ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Придніпровський інститут

Кафедра економічного проектування та маркетингу

Кучугура Володимир Васильович

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра
на тему: **«Розробка системи стимулювання та бонусів на основі KPI для персоналу підприємства»**

Група ІН37-9-24-М1УПП(1.6д)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітня програма: Управління персоналом та економіка праці
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Кучугура В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Гноєвий В.Г.
к.е.н., доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____ Гноєвий В.Г.
к.е.н., доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Кременчук 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кучугура Володимир Васильович. Розробка системи стимулювання та бонусів на основі KPI для персоналу підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Кременчук, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності мотивації персоналу шляхом впровадження прозорої системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули на основі KPI. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити справедливу оцінку результатів і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Мета роботи полягає у розробці ефективної системи стимулювання та бонусів на основі KPI для персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, залученості співробітників та поліпшенню фінансових результатів підприємства.

У роботі були використані **методи дослідження**, такі як теоретичний аналіз, аналітичний метод, спостереження та опитування, економічне моделювання.

Ключові слова: мотивація персоналу, KPI, система стимулювання, бонуси, продуктивність праці, управління персоналом, ефективність, нематеріальна мотивація.

ANNOTATION

Volodymyr Kuchugura. « Development of a system of incentives and bonuses based on KPI for the company's personnel » –It's Manuscript.

Qualification work for obtaining the education degree «master» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kremenchuk, 2026.

The relevance of the research topic is due to the need to increase the effectiveness of personnel motivation by implementing a transparent incentive system that combines material and non-material incentives based on KPI. This approach allows to increase labor productivity, ensure fair assessment of results and strengthen the competitive position of the enterprise in the market.

The purpose of the work is to develop an effective system of incentives and bonuses based on KPIs for personnel, which will contribute to increasing labor productivity, employee engagement, and improving the financial results of the enterprise.

The research methods such as theoretical analysis, analytical method, observation and survey, and economic modeling.

Key words: staff motivation, KPI, incentive system, bonuses, labor productivity, personnel management, efficiency, non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ 10
1.1. Роль управління персоналом у підвищенні ефективності підприємства 10
1.2. Мотиваційні механізми та інструменти стимулювання праці 15
1.3. KPI та гейміфікація як сучасні інструменти стимулювання 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШИНА-СЕРВІС» ТА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 36
2.1. Загальна характеристика підприємства та ринку шиномонтажних послуг 36
2.2. Дослідження організаційної структури та кадрового забезпечення підприємства 46
2.3. Аналіз організації мотиваційної політики на підприємстві та ідентифікація проблемних аспектів 65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА БОНУСІВ НА ОСНОВІ KPI 76
3.1. Визначення KPI для різних категорій персоналу шиномонтажу 76
3.2. Економічне обґрунтування впровадження системи KPI та бонусів та оцінка очікуваного впливу на продуктивність персоналу 82
3.3. Імплементація механізмів гейміфікації та оцінка очікуваних результатів їх застосування 84
ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління персоналом та система стимулювання є ключовими факторами підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах динамічного ринку шиномонтажних послуг особливе значення набуває використання інноваційних інструментів мотивації, таких як KPI (Key Performance Indicators) та гейміфікація. Використання цих механізмів дозволяє не лише підвищити ефективність праці, але й забезпечити залученість співробітників, зменшити плинність кадрів, стимулювати професійний розвиток персоналу та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на результат.

Особливо актуальною стає проблема мотивації у сфері шиномонтажних послуг через сезонність навантаження, високу конкуренцію та необхідність підтримки високого рівня якості обслуговування клієнтів. У таких умовах традиційні методи стимулювання часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не враховують індивідуальні досягнення працівників та не створюють додаткових стимулів для підвищення кваліфікації. Інтеграція KPI та елементів гейміфікації дозволяє сформувати прозору систему оцінки результатів, забезпечити об’єктивність винагороди та створити внутрішню мотивацію, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства та його стійкого розвитку на ринку.

Стан розробки проблеми. Проблеми мотивації та стимулювання персоналу активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними авторами. Вітчизняні дослідники такі, як Іваненко О.І., Сидоренко Л.М. [17, 34] наголошують на необхідності інтеграції матеріальної та моральної мотивації з індивідуальними та командними цілями підприємства. Зарубіжні фахівці, зокрема Kaplan R.S. & Norton D.P., Dessler G. [56, 52] виділяють роль KPI, як ефективного інструменту оцінки продуктивності, а також звертають увагу на використання гейміфікаційних механізмів для підвищення залученості

працівників. Незважаючи на наявність теоретичних напрацювань, практичні дослідження щодо комплексного впровадження KPI та гейміфікації у сфері шиномонтажних послуг в Україні є обмеженими, що визначає актуальність даної роботи.

Метою дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є розробка ефективної системи стимулювання та бонусів на основі KPI для персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, залученості співробітників та поліпшенню фінансових результатів підприємства.

Завданням випускної кваліфікаційної роботи є:

– проаналізувати теоретичні підходи до управління персоналом та систем мотивації;

– дослідити організаційну структуру та кадровий склад ТОВ «Шина-Сервіс»;

– оцінити ефективність існуючої системи мотивації та визначити її недоліки;

– розробити систему KPI для оцінки продуктивності працівників шиномонтажу;

– запропонувати механізми бонусів та гейміфікаційні елементи для стимулювання персоналу;

– провести економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи;

– розробити поетапний план реалізації системи стимулювання та моніторингу її ефективності.

Об’єкт випускної кваліфікаційної роботи – система управління персоналом та мотивації працівників підприємства у сфері послуг

Предмет випускної кваліфікаційної роботи – методи та інструменти стимулювання персоналу, зокрема KPI та елементи гейміфікації, що впливають на ефективність роботи працівників.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів, який включає теоретичний аналіз наукової та спеціальної літератури, аналітичний

метод для оцінки діяльності підприємства та структури персоналу, а також спостереження та опитування працівників для визначення рівня мотивації. Крім того, застосовувалося економічне моделювання та розрахунки для обґрунтування впровадження KPI і системи бонусів, а системний підхід дозволяв розробити та впровадити комплексну систему стимулювання, що враховує взаємозв'язок усіх елементів мотивації та управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є офіційні документи та внутрішня статистика ТОВ «Шина-Сервіс», нормативні акти з управління персоналом, результати опитувань і спостережень працівників, а також дані наукових публікацій і досліджень у сфері HR та мотивації. Використання цих джерел дозволяє всебічно оцінити ефективність існуючої системи стимулювання та розробити рекомендації щодо впровадження KPI і елементів гейміфікації, що забезпечують підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретної системи стимулювання та бонусів на основі KPI, яка може бути впроваджена на підприємствах шиномонтажної сфери для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, стимулювання професійного розвитку працівників та покращення якості обслуговування клієнтів. Запропонована система дозволяє також сформувати прозору та об'єктивну оцінку результатів роботи персоналу, що сприяє підвищенню мотивації та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні KPI та елементів гейміфікації для мотивації персоналу шиномонтажу, що дозволяє підвищити ефективність роботи та залученість співробітників, враховуючи специфіку діяльності підприємства. Запропонований підхід інтегрує матеріальну та моральну мотивацію, створює прозору систему оцінки результатів праці та надає можливість адаптації механізмів стимулювання до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства.

Апробація результатів дослідження проводилася шляхом пілотного впровадження розробленої системи KPI та бонусів на структурному

підрозділі шиномонтажу ТОВ «Шина-Сервіс», що дозволило оцінити практичну ефективність запропонованих механізмів стимулювання. Отримані результати, включаючи підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості працівників та покращення показників обслуговування клієнтів, підтвердили доцільність застосування комплексного підходу до управління персоналом та мотивації, та шляхом обговорення на наукових конференціях та практичних семінарах у сфері управління персоналом та мотивації в сервісних підприємствах. За результатами дослідження опубліковані тези у матеріалах конференцій та наукових збірниках, що висвітлюють питання підвищення ефективності систем стимулювання, використання KPI та елементів гейміфікації для розвитку персоналу шиномонтажних підприємств.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, а також, списку використаних джерел. Загальний обсяг тексту становить 100 сторінки. Основний зміст викладено на 95 сторінках

РОЗДІЛ 1.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ

1.1. Роль управління персоналом у підвищенні ефективності підприємства

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту підприємства, оскільки саме людські ресурси становлять основу будь-якої організації. Як зазначається в класичних підходах, підприємство – це складна соціально-економічна система, де «людина – жива, творчо активна» частина, і її здібності, мотивація, компетентність визначають здатність підприємства функціонувати ефективно.

Управління персоналом – фундаментальна складова менеджменту будь-якого підприємства, адже людські ресурси відіграють вирішальну роль у здатності організації досягати своїх цілей. У межах традиційного кадрово-адміністративного підходу управління персоналом розуміється як сукупність процедур найму, розстановки, обліку, контролю й «кадрового обслуговування». Такий підхід зосереджується переважно на формалізованих процесах, які забезпечують функціонування підприємства в стабільному режимі, але не завжди враховують потенціал працівника як активу підприємства [5].

Сучасні зарубіжні дослідники, освоюючи поняття Human Resource Management (HRM), пропонують ширше – стратегічне – розуміння управління персоналом. За цим підходом HRM передбачає не лише адміністрацію кадрів, але й цілісний, інтегрований підхід до управління людьми: від відбору і навчання до розвитку, мотивації, створення корпоративної культури та управління трудовими відносинами. Основна ідея полягає в тому, що працівники є не просто витратами або ресурсами, а цінним капіталом – джерелом конкурентної переваги організації [17].

Вітчизняні науковці та практики, враховуючи специфіку українських підприємств, підкреслюють важливість поєднання економічного, соціального та психологічного вимірів у системі управління персоналом. Так, у контексті трансформацій сучасної економіки наголошується, що управління персоналом має бути адаптивним, враховувати структурні зміни, технологічні виклики, гнучкість організаційних процесів. У такому розумінні воно передбачає комплекс заходів: підбір, адаптацію, соціалізацію, розвиток, мотивацію, оцінку та підтримку персоналу, з урахуванням потреб як працівників, так і підприємства [20].

У межах інноваційного підходу до HR-менеджменту значення набувають сучасні інструменти: цифрові системи для обліку та управління персоналом, HR-аналітика, автоматизація HR-процесів, оцінка ефективності праці, розвиток компетенцій та постійне навчання. Зазначені підходи орієнтуються на максимізацію потенціалу співробітників, підвищення гнучкості організації, швидке реагування на зміни та утримання талантів.

З огляду на перелічені підходи можна стверджувати, що у сучасному науково-практичному дискурсі «управління персоналом» вже не є просто кадровою функцією – це комплексна, стратегічна та динамічна система, яка враховує не лише поточні потреби підприємства, а й довгостроковий розвиток, оптимізацію трудового потенціалу, формування корпоративної культури та реалізацію стратегічних цілей.

Вважаю, що найбільш універсальним є таке визначення: управління персоналом – стратегічний, комплексний і безперервний процес планування, залучення, розвитку, мотивації та підтримки працівників організації, спрямований на оптимальне використання їхнього трудового потенціалу, підвищення продуктивності, задоволення як інтересів підприємства, так і потреб працівників.

Таке визначення охоплює адміністративні функції, стратегічний підхід, людський капітал, соціально-психологічну складову та сучасні тенденції до автоматизації й цифровізації, що робить його актуальним для підприємств

різних сфер і розмірів.

Отже, аналіз наукових підходів демонструє, що управління персоналом є багатогранним і стратегічним процесом, який охоплює планування, підбір, мотивацію, розвиток та підтримку працівників, інтегруючи інтереси підприємства і співробітників. З огляду на це, для практичного застосування управління персоналом важливо не лише розуміти його сутність, але й чітко визначати основні функції, через які реалізується стратегічна та операційна діяльність у сфері HR.

Функції управління персоналом виступають своєрідним механізмом, що забезпечує ефективну організацію людських ресурсів, дозволяє координувати взаємодію між працівниками та структурними підрозділами, а також впливати на рівень мотивації та продуктивності. Розгляд функцій управління персоналом дозволяє систематизувати процеси кадрового забезпечення, визначити пріоритетні напрями діяльності HR-служби та оцінити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства [22].

Функції управління персоналом формують структуру діяльності HR-служби, забезпечують узгодженість процесів підбору, розвитку, мотивації та оцінки працівників та стають основою для підвищення ефективності підприємства.

Однією з ключових функцій є планування персоналу, яке передбачає визначення потреб у кадрах на поточний та перспективний періоди.

Наступною важливою функцією є підбір та розстановка персоналу, що включає процеси відбору, адаптації та визначення оптимального розподілу працівників за робочими місцями. Ефективний підбір кадрів і розстановка дозволяють мінімізувати простої, оптимізувати навантаження та знизити ймовірність конфліктів у колективі.

Не менш значущою є мотивація та стимулювання персоналу, яка забезпечує залученість працівників і формує умови для досягнення високих результатів. Сучасні інструменти дають змогу об’єктивно оцінювати результати праці та заохочувати співробітників за досягнення конкретних

цілей.

Додатково слід виділити функцію розвитку та навчання персоналу, що полягає у підвищенні професійної компетентності працівників, формуванні нових навичок та забезпеченні кар'єрного зростання. Функція дозволяє не лише підтримувати високий рівень послуг, а й стимулює лояльність працівників, створюючи умови для їхнього професійного розвитку [30].

Функції управління персоналом взаємопов'язані і формують цілісну систему, що забезпечує ефективну діяльність підприємства. Планування дозволяє передбачити потреби в кадрах, підбір і розстановка забезпечують оптимальне їхнє використання, мотивація стимулює досягнення результатів, а розвиток і навчання підтримують довгостроковий потенціал персоналу.

Розгляд функцій управління персоналом дає змогу усвідомити, що ефективність кадрової діяльності залежить не лише від виконання окремих процесів, а й від загальної стратегії організації у сфері управління людьми. Саме тому сучасна наука та практика виділяють різні підходи до управління персоналом, які визначають принципи, методи та інструменти роботи з персоналом, а також інтегрують їх у загальну стратегію розвитку підприємства.

Традиційний підхід до управління персоналом зосереджується на адміністративних і кадрових функціях. Він передбачає формалізовані процеси підбору, обліку, розстановки та контролю працівників. Такий підхід, що формувався протягом XX століття, орієнтований на стабільну організацію праці, чітку ієрархію та документоване регулювання трудових відносин. В умовах підприємства шиномонтажного профілю це забезпечує базову організацію роботи майстрів і консультантів, контроль за виконанням стандартних процедур та підтримку стабільності виробничих процесів [34].

Стратегічний підхід, який почав активно впроваджуватися у другій половині XX століття, розглядає персонал як ключовий ресурс і фактор конкурентоспроможності підприємства. Основна увага при цьому приділяється плануванню потреб у персоналі, розвитку кадрового

потенціалу, формуванню корпоративної культури та інтеграції HR-процесів у загальну бізнес-стратегію.

Розгляд функцій управління персоналом дає змогу усвідомити, що ефективність кадрової діяльності залежить не лише від виконання окремих процесів, а й від загальної стратегії організації у сфері управління людьми. Саме тому сучасна наука та практика виділяють різні підходи до управління персоналом, які визначають принципи, методи та інструменти роботи з персоналом, а також інтегрують їх у загальну стратегію розвитку підприємства.

Традиційний підхід до управління персоналом зосереджується на адміністративних і кадрових функціях. Він передбачає формалізовані процеси підбору, обліку, розстановки та контролю працівників. Такий підхід, що формувався протягом XX століття, орієнтований на стабільну організацію праці, чітку ієрархію та документоване регулювання трудових відносин. В умовах підприємства шиномонтажного профілю це забезпечує базову організацію роботи майстрів і консультантів, контроль за виконанням стандартних процедур та підтримку стабільності виробничих процесів [40].

Стратегічний підхід, який почав активно впроваджуватися у другій половині XX століття, розглядає персонал як ключовий ресурс і фактор конкурентоспроможності підприємства. Основна увага при цьому приділяється плануванню потреб у персоналі, розвитку кадрового потенціалу, формуванню корпоративної культури та інтеграції HR-процесів у загальну бізнес-стратегію [5].

