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

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Юлії КОСМІНИ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор ТОВ «Мобіліс-АМ»
Тарас КАЗМІРЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОСМІНА Ю. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи мотивації та стимулювання праці. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до мотиваційного менеджменту підприємства, визначено особливості процесу формування системи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством ТОВ «Мобіліс-АМ». Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом використання сучасних методів мотиваційного механізму в умовах воєнного стану.

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

ANNOTATION

KOSMINA Yu. Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the system of motivation and stimulation of work is carried out. In the second section, an analysis of the competitive environment and approaches to the motivational management of the enterprise was carried out, the features of the process of forming a system of motivation and labor stimulation in the management of the enterprise «Mobilis-AM» LLC were determined. The result of the study was recommendations on improving the efficiency of the enterprise by using modern methods of the motivational mechanism in the conditions of martial law.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 7

1.1. Сутність мотивації та стимулювання персоналу як засіб підвищення ефективності роботи підприємства…….. 7

1.2. Методи мотивації та стимулювання персоналу…….. 11

1.3. Механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу…….. 14

Висновки до першого розділу……... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»…… 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства…….……... 20

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства……..... 26

2.3. Аналіз мотивації і стимулювання праці та шляхи підвищення ефективності роботи підприємства……... 37

Висновки до другого розділу…… 44

ВИСНОВКИ…… 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 47

ДОДАТКИ……... 53

ВСТУП

Актуальність теми. З огляду на особливості ситуації під час воєнного стану важливим питанням для підприємств є мотивації персоналу. Людський капітал є особливим ресурсом підприємства, а отже потребує підвищеної уваги для його ефективного використання. В процесі управління персоналом головною та найбільш проблемною функцією менеджера є мотивація та стимулювання праці. В умовах динамічної розвитку ринку головним завданням підприємства є підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток конкурентних переваг продукції, зміцнення довіри до підприємства та його економічної безпеки. Традиційні моделі мотивації втрачають свою актуальність, а тому дослідження теми мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства є важливою основою формування системи ефективного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теорії та методології мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці. мотиваційних процесів в сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як Базалійська Н. П., Кузьменко М. М., Коленда Н. В., Колот А. М., Рукасов С. В., Нікітін Ю. О., Шафранська Т. Ю., Шкільняк М. М.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємства в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність мотивації та стимулювання персоналу як складової ефективного управління підприємством;
- охарактеризувати механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу;
- дати загальну характеристику та систему управління підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльності підприємства;

- оцінити інструменти мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства;

- запропонувати сучасні методи мотиваційного механізму в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства системи управління мотивацією та стимулюванням праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів впровадження сучасних мотиваційних механізмів.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних основ мотивації та стимулювання здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз методів та механізмів мотиваційного менеджменту проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи мотивації та стимулювання праці. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до мотиваційного менеджменту підприємства, визначено особливості процесу формування системи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством ТОВ «Мобіліс-АМ». Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом використання сучасних методів мотиваційного механізму в умовах воєнного стану.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 18 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 40 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації та стимулювання праці персоналу в структурі ефективного управління підприємством

Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах максимального використання нововведень та інновацій є особливе приділення уваги персоналу, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом, а також гарантує при цьому його економічну безпеку. У кожного працівника крім визначених умов трудової діяльності на промисловому підприємстві існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань [1].

В умовах воєнного стану ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки розвитку та надійності персоналу. З метою дослідження ефективної роботи персоналу необхідно проводити дослідження стосовно потреб, мотивів та стимулів людини до праці, сприяє розумінню категоріального апарату та впроваджувати модель ефективної мотивації та стимулювання праці персоналу.

Управління персоналом підприємства потребує досліджень стосовно сутності та процесу мотивації, аналізу поведінки працівників, наявністю знань та практичного досвіду, поєднання професійних навичок та потреб морального та матеріального стану працівника. Мотивація та стимулювання спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника та результативність роботи усього підприємства. Через це менеджери повинні вдосконалювати методи мотивації праці для підвищення стимулу працівника вкладати свій інтелект, здоров’я, знання , досів у розвиток підприємства.

Проведемо дослідження сутності поняття мотивація та стимулювання праці персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження сутності поняття мотивація та стимулювання праці персоналу [2-4]

Автори	Визначення
С. Мочерний [2]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потре-би, інтереси, цілі.
С. Покропивний [2]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства.
В.Шинкаренко, О.Криворучко [3]	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку.
В. Нижник [3]	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки.
П. Капустянський, О. Єлець [4]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.
С. Шекшня [4]	Стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потребо значимого для неї зовнішнього предмета (об’єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і ін.)

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що завдяки стимулюванню праці можна впливати на свідомість працівника, таким чином виникає прагнення людини діяти, зацікавленість персоналу у виконанні завдань та досягненні найкращих результатів праці. Чим потужніші будуть стимули, тим діяльність працівників буде більше мотивованою.

На нашу думку, мотивація є важливою функцією в системі управління персоналом та інструментом спонукання персоналу до певних дій, які сприяють досягненню цілей працівників та підприємства. Цілеспрямований вплив на людину здійснюється за допомогою важливих для неї стимулів, елементів мотивації результативної праці персоналу, які спонукають її до певних дій (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Елементи мотивації результативної праці персоналу [5]

Об’єкт стимулювання	Характеристика
Суб’єкт стимулювання	працівник, група людей, колектив організації в цілому
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників.
Ступінь ризику	здоров’я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ

продовження таблиці 1.2

Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Кар'єрне зростання	виконавця; менеджера нижнього рівня; менеджера середнього рівня; обслуговуючого персоналу

Система мотивації та стимулювання праці формується з врахуванням нормативного законодавства та ґрунтується на системі трудових відносин з працівником та передбачає відповідну винагороду за виконану роботу. Розглянемо основні завдання мотивації персоналу (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Основні завдання мотивації персоналу [6]

Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів, які засновані на вивченні мотиваційної структури поведінки її персоналу. Ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати діяльності персоналу, на бажанні працівника не лише якісно виконувати функціональні обов'язки, а сприяти його творчому мисленню, креативності, раціоналізаторству, готовності ще краще виконувати завдання ніж це передбачено трудовим договором.

1.2. Методи мотивації та стимулювання персоналу

Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [7]. Розглянемо чинники, які впливають на моральний та матеріальний стан персоналу (рис.1.2).

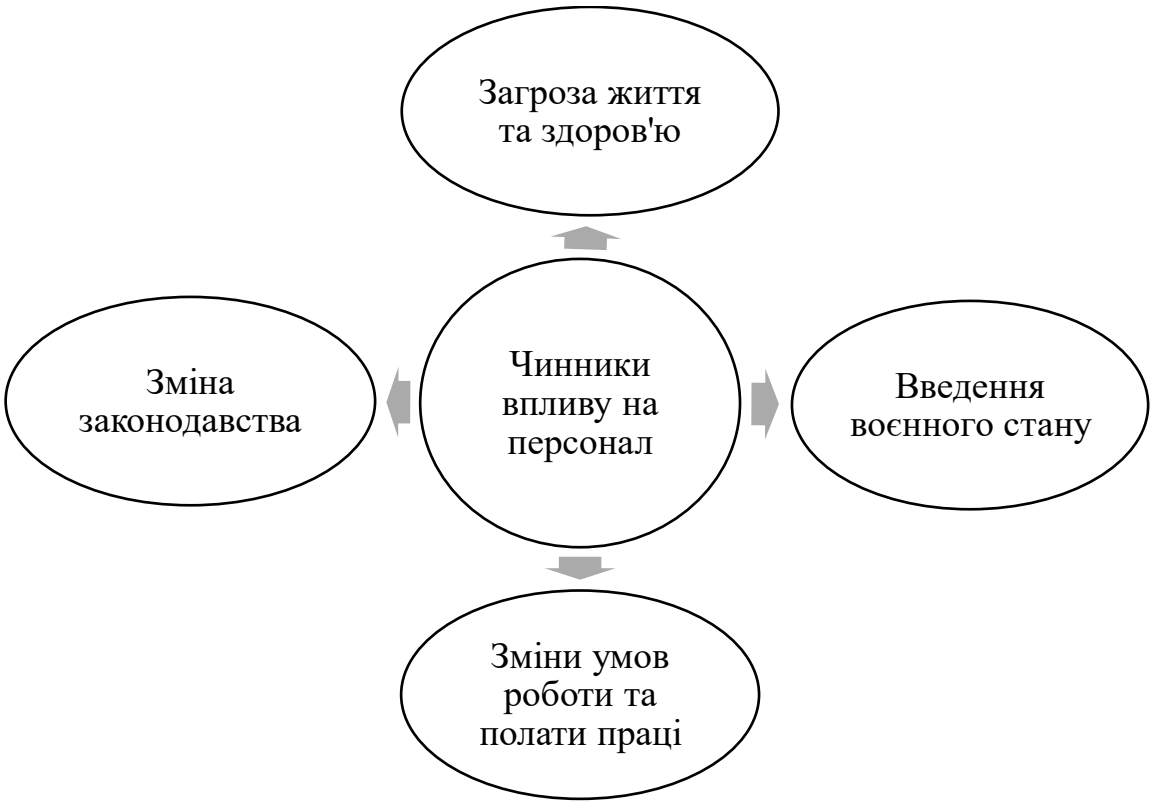


Рис. 1.2. Чинники впливу на моральний та матеріальний стан персоналу [8]

Кризові умови стають загрозою для функціонування підприємства, впливають на ефективність та результативність показників діяльності. Враховуючи зовнішні загрози кожне підприємство спрямовує зусилля на збереження людського потенціалу та адаптацію механізмів управління персоналом. Мотивація та стимулювання персоналу відіграє важливе значення у підвищенні ефективності діяльності підприємств, а тому потрібно вдосконалювати існуючі моделі та впроваджувати адаптивні до сьогодення.

