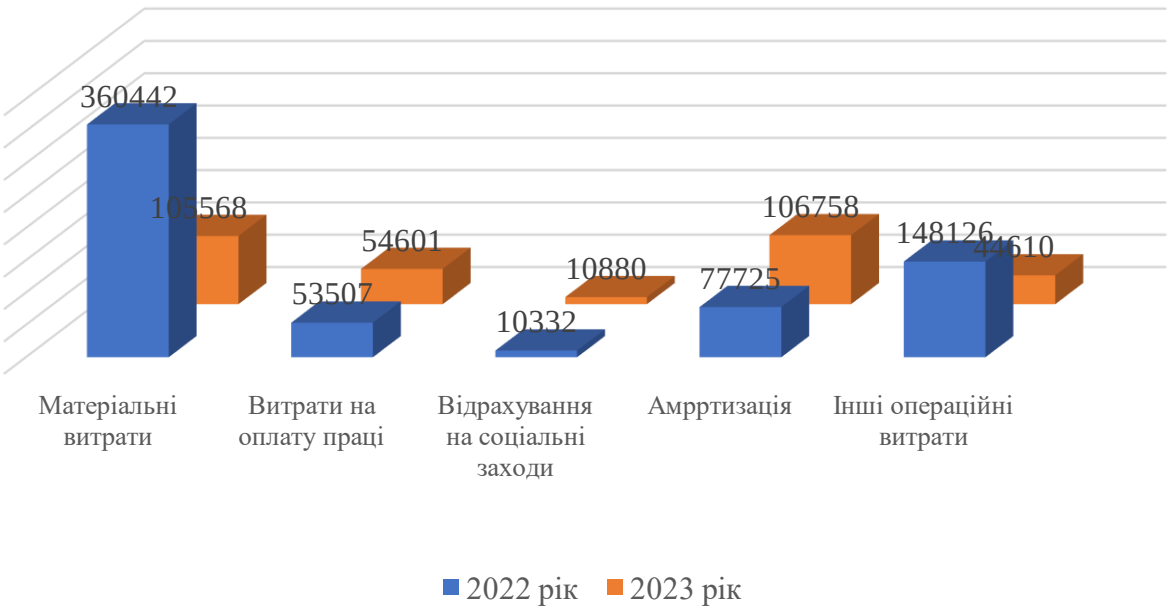


Рис. 2.4. Динаміка операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Проаналізуємо основні показники наданих послуг з перевезень як пасажирських, так і вантажних ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 6).

Таблиця 2.6

Аналіз наданих послуг з перевезень ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Кількість перевезених пасажирів, осіб	35635	22568	-13067
Кількість перевезених вантажів, кг	120000	55056	-64944
Середня тривалість перевезень, дні	4	6	2
Обсяг наданих транспортних послуг, тис. грн.	787370	370530	-416840

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, з даних таблиці у 2023 році кількість перевезених пасажирів була меншою на 63% у порівнянні з 2022 роком. В основному, це пов'язано з тим, що через безславне військове вторгнення росії до України, відбувались масові виїзди жінок з дітьми закордон. Зменшились і розміри перевезених вантажів у 2023 році на 46%.

Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів та інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування [24].

Здійснимо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Коефіцієнт автономії	0,04	0,05	0,01
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,38	0,16	-0,22
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,06	0,04	-0,02
Коефіцієнт фінансування	21,4	17,5	-3,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, показники коефіцієнта автономії ТОВ «Ай Травел Бус» є нижчими від допустимого рівня, і це вказує про його нездатність покрити власними активами зобов'язання підприємства.

Негативною ознакою для діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є зменшення показників коефіцієнта маневреності, які свідчать про зменшення мобільності власних коштів, проте вказують про сильну конкурентозданість товариства. Як бачимо, про стан зменшення долі власного капіталу вказують зменшення показників коефіцієнта фінансового левериджу у 2023 році.

Так, як показники коефіцієнта фінансування ТОВ «Ай Травел Бус» зменшились у 2023 році, то це свідчить про те, що у своїй діяльності товариство, в більшості, користувалось кредитними коштами.

Рентабельність належить до показників, що певною мірою узагальнено характеризують економічну ефективність діяльності підприємства. В ньому відображаються результати затрат не лише живої праці, а й ступінь використання засобів виробництва, якість реалізованої продукції, рівень організації виробництва та його управління [24].

Проаналізуємо рентабельність ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Коефіцієнт рентабельності активів	0,34	0,12	-0,22
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,065	0,06	-0,005
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,042	0,04	-0,002

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Зменшення у 2023 році показників рентабельності власного капіталу ТОВ «Ай Травел Бус» свідчить, що товариство не надто вкладає кошти у виробництво. Тенденція до зменшення показників рентабельності активів свідчить про зменшення попиту на пасажирські послуги товариства.

Відобразимо показники рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус» в динаміці (рис. 2.5.).