Таким чином, класифікація підходів до управління персоналом – від традиційного до стратегічного та сучасного HR-підходу – демонструє еволюцію HR-практик: від простого адміністрування до комплексного управління людським капіталом, що інтегрує бізнес-цілі, розвиток персоналу та технологічні інновації. Розуміння цих підходів дозволяє підприємству обирати оптимальні методи та інструменти управління персоналом, забезпечуючи підвищення ефективності і конкурентоспроможності на ринку.

Сучасні дослідження демонструють, що впровадження продуманих практик управління персоналом – стратегічний ресурс для підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності та конкурентоспроможності фірми. Так, у дослідженні серед готельних (та інших сервісних) підприємств показано: компанії, які застосовують HR-практики як-от участь працівників у управлінні, стимули, системи підбору, мають нижчі показники плинності і вищу продуктивність праці.

У рамках стратегічного підходу до HR – так званого Strategic Human Resource Management (SHRM) – управління персоналом перестає бути суто адміністративною або кадровою функцією й стає частиною загальної бізнес-стратегії підприємства. Такі SHRM-практики, зокрема орієнтовані на навчання, професійний розвиток і стратегічне планування персоналу, показують помітний позитивний вплив на загальну ефективність бізнесу [7].

Разом з тим, сучасні тренди свідчать про зростаючу роль HR-технологій і аналітики в управлінні персоналом. За останні роки науковці в Україні довели, що впровадження HR-систем (облік, оцінка, мотивація) та аналітичного підходу до мотивації сприяє підвищенню залученості працівників, прозорості винагород та адаптації систем стимулювання до індивідуальних потреб.

Таким чином, управління персоналом – не просто виконання рутинних кадрових функцій, а важливий стратегічний механізм, здатний впливати на загальну ефективність, стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Від якості кадрової політики, ефективності підбору, мотивації та систем стимулювання залежить, наскільки підприємство зможе реалізувати свої цілі, оптимізувати витрати і підвищити продуктивність.

1.2. Мотиваційні механізми та інструменти стимулювання праці

Аналіз наукових підходів до управління персоналом свідчить, що результативність кадрової діяльності підприємства визначається не лише

сформованими стратегіями та управлінськими функціями, а й конкретними механізмами впливу на трудову поведінку працівників. У цьому контексті мотиваційні механізми та інструменти стимулювання праці виступають ключовими засобами реалізації стратегічних цілей організації, підвищення залученості персоналу та забезпечення зростання продуктивності праці.

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю зовнішнього середовища, людський капітал розглядається як один із головних факторів досягнення сталих результатів діяльності. Відповідно, ефективно сформована система мотивації та стимулювання працівників дозволяє не лише активізувати трудову діяльність, а й сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню організаційної лояльності та розвитку корпоративної культури.

У науковій літературі мотивація праці трактується як складний соціально-економічний і психологічний процес, що визначає спрямованість, інтенсивність та тривалість трудових зусиль працівника. Більшість дослідників розглядають мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують ставлення працівника до праці та орієнтацію на досягнення визначених результатів. При цьому домінуюча роль у формуванні стійкої трудової поведінки відводиться внутрішнім мотивам особистості.

Класичні теорії мотивації заклали основу сучасних підходів до управління персоналом. Так, А. Маслоу обґрунтував ієрархічну модель потреб, відповідно до якої трудова активність людини зумовлюється прагненням до послідовного задоволення базових і вищих потреб [25]. Ф. Герцберг у межах двофакторної теорії виокремив гігієнічні чинники та чинники мотивації, наголошуючи на визначальній ролі внутрішніх мотивів у забезпеченні задоволеності працею [8]. Д. МакКлелланд акцентував увагу на потребах у досягненні, владі та причетності як ключових детермінантах трудової поведінки [24].

Серед сучасних зарубіжних дослідників особливе місце посідає М. Армстронг, який визначає мотивацію як процес ініціювання, спрямування

та підтримки трудової поведінки, необхідної для досягнення індивідуальних і організаційних цілей [2]. Відповідно до його підходу, система мотивації має бути інтегрованою складовою загальної системи управління персоналом та тісно пов’язаною з оцінюванням результатів праці.

Вітчизняні науковці також розглядають мотивацію як багатокомпонентне явище. Зокрема, А. Колот трактує мотивацію праці як систему економічних, соціальних і психологічних чинників, що формують зацікавленість працівника у досягненні високих результатів[20]. О. Грішнова наголошує на процесі узгодження інтересів працівника та роботодавця з метою забезпечення ефективного використання людського капіталу[10]. Інші дослідники підкреслюють необхідність комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та адаптації мотиваційних механізмів до стратегічних цілей підприємства і характеристик персоналу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати систему мотивації працівників як цілісний комплекс взаємопов’язаних методів, принципів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на формування довгострокової зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства та його розвитку. У межах такої системи стимулювання виступає прикладним механізмом реалізації мотиваційних цілей.

На відміну від мотивації, стимулювання праці в наукових дослідженнях переважно трактується як форма зовнішнього впливу на трудову поведінку працівника. Воно передбачає використання конкретних матеріальних і нематеріальних стимулів або санкцій з метою спонукання персоналу до виконання визначених завдань і досягнення запланованих результатів. Система стимулювання має, як правило, оперативний характер і орієнтована на коротко- та середньострокові цілі діяльності.

Водночас мотивація та стимулювання перебувають у тісному взаємозв’язку й не можуть розглядатися ізольовано. Стимулювання здатне підсилювати внутрішні мотиви працівників або коригувати їх трудову

поведінку, тоді як мотивація формує стійке усвідомлене ставлення до праці. Ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію обох підходів у межах єдиної системи.

Практика функціонування українських підприємств свідчить, що системи мотивації та стимулювання формувалися під впливом трансформаційних процесів економіки, нестабільності ринку праці та обмеженості фінансових ресурсів. Для більшості організацій характерним є домінування матеріальних стимулів, тоді як нематеріальні інструменти мотивації застосовуються фрагментарно. Натомість у зарубіжній практиці переважає комплексний і стратегічно орієнтований підхід, що поєднує фінансове заохочення з розвитком персоналу, формуванням корпоративної культури та залученням працівників до процесів управління.

Порівняльний аналіз свідчить, що ключовою відмінністю між українськими та зарубіжними системами стимулювання є рівень їх системності та орієнтація на довгостроковий розвиток людського потенціалу. Адаптація кращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей може стати важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом вітчизняних підприємств.

У межах даного дослідження стимулювання праці слід розглядати як інструмент практичної реалізації системи мотивації, що ґрунтується на чітко визначених і вимірюваних показниках результативності діяльності персоналу. Такий підхід забезпечує прозорий зв’язок між трудовим внеском працівників і рівнем їх винагороди, підвищує об’єктивність оцінювання та сприяє зростанню ефективності системи управління персоналом підприємства.

Попри тісний взаємозв’язок, поняття мотивації та стимулювання не є тотожними й мають різну економічну та управлінську природу. Мотивація ґрунтується передусім на внутрішніх спонукальних чинниках особистості, таких як потреби, інтереси, цінності, переконання та очікування працівника. Вона формує внутрішню готовність до трудової діяльності, визначає

ставлення працівника до виконуваних обов’язків і зумовлює його довгострокову зацікавленість у професійному розвитку та результатах праці.

На відміну від цього, стимулювання базується на зовнішніх управлінських впливах з боку організації та передбачає застосування конкретних матеріальних і нематеріальних стимулів, а також санкцій. Його основною метою є спонукання працівників до виконання визначених завдань і досягнення встановлених показників результативності у відносно короткому часовому періоді. Таким чином, стимулювання має переважно прикладний та оперативний характер і спрямоване на швидке коригування трудової поведінки персоналу відповідно до поточних цілей підприємства [29].

Важливою відмінністю між мотивацією та стимулюванням є також часовий горизонт їх впливу. Мотивація орієнтована на довгострокову перспективу та сприяє формуванню стійкої трудової поведінки, лояльності працівників і їхньої залученості до діяльності організації. Натомість стимулювання здебільшого фокусується на досягненні конкретних, чітко визначених результатів у коротко- або середньостроковому періоді, що особливо важливо в умовах необхідності швидкого підвищення продуктивності праці.

Водночас стимулювання не може розглядатися ізольовано від мотивації, оскільки воно виступає її важливою складовою та інструментом практичної реалізації. Раціонально побудована система стимулювання здатна підсилювати внутрішні мотиви працівників, сприяти їх закріпленню та трансформації у стійку зацікавленість у результатах праці. За відсутності внутрішньої мотивації навіть значні зовнішні стимули можуть мати лише короткочасний ефект і не забезпечувати стабільного зростання ефективності діяльності персоналу [36].

Таким чином, ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію мотивації та стимулювання в межах єдиної, узгодженої системи. Така система має поєднувати стратегічну орієнтацію мотивації з оперативними

інструментами стимулювання, забезпечуючи баланс між внутрішніми потребами працівників і зовнішніми цілями підприємства. Саме комплексний підхід до формування системи мотивації та стимулювання створює передумови для підвищення результативності праці, розвитку людського капіталу та досягнення сталого розвитку організації. Водночас ефективність реалізації такого підходу значною мірою залежить від національних, економічних та інституційних умов функціонування підприємств. Тому для глибшого розуміння можливостей і обмежень упровадження сучасних систем мотивації та стимулювання доцільно розглянути їхні особливості в умовах українських підприємств.

На українських підприємствах системи мотивації та стимулювання формувалися під впливом трансформаційних процесів національної економіки, тривалого періоду структурних змін, нестабільності ринку праці, а також обмежених фінансових ресурсів. Унаслідок цього в більшості організацій переважає спрощений підхід до управління персоналом, у межах якого основний акцент робиться на матеріальному стимулюванні праці [34].

Домінуючими елементами систем стимулювання є заробітна плата, премії, надбавки та доплати, які здебільшого пов’язані з виконанням виробничих або фінансових показників. Такий підхід забезпечує базовий рівень зацікавленості працівників у результатах праці, проте часто не формує довгострокової мотивації та не сприяє розвитку їхнього професійного потенціалу. Нематеріальні складові мотивації, можливості кар’єрного зростання, професійного навчання, визнання досягнень, участі в управлінні, у багатьох випадках залишаються другорядними або мають формальний характер [3].

Показовою є практика середніх виробничих підприємств, де система стимулювання здебільшого зводиться до преміювання за виконання або перевиконання планових показників. При цьому питання залученості персоналу, формування корпоративної культури та розвитку людського капіталу часто не мають системного характеру й реалізуються епізодично. У

таких умовах стимулювання виконує переважно функцію короткострокового впливу на трудову поведінку, не забезпечуючи сталого підвищення ефективності праці [7].

Разом із тим, у великих українських компаніях, а також на підприємствах з іноземним капіталом поступово відбувається перехід до більш комплексних систем мотивації та стимулювання. У таких організаціях поряд із матеріальними стимулами дедалі ширше застосовуються нематеріальні інструменти, спрямовані на розвиток персоналу, підвищення його залученості та лояльності. Зокрема, впроваджуються програми професійного навчання, внутрішнього кар'єрного зростання, оцінювання результатів діяльності та розвитку компетенцій [9].

Таким чином, системи мотивації та стимулювання на українських підприємствах перебувають на етапі трансформації, від переважно матеріально орієнтованих і фрагментарних моделей до більш комплексних підходів, що поєднують економічні та соціально-психологічні чинники впливу на персонал. Усвідомлення цих особливостей є важливим підґрунтям для подальшого дослідження можливостей удосконалення систем стимулювання, зокрема шляхом упровадження сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на оцінювання результативності праці персоналу. Водночас обґрунтування напрямів такого вдосконалення неможливе без аналізу зарубіжного досвіду, де системи мотивації та стимулювання формувалися в умовах стабільних ринкових інституцій та довгострокової орієнтації на розвиток людського капіталу.

У зарубіжній практиці системи мотивації та стимулювання працівників характеризуються більшою комплексністю, системністю та стратегічною спрямованістю. У розвинених країнах мотивація персоналу розглядається як ключовий елемент корпоративної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку. При цьому значна увага приділяється нематеріальним аспектам мотивації, зокрема формуванню сильної корпоративної культури, забезпеченню балансу між

роботою та особистим життям працівників, створенню умов для професійного розвитку та самореалізації.

Для компаній Західної Європи та Північної Америки характерним є використання гнучких форм зайнятості, що дозволяють адаптувати умови праці до індивідуальних потреб працівників і підвищувати їхню залученість. Поширеними є програми розвитку талантів, системи наставництва та безперервного навчання, які сприяють формуванню довгострокової мотивації та зниженню плинності кадрів. Крім того, працівники часто залучаються до процесів прийняття управлінських рішень, що підсилює відчуття відповідальності за результати діяльності організації [13].

Матеріальне стимулювання у зарубіжних компаніях не обмежується лише заробітною платою та преміями. Воно доповнюється розвиненою системою соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки та інші пільги. Важливу роль відіграють і довгострокові програми заохочення, спрямовані на утримання ключових працівників і узгодження їхніх інтересів зі стратегічними цілями компанії.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про обґрунтованість поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та стимулювання в межах єдиної, стратегічно орієнтованої системи. Вивчення та адаптація таких підходів з урахуванням національних особливостей може стати важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом на українських підприємствах і слугувати теоретико-практичним підґрунтям для подальшої розробки сучасних систем стимулювання, зокрема на основі оцінювання результативності праці персоналу.

Нижче подано порівняльний аналіз українських і зарубіжних систем мотивації та стимулювання у таблиці 1.1.

Отже, досліджено теоретичні підходи до трактування понять мотивації та стимулювання працівників, визначено їхню сутність, відмінності та взаємозв’язок. Встановлено, що мотивація має переважно внутрішній і довгостроковий характер та формує усвідомлене ставлення працівника до

праці, тоді як стимулювання є інструментом зовнішнього управлінського впливу, орієнтованим на досягнення конкретних результатів у визначений часовий період.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз систем мотивації та стимулювання працівників на українських і зарубіжних підприємствах

Критерій порівняння	Українські підприємства	Зарубіжні підприємства
Стратегічна орієнтація	Переважно тактична, орієнтована на поточні результати діяльності	Стратегічна, спрямована на довгостроковий розвиток людського капіталу
Роль мотивації в управлінні персоналом	Часто розглядається як допоміжний інструмент	Є складовою корпоративної та HR-стратегії
Домінуючі інструменти	Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, доплати)	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Нематеріальна мотивація	Має обмежене або формальне застосування	Широко використовується та системно інтегрована
Часовий горизонт стимулювання	Короткостроковий	Коротко-, середньо- та довгостроковий
Зв’язок стимулювання з результатами праці	Часто непрямий або неформалізований	Чіткий і прозорий, базується на оцінюванні результативності
Залученість персоналу	Переважно низька або середня	Висока, працівники залучені до управлінських процесів
Розвиток персоналу	Нерегулярний, залежить від фінансових можливостей	Системний, підтримується програмами навчання і розвитку
Корпоративна культура	Недостатньо сформована або слабко підтримується	Є ключовим елементом мотиваційної системи
Гнучкість системи	Обмежена, стандартні підходи	Висока, адаптація до індивідуальних потреб працівників

Аналіз особливостей систем мотивації та стимулювання на українських підприємствах показав, що вони перебувають на етапі трансформації та характеризуються домінуванням матеріальних стимулів, фрагментарністю та недостатньою системністю.

Водночас у зарубіжній практиці переважають комплексні, стратегічно орієнтовані системи, які поєднують матеріальні й нематеріальні інструменти та спрямовані на розвиток людського капіталу і підвищення залученості персоналу.

Порівняльний аналіз українських і зарубіжних підходів дозволив зробити висновок про раціональність адаптації кращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей функціонування підприємств. Особливого значення набуває необхідність формування прозорих і результатоорієнтованих систем стимулювання, здатних забезпечити зв'язок між трудовим внеском працівників і рівнем їхнього заохочення.

Отже, результати теоретичного аналізу систем мотивації та стимулювання працівників, а також дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду їх практичного застосування свідчать про необхідність переходу від фрагментарних і переважно матеріально орієнтованих підходів до комплексних, результатоорієнтованих систем управління персоналом. В умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств особливого значення набувають інструменти, які забезпечують прозорий зв'язок між результатами праці працівників і рівнем їхнього заохочення.

У цьому контексті ключову роль відіграють сучасні інструменти стимулювання, що базуються на об'єктивному оцінюванні результативності діяльності персоналу та підвищенні його залученості.