Для розробки та впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу необхідно пройти такі етапи:

- провести соціальну діагностику персоналу;

- - визначити коло проблемних питань підприємства, які виникають через неефективну мотивації персоналу;

- розробити заходи щодо удосконалення мотивації та стимулювання персоналу;

- провести розрахунок витрат для реалізації заходів мотиваційного менеджменту.

Система мотивації персоналу забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих факторів з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [9]. При розробці системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства доцільно використовувати такі принципи:

- забезпечення можливості реалізовувати набуті працівниками професійні навички та здобутий досвід, працюючи на благо підприємства;

- механізм мотиваційного стимулювання працівників, який використовується на підприємстві, повинен відповідати вимогам сучасності та бути конкурентоспроможним по відношенню до інших підприємств галузі;

- система матеріального стимулювання повинна фокусуватися на досягненні кінцевих результатів як у роботі кожного підлеглого, так і в роботі підприємства в цілому;

- забезпечити збалансування матеріальних та нематеріальних засобів мотивації [10].

Система мотивації та стимулювання персоналу повинна включає такі методи та моделі, які б задовольняли потреби працівника та відповідали можливостям підприємства. Розглянемо методи мотивації персоналу на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методи мотивації та стимулювання персоналу [11]

За способом впливу методи мотивації та стимулювання персоналу ґрунтується на системі матеріального та морального заохочення, а також на почутті страху за різні види покарання. За суб’єктом мотивації та стимулювання персоналу передбачають методи, які спрямовані на внутрішньо-особистісну мотивацію, а також вивчення потреб працівника та визначення методів впливу.

За спрямованістю впливу мотивація та стимулювання сприяють виникненню позитивних емоцій у працівника, бажанню досягати успіхів, підвищувати продуктивність праці, а також може мати негативний вплив у професійній діяльності. За місцем виникнення методи мотивації та стимулювання персоналу бувають зовнішні та внутрішні та залежать від процесу задоволення працювати колективі, спілкуватися з колегами, отримувати винагороду відповідного рівня, можливості кар'єрного росту та приналежності до підприємства.

Класифікаційна ознака за економічним змістом характеризує оплату праці, премії, участь у доходах підприємства, оплату навчання, підвищення привабливості роботи, гнучкі графіки роботи та належні умови праці [12]. За функціональним призначенням включає участь працівників у економічній, організаційній та соціальній діяльності, у формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, одержанню гідної заробітної плати та результативної роботи підприємства.

1.3. Механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу

Особливої уваги заслуговує сучасний аспект мотивації персоналу, що пов'язаний з розвитком інформаційного суспільства та цифрової економіки [13]. На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів. Водночас не можна не брати до уваги й зовнішні чинники, що впливають на людину як працівника [14]. З метою мотивації та стимулювання персоналу підприємства використовуються відповідні механізми, серед яких є форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації. Основним стимулом є розвиток внутрішньої мотивації, що задовольняє потреби персоналу для

підвищення ефективності праці, розвитку ініціативи співробітників, підвищення прибутки та досягненню цілей підприємству.

Складові мотиваційної моделі працівників підприємства на рис. 1.



Рис. 1.4. Складові мотиваційної моделі працівників підприємства [15]

Ставлення з повагою до своїх працівників ґрунтується на ефективній мотивації, можливості до зростання персоналу, набування нових навичок та отримання кращого досвіду. Ефективність роботи залежить від приналежності працівника до підприємства, відчуття бути потрібними та почутими колективом.

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [16].

В умовах сьогодення важливе значення у мотивації персоналу займає матеріальне стимулювання, яке реалізується через механізм виплаченої винагороди за виконану роботу та можливість забезпечити свої потреби через придбання товарів та послуг. При формуванні матеріальної мотивації важливо враховувати такі вимоги:

- дотримання чинного законодавства щодо рівня оплати праці;
- проведення аналізу ринкової заробітної плати та дослідження її динаміки;
- забезпечення оптимального співвідношення між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці;
- дотримання структури матеріальної винагороди;
- визначення внеску кожного працівника у підвищення ефективності праці, креативності виконання функціональних обов'язків;
- впровадження системи премій та надбавок, комісійних винагород;
- фінансування навчання персоналу, або надання компенсацій за участь у навчальних програмах з метою підвищення кваліфікації.

Варто звернути увагу на те, що стимулом працівника до ефективності праці є не лише задоволення різноманітних потреб матеріального характеру, а й потреби нематеріального змісту також стають ваговим стимулом до продуктивної праці. Щодо негрошової матеріальної мотивація персоналу, то вона може бути такою:

- страхування працівника;
- надання соціального пакету;

- нарахування пільг працівнику;
- надання путівки;
- подарунки до свят, видатних дат;
- компенсація або оплата абонемента у фітнес-клуб, оренди житла, проїзд та інші.

Нематеріальна мотивація - це сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови [17, с. 48]. Цей механізм мотивації також впливає на ефективність праці персоналу, заохочує до підвищення її продуктивності та результативності роботи підприємства в цілому. До різновидів нематеріальної мотивації можна віднести такі категорії заохочення персоналу:

- відзнаки працівників у вигляді нагород (грамоти, значки, медалі, подяки);
- коригування робочого графіка працівника;
- облаштування комфортних умов праці;
- публічне визнання досягнень працівника, наголошення на важливості та якості виконання завдань;
- запрошення фахівців для участі у мотиваційних зборах;
- проведення спільних тренінгів, тісна співпраця між працівниками різних відділів;
- відзначення важливих дат усім колективом підприємства.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину [18, с. 36]. Якщо говорити про непрямий примус, то у цьому випадку виплачується матеріальна винагорода за виконання потрібної дії, тобто здійснюється позитивне стимулювання. Як різновид непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання [19, с. 259].

Варто зауважити, що персонал є найбільш цінним ресурсом, який постійно розвивається, вдосконалюється, змінюється. Відповідно, завдяки персоналу постійно підвищується якість виробництва персоналу, зростають доходи та прибуток (рис.1.5).



Рис. 1.5. Переваги ефективності мотивації та стимулювання праці персоналу

Джерело: складено автором на підставі [20, с. 39]

Знання теорії мотивації та стимулювання персоналу підприємства є основою ефективності роботи підприємства. Сутність ефективної мотивації та стимулювання персоналу полягає у знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства та власниками підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено, що в умовах воєнного стану ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки розвитку та надійності персоналу. З метою дослідження ефективної роботи персоналу необхідно проводити дослідження стосовно потреб, мотивів та стимулів людини до праці, сприяє розумінню категоріального апарату та впроваджувати модель ефективної мотивації та стимулювання праці персоналу.

2. Розглянуто сутність поняття мотивація та стимулювання праці персоналу. Виокремлено, що завдяки стимулюванню праці можна впливати на свідомість працівника, таким чином виникає прагнення людини діяти, зацікавленість персоналу у виконанні завдань та досягненні найкращих результатів праці. Чим потужніші будуть стимули, тим діяльність працівників буде більше мотивованою.

3. Визначено основні завдання мотивації персоналу, які передбачають формування мотиваційної політики, яка сприяє підвищенню результатів діяльності персоналу, на бажанні працівника не лише якісно виконувати функціональні обов’язки, творчому мисленню, креативності, раціоналізаторству, готовності ще краще виконувати завдання ніж це передбачено трудовим договором.