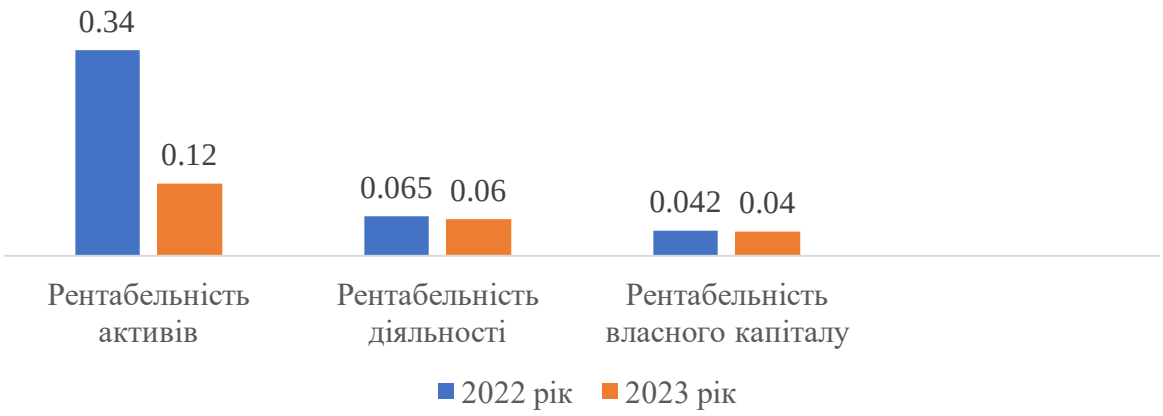


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз структури персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб, в тому числі:	21	26	5
- офісний персонал:	7	9	2
керівники	3	4	1
спеціалісти	4	5	1
-виробничий персонал:	14	17	3
водії	10	10	0
технічні працівники	4	7	3

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, у 2023 середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Ай Травел Бус» становила 26 осіб, що на 24% більше, ніж у 2022 році, і це є позитивною ознакою для його діяльності. Виробничий персонал товариства становить 65% у загальній структурі персоналу.

На рис. 2.6. розглянемо структуру персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за професійними категоріями.

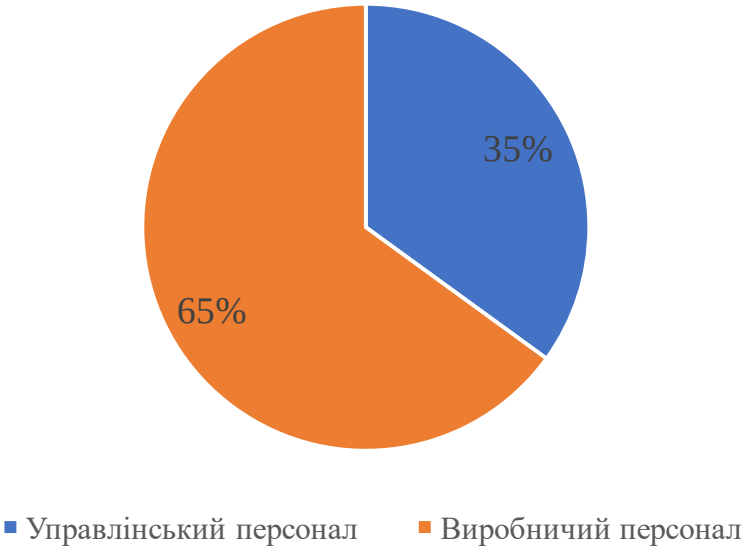


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за професійними категоріями

Розроблено автором.

Здійснюючи аналіз персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за віковою ознакою, можемо сказати, що в основному середній вік працівників становить 35-50 років, і це складає 82% від загальної кількості працюючих; працівники віком від 50 до 60 років – 5%; віком від 18 до 35 років – 12%; пенсіонери – 1% (рис. 2.7.).

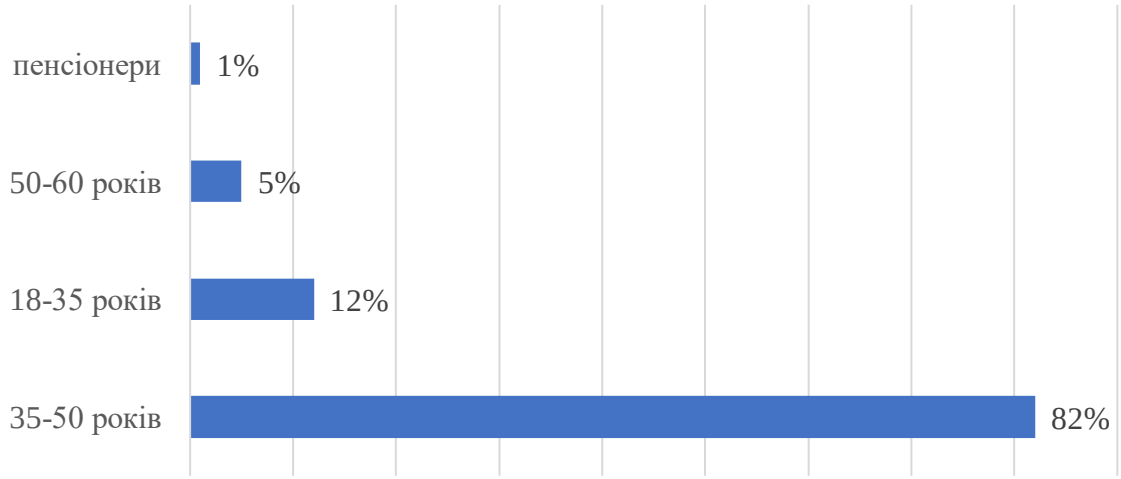


Рис. 2.7. Вікова структура персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Проведемо аналіз руху персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.10.)