До таких інструментів належать система ключових показників ефективності (KPI) та гейміфікація, які дозволяють не лише формалізувати процес оцінювання праці, але й створити додаткові стимули для досягнення встановлених цілей [6].

Саме тому доцільним є детальний розгляд сутності, особливостей і можливостей застосування KPI та гейміфікації як сучасних інструментів стимулювання персоналу.

1.3. KPI та гейміфікація як сучасні інструменти стимулювання

KPI – метод кількісної оцінки результатів діяльності працівника або підрозділу, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей.

Даний інструмент дозволяє не лише оцінювати продуктивність, а й спрямовувати роботу співробітників на досягнення стратегічних завдань організації [6].

Як зазначають науковці, KPI відіграють ключову роль у системі управління ефективністю. Р. С. Каплан і Д. Нортон визначають KPI як «кількісні показники, що відображають ефективність реалізації стратегічних цілей організації» [56]. Такий підхід підкреслює, що KPI допомагають пов’язати щоденну діяльність працівників із довгостроковими стратегічними цілями компанії, роблячи управлінські процеси більш системними та прозорими.

У свою чергу, П. Друкер наголошує: «Те, що не можна виміряти, неможливо ефективно управляти» [55]. Ця ідея є фундаментальною для концепції KPI, оскільки вона підкреслює необхідність чітких, кількісних критеріїв оцінки ефективності. Без вимірюваних показників складно об’єктивно оцінити результати роботи, визначити пріоритети і розробити стимули для підвищення продуктивності.

Таким чином, KPI виступають не просто інструментом контролю, а комплексним механізмом управління, що поєднує кількісну оцінку, планування та мотивацію. Вони створюють прозору систему оцінювання та забезпечують об’єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Ця здатність перетворювати стратегічні цілі на конкретні завдання безпосередньо пов’язана з можливістю оцінювати результати роботи у числових показниках.

Насамперед, KPI забезпечують чітке визначення цілей для кожного працівника та підрозділу. Завдяки цьому співробітники точно розуміють, які завдання перед ними стоять і на що потрібно звертати увагу у своїй роботі. Чітко сформульовані цілі допомагають уникнути розпорошення зусиль і спрямовують роботу команди на досягнення стратегічних завдань компанії [48].

Крім того, KPI забезпечують об’єктивну оцінку ефективності роботи,

що значно зменшує суб’єктивізм у процесі оцінки. Менеджер може базувати свої висновки не на особистих враженнях чи припущеннях, а на конкретних показниках, таких як обсяг виконаних завдань, терміни виконання чи досягнення фінансових цілей. Це підвищує довіру співробітників до системи оцінювання і сприяє прозорості управлінських процесів.

Ще однією важливою перевагою KPI є стимулювання персоналу до досягнення вимірних результатів. Коли працівник бачить конкретний числовий показник, до якого потрібно прагнути, він отримує ясне розуміння того, за що оцінюватиметься його робота і які дії принесуть позитивний результат. Зазначене формує внутрішню мотивацію і сприяє підвищенню продуктивності [6].

Не менш важливим є те, що KPI сприяють підвищенню прозорості процесу оцінки та покращенню комунікації між керівництвом і працівниками. Відкритість даних про результати діяльності дозволяє співробітникам своєчасно отримувати зворотний зв’язок, розуміти свої сильні сторони та напрямки для розвитку. У свою чергу, керівництво отримує можливість ефективніше планувати робочі процеси, коригувати завдання та підтримувати команду на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, KPI виступають не лише інструментом контролю, а й потужним механізмом мотивації, планування і комунікації, що забезпечує прозору, системну та ефективну оцінку результатів діяльності організації та окремих її співробітників.

Науковці виділяють кілька підходів до встановлення KPI, що дозволяють комплексно оцінювати ефективність роботи організації та її співробітників. Перший підхід, фінансово-орієнтований, концентрується на показниках, які відображають фінансові результати діяльності компанії, таких як прибуток, рентабельність або обсяг продажів. Такий підхід дозволяє керівництву оцінювати внесок окремих підрозділів та працівників у досягнення стратегічних фінансових цілей компанії [48].

Другий підхід, процесно-орієнтований, зосереджується на ефективності внутрішніх процесів. До таких KPI належать час виконання замовлення, рівень браку продукції або швидкість обробки клієнтських запитів. Вимірювання цих показників допомагає своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати виробничі або бізнес-процеси та підвищувати загальну продуктивність організації.

Третій підхід, персонально-орієнтований, фокусується на індивідуальному внеску працівника. До ключових показників належать обсяг виконаної роботи, кількість виконаних завдань або досягнення конкретних цільових показників за певний період. Використання цього підходу дозволяє оцінювати особисту ефективність співробітників, мотивувати їх до розвитку професійних компетенцій і покращення результатів [6].

Нарешті, збалансований підхід, відомий як Balanced Scorecard, інтегрує фінансові, процесні, клієнтські та навчальні показники, забезпечуючи комплексну оцінку ефективності діяльності організації. Як зазначають Kaplan і Norton (1996), цей підхід дозволяє поєднати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегіями розвитку, оцінювати продуктивність не лише окремих співробітників, але й всіх підрозділів, а також забезпечує комплексний контроль над реалізацією стратегічних планів компанії [48].

Таким чином, вибір підходу до формування KPI залежить від специфіки діяльності компанії, її стратегічних пріоритетів та конкретних цілей оцінки ефективності. Використання різних підходів у комплексі дозволяє отримати повну картину результативності як окремих співробітників, так і всієї організації, що забезпечує більш обґрунтоване управлінське рішення і підвищує ефективність системи мотивації.

Для ефективного використання KPI повинні відповідати принципам SMART, що забезпечує ясність, вимірність і досяжність поставлених цілей. Показники повинні бути конкретними, тобто чітко визначати, що саме оцінюється, щоб уникнути двозначних трактувань і забезпечити зрозумілість для співробітника. Наприклад, замість загального формулювання

«покращити продажі», KPI має звучати як «збільшити обсяг продажів продукту X на 10% у наступному кварталі» [54].

Важливо, щоб показники були вимірюваними. Кількісна оцінка дозволяє об’єктивно відслідковувати прогрес і робить систему мотивації прозорою. Так, мета «скоротити час обробки замовлення до 24 годин» легко контролюється та оцінюється у конкретних величинах. При цьому KPI має бути досяжним і реалістичним. Якщо середній обсяг продажів менеджера складає 50 одиниць на місяць, то ціль «збільшити продажі до 55 одиниць» є реальною, тоді як 100 одиниць може стати демотивуючою [6].

Не менш важливо, щоб показники були релевантними, тобто відповідали стратегічним цілям компанії та конкретної посади. Для HR-відділу, наприклад, релевантною метою буде скорочення часу закриття вакансій на 20%, тоді як збільшення обсягу продажів не має практичного значення для цієї посади. Крім того, KPI повинен мати конкретний термін виконання, що дозволяє оцінювати прогрес і своєчасно коригувати дії. Таким чином, формулювання «збільшити продажі продукту X на 10% протягом наступних трьох місяців» забезпечує чітке розуміння очікуваного результату та строків його досягнення.

Застосування принципів SMART гарантує, що KPI є не лише чітким і вимірюваним, але й досяжним, релевантним та обмеженим у часі. Це підвищує ефективність системи мотивації, сприяє прозорості оцінки результатів працівників і формує умови для планомірного підвищення продуктивності та розвитку персоналу [54].

Розглядаючи приклади KPI на практиці, можна побачити, як ключові показники ефективності застосовуються у різних сферах діяльності. Для менеджера з продажів основними KPI стають такі показники, як кількість укладених угод та обсяг продажів за місяць. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно менеджер реалізує продукцію або послуги компанії, а також відстежувати його внесок у досягнення фінансових цілей організації. Збільшення обсягу продажів або кількості угод свідчить про

активну роботу співробітника та його здатність досягати поставлених цілей [61].

У виробничому підрозділі KPI фокусуються на процесних аспектах. Серед ключових показників можна виділити час циклу виробництва та кількість браку. Час циклу виробництва показує, наскільки швидко підрозділ виконує замовлення, що безпосередньо впливає на ефективність виробництва та рівень задоволеності клієнтів. Кількість браку відображає якість продукції та точність виконання технологічних процесів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і запроваджувати заходи для їх усунення.

Для HR-відділу KPI орієнтовані на управління персоналом і внутрішні процеси компанії. Важливими показниками є тривалість закриття вакансій та рівень задоволеності працівників. Скорочення часу закриття вакансій дозволяє швидше залучати нових співробітників і зменшувати навантаження на існуючий персонал, а високий рівень задоволеності працівників свідчить про ефективність мотиваційних і соціальних програм компанії [48].

Таким чином, приклади KPI демонструють, що ключові показники ефективності можуть застосовуватися як до індивідуальної продуктивності, так і до процесних і організаційних результатів. Правильно підібрані KPI допомагають відстежувати прогрес, своєчасно виявляти проблеми та стимулювати співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Водночас ефективність мотиваційної системи значно підвищується, коли кількісні показники KPI поєднуються з інструментами, що стимулюють внутрішню залученість співробітників. Саме тут на допомогу приходить гейміфікація, концепція, що дедалі ширше застосовується у сфері управління персоналом та мотивації праці [43].

Гейміфікація у трудовій сфері – процес інтегрування ігрових механік і елементів дизайну ігор у нефункціональні (неігрові) контексти, зокрема у робочі завдання й управлінські процеси, з метою підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників [63].

Такий підхід використовує елементи гри для створення позитивного

емоційного досвіду, що сприяє активнішому залученню до виконання робочих завдань і досягненню корпоративних цілей [53].

Науковці також підкреслюють, що гейміфікація будується на використанні ігрових механік і компонентів, таких як система балів, значки, рейтингові таблиці, рівні чи завдання із зворотним зв'язком, у звичайних робочих процесах [53].

Саме такий підхід дає змогу перетворювати рутину на більш інтерактивний, зрозумілий і мотивуючий процес, де співробітник не лише виконує обов'язки, а й отримує відчуття досягнення та прогресу, що є важливим чинником внутрішньої мотивації [63].

Важливо, що гейміфікація не зводиться лише до «розваг». Вона представляє собою системний інструмент управління поведінкою працівників, який можна адаптувати до різних завдань організації, від підвищення залученості у навчальних програмах до покращення результатів у повсякденних виробничих чи сервісних процесах [43].

Поєднання KPI та гейміфікації дозволяє не лише контролювати ефективність роботи, а й підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації, залученості та задоволеності працівників. Обидва механізми взаємно доповнюють один одного: KPI визначають кількісні цілі та критерії успіху, а гейміфікація робить шлях досягнення цих цілей більш зрозумілим, захопливим і емоційно привабливим [63, 53].

До ключових елементів гейміфікації у трудовій сфері належать бали та рейтинги, значки та нагороди, челенджі та змагання, а також системи прогресу. Кожен із цих елементів виконує певну роль у формуванні мотиваційного середовища та стимулюванні залученості працівників.

Бали та рейтинги є одними з найпоширеніших механік гейміфікації. Вони дозволяють кількісно відображати досягнення працівників і створюють систему порівняння між колегами. Наприклад, у відділі продажів співробітники можуть отримувати бали за кожну укладену угоду, а загальний рейтинг у внутрішній системі відображає їхнє місце серед команди. Такий

підхід не лише стимулює досягнення конкретних результатів, але й формує елемент здорової конкуренції. Водночас бали можуть використовуватися як база для нарахування бонусів чи додаткових заохочень, що підвищує матеріальну мотивацію.

Наступний елемент, значки та нагороди, відіграє важливу роль у візуалізації досягнень. У сучасних корпоративних системах співробітники можуть отримувати віртуальні значки за виконання певних завдань або досягнення цільових показників, наприклад «Майстер продажів» за 10 успішних контрактів або «Експерт з обслуговування клієнтів» за високий рейтинг задоволеності клієнтів. Крім того, фізичні нагороди або сертифікати часто застосовуються у поєднанні з віртуальними значками, що формує відчуття визнання та цінності внеску співробітника. Така механіка мотивує до повторення успішних дій і підтримує високий рівень залученості у роботі [50].

Челенджі та змагання є ще одним ефективним інструментом гейміфікації. Вони стимулюють не лише індивідуальні досягнення, а й командну взаємодію. Наприклад, виробничий цех може проводити щотижневі конкурси на найшвидше виконання замовлення з дотриманням стандартів якості, або маркетинговий відділ може організовувати змагання між командами щодо кількості залучених клієнтів. Такий підхід підвищує мотивацію через емоційне залучення, розвиває командний дух і формує елемент здорової конкуренції, що позитивно впливає на продуктивність.

Системи прогресу дозволяють співробітникам бачити власний розвиток і досягнення цілей у динаміці. Наприклад, у внутрішніх навчальних платформах компаній працівник може бачити свій рівень підготовки, пройдені модулі, отримані сертифікати та нові можливості для розвитку компетенцій. У відділі продажів це може бути відображено як прогрес у досягненні щомісячного плану: виконання 40% плану дає зелений сегмент, 70% жовтий, 100% червоний, що візуально показує результати і стимулює завершити завдання до кінця періоду [46].

У комплексі ці елементи дозволяють створити систему, у якій досягнення цілей стає наочним, а процес роботи, захопливим та мотивуючим. Співробітники відчувають власний внесок у результати організації, бачать відмінності у своїх досягненнях порівняно з колегами і отримують зворотний зв’язок у режимі реального часу. Така інтеграція елементів гейміфікації забезпечує підвищення продуктивності, розвиток професійних навичок та підтримку внутрішньої мотивації на високому рівні.

Приклади застосування гейміфікації у реальних компаніях демонструють її ефективність. Так, корпорації Google та Microsoft використовують внутрішні системи значків, рейтингів і челенджів для заохочення навчання та підвищення ефективності командної роботи. У сервісних компаніях, таких як Starbucks, система балів і рівнів стимулює персонал до покращення обслуговування клієнтів і підвищення продажів. Впровадження подібних механік дозволяє не лише підтримувати залученість співробітників, а й формувати корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення результатів [18].

Таким чином, бали, значки, рейтинги, челенджі та системи прогресу створюють цілісний механізм гейміфікації, що дозволяє не лише підвищувати мотивацію співробітників, а й формувати відчуття власної значущості та контролю над процесом досягнення цілей. Цей інструмент забезпечує активне залучення працівників, стимулює їх до розвитку професійних навичок і сприяє формуванню командного духу.

Поєднання KPI та гейміфікації дозволяє створити комплексну систему стимулювання, у якій кількісна оцінка ефективності органічно поєднується з емоційною мотивацією. KPI визначають чіткі цілі та критерії оцінки роботи, а гейміфікація робить шлях досягнення цих цілей більш наочним і захопливим. Це дозволяє працівникам бачити власний прогрес у режимі реального часу, порівнювати результати з колегами та отримувати оперативний зворотний зв’язок [33].

Крім того, поєднання цих інструментів сприяє підвищенню залученості

та задоволеності працівників. Коли досягнення цілей стає візуально відображеним і винагородженим у формі балів, значків або рейтингових таблиць, співробітники відчувають мотиваційний ефект не лише через матеріальні бонуси, а й через позитивне емоційне підкріплення. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність, скоротити ризик вигорання та забезпечує більш ефективну реалізацію стратегічних завдань організації.

Таким чином, інтеграція KPI та гейміфікації формує сучасну систему стимулювання персоналу, яка поєднує об'єктивну оцінку результатів, внутрішню мотивацію та розвиток компетенцій, створюючи умови для стійкого професійного зростання та ефективної реалізації корпоративних стратегій.

Для наочнішого порівняння переваг і обмежень KPI та гейміфікації представлено їх у вигляді узагальненої таблиці. Це дозволяє виділити сильні сторони кожного інструменту, а також потенційні ризики та обмеження їх використання в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки KPI і гейміфікації

Інструмент стимулювання	Переваги	Недоліки / обмеження
KPI (Key Performance Indicators)	- Чітке визначення цілей і очікуваних результатів. - Об'єктивна оцінка ефективності працівників і підрозділів. - Можливість порівнювати результати та відстежувати прогрес. - Підвищення прозорості управлінських процесів.	- Може стимулювати лише досягнення числових показників, а не якості роботи. - Надмірна орієнтація на KPI може призвести до формалізму та стресу. - Вимагає правильного визначення показників і регулярного моніторингу.
Гейміфікація	- Підвищує внутрішню мотивацію та залученість працівників. - Робочий процес стає більш інтерактивним та захопливим. - Сприяє розвитку компетенцій та командній взаємодії. - Можливість візуально відображати прогрес та успіхи.	- Може бути сприйнята як «розвага», а не серйозний інструмент. - Необхідність грамотного дизайну та адаптації механік під специфіку організації. - Висока залежність від корпоративної культури та готовності працівників до змін.