4. Вказано, що кризові умови стають загрозою для функціонування підприємства, впливають на ефективність та результативність показників діяльності.

5. Виокремлено, що мотивація та стимулювання персоналу відіграє важливе значення у підвищенні ефективності діяльності підприємств, а тому потрібно вдосконалювати існуючі моделі та впроваджувати адаптивні до сьогодення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1.Загальна характеристика та система управління підприємства

Війна вкотре підтвердила, що автомобіль – не просто засіб пересування. Це надійний помічник, засіб для евакуації в безпечне місце й навіть тимчасова домівка у випадках, коли завантажені дороги не давали змоги проїхати більше ніж 250-300 км за світловий день. Тому підтримувати своє авто в ідеальному технічному стані – це питання вашої безпеки й мобільності [21].

Підтримання працездатного стану машину період їхнього використання за призначенням, а також швидке відновлення пошкоджених машин здійснюється підрозділами технічного обслуговування і ремонту військових частин з ефективним використанням матеріальної частини рухомих засобів технічного обслуговування і ремонту озброєння та військової техніки [22]. Базовою основою для підтримання автотранспорту є проведення технічного обслуговування і поточного ремонту автомобіля.

На станції технічного обслуговування для забезпечення працездатності автомобіля, здійснюють такі види робіт (табл. 2.1).

Таблиці 2.1

Види сервісних робіт, які забезпечують працездатність автомобілів

№ п/п	Стан автомобіля	Види робіт
1.	Підтримує заданий рівень працездатності	Технічне обслуговування
2.	Відновлення втраченої працездатності	Ремонт
3.	Комбінація 1 та 2 стану	ТО і Р

Джерело: складено автором на підставі [22]

Невеликі підприємства, які проводять ремонт автомобільного транспорту визначають види робіт з врахуванням обмежених фінансових можливостей та наявністю великого переліку пропозицій. Відповідно до класифікаційних ознак розрізняють такі види станцій техобслуговування автомобілів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Види станцій техобслуговування автомобілів [24]

Оновлення парку рухомого складу, застосування більш продуктивного технологічного обладнання технічних служб та покращених методів організації виробництва підприємств автомобільного транспорту дає можливість зменшити об’єм робіт технічного обслуговування і ремонту [25].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс АМ» - це невелике підприємство, яке проводить технічне обслуговування та ремонт автомобілів. ТОВ «Мобіліс-АМ» надає великий спектр послуг в сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Асортимент наданих автотранспортних послуг залежить від кількості постів (рис. 2.2).

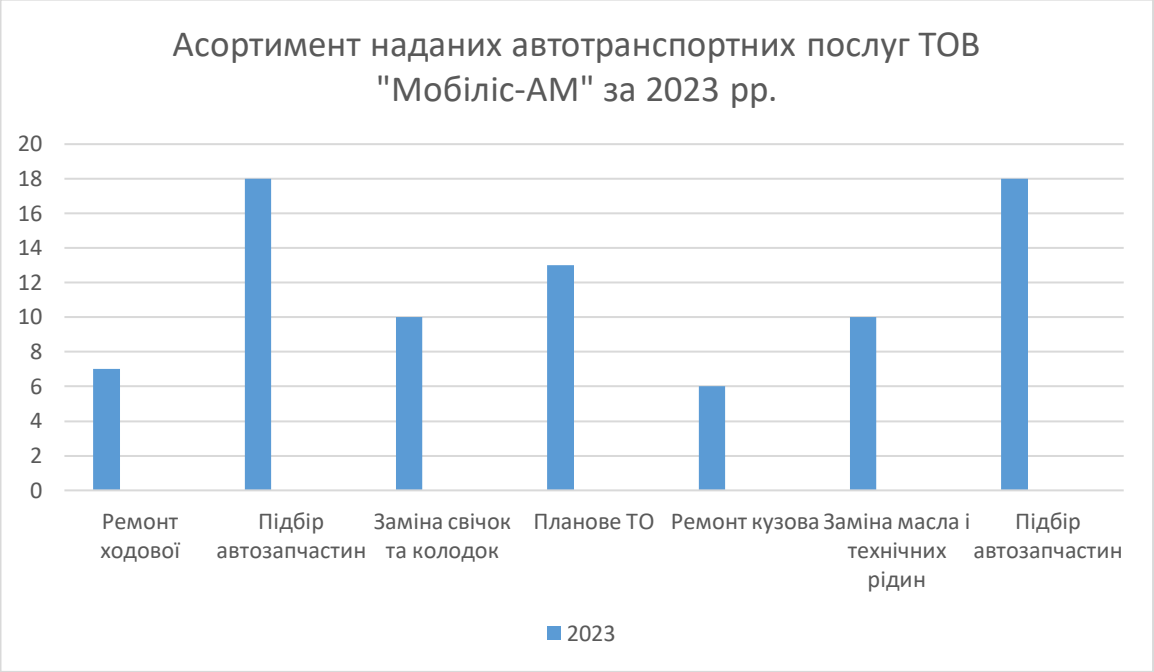


Рис. 2.2. Асортимент наданих послуг ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено на підставі звітності

Серед асортименту наданих автотранспортних послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» найбільшим попитом користується ремонту вузлів, систем і агрегатів, робіт з електрообладнання, обслуговування та ремонту систем живлення, проведення шиномонтажних робіт та слюсарних робіт.

Ефективність роботи товариства залежить від надійності та працездатності усіх напрямків діяльності та залежить від таких чинників:

1) наявність чітко визначеної місії підприємства;

2) розподіл повноважень та відповідальності працівників на підставі фахових компетентностей;

3) забезпечення виконання поставлених цілей та контроль за результатами роботи;

4) крім формального управління сприяти розвитку іншим неформальним формуванням задля досягнення мети;

5) наявність оптимального рівня матеріально-технічного забезпечення;

6) впровадження інноваційного технологічного устаткування;

7) наявність превентивної системи надійного функціонування;

8) проведення адаптивних заходів щодо покращення умов роботи підприємства;

9) цифровізація виробничого процесу;

10) забезпеченість висококваліфікованим персоналом.

В системі управління важливе значення має відповідальність ієрархії управління та результативність підпорядкованого структурного підрозділу (рис. 2.3).

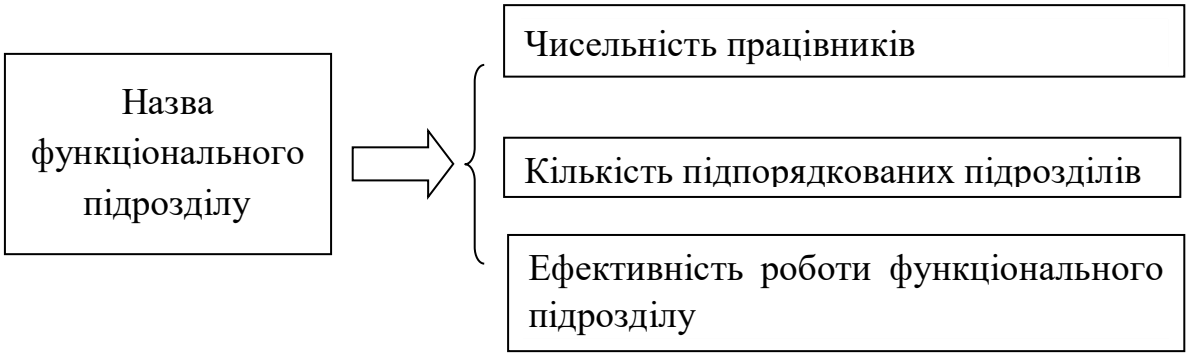


Рис. 2.3. Схема відповідності ієрархії управління та результативності структурного підрозділу

Джерело: складено автором на підставі [23, с. 66]

Розвиток підприємства, як головна мета його діяльності, відбувається за умови розвитку персоналу, який вмотивований до досягнення мети, яка стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування мотивації та відповідних їм форм і методів стимулювання [26].

Організаційна структура підприємства передбачає схематичне представлення зв’язків міх підрозділами, працівниками, визначені рівні управління, форми підпорядкування, способи комунікації. ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує функціональну структуру управління, яка характеризується чітко визначеними функціональними обов’язками працівників та відповідальністю за якість виконаних робіт.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.4).