Таблиця 2.10

Аналіз руху персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб, в тому числі:	21	26	5
Прийнято працівників, осіб	2	7	5
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	8	5	-3
- за власним бажанням	1	0	-1
- у зв'язку з мобілізацією в ЗСУ	5	2	-3
- за порушення трудової дисципліни	0	1	1
- інші причини	2	0	-2

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Позитивною ознакою управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус» є збільшення у 2023 році прийнятих працівників на 5 осіб. Також, був меншим і показник звільнених працівників, так у 2023 році було на 3 особи менше, ніж у 2022 році.

Визначимо витрати на утримання персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.11.)

Таблиця 2.11

Аналіз витрат на утримання персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Витрати на оплату праці, тис. грн.	53507	54601	1094

Продовж. табл. 2.11

Витрати на навчання, підвищення кваліфікації, стажування, тис. грн.	28604	32341	3737
Витрати на матеріальні заходи, тис. грн.	360422	105568	-254854
Витрати, які націлені на соціальні заходи, тис. грн.	10332	10880	548
Витрати на заходи з охорони праці, тис. грн.	33463	34755	1292

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Дані таблиці вказують, що у 2023 році витрати на оплату праці ТОВ «Ай Травел Бус» зросли на 2%, і в основному це пов'язано із виплатою бонусів. Позитивною ознакою є зростання витрат на підвищення кваліфікації працівників на 13%, також зросли і витрати на забезпечення охорони праці на 4%.

Продуктивність праці визначає економічну ефективність роботи, яка визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або кількістю часу, який необхідно витратити на виготовлення одиниці продукції. Одні фактори ведуть до її підвищення та, відповідно, до збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції та послуг. Інші фактори можуть спричинити зниження продуктивності праці [5].

Визначимо рівень продуктивності праці персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Рівень продуктивності праці персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб, в тому числі:	21	26	5
Обсяг наданих транспортних послуг, тис. грн.	787370	370530	-416840
Продуктивність праці, тис. грн.	37493,8	14251,1	-23242,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Розглянемо на рис. 2.8. динаміку продуктивності праці ТОВ «Ай Травел Бус».

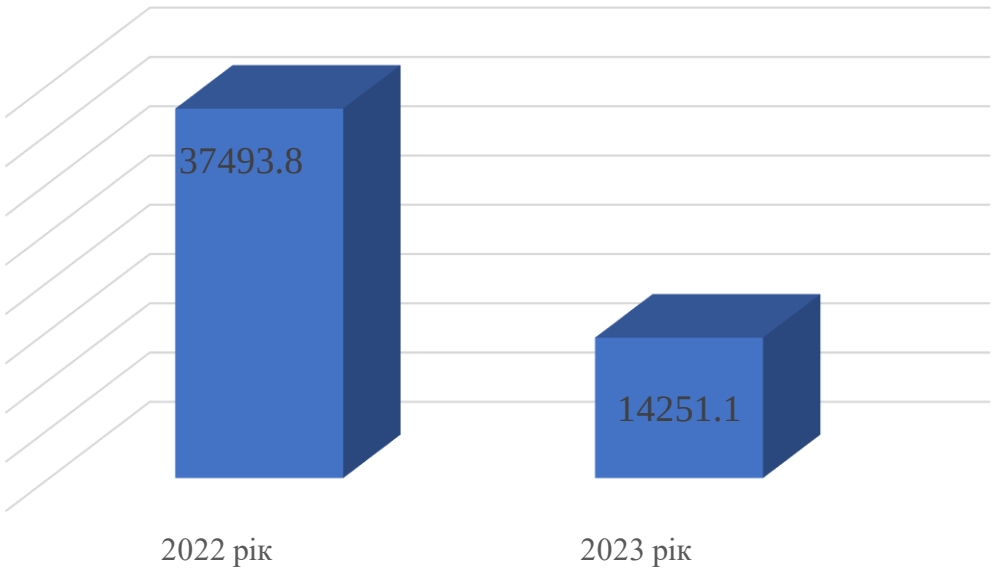


Рис. 2.8. Рівень продуктивності праці персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» у 2023 році склала 14251 тис. грн., що на 62% менше від попереднього року, а це не є позитивною характеристикою його діяльності.

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання підприємства

Систематичні повітряні тривоги, ракетні обстріли в Україні викликають в кожної людини почуття відсутності безпеки та певної безпорадності, і такі обставини змушують працівників будь-якого суб'єкта господарювання працювати в умовах постійного стресу та не сприяють ефективній продуктивності праці. Зважаючи на такі обставини, кожному члену колективу важливо відчувати підтримку та мотивацію до праці з боку керівництва.

Реалізуючи систему мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус» застосовує основні її види:

- матеріальну;

- нематеріальну.

Матеріальна мотивація ТОВ «Ай Травел Бус» передбачає оплату праці персоналу. Виплата заробітної плати у товаристві передбачає дві її форми – основна та додаткова.

Основна заробітна плата виплачується за виконання прямих обов'язків та норм праці, які представлені тарифними ставками для робітників підприємства, окладами для керівників та спеціалістів підприємства. Посадові оклади та тарифні ставки на підприємстві залежать від мінімальної заробітної плати, яка унормована законодавством України, посади, рівня кваліфікації, і як результат прописані у штатному розписі підприємства, який затверджується директором [5].