Як показує таблиця, кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони. KPI дозволяє визначати чіткі цілі та об’єктивно оцінювати результати, тоді як гейміфікація підвищує мотивацію, залученість та робить процес роботи більш інтерактивним. Оптимальний ефект досягається при поєднанні обох механізмів, що створює комплексну систему стимулювання, де кількісна оцінка результатів поєднується з емоційним і мотиваційним впливом на працівників. Саме такий підхід дозволяє підвищувати продуктивність, підтримувати розвиток компетенцій і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, KPI та гейміфікація є сучасними механізмами стимулювання, які ефективно доповнюють традиційні методи мотивації. Вони не лише дозволяють встановлювати чіткі цілі та оцінювати результати роботи, а й створюють умови для активної внутрішньої мотивації, залученості та професійного розвитку співробітників. KPI забезпечують об’єктивну кількісну оцінку ефективності, допомагають контролювати виконання завдань і досягнення стратегічних показників, тоді як гейміфікація робить робочий процес більш захопливим, наочним і мотивуючим.

Поєднання цих інструментів формує комплексну систему стимулювання, у якій співробітники бачать власний прогрес, отримують оперативний зворотний зв’язок і мають змогу порівнювати результати з колегами. Це підвищує продуктивність, стимулює розвиток професійних компетенцій, зміцнює командну взаємодію і сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на досягнення результатів.

З огляду на вищевказане, KPI та гейміфікація виступають не лише засобом контролю та оцінки, а й повноцінним механізмом мотивації та розвитку персоналу, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей організації, підвищує залученість працівників і сприяє формуванню прозорої та динамічної системи управління.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз теоретичних засад управління персоналом та систем стимулювання показав, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Управління персоналом забезпечує формування умов для професійного розвитку співробітників, сприяє підвищенню їхньої залученості та створює основу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Системи мотивації та стимулювання грають важливу роль у підтримці ефективності роботи персоналу. Вони дозволяють не лише заохочувати досягнення конкретних результатів, а й формувати корпоративну культуру, підвищувати задоволеність роботою та стимулювати професійне зростання співробітників. Використання сучасних інструментів, таких як KPI і гейміфікація, забезпечує об’єктивну оцінку ефективності та створює умови для активної внутрішньої мотивації.

2. Ключові механізми стимулювання, зокрема KPI, дозволяють встановлювати чіткі цілі та критерії оцінки результатів, що сприяє прозорості управлінських процесів і зменшує суб’єктивізм у прийнятті рішень. Гейміфікація, у свою чергу, перетворює виконання завдань на інтерактивний та захопливий процес, підвищує залученість, стимулює розвиток компетенцій та формує відчуття власного прогресу. Поєднання цих інструментів створює комплексну систему мотивації, де кількісна оцінка результатів поєднується з емоційним і психологічним підкріпленням.

Таким чином, ефективне управління персоналом та застосування систем стимулювання забезпечують підвищення продуктивності, розвиток професійних навичок і компетенцій, підтримують залученість працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Інтеграція традиційних і сучасних методів мотивації формує стійку основу для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШИНА-СЕРВІС» ТА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та ринку шиномонтажних послуг

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шина-Сервіс» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері надання шиномонтажних та супутніх автосервісних послуг. Підприємство функціонує на локальному ринку послуг технічного обслуговування транспортних засобів і орієнтоване на задоволення потреб власників легкових автомобілів, комерційного транспорту та корпоративних клієнтів. Основними напрямами діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» є сезонна заміна шин, балансування коліс, ремонт шин, зберігання шин, а також надання консультаційних послуг щодо експлуатації та підбору шин.

Ринок шиномонтажних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено відносно низьким порогом входу, сезонністю попиту та значною кількістю малих і середніх підприємств. Попит на послуги шиномонтажу має виражений циклічний характер, зростаючи у періоди сезонної зміни шин, що створює нерівномірне навантаження на персонал і підвищує вимоги до ефективної організації праці. У міжсезонний період конкуренція між підприємствами посилюється, що змушує компанії шукати додаткові способи утримання клієнтів і підвищення якості сервісу.

В умовах динамічного розвитку автомобільного ринку та зростання вимог споживачів до якості обслуговування важливого значення набуває людський фактор. Саме кваліфікація, мотивація та залученість персоналу безпосередньо впливають на швидкість обслуговування, дотримання технологічних стандартів і рівень задоволеності клієнтів. Для підприємств шиномонтажного сервісу, зокрема ТОВ «Шина-Сервіс», ефективна система

управління персоналом стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності.

Отже, діяльність ТОВ «Шина-Сервіс» здійснюється в умовах конкурентного та сезонно мінливого ринку, що зумовлює необхідність раціональної організації праці, ефективного використання трудових ресурсів і впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Водночас обґрунтована оцінка результативності діяльності підприємства потребує комплексного аналізу його техніко-економічних показників, які відображають рівень ефективності використання ресурсів, фінансову стійкість та динаміку розвитку. Саме тому подальше дослідження зосереджено на аналізі техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Шина-Сервіс», що дозволить сформувати об’єктивну основу для оцінки ефективності управлінських рішень та системи управління персоналом.

Для оцінки рівня економічного розвитку та ефективності діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» проведено аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки, результати якого узагальнено в таблиці 2.1 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р.	Відносне відхилення, %
Обсяг наданих послуг (тис. грн.)	3250	3680	4120	+870	+26,8
Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	3250	3680	4120	+870	+26,8
Собівартість послуг, тис. грн.	2540	2820	3080	+540	+21,3
Валовий прибуток, тис. грн.	710	860	1040	+330	+46,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	9	10	+2	+25,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1080	1260	1460	+380	+35,2
Продуктивність праці (тис. грн./особу)	406,3	408,9	412,0	+5,7	+1,4
Рентабельність діяльності, %	21,8	23,4	25,2	+3,4	+15,6

З метою візуалізації результатів аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 роки їх динаміку представлено на рис. 2.1.

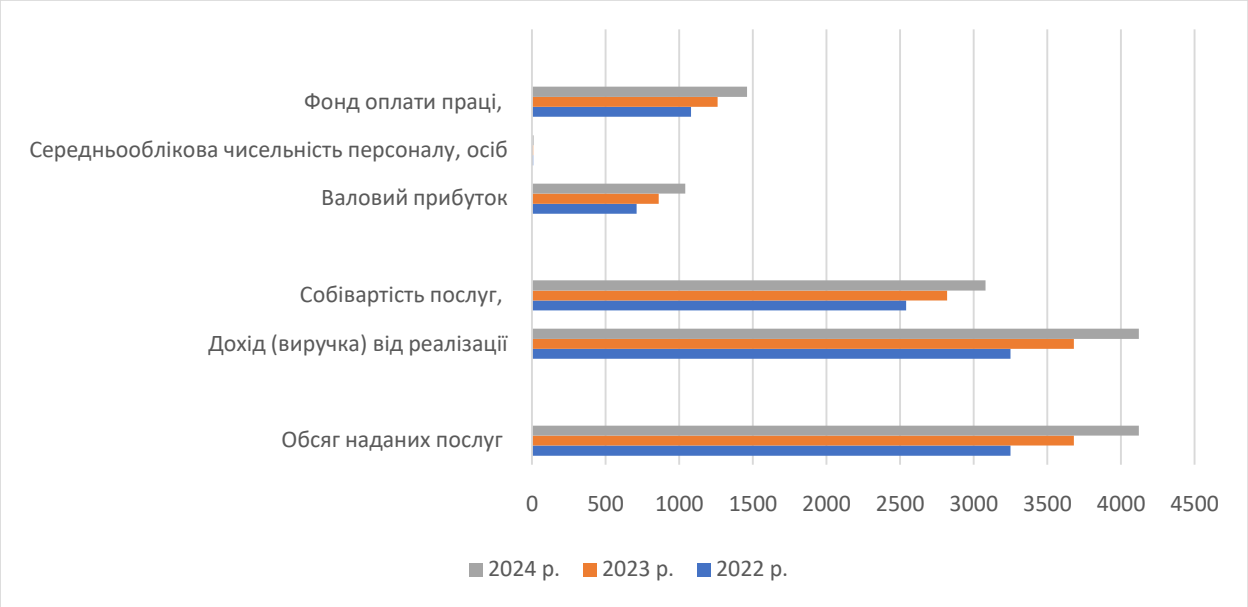


Рис. 2.1. Динаміка техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 рр.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 роках. Зокрема, обсяг наданих послуг і дохід підприємства зросли на 26,8 %, що свідчить про розширення діяльності та зміцнення позицій на ринку шиномонтажних послуг. При цьому темпи зростання собівартості є нижчими, ніж темпи зростання доходу, що позитивно вплинуло на збільшення валового прибутку на 46,5 %.

Збільшення чисельності персоналу на 25 % та фонду оплати праці на 35,2 % відображає необхідність залучення додаткових трудових ресурсів у зв’язку зі зростанням обсягів робіт і сезонними піками навантаження. Водночас незначне, але стабільне зростання продуктивності праці свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання персоналу, зокрема за рахунок удосконалення системи мотивації.

Підвищення рівня рентабельності діяльності на 3,4 % підтверджує

покращення загальної фінансово-економічної результативності підприємства. Отримані результати обґрунтовують раціональність подальшого аналізу системи управління персоналом та впровадження сучасних інструментів стимулювання, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «Шина-Сервіс».

Для комплексної оцінки результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 роках проаналізовано динаміку ключових показників, що характеризують ефективність господарювання, фінансові результати та рівень використання ресурсів підприємства. Узагальнені значення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за досліджуваний період наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р.	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,50	1,65	1,78	+0,28	+18,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,10	1,20	1,28	+0,18	+16,4
Абсолютна ліквідність	0,30	0,32	0,35	+0,05	+16,7
Коефіцієнт покриття боргових зобов’язань	1,20	1,30	1,40	+0,20	+16,7
Рентабельність активів (ROA), %	15,2	16,8	18,1	+2,9 %	+19,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	20,5	22,1	23,9	+3,4 %	+16,6
Фінансова автономія	0,55	0,57	0,60	+0,05	+9,1

З метою наочного відображення тенденцій зміни фінансово-економічних показників та виявлення основних напрямів їх динаміки результати аналізу додатково подано у вигляді графічної інтерпретації. Динаміку фінансово-економічних показників ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 роках відображено на рисунку 2.2, що дозволяє візуально оцінити характер змін та їхню спрямованість у часі.

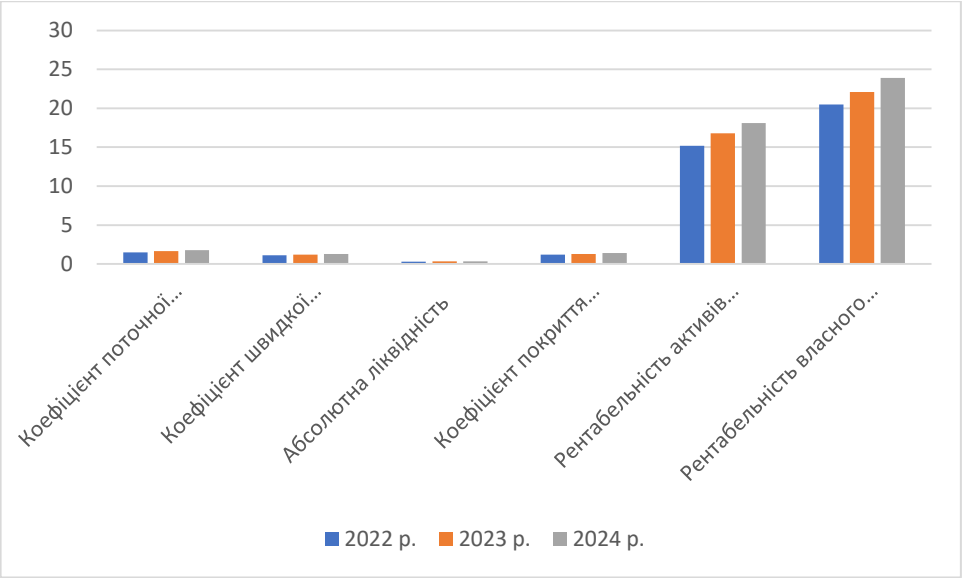


Рис. 2.2. Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 рр.

Дані таблиці 2.2 та рисунку 2.2 свідчать про стабільне підтримання ліквідності в межах нормативних значень. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022–2024 рр. знаходиться в межах 1,5–1,8, що свідчить про достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності коливається в межах 1,1–1,3, що є прийнятним для підприємств сфери послуг із помірними запасами матеріалів та витратними компонентами.

Абсолютна ліквідність становить 0,3–0,35, що забезпечує часткове покриття короткострокових зобов'язань грошовими коштами та еквівалентами.

Платоспроможність підприємства характеризується коефіцієнтом покриття боргових зобов'язань (відношення власного капіталу до позикового) на рівні 1,2–1,4, що підтверджує достатню фінансову стійкість і помірний рівень заборгованості.

Рентабельність активів (ROA) – зростання з 15,2 % у 2022 р. до 18,1 % у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) – збільшилася з 20,5 % до 23,9 %, демонструючи підвищення доходності власників підприємства.

Фінансова автономія – коефіцієнт власного капіталу у структурі балансу становить 0,55–0,60, що забезпечує стабільність фінансування та мінімізацію ризиків зовнішніх запозичень.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Шина-Сервіс» демонструє стабільне зростання ліквідності та платоспроможності підприємства у 2022–2024 роках, що свідчить про стійкий фінансовий стан та ефективне управління оборотними ресурсами. Зростання рентабельності активів і власного капіталу підтверджує ефективність використання ресурсів та здатність підприємства забезпечувати прибутковість. Позитивні зміни в структурі фінансування (підвищення частки власного капіталу) зменшують фінансові ризики та створюють передумови для подальшого розвитку підприємства.

Водночас отримані результати підкреслюють важливість ефективного управління персоналом та застосування сучасних інструментів мотивації (KPI, гейміфікація) для підтримки високої продуктивності, особливо в періоди пікового навантаження, що безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність ТОВ «Шина-Сервіс».

Структурно-динамічний аналіз наданих послуг ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 роки наведений в таблиці 2.3 та рисунку 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «Шина-Сервіс» за видами у 2022–2024 рр.

Вид послуг	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. гр.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р., тис. грн.	Відносне відхилення, %
Шиномонтаж та балансування	1820	2050	2320	+500	+27,5
Сезонна заміна шин	760	880	1020	+260	+34,2
Ремонт шин та камер	420	460	510	+90	+21,4
Додаткові послуги (підкачка, діагностика, зберігання шин тощо)	250	290	270	+20	+8,0
Усього	3250	3680	4120	+870	+26,8

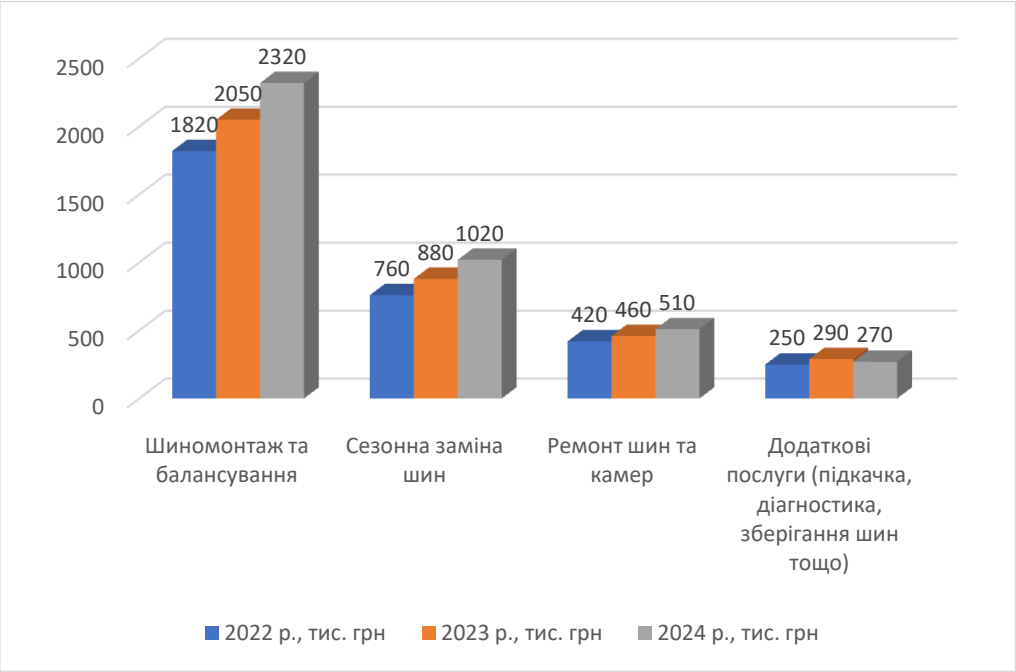


Рис. 2.3. Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «Шина-Сервіс» за видами у 2022–2024 рр.