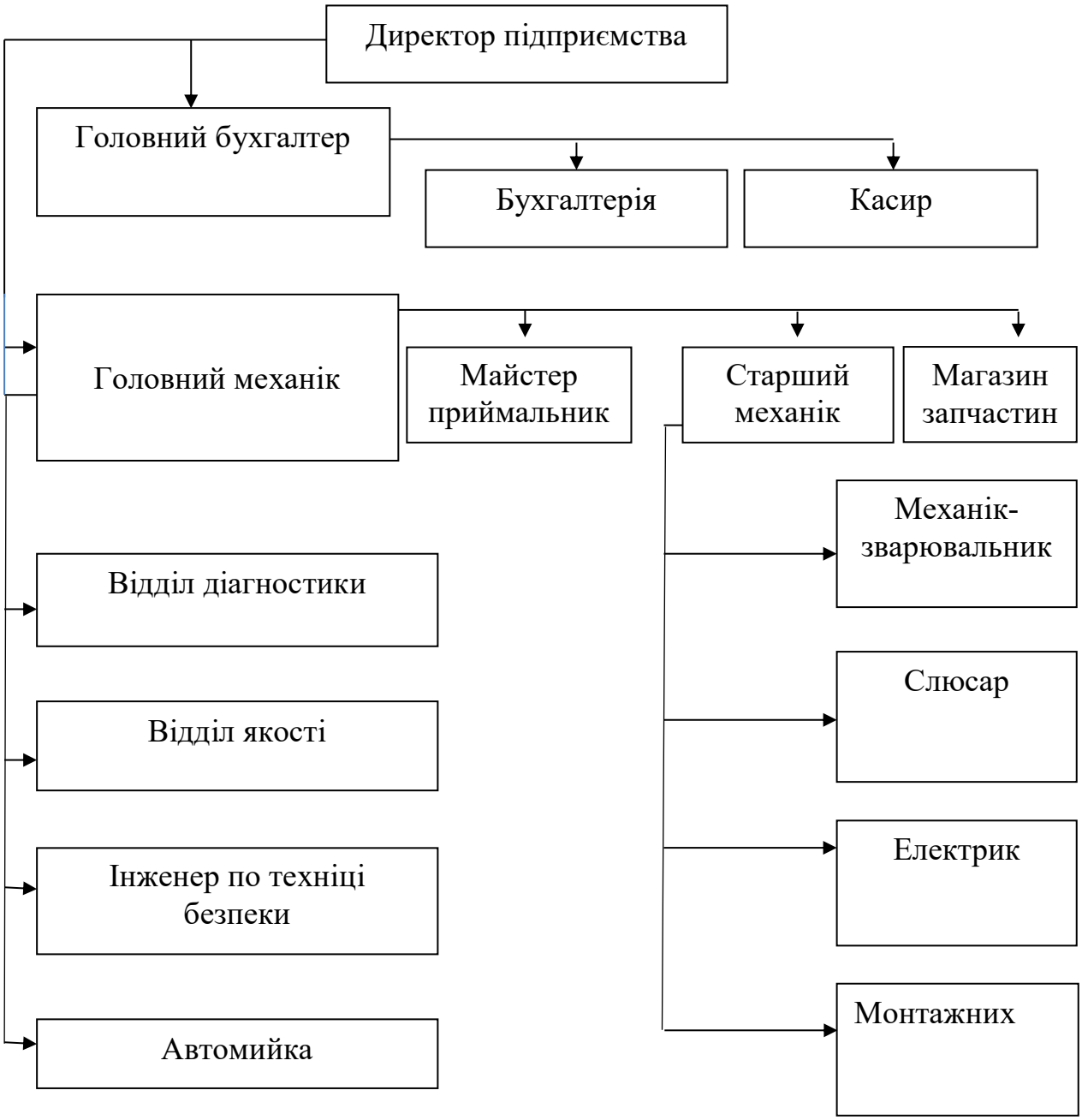


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі Положення

Проведемо експертним шляхом розрахунок показників оцінки оптимальності організаційної структури управління за раціональністю та централізацією управління, діапазоном контролю та рівнем формальних обов'язків менеджерів, дублюванням функцій та надійністю та оперативністю виконання поставлених завдань. Результати дослідження узагальнимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка оптимальності організаційної структури управління

ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники організаційної структури ТОВ «Мобіліс-АМ»
1. Рівень раціональності структури - 0,94
2. Рівень централізації управління– 0,20
3. Обхват контролем – 4 осіб
4. Рівень гнучкості – 0,75
5. Рівень дублювання функцій – 0,20.
6. Рівень надійності структури – 0,75
7. Рівень оперативності – 0,85

Джерело: складено автором на підставі досліджень

Проведений аналіз оптимальності організаційної структури управління вказує на те, що рівень раціональності організаційної структури управління достатньо високий та становить 0,94. Це свідчить про те, що в товаристві працює механізм суміщення посад по вертикалі та горизонталі, завдяки чому вдається оптимізувати чисельність працівників, підвищити продуктивність праці; можливість замінити основного працівника на час відсутності дублером, який підготовлений та може виконувати весь спектр робіт.

Щодо рівня централізації управління, то цей показник на рівні 0,2, що свідчить про структурну оптимальність категорій працівників. Отже, питома вага керівників становить 20%, а безпосередніх виконавців 80%.

Рівень гнучкості організаційної структури управління характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища [27]. Цей показник у 2023 р. становить 0,75, це означає, що товариство постійно змінюється та адаптується до нових умов зовнішнього середовища. Оптимальність організаційної структури управління характеризується можливістю підприємства забезпечувати виконання виробничої програми, підвищувати конкурентоспроможність та одержувати вигоду від діяльності.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Високий попит на послуги автосервісу може бути досягнутий за рахунок високої якості послуг, застосування прогресивного обладнання, раціональної організації і стимулювання праці, контролю якості, а також використання при ремонті запасних частин, які відрізняються високою якістю і надійністю в експлуатації [29].

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» та визначимо ефективність роботи підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/ спаду
		2022	2023		
1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3800	4200	400	10,5
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	114	126	12	9
3. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3686	4074	388	11
4.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2200	2500	300	14
5. Валовий прибуток	тис. грн.	1486	1574	88	6
6. Інші операційні прибутки	тис. грн.	300	400	100	33
7. Адміністративні витрати	тис. грн.	420	420	-	-
8. Витрати на збут	тис. грн.	100	100	-	-

продовження таблиці 2.3

10. Інші операційні витрати	тис. грн.	800	800	-	-
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	466	654	188	40
16. Єдиний податок	тис. грн.	-	32,7	32,7	-
18. Чистий прибуток	тис. грн.	466	621,3	155,3	33
19.Рентабельність продукції	%	1,8	21	19,2	20

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності

За даними таблиці видно, що ТОВ «Мобіліс-АМ» і 2023 р. спрацювало краще у порівнянні з 2022 р. Так, одержано виручка від реалізації послуг на суму 4200 тис. грн, а у 2022 р. – 3800 тис. грн, тобто темпи зростання склали 10,5%. Собівартість реалізованих послуг становить у 2023 р. 2500 тис. грн, що на 300 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., темпи зростання становлять 14%. Отже, спостерігається перевищення темпів зростання собівартості реалізованих послуг над темпами зростання виручки від реалізації.

У 2023 р. валовий прибуток становить 1574 тис. грн, а у 2022 р. 1486 тис. грн, тобто на 88 тис. грн більше, або на 6%. Позитивними чинниками зростання валового прибутку є ріст виручки, а негативними зростання собівартості реалізованих послуг.

Крім основного виду діяльності, а це надання послуг з сервісного обслуговування та ремонту автомобілів, ТОВ «Мобіліс-АМ» реалізує запчастини до автомобілів, які у структурі надання послуг займають 18%. Від реалізації запчастин товариство отримало 400 тис. грн прибутку.

Варто наголосити, що за рахунок впровадження цифрових технологій витрати на збут, операційні витрати та адміністративні витрати у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. не змінилися.

В результаті господарської діяльності товариство отримало у 2023 р. 654 тис. грн, що на 188 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., або на 40%. У 2023

р. сплачено єдиного податку до бюджету 32,7 тис. грн та податку на додану вартість 126 тис. грн. Разом сплачено податків та платежів у 2022 р. на суму 114 тис. грн, а у 2023 р. - 158,7 тис. грн., тобто на 44,7 тис. грн більше.

Розглянемо динаміку основних показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»
Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.3

Розглянувши динаміку показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2023 рр. можна зробити висновок, що у 2023 р. товариству вдалося стабілізувати роботу та покращити дані за усіма ключовими позиціями. Вплив різноманітних факторів на автосервіс, сильно віддзеркалюється на попит послуг технічних станцій, тому для її надійної роботи треба враховувати всі нюанси організації підприємства (кліматичні, фізико-хімічні фактори, вплив на персонал, стандартизація і уніфікація технологічного обладнання) [30, с. 338].

Підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення попиту на послуги автосервісного обслуговування та ремонту автомобілів можна за рахунок високої якості послуг, використання інноваційного устаткування та

обладнання, контролю якості виконання робіт, використання якісних запасних частин, ефективною системою мотивації та стимулювання праці, творчого синергетичного характеру роботи працівників.