Виплата додаткової заробітної плати у ТОВ «Ай Травел Бус» передбачає:

- доплату за виконання завдань і обов'язків тимчасово відсутньої особи працівника (доплата може становити від 60% до 70% в залежності від посадового окладу працівника, який відсутній у зв’язку з перебуванням у відпустці, відрядженні, тощо);

- доплату за виконання рейсів у нічний час та перетин україно-польського кордонів понад 4 години (розмір доплати складає 30% від посадового окладу працівника);

- оплата за невикористаний час (виплата лікарняного та матеріальної допомоги, щорічної основної відпустки);

- премія для водіїв маршрутних рейсів за відсутність штрафів за порушення правил дорожнього руху (25%);

- премія управлінському персоналу передбачена щомісячно (20% від посадового окладу конкретного працівника).

Варто зазначити, що розмір середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» є досить високим та конкурентоздатним на ринку транспортних послуг (рис. 2.9.)

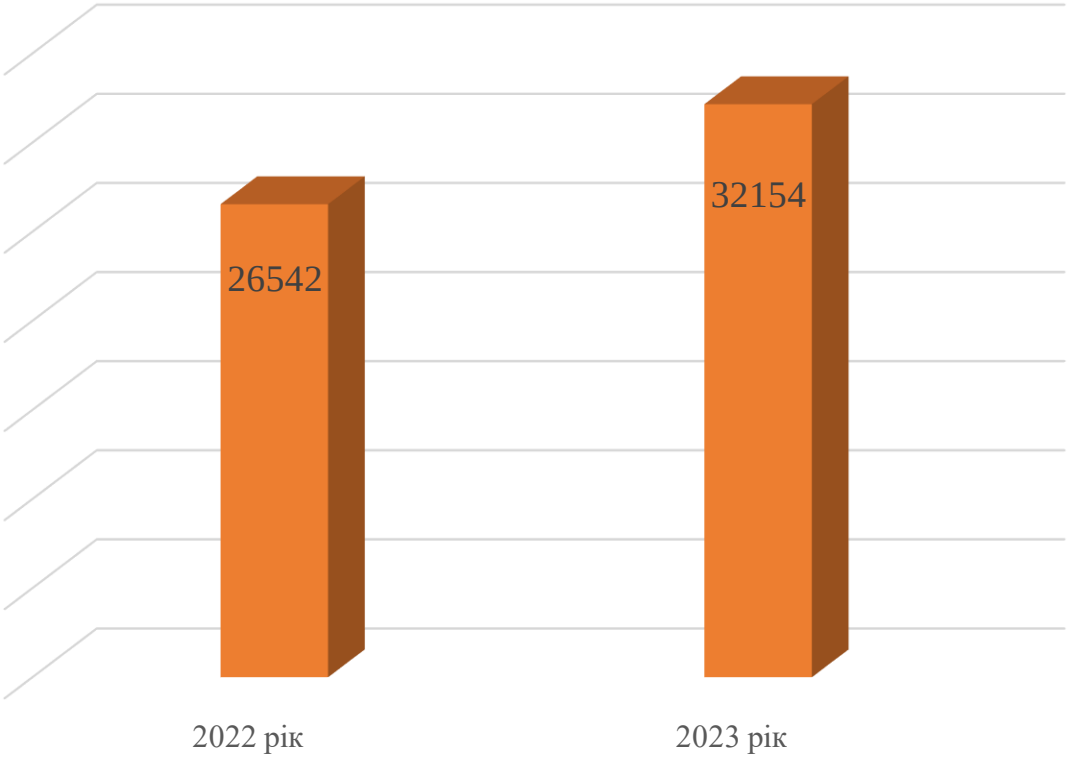


Рис. 2.9. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Основними умовами нарахування премій є:

- своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків;

- відсутність будь-яких порушень, як трудової дисципліни, так і правил внутрішнього розпорядку і т. д.

Розмір премій та умови їх нарахування затверджуються директором ТОВ «Ай Травел Бус».

У ТОВ «Ай Травел Бус» передбачена доплата за соціально-побутові стимули (виплата лікарняного та матеріальної допомоги, щорічної основної відпустки) для всіх категорій працівників, і залежить від розміру посадового окладу.

Варто зазначити, що ТОВ «Ай Травел Бус» використовує стимули нематеріального характеру:

- гнучкий графік роботи;

- можливість кар'єрного росту;

- розвиток персоналу;

- залучення працівників до управління підприємством;

- безкоштовні бізнес-ланчі;

- корпоративні святкування: день автомобіліста та щоквартальні корпоративи;

- публічна похвала за професійні успіхи.

Демотивація – система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми професійними обов'язками [25].

ТОВ «Ай Травел Бус» досить часто застосовує демотиваційну систему до працівників. Основними інструментами демотивації персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» є:

- не виплата премій;

- штрафи;

- неналежне матеріально-технічне забезпечення.

Розглянемо на рис. 2.10. систему мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус».