Аналіз обсягів наданих послуг ТОВ «Шина-Сервіс» у розрізі основних видів за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання діяльності підприємства, зумовлене підвищенням попиту на шиномонтажні роботи та розширенням клієнтської бази. Загальний обсяг наданих послуг за досліджуваний період зріс на 26,8 %, що узгоджується з позитивною динамікою доходів підприємства.

Найбільшу частку в структурі доходів стабільно займають послуги шиномонтажу та балансування. Їх обсяг за три роки зріс на 500 тис. грн., або на 27,5 %, що свідчить про збереження високого попиту на базові послуги та їх ключову роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Така динаміка зумовлена як зростанням кількості автомобілів, так і підвищенням вимог споживачів до якості та безпеки обслуговування.

Водночас найбільш високі темпи зростання демонструють послуги сезонної заміни шин, обсяг яких збільшився на 34,2 %. Такий факт підтверджує виражений сезонний характер діяльності підприємства та зростаюче значення ефективної організації праці персоналу в пікові періоди.

Саме у цей час навантаження на працівників суттєво зростає, що актуалізує потребу в мотиваційних інструментах, здатних підтримувати продуктивність і якість обслуговування.

Послуги з ремонту шин і камер також мають позитивну динаміку, хоча темпи їх зростання є дещо нижчими, що пов’язано з підвищенням якості шин та зміною споживчих уподобань на користь заміни, а не ремонту. Додаткові послуги характеризуються найменшими темпами зростання та відносною нестабільністю, що свідчить про наявність резервів для їх активнішого розвитку та просування серед клієнтів.

Отже, динаміка наданих послуг ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 роки є загалом позитивною та відображає розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас структурний аналіз показує залежність результатів від сезонних піків і базових видів послуг, що підвищує роль ефективного управління персоналом у періоди максимального навантаження. Це створює об’єктивні передумови для впровадження сучасних інструментів мотивації, зокрема KPI та елементів гейміфікації, з метою підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

Логічним продовженням аналізу фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є оцінка його конкурентоспроможності на ринку шиномонтажних послуг. Саме здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції в умовах високої конкуренції значною мірою визначається не лише матеріально-технічною базою чи рівнем цін, а й ефективністю використання людських ресурсів. У сфері сервісних послуг ключову роль відіграє персонал, від професійності, мотивації та зацікавленості якого безпосередньо залежать якість обслуговування, швидкість виконання робіт і рівень задоволеності клієнтів.

У даному контексті аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Шина-Сервіс» набуває особливого значення, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами, а також визначити чинники, що формують його конкурентні переваги. Водночас

результати такого аналізу створюють аналітичне підґрунтя для обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом, зокрема через запровадження сучасних інструментів стимулювання та бонусів на основі KPI.

Для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «Шина Сервіс» відносно основних конкурентів проведено порівняльний аналіз, результати якого узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняння конкурентоспроможності ТОВ «Шина Сервіс» з основними конкурентами

Критерій	ТОВ «Шина Сервіс»	ТОВ «АвтоШина Плюс»	ПП «Колесо-Сервіс»	ТОВ «ШинЕксперт»
Обсяг річних послуг, тис. грн.	4120	4500	3850	4000
Цінова політика	Середня	Вища	Низька	Середня
Якість обслуговування	Висока	Висока	Середня	Середня
Швидкість обслуговування	Висока	Висока	Низька	Середня
Асортимент послуг	Широкий	Широкий	Обмежений	Середній
Доступність (графік / локація)	Зручна	Середня	Зручна	Менш зручна
Маркетингова активність	Низька/середня	Висока	Низька	Середня
Рівень лояльності клієнтів	Високий	Високий	Середній	Низький

Дані таблиці 2.4 свідчать, що ТОВ «Шина Сервіс» займає стабільні конкурентні позиції на ринку шиномонтажних та автосервісних послуг, поступаючись окремим конкурентам за обсягами реалізації, але зберігаючи низку важливих якісних переваг.

Найбільший обсяг річних послуг демонструє ТОВ «АвтоШина Плюс» (4500 тис. грн.), що зумовлено активною маркетинговою політикою та вищим рівнем впізнаваності бренду. Водночас підприємство дотримується вищої цінової політики, що може обмежувати залучення ціново чутливих клієнтів. ТОВ «Шина Сервіс», маючи дещо нижчий обсяг реалізації (4120

тис. грн.), зберігає більш збалансоване поєднання ціни та якості, що позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів.

ПП «Колесо-Сервіс» характеризується найнижчими цінами серед конкурентів, однак поступається за якістю та швидкістю обслуговування, а також має обмежений асортимент послуг. Це свідчить про орієнтацію підприємства переважно на сегмент клієнтів із низьким рівнем платоспроможності, що знижує його конкурентні можливості у довгостроковій перспективі.

ТОВ «ШинЕксперт» займає проміжну позицію між основними конкурентами, пропонуючи середній рівень цін і якості послуг. Проте менш зручна локація та нижчий рівень клієнтської лояльності зменшують його привабливість для постійних споживачів.

Суттєвою конкурентною перевагою ТОВ «Шина Сервіс» є високий рівень якості та швидкості обслуговування, а також широкий асортимент послуг, що дозволяє комплексно задовольняти потреби клієнтів. Крім того, підприємство вирізняється високим рівнем лояльності клієнтів, що свідчить про ефективну роботу з постійними споживачами та позитивну репутацію на ринку.

Водночас проведений аналіз виявив і потенційні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Шина Сервіс», зокрема у сфері маркетингової активності. У порівнянні з основним конкурентом, підприємство менш активно використовує інструменти просування, що обмежує можливості залучення нових клієнтів і розширення ринкової частки.

Отже, результати порівняльного аналізу свідчать, що ТОВ «Шина Сервіс» має конкурентоспроможну бізнес-модель, орієнтовану на якість, швидкість обслуговування та клієнтську лояльність, однак для зміцнення позицій на ринку доцільно активізувати маркетингову діяльність і використати сучасні інструменти просування послуг.

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Шина Сервіс» та визначення його позицій відносно основних конкурентів засвідчили, що

ключовими чинниками формування стійких ринкових переваг підприємства є якість і швидкість обслуговування, рівень клієнтської лояльності та широта асортименту послуг. Забезпечення таких характеристик безпосередньо залежить від ефективності внутрішньої організації управління та наявного кадрового потенціалу.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є подальший аналіз внутрішніх організаційних передумов діяльності підприємства, зокрема особливостей побудови організаційної структури управління та складу персоналу. Саме ці елементи визначають здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію розвитку, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність функціонування в умовах ринкової конкуренції.

2.2. Дослідження організаційної структури та кадрового забезпечення підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціональності побудови його організаційної структури управління та рівня кадрового забезпечення. Саме організаційна структура визначає розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками, а кадрове забезпечення формує потенціал підприємства щодо реалізації виробничих і сервісних процесів.

В умовах високої конкуренції на ринку шиномонтажних і автосервісних послуг особливого значення набуває узгодженість організаційної структури ТОВ «Шина-Сервіс» з масштабами його діяльності, спеціалізацією та стратегією розвитку. Невідповідність структури управління потребам підприємства або дисбаланс у кадровому складі можуть призводити до зниження оперативності прийняття управлінських рішень, погіршення якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних переваг.

Кадрове забезпечення ТОВ «Шина-Сервіс» є важливим чинником формування стабільної якості послуг та високого рівня клієнтської лояльності. Кількісний і якісний склад персоналу, рівень професійної підготовки, досвід працівників і їх розподіл за функціональними напрямами безпосередньо впливають на продуктивність праці та загальні результати діяльності підприємства.

З огляду на це, у межах даного підрозділу здійснюється дослідження організаційної структури та кадрового забезпечення ТОВ «Шина-Сервіс», що дозволить оцінити відповідність чинної системи управління сучасним умовам функціонування підприємства, виявити можливі організаційно-кадрові диспропорції та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Організаційна структура підприємства є відносно простою та відповідає масштабам і специфіці його діяльності.

Управління здійснюється керівником підприємства, який виконує координаційну та контролюючу функції і відповідає за прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. У його підпорядкуванні перебуває виробничий персонал, представлений майстрами шиномонтажу, які безпосередньо здійснюють надання послуг та формують основну частину виробничого потенціалу підприємства. Крім того, до структури входять адміністративні працівники, що забезпечують організацію обліку, взаємодію з клієнтами та ведення документації, а також допоміжний персонал, який відповідає за підтримку технічного стану обладнання та загальне забезпечення виробничого процесу.

Така організаційна побудова сприяє мінімізації управлінських рівнів і забезпечує швидке передавання інформації між керівництвом і працівниками. Це, своєю чергою, дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, особливо в періоди сезонного зростання навантаження, та ефективно координувати роботу персоналу. Водночас проста структура створює умови для безпосереднього контролю за якістю виконання робіт, дотриманням технологічних стандартів і рівнем продуктивності праці, що є важливим

чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку шиномонтажних послуг. Загальну побудову системи управління ТОВ «Шина-Сервіс», розподіл функцій і підпорядкованість структурних підрозділів відображено на рис. 2.4.

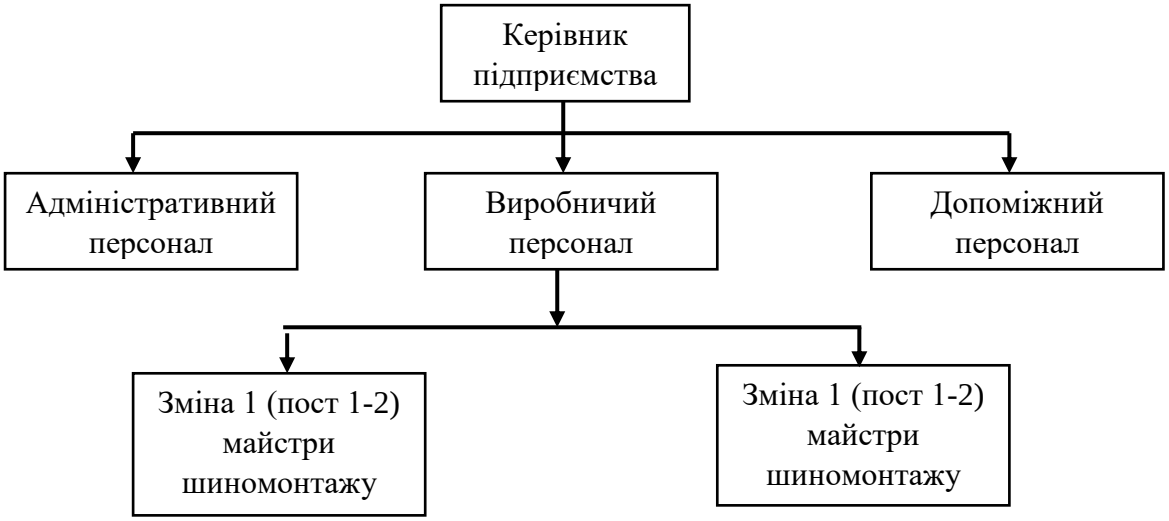


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Шина-Сервіс»

Організаційна структура ТОВ «Шина-Сервіс» має лінійно-функціональний характер і сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства у сфері шиномонтажних послуг. Вона є відносно простою за побудовою, що відповідає масштабам бізнесу, водночас достатньо гнучкою для адаптації до змінного режиму роботи та вираженої сезонності попиту. Така структура забезпечує оперативність управлінських рішень, чіткість підпорядкованості та ефективний контроль за виконанням основних бізнес-процесів.

Загальне управління підприємством здійснює керівник, який зосереджує у своїх руках як стратегічні, так і оперативні функції управління. До його повноважень належать визначення напрямів розвитку підприємства, планування обсягів діяльності з урахуванням сезонних коливань, розподіл ресурсів, а також координація роботи всіх категорій персоналу. Керівник контролює виконання виробничих завдань, рівень завантаженості персоналу та дотримання встановлених стандартів якості обслуговування клієнтів, що є

критично важливим для збереження конкурентних позицій підприємства на ринку.

Функціональний розподіл обов'язків у межах лінійно-функціональної структури дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечує відповідальність кожного працівника за конкретний результат. При цьому безпосередній контакт керівника з виробничим персоналом сприяє швидкому вирішенню поточних проблем, оперативному коригуванню графіків роботи та своєчасному реагуванню на пікові навантаження. Такий підхід є особливо ефективним для шиномонтажного сервісу, де швидкість прийняття рішень і контроль якості мають вирішальне значення.

Адміністративний персонал ТОВ «Шина-Сервіс» відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженої та безперебійної роботи підприємства, оскільки саме ця категорія працівників формує організаційне середовище для надання шиномонтажних послуг. До основних функцій адміністративних працівників належать організація роботи з клієнтами, приймання та обробка замовлень, ведення облікової та звітної документації, планування графіків змін персоналу, а також координація запису клієнтів залежно від завантаженості виробничих постів. Окрім цього, адміністративний персонал забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і виробничими працівниками, передаючи управлінські рішення, контролюючи їх виконання та оперативно реагуючи на поточні організаційні проблеми. Якість роботи адміністративного персоналу безпосередньо впливає на рівень сервісу, швидкість обслуговування клієнтів і загальне враження споживачів від підприємства.

Виробничий персонал представлений майстрами шиномонтажу, які є основною ланкою у процесі створення послуги та формування доходів підприємства. Вони виконують повний комплекс шиномонтажних робіт, дотримуючись технологічних стандартів, вимог безпеки та норм якості обслуговування. Робота майстрів організована у змінному режимі на кількох виробничих постах, що дає змогу забезпечити безперервність

обслуговування клієнтів протягом робочого дня та гнучко реагувати на сезонні піки попиту, характерні для ринку шиномонтажних послуг. Така організація праці сприяє більш раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці та скороченню часу очікування клієнтів, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Допоміжний персонал забезпечує стабільність і безперебійність виробничого процесу, виконуючи функції, які не пов’язані безпосередньо з обслуговуванням клієнтів, але мають суттєве значення для ефективної роботи підприємства. До його обов’язків належать підтримка технічного стану обладнання, своєчасне проведення профілактичних і ремонтних робіт, забезпечення наявності необхідних матеріалів та інструментів, а також дотримання порядку й санітарних вимог на робочих місцях. Від якості виконання цих функцій залежить зниження ризику простоїв, підвищення безпеки праці та створення належних умов для ефективної роботи виробничого персоналу. Загалом чіткий розподіл функцій між адміністративним, виробничим і допоміжним персоналом дозволяє ТОВ «Шина-Сервіс» забезпечувати злагоджену роботу всіх структурних елементів підприємства. Така організація кадрового складу створює передумови для впровадження диференційованої системи стимулювання та бонусів на основі KPI, яка враховує специфіку завдань кожної категорії працівників і сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Така організація трудових ресурсів формується під впливом специфіки зовнішнього середовища функціонування підприємства, насамперед особливостей ринку шиномонтажних послуг.

Після детального розгляду організаційної структури ТОВ «Шина-Сервіс», яка визначає розподіл функцій, рівні управління та взаємодію між адміністративним, виробничим і допоміжним персоналом, логічним кроком є аналіз безпосередньо кадрового складу підприємства. Адже ефективність будь-якої організаційної структури значною мірою залежить від кількісного та якісного складу працівників, їхньої кваліфікації, професійного досвіду та

стабільності зайнятості. Вивчення чисельності персоналу, його розподілу за категоріями, рівня кваліфікації та плинності кадрів дозволяє оцінити, наскільки наявні ресурси відповідають потребам підприємства і створюють підґрунтя для впровадження системи стимулювання та бонусів на основі KPI. Такий аналіз є необхідним для розуміння потенціалу персоналу і визначення пріоритетів у розвитку мотиваційної політики та управлінських рішень.