Розглянемо динаміку зміни рентабельності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2023 рр. на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка зміни рентабельності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3.

У 2023 р. рентабельність становить 21% та у порівнянні з 2022 р. зросла на 20%. Резервами зростання рентабельність продукції є зростання прибутку та зменшення собівартості наданих послуг. Позитивною динамікою товариства є стабілізація адміністративних витрат та витрат на збут, а також зростання інших операційних прибутків.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом, який допомагає сформулювати стратегії контролю над зовнішніми щодо підприємства чинниками, з метою передбачення потенційних і загроз і нових можливостей. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно прогнозувати загрози та можливості та розробляти плани на випадок непередбачуваних

ситуацій, включаючи стратегії досягнення цілей і перетворення потенційних загроз на вигідні можливості [31, с. 113].

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ», який є основним інструментом дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підвищений попит на послуги автосервісного обслуговування та ремонту автомобілів	Недостатній обсяг асортиментних послуг
Достатній репутаційний рівень	Порушення графіку виконання послуг
Задоволення клієнтів	Високі ціни на запчастини
Висока якість виконаних послуг	Недосконала організаційна структура управління
Оптимальний рівень рентабельності продукції	Неповне використання виробничої площі
Ефективний менеджмент	Спеціалізація на окремі марки автомобілів
Конкурентоспроможний рівень цін на автотранспортні послуги	Наявність централізованого управлінського прийняття рішень
Цифровізація виробництва	Залежність надання автосервісних послуг від поставки запасних частин
Визначена та достатньо обґрунтована стратегія розвитку товариства	Недостатність наявності оборотних коштів

Джерело: складено на підставі власних досліджень

Проведений аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» дає підстави зробити такі висновки, що товариство впроваджує заходи щодо

підвищення рівня конкурентоспроможності товариства за рахунок таких чинників:

- попиту на послуги автосервісного обслуговування та ремонту автомобілів;
- репутації товариства;
- надання послух для задоволення потреб клієнтів;
- якості та надійності надання послуг;
- стабільності виробництва та отримання оптимального рівня рентабельності продукції;
- впровадження сучасних методів управління;
- формування конкурентоспроможної ціни;
- використання сучасних цифрових технологій виробництва;
- наявності стратегії розвитку товариства.

Наявність слабких сторін послаблює ТОВ «Мобіліс-АМ» у конкурентній боротьбі на ринку послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту, а саме:

- менший обсяг асортиментних послуг у порівнянні з найближчими конкурентами;
- у зв’язку з об’єктивними та суб’єктивними обставинними спостерігаються випадки недотримання графіку виконання послуг;
- задля надійності та безпечності надання послуг товариство замовляє фірмові запчастини, а тому ціни на них є значно вищими від запчастин китайського виробництва;
- організаційна структура управління потребує організаційних змін на перехід на вищий рівень управління;
- наявність незадіяної виробничої площі впливає на зростання постійних витрат щодо її обслуговування;
- надання послуг окремим маркам автомобілів створює можливості для конкурентів, які мають ширшу спеціалізацію;

- централізований тип управління стримує ініціативу та креативність ідей підлеглих;

- у зв’язку з блокуванням кордонів бувають випадки затримки постачання необхідних запасних частин, що впливає на сервісне обслуговування та лояльність клієнтів;

- недостатність оборотних коштів не дає можливості товариству робити середній запас запасних частин, щоб прискорити час виконання послуг.

Стратегія підприємства має бути спрямована на усунення слабких сторін. Якщо сильних сторін недостатньо для формулювання ефективної стратегії, менеджери повинні створити базу ,на якій вона базуватиметься [32].

Проведемо аналіз ринкових можливостей та зовнішніх загроз, які опосередковано впливають на діяльність товариства, проте ці чинники впливають на ефективність роботи ТОВ «Мобіліс- АМ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища

ТОВ «Мобіліс- АМ»

Аналіз можливостей	Аналіз загроз
1.Розвиток інноваційних технологій виробництва та надання автосервісних послуг	1.Ракетна атака з боку росії
2.Зростання кількості автовласників та попиту на послуги	2.Пошкодження споруд
3.Оптимальне податкове навантаження	3.Зростання рівня інфляції
4.Наявність підтримки малого бізнесу шляхом надання грантів	4.Зниження рівня доходу клієнтів
5.Відсутність бар’єрів для розвитку бізнесу	5.Енергетична криза
6.Привабливість галузі	6.Кадровий «голод» на фахівців

продовження таблиці 2.5

7.Стабільність галузі	7.Високий рівень фізичної небезпеки
8.Зростання цін на надання автосервісних послуг	8.Економічна криза
9.Можливість співпраці з міжнародними партнерами	9.Висока конкуренція
	10.Законодавчі вимоги та обмеження щодо функціонування
	11.Блокада кордонів

Джерело: складено на підставі власних спостережень

За даними аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс- АМ» можна зробити висновок, що існують загрози макросередовища, які негативно впливають на розвиток потенціалу товариства. Найбільший негативний вплив на ефективність роботи мають такі чинники:

- можливість ракетної атаки з боку рф створює загрозу фізичного знищення; настання енергетичної кризи;
- зростання рівня інфляції негативно впливає на курс долара, що впливає на зростання цін на запасні частини, внаслідок чого вартість автосервісних послуг може зростати, що впливатиме на конкурентоспроможність підприємства;
- продовження військових дій негативно впливає на рівень доходу та платоспроможність клієнтів;
- наявність конкурентів вимагає переглянути ефективність управління та інструменти забезпечення конкурентних переваг надання автосервісних послуг;
- мобілізація чоловіків може спричинити дефіцит висококваліфікованих кадрів та зниження якості виконання послуг;
- зростання напруги на кордоні через блокування кордонів з Польщею створює проблеми з постачанням запасних частин, а це негативно впливає на виконання термінів.

Побудуємо матрицю зовнішніх загроз ТОВ «Мобіліс- АМ» (рис. 2.7).

		Вплив загроз на фірму		
	10	Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Ймовірність загрози	Висока	*1 *5 *2	*7	*9
	Середня	*11	*3 *6 *8 *4	*10
	Низька			
		10	7	4 1

Рис. 2.7. Матриця зовнішніх загроз ТОВ «Мобіліс- АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5.

За даними аналізу зовнішніх можливостей побудуємо матрицю можливостей ТОВ «Мобіліс- АМ» (рис. 2.8). До зовнішніх можливостей ТОВ «Мобіліс- АМ» належать чинники, які здійснюють опосередкований вплив на ефективність роботи та завдяки сильним сторонам може бути використана:

- розвиток сфери інноваційних технологій робить значний внесок у цифровізацію виробництва та надання автосервісних послуг;

- зростання кількості автовласників сприяє збільшенню попиту на послуги та впливає на обсяг одержаного чистого доходу та підвищення конкурентних переваг;



Рис. 2.8. Матриця можливостей ТОВ «Мобіліс- АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5.

- оптимальне податкове навантаження сприяє одержанню прибутку та рентабельності, що сприяє розширенню виробництва, збільшенню ринку збуту, зростання чисельності працівників, збільшення заробітної плати персоналу;

- наявність підтримки малого бізнесу шляхом надання грантів сприяє підвищенню якості надання послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій;

- відсутність бар'єрів для розвитку бізнесу дає можливість формувати обґрунтований стратегічний план розвитку товариства;

- за рахунок привабливості та стабільності галузі можна підвищити рівень менеджменту, сприяти розвитку конкурентних переваг, розширити ринку збуту, збільшувати асортимент надання послуг;

- можливість співпраці з міжнародними партнерами, які надають грантові програми на підтримку малого бізнесу сприяє підвищенню якості наданих послуг, підвищенню вартості сервісного обслуговування, зміцнення репутації товариства.

Використовуючи аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища будуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс- АМ» (рис. 2.9).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін ТОВ «Мобіліс- АМ»
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія можливостей та слабких сторін	Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та слабких сторін

Рис.2.9. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс- АМ»

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.5 та 2.6

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що сучасне середовище характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамічності та невизначеності. Важливою умовою ефективного функціонування – це здатність товариства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та за рахунок сильних сторін формувати стратегію не тільки виживання, а й розвитку. Умовою успішного розвитку є вміння менеджерів використовувати потенціал внутрішнього середовища підприємства для подолання слабких сторін, використання можливостей та уникнення загроз.