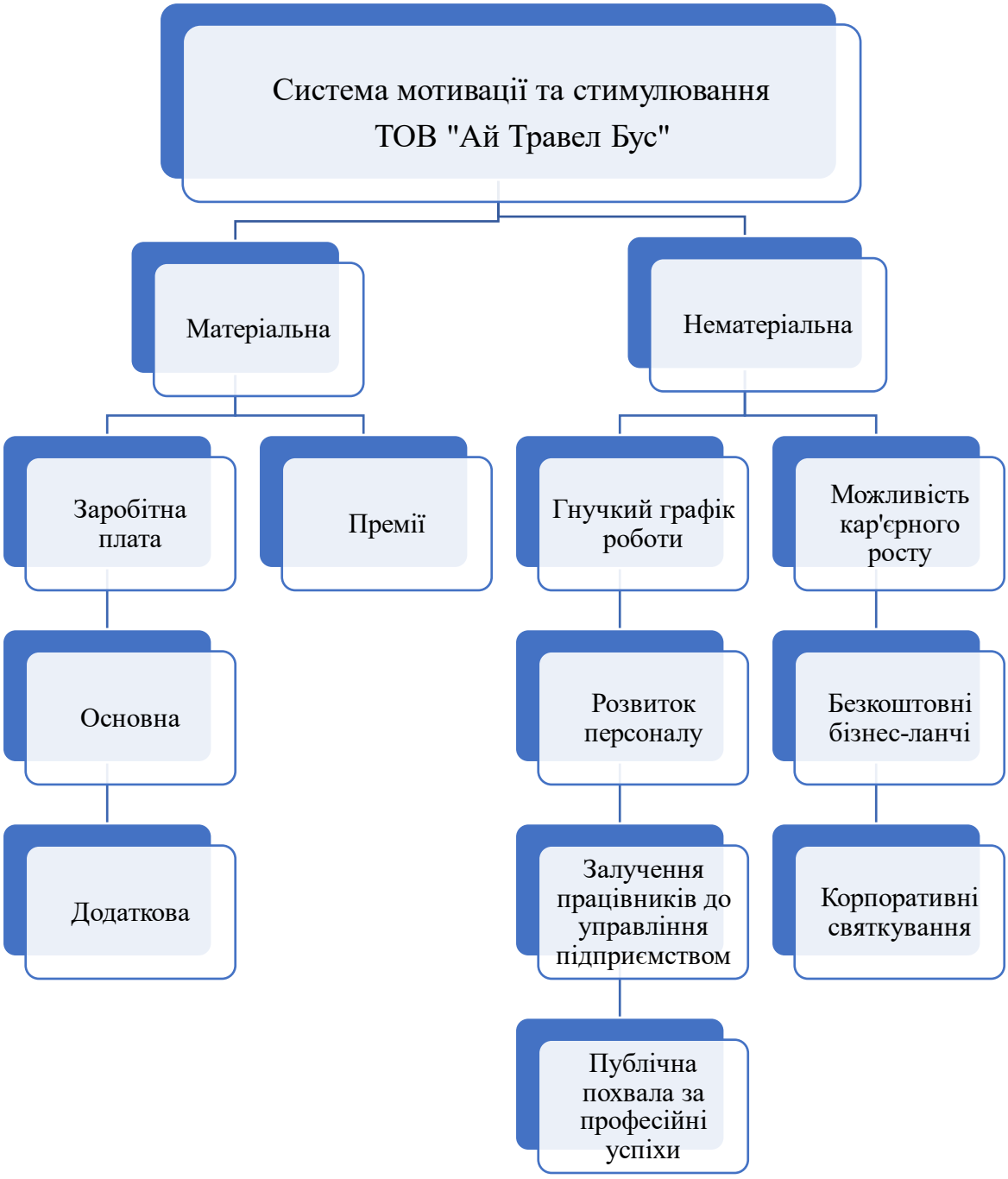


Рис. 2.10. Система мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус» Розроблено автором.

Щоб з'ясувати рівень вмотивованості колективом мотиваційною системою ТОВ «Ай Травел Бус» було здійснено їх опитування. У опитуванні взяли участь 69% персоналу товариства, тобто 18 осіб.

Респондентам було запропоновано оцінити рівень вмотивованості праці персоналу товариства виставивши оцінки у балах від 0 до 3, де:

- 0 – це відсутність показника;

- 1 – низький рівень;

- 2 – достатній рівень;

- 3 – високий рівень [12].

У таблиці 2.13 відобразимо узагальнені дані опитування працівників ТОВ «Ай Травел Бус».

Таблиця 2.13

Рівень вмотивованості персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	Бали				Середня оцінка
	0	1	2	3	
Система оплати праці	2	2	11	3	1,9
Графік роботи	3	10	3	2	2,2
Професійний розвиток	1	6	7	4	1,4
Можливість кар'єрного росту	6	2	8	1	1,2
Корпоративні святкування	1	1	8	8	1,3
Соціально-психологічний клімат в колективі	2	6	6	4	1,7
Публічна похвала за професійні успіхи	3	2	9	4	2
Рівень поінформованості про наявну систему мотивації персоналу	8	2	5	3	1,2
Рівень розуміння наявної системи мотивації персоналу	8	1	4	5	1,2
Разом	34	32	61	34	1,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності

Як бачимо, загальний рівень вмотивованості працівників ТОВ «Ай Травел Бус» складає 1,6 балів. Такі показники, як рівень поінформованості та розуміння про наявну систему мотивації персоналу, можливість кар'єрного росту перебувають на найнижчому рівні, тому керівництву товариства потрібно звернути на них увагу.