Для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Шина-Сервіс» здійснено аналіз динаміки чисельності персоналу за останні три роки, розподілену за категоріями: керівники, спеціалісти (адміністративний персонал), робітники (майстри шиномонтажу) та допоміжний персонал (таблиця 2.5 та рисунок 2.5). Такий підхід дозволяє виявити тенденції зміни чисельності, оцінити навантаження на окремі категорії працівників та визначити потребу у додаткових ресурсах для забезпечення безперебійного надання послуг.

Таблиця 2.5

Чисельність персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 рр.

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення (%)
Керівники	1	1	1	0	0%
Спеціалісти (адміністрація)	3	4	4	+1	+33,3%
Робітники (майстри шиномонтажу)	10	12	13	+3	+30%
Допоміжний персонал	2	2	2	0	0%
Всього	16	19	20	+4	+25%

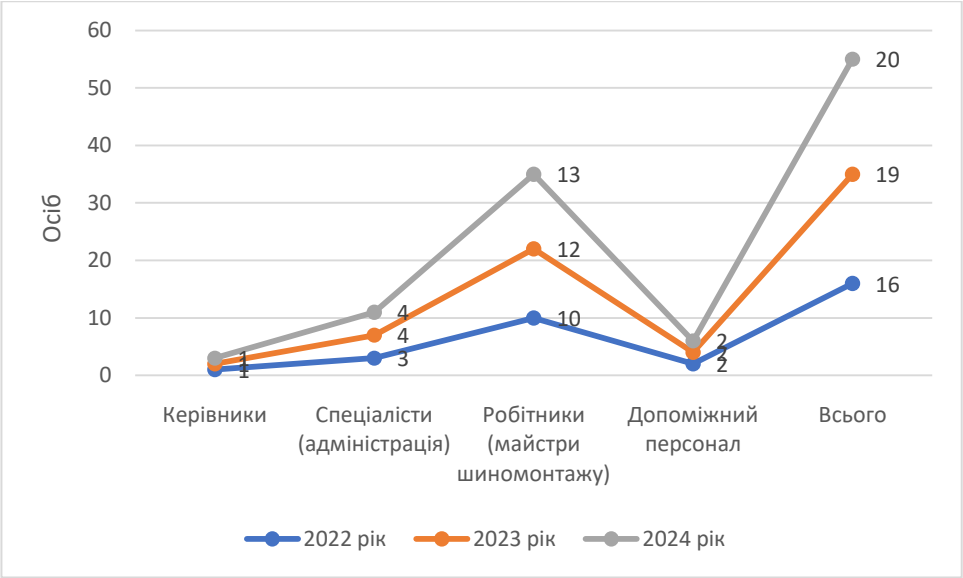


Рис. 2.5. Інтерпретація динаміки чисельності персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.5 та рисунку 2.5, показує, що за три роки загальна чисельність персоналу підприємства зросла з 16 до 20 осіб, що становить приріст на 25%. Керівний склад залишався стабільним, що відповідає структурі підприємства та мінімальній кількості рівнів управління. Адміністративний персонал збільшився на одного працівника, що пов’язано з розширенням обов’язків з координації роботи майстрів та обслуговування клієнтів. Найбільше зростання спостерігається серед виробничого персоналу (+3 працівники, +30%), що відображає необхідність збільшення пропускної спроможності сервісу у сезонні періоди. Допоміжний персонал залишився на попередньому рівні, що свідчить про оптимальне використання наявних ресурсів для підтримки технічного стану обладнання та безперебійності виробничого процесу.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має достатній кадровий потенціал для забезпечення стабільної роботи та підвищення ефективності надання послуг, а також обґрунтовано потребує впровадження системи стимулювання і бонусів на основі KPI для підвищення мотивації та продуктивності персоналу.

Після аналізу чисельності персоналу розглянуто професійний та кваліфікаційний склад працівників ТОВ «Шина-Сервіс». Такий аналіз

дозволяє оцінити рівень компетенцій, відповідність професійної підготовки вимогам підприємства та ступінь готовності персоналу до виконання виробничих завдань і надання високоякісного сервісу клієнтам. Крім того, розуміння структури кваліфікаційного складу є необхідною передумовою для впровадження системи стимулювання та бонусів на основі KPI, оскільки диференційований підхід до оцінки результативності праці залежить від професійних навичок і рівня підготовки кожного працівника. Для наочності динаміку професійного та кваліфікаційного складу персоналу за період 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.6. Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про поступове збільшення загальної чисельності персоналу на 4 особи або 25% за три роки, що забезпечує підприємству можливість ефективніше реагувати на сезонні коливання попиту та підвищувати пропускну спроможність сервісу.

Таблиця 2.6

Динаміка професійного та кваліфікаційного складу персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» (2022–2024 рр.)

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення (%)
Керівники (вища освіта)	1	1	1	0	0%
Спеціалісти (вища освіта)	1	2	2	+1	+100%
Спеціалісти (середня спец.)	1	1	1	0	0%
Спеціалісти (проф. курси)	1	1	1	0	0%
Робітники (середня спец.)	2	3	3	+1	+50%
Робітники (проф. підготовка)	8	10	10	+2	+25%
Допоміжний персонал (середня спец.)	1	1	1	0	0%
Допоміжний персонал (проф. підготовка)	1	1	1	0	0%
Всього	16	20	20	+4	+25%

Керівний склад залишався стабільним, що забезпечує сталість управлінських рішень та збереження стратегічної координації. Спеціалісти з вищою освітою зросли на 1 особу (+100%), що пояснюється розширенням обов’язків адміністративного персоналу та необхідністю забезпечення високого рівня організації роботи з клієнтами. Виробничий персонал з професійною підготовкою та середньою спеціальною освітою збільшився на

3 особи (+25–50%), що відображає потребу в збільшенні пропускної спроможності підприємства у пікові сезони. Допоміжний персонал залишився на попередньому рівні, що свідчить про оптимальність наявних ресурсів для підтримки технічного стану обладнання та організації робочих місць.

Отже, професійний і кваліфікаційний склад персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» відповідає потребам підприємства щодо забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та ефективного виконання виробничих завдань. Проте зростання обсягів наданих послуг у сезонні періоди потребує постійного підвищення кваліфікації виробничого та адміністративного персоналу, а також впровадження диференційованої системи стимулювання та бонусів на основі KPI. Це дозволить мотивувати працівників до професійного розвитку, підвищення продуктивності та забезпечення стабільного росту показників ефективності підприємства.

Після проведеного аналізу чисельності та професійно-кваліфікаційного складу персоналу доцільним є розгляд соціально-демографічних характеристик кадрів підприємства, а саме вікового та статевого складу. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень досвіду, продуктивність, здатність до опанування нових технологій, а також визначити особливості мотивації різних категорій працівників. Крім того, ці показники є важливими для розробки ефективної системи стимулювання та бонусів на основі KPI, яка повинна враховувати індивідуальні потреби працівників залежно від віку та статі.

Вікова структура персоналу впливає на стабільність роботи підприємства, рівень накопиченого досвіду та здатність швидко навчатися. Гендерна структура дозволяє оцінити баланс між чоловіками та жінками у різних підрозділах, що впливає на організацію робочого часу, комунікаційні процеси та підходи до стимулювання персоналу. Результати аналізу вікової структури персоналу та гендерної складової досліджуваного підприємства відображена в таблицях 2.7-2.8 та на рисунках 2.6-2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

Категорія персоналу	До 30 років	31–45 років	46–60 років	Понад 60 років	Всього
Керівники	0	1	0	0	1
Спеціалісти (адміністрація)	1	2	1	0	4
Робітники (майстри шиномонтажу)	3	7	3	0	13
Допоміжний персонал	0	1	1	0	2
Всього	4	11	5	0	20

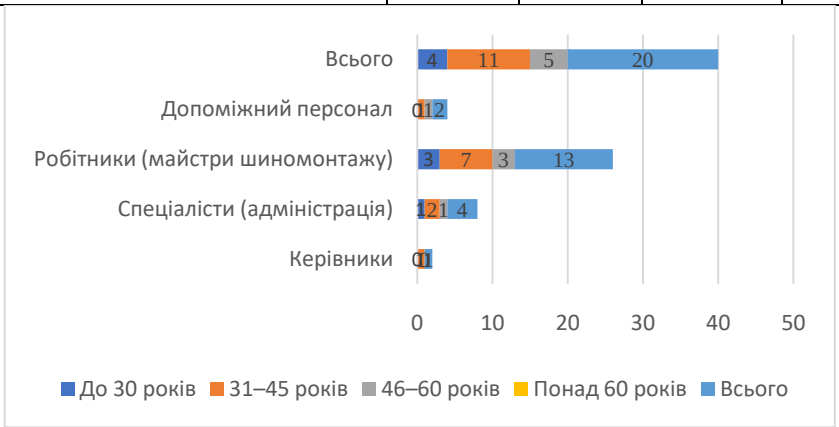


Рис. 2.6. Інтерпретація вікової структури персоналу товариства

Таблиця 2.8

Гендерна структура персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

Категорія персоналу	Чоловіки	Жінки	Всього
Керівники	1	0	1
Спеціалісти (адміністрація)	2	2	4
Робітники (майстри шиномонтажу)	13	0	13
Допоміжний персонал	1	1	2
Всього	17	3	20

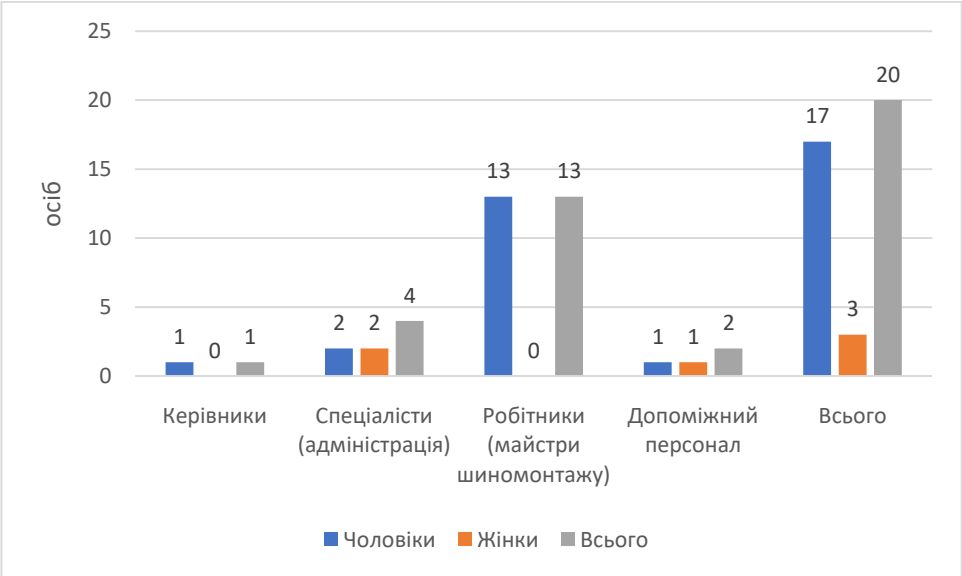


Рис. 2.7. Візуалізація гендерного складу персоналу організації ТОВ «Шина-Сервіс»

Основна частина персоналу (55%) належить до вікової групи 31–45 років, що забезпечує підприємству достатній рівень професійного досвіду, стабільність роботи та ефективне виконання виробничих завдань. Працівники віком до 30 років складають 20% і здатні швидко опановувати нові технології та адаптуватися до змін, а категорія 46–60 років (25%) забезпечує передачу професійного досвіду молодшим працівникам. Працівників старше 60 років на підприємстві немає, що відповідає фізичним вимогам до роботи у сфері шиномонтажу.

Чоловіки складають 85% персоналу, що обумовлено специфікою виробничих процесів шиномонтажу. Жінки переважно зайняті в адміністративному та допоміжному персоналі (15%), виконуючи організаційно-координаційні функції, ведення документації та контроль за процесами. Такий розподіл дозволяє ефективно поєднувати фізично інтенсивну роботу з організаційними завданнями.

Вікова структура персоналу відповідає специфіці діяльності підприємства, забезпечує баланс між досвідом, продуктивністю та здатністю до навчання.

Гендерна структура відображає особливості виробничого процесу та оптимально розподіляє функціональні обов’язки між чоловіками та жінками.

Для підвищення ефективності роботи та мотивації персоналу доцільно впроваджувати диференційовану систему стимулювання та бонусів на основі KPI, орієнтовану на різні категорії працівників залежно від віку, статі та професійної підготовки.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити потенційні резерви для підвищення продуктивності та розвитку персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» і створює основу для розробки ефективної системи мотивації та бонусів, що буде враховувати індивідуальні характеристики працівників.

За категоріями персоналу кадровий склад підприємства включає керівників, спеціалістів та робітників. До категорії керівників належить

директор підприємства, який здійснює загальне управління та несе відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності. Частка керівного складу в загальній чисельності персоналу є незначною, що відповідає лінійно-функціональній організаційній структурі та дозволяє мінімізувати управлінські витрати.

Категорія спеціалістів представлена адміністративним персоналом, який виконує функції з організації обслуговування клієнтів, планування роботи персоналу, ведення облікової документації та координації внутрішніх процесів. Професійний склад спеціалістів характеризується поєднанням управлінських, організаційних та комунікативних компетенцій, що є важливими для забезпечення високого рівня сервісу та ефективної взаємодії з клієнтами. Кваліфікація адміністративного персоналу значною мірою визначає здатність підприємства раціонально використовувати виробничі потужності та оптимізувати завантаження майстрів шиномонтажу.

Основну частку персоналу підприємства становлять робітники, майстри шиномонтажу, які безпосередньо задіяні у наданні послуг. Їхній професійний склад формується з урахуванням практичного досвіду, рівня володіння спеціалізованим обладнанням і дотримання технологічних стандартів виконання робіт. Кваліфікація виробничого персоналу має вирішальне значення для якості послуг, швидкості обслуговування клієнтів і рівня виробничих витрат, пов’язаних із браком або повторним виконанням робіт. Підприємство зацікавлене у збереженні досвідчених працівників, оскільки їх втрата призводить до зростання витрат на навчання та зниження операційної ефективності.

Оцінка стабільності кадрового складу свідчить, що для ТОВ «Шина-Сервіс» характерний помірний рівень плинності кадрів, який зумовлений переважно сезонним характером роботи, фізичним навантаженням та конкуренцією за кваліфікованих майстрів на локальному ринку праці. Найбільша плинність спостерігається серед виробничого персоналу, тоді як адміністративні працівники та керівництво характеризуються вищою

стабільністю зайнятості. Це пояснюється як специфікою виконуваних робіт, так і відмінностями в умовах праці та рівні матеріального стимулювання.

Аналіз кадрового складу та структури персоналу підприємства свідчить про необхідність впровадження ефективних механізмів утримання працівників, зокрема шляхом розвитку системи стимулювання та бонусів на основі KPI. Диференційований підхід до оцінювання результативності праці з урахуванням професійного та кваліфікаційного рівня працівників дозволить підвищити зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів, знизити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільність кадрового потенціалу ТОВ «Шина-Сервіс».

Стабільність кадрового складу та низький рівень плинності персоналу є важливими показниками ефективності управління персоналом на підприємстві. Вони впливають на якість обслуговування клієнтів, безперервність виробничих процесів, а також на ефективність впровадження систем мотивації та стимулювання, зокрема KPI та бонусних програм.

Для оцінки стабільності кадрового складу ТОВ «Шина-Сервіс» здійснено аналіз показників плинності кадрів за період 2022–2024 рр., з урахуванням середньорічної чисельності працівників та кількості звільнених осіб упродовж року (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Плинність кадрів ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 рр.

Рік	Середньорічна чисельність персоналу	Кількість звільнених працівників	Рівень плинності (%)
2022	16	2	12,5
2023	20	3	15
2024	20	2	10

З даних таблиці 2.9 видно, що рівень плинності кадрів на підприємстві залишається відносно низьким: у 2022 році він складав 12,5%, у 2023 році зріс до 15%, а у 2024 році знизився до 10%. Така динаміка свідчить про відносну стабільність персоналу та ефективність заходів управління людськими ресурсами, включаючи адаптацію нових працівників, мотиваційні

програми та організацію робочого процесу.