2.3. Аналіз мотивації та стимулювання праці та шляхи підвищення ефективності роботи підприємства

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на посилення конкурентоспроможності підприємства, якість виконання функціональних обов'язків, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, саморозвиток та самовдосконалення працівників. Формуванні мотивації і стимулювання праці персоналу як засіб підвищення ефективного роботи підприємства забезпечується завдяки виконання таких вимог:

- комплексність та інтегрованість системи мотивації та стимулювання праці;
- поінформованість персоналу про систему стимулювання праці;
- справедливість виплати премій та компенсацій;
- залежність стимулюючих виплат від результатів праці працівника;
- гарантованість виплати винагороди за виконану роботу;
- гнучкість, мобільність та своєчасність використання мотиваційних інструментів;
- залучення персоналу до обговорення методів мотивації та стимулювання праці, врахування побажання працівників;
- рівність можливостей одержувати справедливу винагороду;
- проведення мотиваційних змін для стимулювання ефективності праці.

Взаємодія інструментів мотивації та стимулювання сприяє реалізації інтересів працівника найбільш пріоритетним для нього методом, завдяки якому підлеглий реалізує свої знання, здібності, вкладає інтелектуальні та фізичні можливості, а також створює можливості здійснювати ефективне управління через систему мотивації та стимулювання праці таким чином, щоб поєднати реалізацію особистих інтересів з місією підприємства в одне ціле та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємству, зростанню продуктивності праці та креативності працівника.

ТОВ «Мобіліс- АМ» використовує такі мотиваційні інструменти мотивації та стимулювання праці з метою підвищення ефективності роботи рис. (2.10).



Рис. 2.10. Інструменти мотивації та стимулювання праці з метою підвищення ефективності роботи

Джерело: складено автором на підставі дослідження

Проведено дослідження мотиваційних потреб працівників за допомогою анкетування. Результати дослідження узагальнимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз мотиваційних потреб працівників ТОВ «Мобіліс- АМ»

№	Запитання	Результати, %
1.	Задоволення винагородою за виконану роботу	80
2.	Вплив місцезнаходження товариства	5
3.	Можливість побудувати кар'єру	20
4.	Наявність гнучкого режиму роботи	30
5.	Можливість реалізації власних інтересів	50
6.	Можливість саморозвитку та самовдосконалення	60
7.	Наявність сприятливих відносин з менеджерами товариства	40
8.	Визнання результатів праці, похвала, емпатія менеджерів, відчуття потреби для колективу	90
9.	Виплата премії	90
10.	Нагородження грамотою, цінним подарунком	50

Джерело: складено автором на підставі анкетування працівників

З таблиці видно, що на даний час важливе значення має соціально-психологічний характер нематеріальної мотивації. В період воєнного стану працівники потребують розуміння та підтримки в колективі, звертають увагу на похвалу та визнання результатів праці, прагнуть відчути себе потрібними колективу та товариству в цілому. Цей інструмент мотивації та стимулювання праці підтримало 90% працівників, які брали участь у анкетуванні.

Важливим мотиваційним інструментом працівників ТОВ «Мобіліс- АМ» є своєчасно виплачена справедлива заробітна плата. За даними анкетування цей мотиватор підтримали 80% працівників. Непересічне значення для працівників має можливість самореалізації, саморозвитку та реалізація особистих цілей, відповідно результати становлять 60% та 50%.

Розглянемо інструменти мотивування та стимулювання праці персоналу ТОВ «Мобіліс- АМ за результатами анкетування на рис. 2.11.

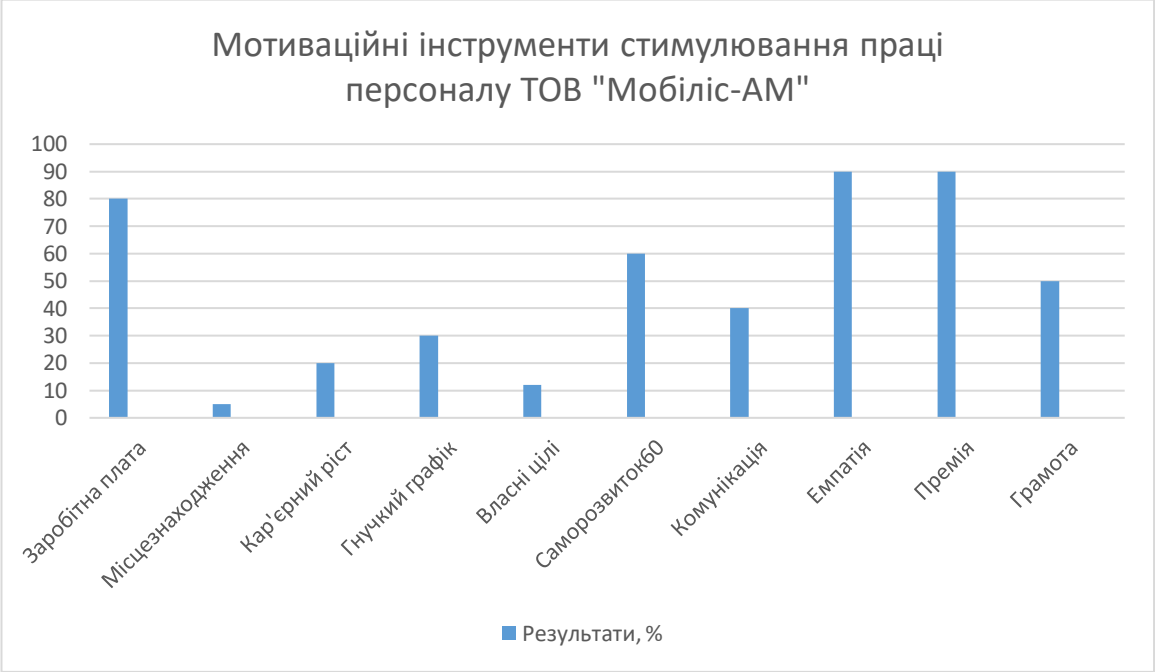


Рис. 2.11. Драйвери мотивування та стимулювання праці ТОВ «Мобіліс- АМ

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.6

За даними таблиці видно, що працівники підтримують наявність сильної організаційної культури, яка сприяє налагодження позитивних комунікаційних зв’язків з колективом та менеджерами, результат опитування становить 40%. Серед мотиваційних інструментів є можливість працювати за гнучким графіком роботи та підвищувати рівень кваліфікації та кар’єрне зростання. Ці мотиватори в результатах анкетування становлять, відповідно, 30% та 20%. Серед опитаних, більшість працівників бажають отримувати премії, ніж грамоти та цінні подарунки.

Матеріальна мотивація та стимулювання праці є важливою складовою підвищення ефективності роботи товариства. Проведемо оцінку основних показників матеріальної мотивації праці персоналу ТОВ «Мобіліс- АМ за 2022-2023 рр. на підставі таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка основних показників матеріальної мотивації праці працівників

Показники	2022	2023	Відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб:	15	18	20
- менеджери	2	3	50
- основні робітники	10	12	20
- допоміжні робітники	3	3	-
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	900	1100	22
в тому числі:			
- фонд основної заробітної плати, тис. грн	600	750	25
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	300	350	17
Середньомісячна заробітна плата, грн	12000	15000	25

Джерело: складено автором на підставі статистичної звітності

За результатами аналізу основних показників матеріальної мотивації праці працівників можна зробити висновок, що чисельність працівників у 2023 р. становить 18 осіб, що на 20% більше у порівнянні з 2022 р. Щодо матеріального заохочення, то бачимо, що рівень заробітної праці у 2022 р. становить 12 тис. грн, а у 2023 р. 15 тис. грн, отже на 25% більше у порівнянні з 2022 р. На ріст заробітної плати вплинуло підвищення мінімальної заробітної плати, а також зростання обсягу наданих послуг.

Рівень матеріального та нематеріального стимулювання впливає на ефективність праці персоналу. Проведемо оцінку показників ефективності

використання персоналу та його вплив на результати роботи ТОВ «Мобіліс-АМ». Результати аналізу узагальнимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «Мобіліс- АМ»

Показники	Роки		Відхилення, %
	2022	2023	
1. Обсяг наданих послуг, тис. грн	3800	4200	10,5
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	15	18	20
3. Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	900	1100	22
4. Середньомісячна заробітна плата, грн	12000	15000	25
5. Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн	316	333	5

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.7.

Динаміка зміни ефективності використання праці персоналу (рис. 2.12).