Також було проведено опитування щодо рівня задоволеності персоналом ТОВ «Ай Травел Бус» станом мотиваційного середовища за складовими системи управління персоналом (рис. 2.11.).

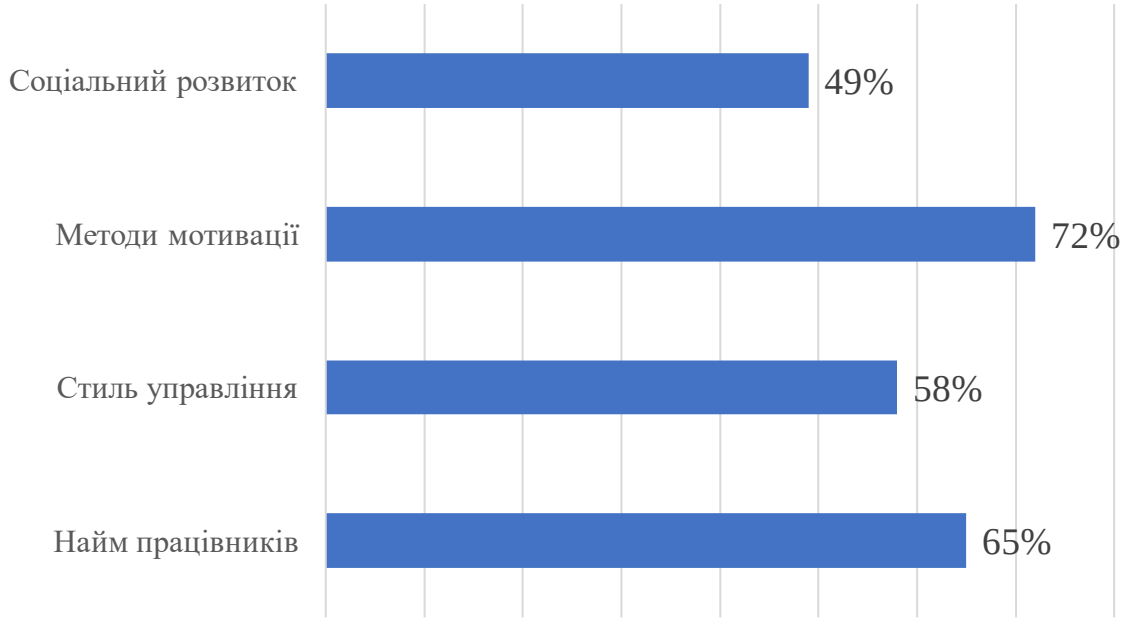


Рис. 2.11. Рівень задоволеності персоналом ТОВ «Ай Травел Бус» станом мотиваційного середовища за складовими системи управління персоналом

Розроблено автором.

Як бачимо, персонал товариства задоволений методами мотивації та процесом наймом працівників, а програма соціального розвитку найменше.

2.4. Сучасні методи підвищення системи мотивації та стимулювання підприємства

ТОВ «Ай Травел Бус» здійснюючи підприємницьку діяльність зорієнтоване на стратегію росту, яка передбачає вихід на нові ринки здійснення пасажирських та вантажних перевезень та зростання конкурентних переваг. Розглянувши систему мотивації та стимулювання товариства пропонуємо удосконалити як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Структура удосконалення системи мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Для удосконалення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» рекомендуємо застосовувати ґрейдову систему нарахування заробітної плати. Ґрейдова система передбачає, що рівень оплати трудової діяльності працівника на пряму залежить від цінності посади для підприємства. Для

формування ґрейдової системи необхідно провести аналіз робіт, які виконують працівники на своїх посадах[30].

Щоб здійснити оцінку посад підприємства за кількома критеріями необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання (табл. 2.13.)

Таблиця 2.13

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад

Фактор оцінки посади	Коефіцієнт вагомості, %
Відповідальність	12
Самостійність	16
Складність роботи	16
Управління кадрами	12
Досвід роботи	16
Знання та вміння	16
Вклад в досягнення цілей підприємства	12
Всього	100

Джерело: складено автором

Коефіцієнти вагомості розглядаємо для факторів оцінки посад як максимальну кількість балів.

Дальше проводимо оцінювання посад ТОВ «Ай Травел Бус» за вибраними факторами та робимо підсумок з балами за кожною посадою (табл. 2.14.)

Таблиця 2.14

Результати оцінювання посад ТОВ «Ай Травел Бус»

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	
Директор	16	16	12	16	16	12	12	100

Продовж. табл. 2.14

Заступник директора	12	16	8	9	15	12	12	84
Офіс-менеджер	15	14	12	9	5	7	8	70
Керівник відділу управління персоналом	12	10	5	8	16	7	7	67
Головний бухгалтер	12	10	8	8	8	9	6	61
Керівник відділу маркетингу	12	12	10	12	5	15	6	84
ІТ-фахівець	7	7	9	10	6	8	8	55
Юрист	12	10	8	8	9	7	8	62
Диспетчер	8	8	6	5	9	6	6	48
Інженер-механік	6	6	8	8	5	5	6	44
Водій автотранспортних засобів	10	10	15	8	6	6	8	63

Джерело: складено автором

Отримавши результати оцінки посад товариства визначимо співвідношення основної заробітної плати із цінностями посад (рис. 2.13.).