Динаміка плинності кадрів підприємства візуалізована на рис. 2.8.

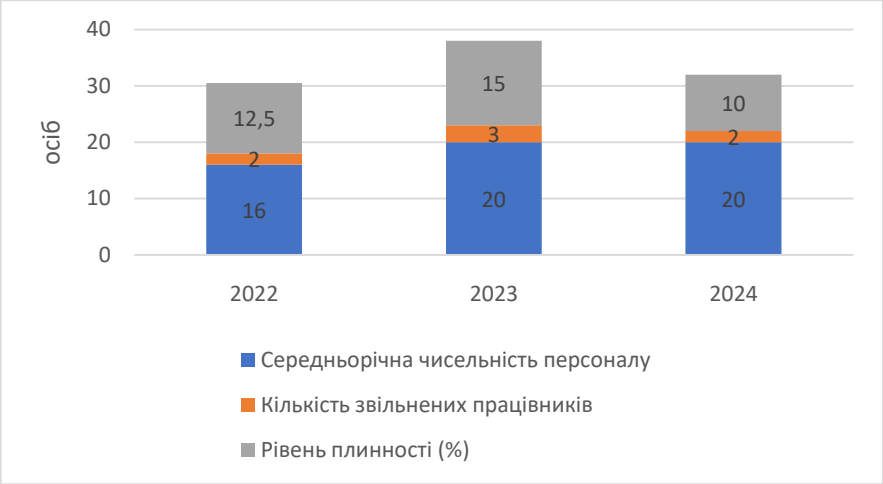


Рис. 2.8. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 рр.

Підприємство відзначається стабільністю керівного та адміністративного персоналу, що забезпечує безперервність управлінських процесів і координацію роботи виробничих підрозділів.

Після проведеного аналізу чисельності, професійно-кваліфікаційного та вікового складу персоналу розглянемо організацію праці та режим роботи співробітників ТОВ «Шина-Сервіс». Ефективна організація трудового процесу є ключовим чинником забезпечення безперервності обслуговування клієнтів, підвищення продуктивності та реалізації стратегічних цілей підприємства, зокрема впровадження системи стимулювання та бонусів на основі KPI.

ТОВ «Шина-Сервіс» працює у змінному режимі, що передбачає розподіл виробничого персоналу на декілька змін для забезпечення безперервності обслуговування клієнтів.

Такий підхід дозволяє оптимально використовувати наявні трудові ресурси, особливо у пікові сезонні періоди, коли попит на послуги шиномонтажу різко зростає.

Змінний режим роботи дозволяє уникати перевантаження працівників і підтримувати високу якість обслуговування.

Організація праці на підприємстві враховує нерівномірність навантаження протягом року. У періоди сезонної зміни шин (весна та осінь) кількість клієнтів значно зростає, що створює підвищені вимоги до координації роботи персоналу, швидкості обслуговування та дотримання технологічних стандартів.

Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» свідчить про те, що у міжсезонний період (весна–осінь та осінь–зима) спостерігається зниження навантаження на персонал і технічні ресурси підприємства. Така ситуація є типовою для сезонного характеру діяльності шиномонтажних послуг. Зниження потоку клієнтів у цей час доцільно використовувати для проведення планових технічних обслуговувань та ремонтів обладнання, що сприяє забезпеченню його надійності та готовності до роботи у період пікового попиту.

Крім того, міжсезоння дозволяє ефективно організовувати внутрішньокорпоративні заходи, зокрема навчання, тренінги, підвищення кваліфікації персоналу, а також інструктажі з охорони праці. Реалізація таких заходів позитивно впливає на загальний рівень професійної підготовки працівників, що, своєю чергою, сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому. Для наочності представимо динаміку навантаження персоналу у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Навантаження персоналу та кількість обслуговуваних клієнтів по сезонах 2024 р.

Квартал	Кількість клієнтів	Кількість робочих змін	Середнє навантаження на одного працівника (клієнтів/зміна)
I (зима)	450	3	50
II (весна)	850	4	53
III (літо)	600	3	67
IV (осінь)	900	4	56

З таблиці видно, що максимальне навантаження спостерігається у весняно-осінній період (сезонна зміна шин), коли кількість клієнтів досягає 850–900 за квартал. У цей час оптимальна організація змінного режиму

роботи дозволяє уникнути перевантаження персоналу та підтримувати високу швидкість обслуговування. У літній та зимовий період навантаження менше, що дозволяє планувати технічне обслуговування обладнання та додаткове навчання персоналу.

Для більш наочного відображення динаміки навантаження можна використовувати графік, на якому показано кількість обслуговуваних клієнтів по кварталах та середнє навантаження на одного працівника (рисунок 2.9).

Отже, змінний режим роботи та чітка організація трудового процесу дозволяють забезпечити безперервність обслуговування клієнтів та оптимальне використання персоналу.

Сезонні коливання попиту на послуги шиномонтажу потребують диференційованого підходу до розподілу робочих змін і навантаження на працівників.

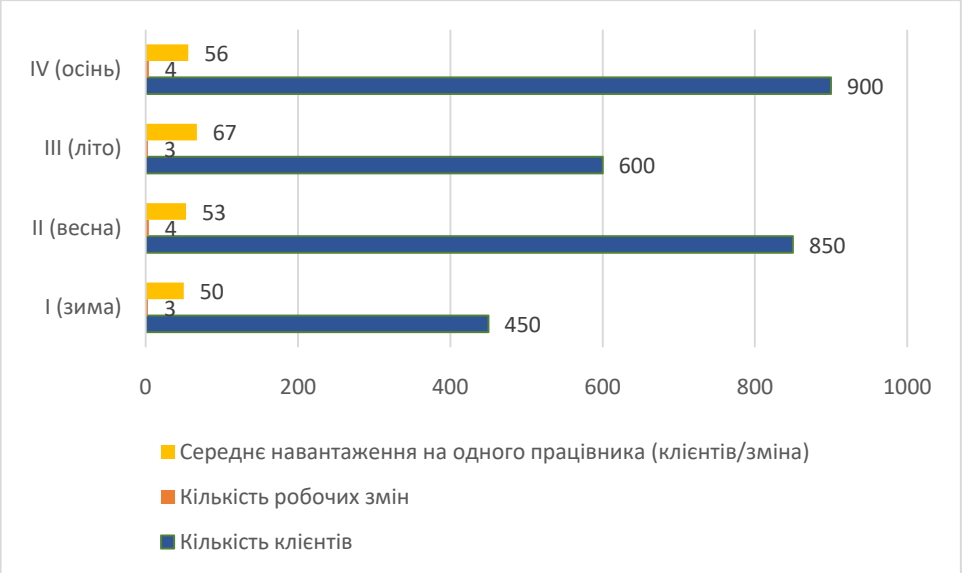


Рис. 2.9. Сезонна динаміка навантаження на персонал ТОВ «Шина-Сервіс» за кварталами року

Дані про навантаження та ефективність роботи створюють підґрунтя для впровадження системи стимулювання на основі KPI, орієнтованої на підвищення продуктивності та мотивації персоналу у пікові періоди.

Високий рівень стабільності кадрового складу дозволяє ТОВ «Шина-

Сервіс» ефективно впроваджувати систему стимулювання на основі KPI, оскільки співробітники мають мотивацію для досягнення довгострокових цілей та розвитку професійних компетенцій. Крім того, низька плинність персоналу сприяє формуванню корпоративної культури, збереженню накопиченого досвіду та забезпеченню високої якості обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз організаційної структури, кадрового складу, вікової та статевої структури персоналу, а також організації праці та режиму роботи дозволяє оцінити, наскільки існуюча система управління персоналом відповідає цілям ТОВ «Шина-Сервіс». Зміни у навантаженні в пікові та міжсезонні періоди, особливості змінного режиму роботи та баланс між адміністративним, виробничим і допоміжним персоналом створюють основу для визначення ефективності управлінських рішень.

На цьому етапі переходимо до комплексної оцінки відповідності організаційної структури та кадрового складу цілям підприємства. Така оцінка дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом, а також її здатність забезпечувати безперебійну роботу підприємства та реалізацію стратегічних цілей у умовах високої конкуренції та сезонно мінливого попиту на послуги шиномонтажу.

Таким чином, наступний підрозділ присвячений системній оцінці організаційної структури та кадрового складу ТОВ «Шина-Сервіс» з урахуванням їхньої ролі у досягненні ключових бізнес-цілей підприємства.

Проведений аналіз організаційної структури, кадрового складу, вікової та статевої структури персоналу, а також організації праці та режиму роботи дозволяє визначити, наскільки існуюча система управління персоналом відповідає стратегічним цілям ТОВ «Шина-Сервіс». Оцінка цієї відповідності є важливою для забезпечення ефективності діяльності підприємства, високого рівня обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності на ринку шиномонтажних послуг.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний

характер, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків між керівництвом, адміністративним, виробничим та допоміжним персоналом. Така структура дозволяє ефективно координувати роботу співробітників, контролювати виконання виробничих завдань і забезпечувати дотримання стандартів якості обслуговування. Водночас лінійно-функціональна модель є достатньо простою та гнучкою, що відповідає масштабу діяльності підприємства та умовам змінного режиму роботи.

Кадровий склад підприємства сформований з урахуванням специфіки діяльності у сфері шиномонтажу. Основна частина персоналу має необхідну професійну підготовку та досвід роботи, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничого процесу навіть у пікові сезони. Вікова структура персоналу оптимальна для поєднання досвіду та здатності до навчання, а гендерна структура відповідає виробничим вимогам підприємства. Плинність кадрів на підприємстві залишається низькою, що свідчить про стабільність команди та ефективність заходів з управління персоналом.

Оцінка відповідності організаційної структури та кадрового складу цілям підприємства дозволяє виділити такі сильні сторони:

– чіткий розподіл обов’язків між адміністративним, виробничим та допоміжним персоналом;

– стабільний кадровий склад та низький рівень плинності працівників;

– гнучкий змінний режим роботи, що дозволяє ефективно реагувати на сезонні коливання попиту;

– наявність досвідчених майстрів, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів;

– можливість впровадження системи стимулювання на основі KPI, орієнтованої на підвищення продуктивності та мотивації персоналу.

Водночас існують і слабкі сторони, які потребують уваги для підвищення ефективності управління:

– обмежені можливості горизонтальної комунікації між різними категоріями персоналу;

– недостатня кількість резервного персоналу на пікові періоди, що може створювати перевантаження у виробничому відділі;

– відсутність формалізованих процедур розвитку та навчання для частини адміністративного та допоміжного персоналу;

– обмежена інтеграція систем мотивації з індивідуальними потребами працівників залежно від віку, стажу та кваліфікації.

Комплексна оцінка показує, що існуюча організаційна структура та кадровий склад ТОВ «Шина-Сервіс» у цілому відповідають стратегічним цілям підприємства. Водночас для підвищення ефективності та адаптації до умов високої конкуренції та сезонних коливань попиту доцільно вдосконалити систему управління персоналом, зокрема шляхом розробки та впровадження диференційованих KPI та бонусних програм для різних категорій працівників.

Таким чином, проведений аналіз створює основу для розробки ефективної системи стимулювання та бонусів, яка дозволить підвищити продуктивність, мотивацію та залученість персоналу ТОВ «Шина-Сервіс», забезпечуючи стабільність роботи та конкурентоспроможність підприємства на ринку шиномонтажних послуг. Аналіз організаційної структури та кадрового складу підприємства, з виділенням їхніх сильних і слабких сторін, подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони організаційної структури та кадрового складу ТОВ «Шина-Сервіс»

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	- Чіткий розподіл обов’язків між адміністративним, виробничим та допоміжним персоналом; - Гнучка лінійно-функціональна структура, адаптована до сезонних коливань; - Можливість швидкого прийняття управлінських рішень	- Обмежена горизонтальна комунікація між категоріями персоналу; - Можливі перевантаження у пікові періоди через обмежену кількість резервного персоналу
Кадровий склад	- Стабільність персоналу та низький рівень плинності; - Досвідчені майстри та	- Відсутність формалізованих процедур розвитку та навчання для частини адміністративного та

	висококваліфіковані адміністративні працівники; - Оптимальна вікова структура, поєднання досвіду та здатності до навчання	допоміжного персоналу; - Обмежена інтеграція систем мотивації з індивідуальними потребами працівників

Аналіз таблиці демонструє, що організаційна структура та кадровий склад ТОВ «Шина-Сервіс» забезпечують ефективну роботу підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Водночас наявні слабкі сторони вказують на необхідність вдосконалення системи управління персоналом та впровадження диференційованих KPI і бонусних механізмів, що дозволить підвищити мотивацію, продуктивність і залученість співробітників.

Проведений аналіз організаційної структури та кадрового складу ТОВ «Шина-Сервіс», а також оцінка їх відповідності стратегічним цілям підприємства дозволяють зробити висновок про наявність стабільного та компетентного персоналу, здатного забезпечувати безперервність виробничого процесу та високий рівень обслуговування клієнтів. Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема обмежена горизонтальна комунікація, недостатня формалізація розвитку персоналу та потреба в інтеграції систем мотивації з індивідуальними потребами співробітників, вказують на наявність резервів для підвищення ефективності управління персоналом.

Зазначені фактори безпосередньо впливають на результативність системи мотивації та стимулювання, оскільки її ефективність залежить від того, наскільки чітко встановлені цілі, зрозумілі для кожного працівника, та наскільки організаційна структура підтримує реалізацію цих цілей. В умовах сезонно змінного попиту та високої конкуренції на ринку шиномонтажних послуг необхідно оцінити, як існуюча система мотивації впливає на продуктивність, залученість і задоволеність персоналу.

На основі цього логічним продовженням стає аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання на підприємстві, визначення її сильних і слабких сторін, а також виявлення проблем, що потребують вдосконалення для підвищення ефективності роботи персоналу та реалізації стратегічних цілей

ТОВ «Шина-Сервіс».

2.3. Аналіз організації мотиваційної політики на підприємстві та ідентифікація проблемних аспектів

Ефективність діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» значною мірою залежить від рівня мотивації та залученості персоналу. Проведений аналіз організаційної структури та кадрового складу показав, що підприємство має стабільний та компетентний персонал, однак існують фактори, які впливають на продуктивність праці та ефективність системи стимулювання.

Існуюча система мотивації на підприємстві поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні включають погодинну оплату праці, премії за виконання планових завдань, додаткові надбавки у пікові періоди. Нематеріальні стимули реалізуються через визнання досягнень працівників, похвали від керівництва, участь у внутрішніх тренінгах та підвищення кваліфікації.

Передумовою для поглибленої оцінки ефективності мотиваційної системи є аналіз ключових кількісних показників, які характеризують зв’язок між оплатою праці, результативністю персоналу та стабільністю кадрового складу. З цією метою в таблиці 2.12 узагальнено основні показники функціонування системи мотивації ТОВ «Шина-Сервіс» у динаміці за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	16	20	20	+4	+25,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1920	2240	2480	+560	+29,2
Частка премій у ФОП, %	28	30	32	+4	+14,3
Виручка на одного працівника, тис.	410	435	460	+50	+12,2

грн.					
Обсяг наданих послуг на 1 працівника, од.	185	192	198	+13	+7,0
Рівень виконання плану у пікові періоди, %	95	97	100	+5	+5,3
Рівень виконання плану у міжсезоння, %	82	84	85	+3	+3,7
Рівень плинності кадрів, %	12,5	15,0	10,0	–2,5	–20,0

Аналіз наведених показників свідчить про загальне зростання фінансових і виробничих результатів діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» у 2022–2024 рр. Фонд оплати праці збільшився на 29,2 %, що обумовлено як зростанням чисельності персоналу, так і необхідністю підтримання конкурентного рівня заробітної плати. Частка преміальних виплат у структурі ФОП зросла з 28 % до 32 %, що вказує на поступове посилення ролі змінної складової оплати праці.

Водночас приріст продуктивності праці має помірний характер. Виручка на одного працівника зросла лише на 12,2 %, а обсяг наданих послуг на одного працівника – на 7,0 %, що свідчить про недостатню залежність розміру винагороди від реальних індивідуальних результатів роботи. Це підтверджує обмежену стимулюючу роль існуючої мотиваційної системи.