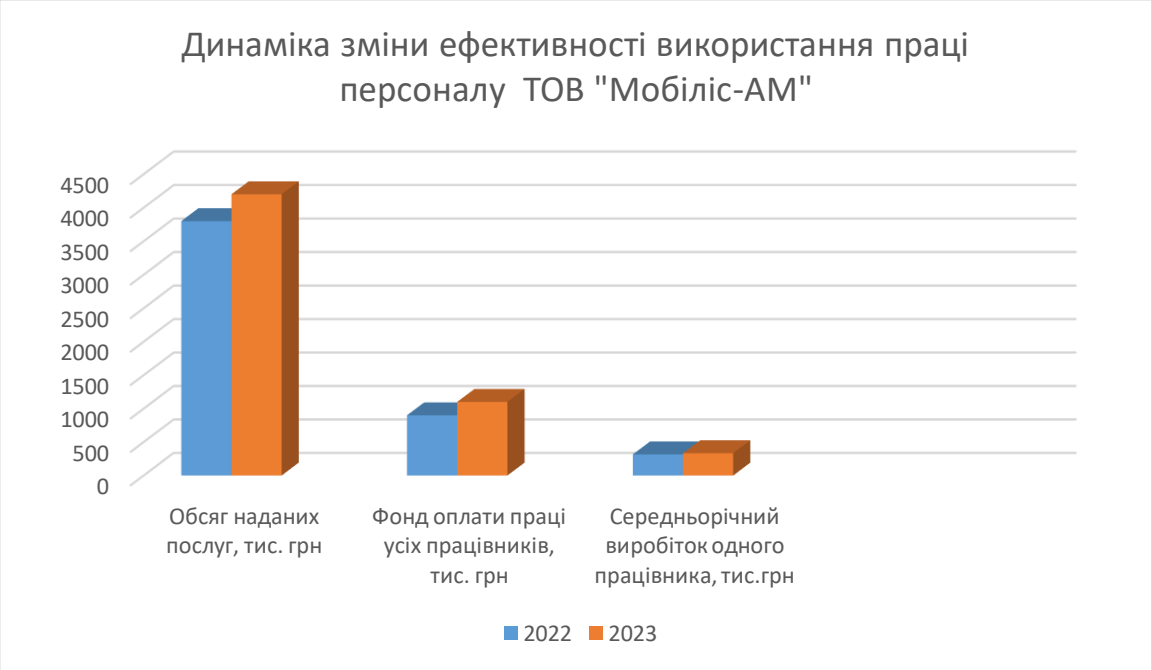


Рис. 2.12. Динаміка зміни ефективності використання праці персоналу

Джерело: складено на підставі таблиці 2.8

За даними таблиці бачимо, що середньорічний виробіток одного працівника у 2022 р. становить 316 тис. грн, а у 2023 р. 333 тис. грн, тобто підвищився на 5%. Проте порівнявши зростання заробітної плати та продуктивності праці працівників можна зробити висновок, що спостерігається кризове явище, яке характеризується перевищенням темпів зростання заробітної плати над темпом зростання ефективності праці на 20%.

Одним з найважливіших мотиваційних інструментів є застосування моделі стимулювання, яка ґрунтується на корисності та зусиллях. Побудуємо матрицю у системі координат, де по осі У відкладаємо зусилля для реалізації, а по осі Х – корисність для товариства. Координатна площина ділиться на чотири частини центральними лініями (рис. 2.13):

– низька корисність – малі зусилля для реалізації;

– низька корисність – великі зусилля для реалізації;

– висока корисність – великі зусилля для реалізації.

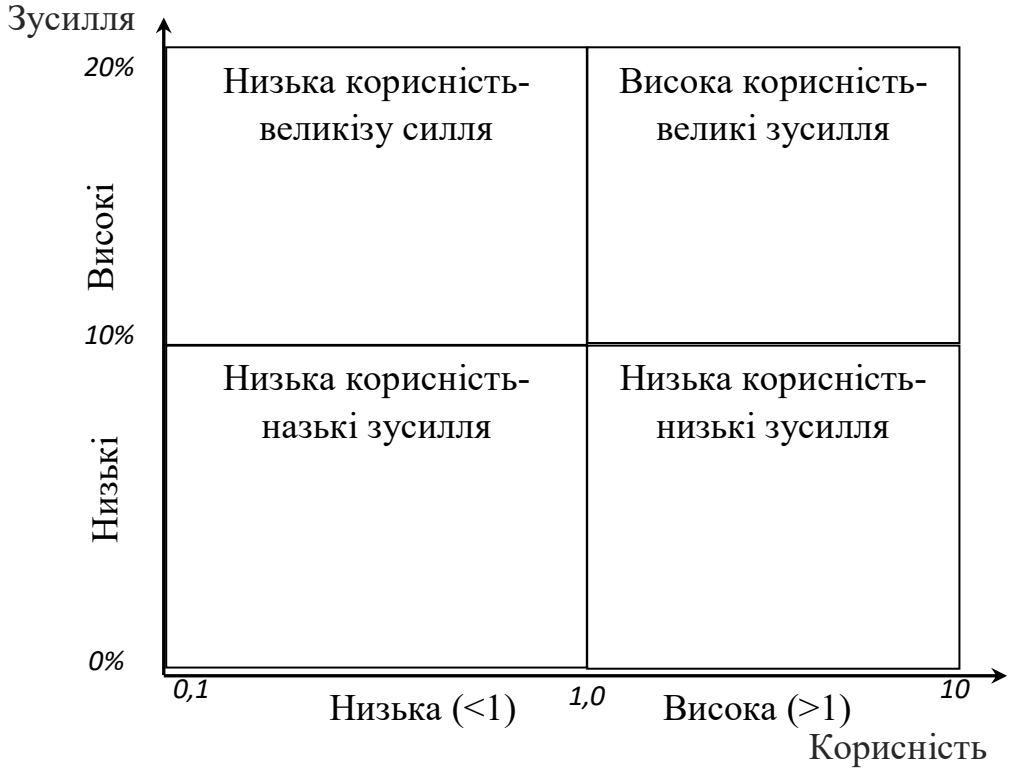


Рис. 2.13. Модель стимулювання праці «корисність-зусилля»

Джерело: складено автором на підставі [27]

За результатами проведеного дослідження у системі мотивації та стимулювання праці працівників ТОВ «Мобіліс- АМ» використовує матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та виплати премій за результатами роботи, проте зовсім не використовує кошти на нематеріальне стимулювання, хоча під час анкетування працівників такі напрямки мотивації є важливими.

З метою удосконалення системи мотивація та стимулювання праці, яка є основним чинником підвищення ефективності роботи товариства пропонуємо поряд з матеріальною мотивацією також впроваджувати заходи нематеріального стимулювання. Реалізація моделі стимулювання праці «корисність-зусилля» у ТОВ «Мобіліс- АМ» сприяє підвищенню креативності праці персоналу, позитивного соціального та економічного ефекту товариства.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «Мобіліс АМ», яке проводить технічне обслуговування та ремонт автомобілів. ТОВ «Мобіліс-АМ» надає великий спектр послуг в сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів.

2. Визначено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує функціональну структуру управління, яка характеризується чітко визначеними функціональними обов’язками працівників та відповідальністю за якість виконаних робіт. Організаційна структура підприємства передбачає схематичне представлення зв’язків міх підрозділами, працівниками, визначені рівні управління, форми підпорядкування, способи комунікації.

3. Досліджено систему показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» вказано, що у 2023 р. вдалося стабілізувати роботу та покращити дані за усіма ключовими позиціями. У 2023 р. рентабельність становить 21% та у порівнянні з 2022 р. зросла на 20%. Резервами зростання рентабельність продукції є зростання прибутку та зменшення собівартості наданих послуг.

ВИСНОВКИ

1. Проведемо дослідження сутності поняття мотивація та стимулювання праці персоналу. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що завдяки стимулюванню праці можна впливати на свідомість працівника, таким чином виникає прагнення людини діяти, зацікавленість персоналу у виконанні завдань та досягненні найкращих результатів праці. Чим потужніші будуть стимули, тим діяльність працівників буде більше мотивованою.

2. Вказано, що мотивація є важливою функцією в системі управління персоналом та інструментом спонукання персоналу до певних дій, які сприяють досягненню цілей працівників та підприємства. Цілеспрямований вплив на людину здійснюється за допомогою важливих для неї стимулів, елементів мотивації результативної праці персоналу, які спонукають її до певних дій.

3. Досліджено, що система мотивації та стимулювання праці формується з врахуванням нормативного законодавства та ґрунтується на системі трудових відносин з працівником та передбачає відповідну винагороду за виконану роботу.

4. Виокремлено, що ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати діяльності персоналу, на бажанні працівника не лише якісно виконувати функціональні обов'язки, а сприяти його творчому мисленню, креативності, раціоналізаторству, готовності ще краще виконувати завдання ніж це передбачено трудовим договором.

5. Досліджено, що товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс АМ» проводить технічне обслуговування та ремонт автомобілів. ТОВ «Мобіліс-АМ» надає великий спектр послуг в сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів.