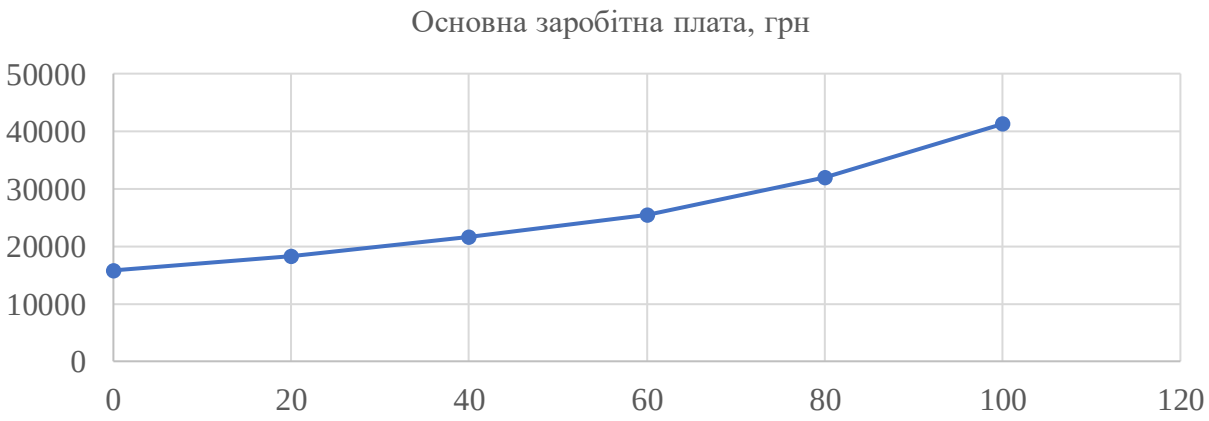


Рис. 2.13. Співвідношення основної заробітної плати із цінностями посад ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Як бачимо, співвідношення заробітної плати деяких посад має певну невідповідність з їх цінностями. Так, певні категорії посад мають завищену заробітну плату, а деякі занижену, тому потрібно переглянути розмір заробітної плати працівників ТОВ «Ай Травел Бус».

І, кінцевим етапом буде визначення ґрейдів відповідно до отриманих балів та потенційний розмір заробітної плати персоналу (табл. 2.15.)

Таблиця 2.15

Формування ґрейдів та потенційний розмір
заробітної плати персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Посада	Ґрейд	Сума, тис. грн.
Директор	7	45000
Заступник директора	7	38500
Керівник відділу маркетингу	7	32400
Офіс-менеджер	6	28555
Керівник відділу управління персоналом	6	27500
Головний бухгалтер	6	25600
Юрист	6	25000
ІТ-фахівець	5	24555
Водій автотранспортних засобів	5	22368
Диспетчер	4	20456
Інженер-механік	4	20154

Джерело: складено автором

Також, необхідно встановити виплату премій працівникам ТОВ «Ай Травел Бус» у розмірі 15% від посадового окладу за креативність та оригінальні рішення для вирішення питань, що стосуються управління підприємством.

Запропонуємо ще для розрахунку заробітної плати та нарахування додаткових виплат персоналу товариства застосовувати автоматизацію цього процесу, щоб це відбувалось прозоро. Для цього підприємству необхідно придбати програмне забезпечення SAP ERP (модуль SAP Payrroj).

SAP ERP – це програмне забезпечення, що дозволяє підприємствам автоматизувати свої бізнес-процеси, такі як управління фінансами, управління персоналом та управління кадрами [28].

Висновки до другого розділу

ТОВ «Ай Травел Бус» – це одне з підприємств на транспортному ринку, що надає послуги з міжнародних та міжміських перевезень пасажирів та вантажів. Товариство за період роботи зарекомендувало себе як надійного перевізника та надійного партнера.

Аналіз системи мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус» показав, що товариство сформувало її ефективно, проте є і ряд слабких моментів. Товариство використовує як методи матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

Рекомендовано запровадити ґрейдову систему виплати заробітної плати працівників ТОВ «Ай Травел Бус». Для визначення рангу ґрейду потрібно враховувати такі властивості як обсяг відповідальності, освіта, досвід та ін. Ґрейдова система забезпечить прозорість, для персоналу товариства, в оплаті праці, адже кожен працівник матиме змогу розуміти розрахунок власної заробітної плати та за які критерії.

Запропоновано виплачувати премії за креативність працівників ТОВ «Ай Травел Бус», що сприятиме формуванню сприятливого середовища, щоб виявити та розвивати таланти. Така система премій сприятиме всередині колективу товариства створити «здорове» конкурентне середовище серед працівників.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження системи мотивації та стимулювання в управлінні підприємством, можна зробити наступні висновки:

1. Управління системою мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві під час війни відіграє надзвичайно важливу роль. Керівникам бізнес-організацій необхідно враховувати, що під час військового стану потрібно організовувати систему мотивації та стимулювання персоналу таким чином, щоб були враховані задоволення нагальних потреб працівників, які викликані війною.

2. Визначено, що в сучасних умовах ведення бізнесу топ-менеджерам необхідно застосовувати дієві інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації та стимулювання, таких як надання можливості працівникам працювати у безпеці; можливість гнучкого графіку; забезпечувати розвиток нових умінь та знань; залучення до капіталу; забезпечення сучасними цифровими інструментами та індивідуальний підхід щодо розміру заробітної плати, премій та бонусів.

3. Здійснено характеристику різних світових підходів щодо формування та реалізації системи мотивації та стимулювання працівників, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Українські підприємства частково застосовують деякі елементи мотиваційної системи провідних національних економік.

4. З'ясовано, що ТОВ «Ай Травел Бус» є частиною системи українських суб'єктів господарювання, що займається організацією перевезень, як в межах України, так і закордоном. Основним кредом діяльності товариства є надання безпечних та надійних послуг з перевезення за доступною ціною.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Ай Травел Бус», який показав, що фінансовий стан перебуває на незадовільному рівні, що підтверджується зменшенням показників у 2023 році чистого доходу на 52%. Собівартість реалізованої продукції товариства у 2023 році була меншою на

50% ніж у 2022 році. Фінансові результати від операційної діяльності також мали тенденцію до зменшення.

6. Встановлено, що у ТОВ «Ай Травел Бус», зросли витрати на оплату праці, в основному це пов'язано із зростанням виплати бонусів персоналу. Також, варто зазначити, що позитивною ознакою діяльності товариства є зростання позитивної динаміки персоналу, яка вказує про збільшення кількості кваліфікованих працівників.

7. Встановлено, що ТОВ «Ай Травел Бус» сформувало та реалізовує налагоджену та дієву мотиваційну систему, яка застосовує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу на працівників. Було здійснено оцінку рівня вмотивованості колективом мотиваційною системою товариства шляхом опитування працівників, яка становить 1,6 балів І така оцінка вказала на певні недоліки в системі мотивації та стимулювання ТОВ «Ай Травел Бус», зокрема такі показники, як рівень поінформованості та розуміння про наявну систему мотивації персоналу, можливість кар'єрного росту перебувають на найнижчому рівні та потребують уваги.

Варто зазначити, що ТОВ «Ай Травел Бус» застосовує і демотиваційну систему до працівників у вигляді не виплати премій, штрафів та неналежне матеріально-технічне забезпечення.

8. Запропоновано для удосконалення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» застосовувати ґрейдову систему нарахування заробітної плати з проєктними пропозиціями розмірів матеріальних виплат. Запропоновано здійснювати премій працівникам товариства у розмірі 15% від посадового окладу за креативність та оригінальні рішення для вирішення питань, що стосуються управління підприємством. Для прозорого нарахування матеріальних виплат працівникам ТОВ «Ай Травел Бус» рекомендовано застосовувати програмне забезпечення SAP ERP.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С. 39–48. URL: https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5.
2. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Система мотивації офісних працівників. *Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. La Rochelle, France 2020*. Pp. 212-215. URL: https://isg-konf.com. DOI: 10.46299/ISG.2020.II.XIIURL.
3. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. URL:DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03.
4. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30.
5. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №35. С. 21-29. URL:https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-03. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1296.
6. Гербут М.В. Мотивація трудової діяльності працівників підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/ bitstream/ntb/9702/1/33.pdf.
7. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022.

№35. URL:https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/17e7f9bc-a9c4-4651.

9. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Ґрейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. URL:https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129.
10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких. *Економічний простір.* 2021. №174. С. 63-68. URL:http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/7973.
11. Гуренко І. О., Кудрявцева О. В. Система мотивації персоналу та види стимулювання праці. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. - С. 219-221.
12. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4583&i=25.
13. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С. 94–100. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100.
14. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35826.
15. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54.
16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science*

Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 1. Pp. 75-83. URL:doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

17. Кімлик В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 3741. URL:https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5
18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234. URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605.
19. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 72-77. URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf
20. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 143-148. URL:https://doi.org/10.32782/infrastruct71-25.
21. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №3(25). С. 4–15. URL:https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565.
22. Лугова В., Лебединська О., Чуркін А. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31.
23. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25.

24. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90–94. URL:http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4982&i=14.

25. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32.

26. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 48-52. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8.

27. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

28. Очеретін Д. В., ЧорнийД. В. Особливості автоматизації розрахунків заробітної плати та соціальних виплат на підприємстві енергетичної сфери. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 41 С. 86-91. URL:http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/11674.

29. Офіційний сайт ТОВ «Ай Травел Бус». URL: http:// ajtravel.com.ua.

30. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023 №2 (02). С. 45-48. URL:https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8.

31. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Т.1. № 19. С. 329–336. URL:http://hdl.handle.net/123456789/17268

32. Скорик Р.П. Особливості мотивації трудової діяльності виробничого персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/.

33. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16

34. Хилько І. І., Політікіна І. В. Роль економіко-математичних методів ефективного управління підприємством у транспортній галузі. *Сучасні дослідження: транспортна інфраструктура та інноваційні технології* : матеріали ІІ міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, викладачів та науковців (м. Київ, 29-30 листопада 2023 р.). Київ : Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, 2023. С. 279-282. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16247

35. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics.* 2021. № 27. С. 215-220. URL:DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30.

36. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66.

37. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. URL:DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2242.

38. Чим відрізняється мотивація від стимулювання URL: http://moyaosvita.com.ua/biznes/chim-vidriznyayetsyamotivaciya-vid-stimua. (дата звернення: 21.03.2023).

39. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. №35. С. 78–80. URL:https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011.

40. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/dashboard/ (дата звернення: 21.03.2024).