6. Визначено, що серед асортименту наданих автотранспортних послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» найбільшим попитом користується ремонту вузлів, систем і

агрегатів, робіт з електрообладнання, обслуговування та ремонту систем живлення, проведення шиномонтажних робіт та слюсарних робіт.

7. Виокремлено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує функціональну структуру управління, яка характеризується чітко визначеними функціональними обов'язками працівників та відповідальністю за якість виконаних робіт.

8. Проведений аналіз оптимальності організаційної структури управління вказує на те, що рівень раціональності організаційної структури управління достатньо високий та становить 0,94. Це свідчить про те, що в товаристві працює механізм суміщення посад по вертикалі та горизонталі, завдяки чому вдається оптимізувати чисельність працівників, підвищити продуктивність праці; можливість замінити основного працівника на час відсутності дублером, який підготовлений та може виконувати весь спектр робіт.

9. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» в результаті якого визначено, що сильними сторонами товариства є висока кваліфікація персоналу, ефективний менеджмент, цифровізація виробництва, а слабкими сторонами є недостатній маркетинг, неповне використання виробничої площі.

10. За результатами проведеного дослідження у системі мотивації та стимулювання праці працівників ТОВ «Мобіліс- АМ» встановлено, що товариство використовує матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та виплати премій за результатами роботи, проте зовсім не використовує кошти на нематеріальне стимулювання, хоча під час анкетування працівників такі напрямки мотивації є важливими.

11. З метою удосконалення системи мотивація та стимулювання праці, яка є основним чинником підвищення ефективності роботи товариства пропонуємо поряд з матеріальною мотивацією також впроваджувати заходи нематеріального стимулювання.

12. Запропоновано використовувати модель стимулювання праці «корисність-зусилля», яка сприятиме підвищенню креативності праці персоналу, позитивному соціального та економічного ефекту товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ігнатюк В, Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. URL: doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК».С. 232-236.

3. Козак К.Б., Корсікова Н.М. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* Том 14, Випуск 4/2022. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/2426-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7509-2-10-20230701.pdf

4. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 45 / 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893

5. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236.

6. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2018. № 2. С. 102–105.

7. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки.* 2017. Вип. 5. С. 24–28.

8. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С. 506–510.

9. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.

10. Климчук А.О., Михайлов А.Н. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій,* 2018, № 1. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/

11. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel.* 2021. Pp. 84-86.URL: https://isg-konf.com.

12. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* № 12, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf

13. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284661/278749

14. Мутерко, Г., & Михальов, Д. (2024). Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141

15. 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.

16. Герасименко, О., & Потапенко, А. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46

17. Жосан, Г., Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка,* (12), 46–51. URL: https://doi.org/10.32851/2708- 0366/2022.12.6.

18. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, 4, 34–38.

19. Яковенко І. В., Петряєв О. О. (2020). Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами* Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press, 257-262.

20. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1 (33), 33-42.

21. Особливості техобслуговування автомобілів під час воєнного стану. URL: https://blog.olx.ua/29000/osoblivosti-tehobslugovuvannja-avtomobiliv-pid-chas-voiennogo-stanu/

22. Волков В.П., Волкова Т.В., Волков Ю.В., Грицук І.В. Сучасний стан автомобільного транспорту і перспективи розвитку технічної експлуатації автомобілів. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів.* №16’ 2019. URL: http://ts.khntusg.com.ua/index.php/ts/article/view/12/8

23. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 - December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands.* 65-67 pp. URL: https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/

24. Павлюк В.І. Дембіцький В.М. Аналіз розподілу об’єму робіт дорожніх станцій технічного обслуговування. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті,* № 2, 2022. URL: https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/914/868

25. Дубіна Ю. А. Дослідження ринку автосервісних послуг. URL: https://af.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-AUTOMOBILE/%D0%9D%D0%98%D0%A0%D0%A1/2019/TESA_Dubina.pdf

26. Хромушина, Л. А. (2020). Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір,* (154), 137-140. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25

27. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка.* 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_80.

28. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. URL: DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185

29. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 35, 1–5.

30. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємництві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405

31. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons, 23(12),* 109-120. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167

32. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO* 1, № 1 (2024). URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content

33. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse4-109-121.pdf

34. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / ред. Н. В. Павліха. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22206

35. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. Випуск № 11* / 2017 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

36. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету.* Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316

37. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Випуск 2 (02) / 2016. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_2_84.pdf

38. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті,* № 3 (76), 2021. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323

39. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка.* 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054

40. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд.* 2022. № 2 (57). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf

Додаток А



Рис. 1. Переваги ефективності мотивації та стимулювання праці персоналу

Додаток Б

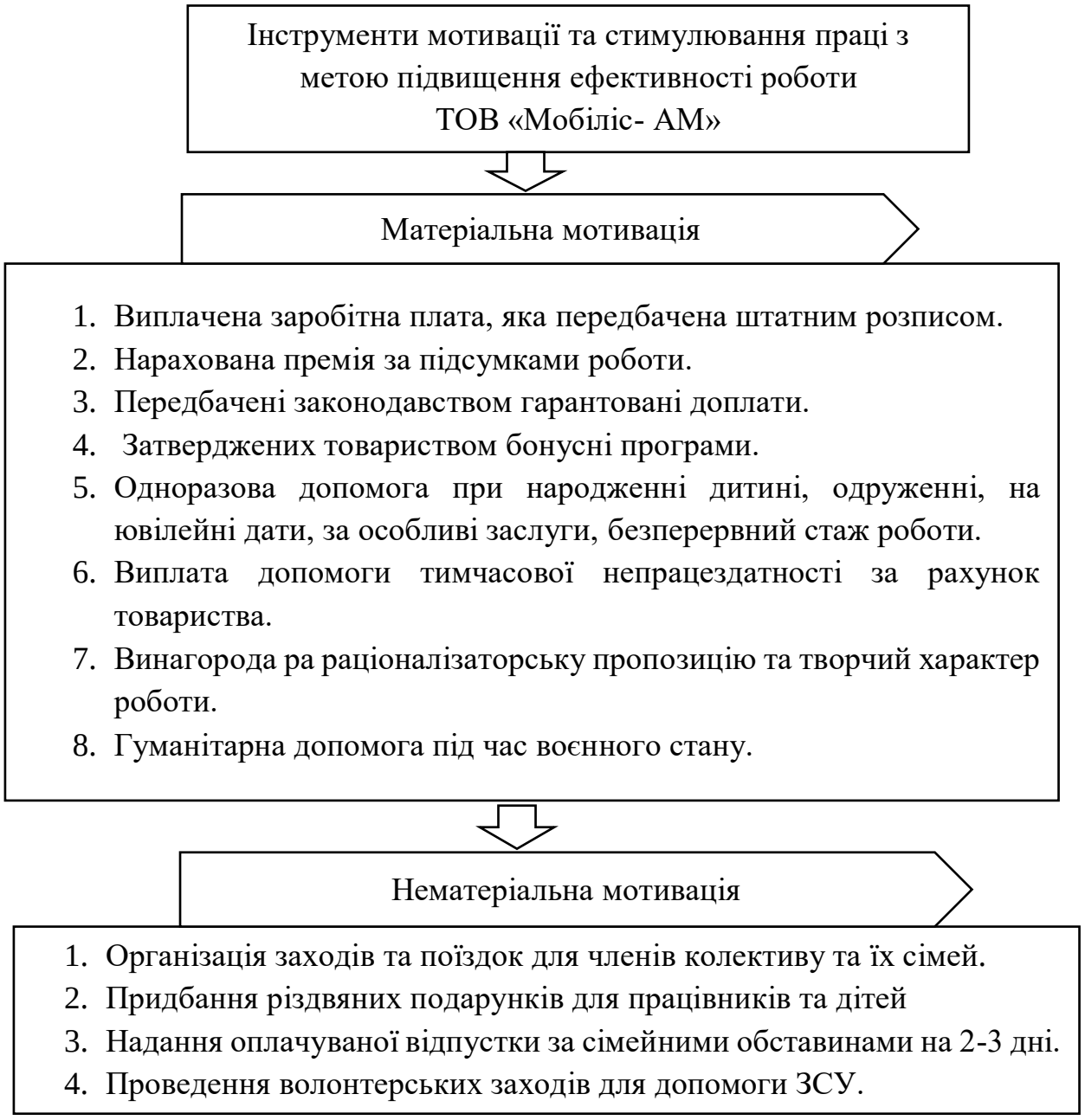


Рис. 2. Інструменти мотивації та стимулювання праці з метою підвищення ефективності роботи