Особливо показовою є різниця між рівнем виконання планових показників у пікові та міжсезонні періоди. Якщо в періоди сезонної зміни шин виконання плану досягло 100 %, то в міжсезоння воно не перевищує 85 %. Така ситуація свідчить про відсутність механізмів підтримки мотивації персоналу за умов зниження попиту.

Позитивною тенденцією є зниження рівня плинності кадрів у 2024 році до 10 %, що підтверджує стабільність персоналу. Однак поєднання низької плинності з відносно повільним зростанням продуктивності вказує на те, що система мотивації більше орієнтована на утримання працівників, ніж на стимулювання їх результативності.

Отже, результати проведеного аналізу кількісних показників засвідчують, що чинна система мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

виконує свою базову функцію – забезпечення кадрової стабільності та підтримання задовільного рівня виконання основних виробничих завдань. Однак, така система не передбачає достатньо потужних стимулів до зростання індивідуальної продуктивності праці та особистої зацікавленості працівників у досягненні вищих результатів.

Зокрема, відсутність чіткої прив'язки розміру винагороди до досягнення конкретних, вимірюваних показників ефективності (KPI) суттєво знижує мотиваційний вплив на персонал.

Працівники не мають достатньо прозорих орієнтирів щодо критеріїв оцінки їхньої діяльності, що, у свою чергу, формує низький рівень внутрішньої відповідальності та ініціативності. Саме це створює ризики недовикористання трудового потенціалу підприємства, гальмує розвиток професійної компетентності працівників та знижує загальну ефективність управління персоналом.

З метою систематизації результатів аналізу мотиваційних процесів, а також для виявлення ключових недоліків чинної системи стимулювання, проведено узагальнення основних проблем, їх практичних проявів та можливих наслідків для функціонування підприємства. Відповідна аналітична інформація подана у табл. 2.13, що дозволяє сформувати чітке уявлення про першочергові напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Таблиця 2.13

Проблеми існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

№	Виявлена проблема	Прояв проблеми на підприємстві	Наслідки для персоналу	Вплив на результати діяльності	Вагомість (1-5)
1	Відсутність чіткої системи KPI	Преміювання здійснюється без формалізованих показників ефективності	Зниження зацікавленості у перевиконанні плану	Обмежене зростання продуктивності праці	5
2	Слабка залежність винагороди від індивідуальних	Однакові премії для працівників з різним рівнем завантаження	Втрата відчуття справедливості оплати	Неефективне використання трудового потенціалу	5

	результатів				
3	Орієнтація мотивації на пікові періоди	Основні стимули зосереджені на сезоні масової заміни шин	Зниження мотивації в міжсезоння	Нерівномірне виконання планових показників	3
4	Обмежене використання нематеріальної мотивації	Відсутність системи визнання, розвитку та кар'єрного зростання	Зниження залученості персоналу	Ризик прихованої плинності кадрів	4
5	Відсутність диференціації стимулів за категоріями персоналу	Єдині підходи до мотивації адміністративних і виробничих працівників	Неврахування специфіки праці	Зниження ефективності управління	3
6	Нерегулярність оцінювання результатів праці	Відсутність систематичного моніторингу показників	Нечітке розуміння цілей і очікувань	Складність коригування результатів	4
7	Недостатня прозорість системи преміювання	Працівники не мають чіткого уявлення про умови отримання бонусів	Зниження довіри до керівництва	Послаблення мотиваційного ефекту	4

Аналіз проблем чинної системи мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» дозволив визначити найбільш критичні напрямки, що потребують першочергового вдосконалення. Ранжування проблем за рівнем вагомості (табл. 2.12) показало, що найбільший негативний вплив на мотиваційні процеси мають два ключові фактори, такі як відсутність чіткої системи KPI, слабка залежність винагороди від індивідуальних результатів.

Ці проблеми отримали найвищу оцінку вагомості (5 балів із 5 можливих), що свідчить про їх системний характер і безпосередній вплив на зниження продуктивності праці, втрату мотивації та нерівномірне розподілення навантаження серед персоналу. Працівники не мають прозорих критеріїв оцінки своєї діяльності, що формує відчуття несправедливості та знижує їх зацікавленість у досягненні вищих результатів.

На другому рівні за важливістю (4 бали) знаходяться недостатня прозорість системи преміювання, обмежене використання нематеріальної мотивації та нерегулярність оцінювання результатів праці. Зазначені

проблеми поглиблюють недовіру до керівництва, знижують залученість працівників до корпоративних процесів і ускладнюють управління персоналом. Відсутність механізмів визнання досягнень працівників і системного зворотного зв’язку послаблює нематеріальні аспекти мотивації, які є особливо важливими в умовах обмеженого бюджету на премії.

Менш критичними, але все ж актуальними залишаються проблеми, які отримали оцінку 3 бали, а саме орієнтація мотивації переважно на пікові періоди, відсутність диференціації стимулів за категоріями персоналу.

Вони призводять до дисбалансу в активності працівників протягом року та ігнорування специфіки окремих посад. У довгостроковій перспективі це може спричинити приховану плинність кадрів, особливо серед молодих і кваліфікованих фахівців.

Таким чином, запропоноване ранжування дозволяє сконцентрувати зусилля на найпріоритетніших напрямах реформування мотиваційної системи, що має стати основою для підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Крім того, наведені в таблиці 2.12 проблеми свідчать про фрагментарний характер існуючої системи мотивації ТОВ «Шина-Сервіс». Основним недоліком є відсутність формалізованої системи ключових показників ефективності, що унеможливлює об’єктивне оцінювання індивідуального внеску працівників у загальні результати діяльності підприємства.

Слабка залежність рівня винагороди від результатів праці негативно впливає на мотиваційний клімат у колективі, формуючи відчуття несправедливості та знижуючи ініціативність персоналу. Особливо гостро ця проблема проявляється в міжсезонні, коли попит на послуги зменшується, а діюча система стимулювання не забезпечує підтримання належного рівня залученості працівників.

Недостатня увага до нематеріальних стимулів та відсутність диференційованого підходу до різних категорій персоналу обмежують

можливості комплексного впливу на мотивацію працівників. Це знижує гнучкість системи управління персоналом та її здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

Отже, існуюча система мотивації ТОВ «Шина-Сервіс» не повною мірою відповідає сучасним вимогам управління персоналом та не забезпечує прямого зв’язку між результатами праці й рівнем матеріального та нематеріального заохочення. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розробки ефективної системи стимулювання та бонусів на основі KPI, яка дозволить підвищити продуктивність праці, залученість персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє моральна мотивація, яка спрямована на формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення залученості персоналу та розвитку його лояльності до підприємства. Для підприємств сфери послуг, зокрема шиномонтажного сервісу, значення нематеріальних стимулів зростає через високий рівень фізичного навантаження, сезонність роботи та безпосередній контакт працівників із клієнтами.

На ТОВ «Шина-Сервіс» моральна мотивація має переважно неформалізований характер і реалізується через міжособистісні відносини в колективі, стиль управління керівника та організацію щоденної роботи персоналу. Основним елементом нематеріального стимулювання є усне заохочення з боку керівництва, яке застосовується у випадках якісного виконання робіт, оперативного обслуговування клієнтів або вирішення нестандартних виробничих ситуацій. Така форма визнання позитивно впливає на короткострокову мотивацію працівників, однак не має системного характеру.

Важливим чинником моральної мотивації є сприятливий мікроклімат у колективі. Взаємодія між працівниками виробничого та адміністративного персоналу на підприємстві загалом характеризується як стабільна та

конструктивна.

Невелика чисельність персоналу сприяє формуванню неформальних комунікацій, швидкому обміну інформацією та взаємодопомозі під час пікових навантажень. Разом з тим відсутність командоутворюючих заходів і спільних корпоративних ініціатив обмежує можливості розвитку командного духу.

Можливості професійного розвитку та навчання персоналу на ТОВ «Шина-Сервіс» є обмеженими. Підвищення кваліфікації відбувається переважно у формі наставництва та передавання практичного досвіду від більш досвідчених працівників до нових співробітників. Формалізовані програми навчання, внутрішні тренінги або сертифікація майстрів шиномонтажу практично не застосовуються, що знижує довгострокову мотивацію до професійного зростання. Суттєвим недоліком системи моральної мотивації є відсутність механізмів публічного визнання досягнень працівників.

На підприємстві не використовуються рейтинги кращих працівників, відзнаки за професійну майстерність чи досягнення високих показників обслуговування клієнтів. У результаті працівники не завжди відчувають значущість власного внеску у загальні результати діяльності підприємства.

Кар’єрні перспективи на підприємстві є обмеженими через невеликі масштаби діяльності та просту організаційну структуру, що знижує мотиваційний потенціал моральних стимулів для молодих працівників, орієнтованих на професійне зростання. Водночас стабільність зайнятості та прогнозованість режиму роботи частково компенсують обмежені можливості кар’єрного просування.

Отже, моральна мотивація на ТОВ «Шина-Сервіс» базується переважно на неформальних методах управління персоналом і особистісному впливі керівника. Хоча такі підходи сприяють підтриманню стабільності колективу та позитивного мікроклімату, вони не забезпечують достатнього рівня довгострокової залученості персоналу.

Відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання, професійного розвитку та визнання досягнень працівників істотно обмежує ефективність функціонування наявної мотиваційної системи на підприємстві. Така ситуація призводить до зниження залученості персоналу, втрати ініціативності та потенційного зростання прихованої плинності кадрів.

Вищевказане обумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів стимулювання, зокрема гейміфікації, регулярного зворотного зв'язку, а також формалізованої системи KPI, які дозволять поєднати матеріальні та моральні стимули, забезпечити прозорість оцінювання результатів праці та підвищити рівень внутрішньої мотивації працівників.

Передусім доцільно узагальнити основні елементи моральної мотивації, що застосовуються на підприємстві, та оцінити їх вплив на залученість і результативність працівників.

Для цього складено таблицю 2.14, у якій відображено ключові інструменти нематеріального стимулювання, їх фактичний стан та проблемні аспекти.

Таблиця 2.14

Оцінка стану моральної мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

Елемент моральної мотивації	Характеристика на підприємстві	Оцінка впливу на персонал	Основні проблеми
Визнання результатів праці	Усне заохочення з боку керівника, подяка за якісно виконану роботу	Середній	Відсутність формалізованих процедур і системності
Соціально-психологічний клімат	Дружні взаємовідносини в колективі, взаємодопомога	Достатній	Відсутність командоутворюючих заходів
Участь у прийнятті рішень	Обмежена, рішення приймаються переважно керівником	Низький	Низький рівень залученості працівників
Професійний розвиток	Навчання в процесі роботи, наставництво	Середній	Відсутність планового навчання та сертифікації
Кар'єрні можливості	Обмежені через просту організаційну структуру	Низький	Відсутність кар'єрних траєкторій
Корпоративна культура	Неформальний стиль управління, орієнтація на результат	Середній	Відсутність корпоративних цінностей і традицій
Зворотний	Нерегулярний, переважно в	Середній	Відсутність регулярної

зв’язок	усній формі		оцінки результатів

Як свідчать дані таблиці, система моральної мотивації на ТОВ «Шина-Сервіс» перебуває на середньому рівні розвитку та має фрагментарний характер. Найбільш розвиненим елементом є соціально-психологічний клімат, що зумовлено невеликим колективом і постійною взаємодією працівників у процесі надання послуг, що позитивно впливає на стабільність персоналу та знижує конфліктність у колективі.

Водночас визнання результатів праці та зворотний зв’язок не мають системного характеру, що зменшує мотиваційний ефект нематеріальних стимулів. Працівники не завжди усвідомлюють, як їхні індивідуальні зусилля впливають на загальні результати діяльності підприємства.

Найслабшими елементами моральної мотивації є участь персоналу у прийнятті управлінських рішень та кар’єрні можливості. Це обмежує довгострокову зацікавленість працівників у розвитку підприємства та знижує рівень їх стратегічної залученості. Відсутність чітко визначених можливостей професійного росту також негативно впливає на мотивацію молодших працівників.

Отже, результати аналізу моральної мотивації свідчать про необхідність переходу від неформальних та епізодичних методів стимулювання до системного підходу. Поєднання моральної мотивації з кількісною оцінкою результатів праці на основі KPI та елементами гейміфікації дозволить посилити ефект нематеріальних стимулів, підвищити залученість персоналу та сформувати орієнтацію на досягнення чітко визначених цілей.

Висновки до другого розділу

У ході аналізу діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» та існуючої системи управління персоналом встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного та сезонно мінливого ринку шиномонтажних послуг.

Це зумовлює нерівномірне навантаження на персонал, підвищені вимоги до швидкості та якості обслуговування клієнтів, а також необхідність гнучкої організації праці.

Дослідження техніко-економічних показників свідчить про загалом стабільну динаміку розвитку підприємства протягом 2022–2024 років, однак на результати діяльності суттєво впливають сезонні коливання попиту. Аналіз структури наданих послуг підтвердив залежність обсягів реалізації від пікових періодів, що безпосередньо відображається на завантаженості персоналу та рівні його продуктивності.

Оцінка організаційної структури показала, що лінійно-функціональна модель управління відповідає масштабам діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» і забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас обмежена кількість рівнів управління та концентрація функцій у керівника знижують можливості делегування повноважень і системного розвитку персоналу.

Аналіз кадрового складу засвідчив відносну стабільність чисельності працівників та відповідність їх професійної підготовки вимогам виробничого процесу. Разом із тим виявлено ознаки потенційної плинності кадрів у зв’язку з фізичним навантаженням, сезонністю роботи та обмеженими можливостями кар’єрного зростання. Структура персоналу за віком і статтю є типовою для шиномонтажного сервісу, проте потребує більш цілеспрямованої кадрової політики, орієнтованої на утримання кваліфікованих працівників.

Особливу увагу в розділі приділено аналізу існуючої системи мотивації персоналу. Встановлено, що на підприємстві переважають матеріальні стимули у формі фіксованої заробітної плати, тоді як система преміювання та бонусів не має чіткої прив’язки до результатів праці. Моральна мотивація носить неформалізований характер і ґрунтується переважно на міжособистісних відносинах у колективі та особистому впливі керівника, що обмежує її довгострокову ефективність.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що існуюча система управління персоналом ТОВ «Шина-Сервіс» забезпечує базову стабільність діяльності підприємства, однак не повною мірою відповідає сучасним вимогам до стимулювання працівників в умовах конкурентного середовища. Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці, недостатня прозорість мотиваційних механізмів та слабка інтеграція моральних стимулів з економічними показниками знижують рівень залученості персоналу.

Отже, виявлені проблеми та резерви розвитку обґрунтовують необхідність розробки та впровадження сучасної системи стимулювання і бонусів на основі KPI, яка дозволить поєднати кількісну оцінку результатів праці з інструментами мотивації, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити досягнення стратегічних цілей ТОВ «Шина-Сервіс».

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА БОНУСІВ НА ОСНОВІ KPI

3.1. Визначення KPI для різних категорій персоналу шиномонтажу

Ефективність системи стимулювання персоналу значною мірою залежить від коректності визначення ключових показників ефективності, які мають відображати реальний внесок працівників у досягнення цілей підприємства. Для підприємств шиномонтажного сервісу актуальним є диференційований підхід до формування KPI, що враховує специфіку функціональних обов'язків різних категорій персоналу, сезонний характер попиту та високі вимоги до якості обслуговування клієнтів.

У межах даного дослідження KPI формуються з урахуванням принципів SMART, а також орієнтації на стратегічні цілі ТОВ «Шина-Сервіс», зокрема підвищення продуктивності праці, скорочення часу обслуговування клієнтів, зниження кількості рекламацій та забезпечення стабільної якості послуг.

Ключові показники ефективності для керівника мають відображати загальні результати діяльності підприємства та ефективність управлінських рішень. До таких показників віднесено динаміку обсягу наданих послуг, рівень рентабельності діяльності, показники фінансової стабільності, а також рівень задоволеності клієнтів. Окрему увагу слід приділяти показникам ефективності управління персоналом, зокрема рівню плинності кадрів і дотриманню планових показників продуктивності праці.

Для адміністративних працівників основними напрямами оцінювання є ефективність організації роботи з клієнтами та внутрішніх процесів. До системи KPI доцільно включити показники швидкості обробки звернень клієнтів, точності ведення облікової документації, рівня завантаженості виробничих постів, а також частку повторних звернень клієнтів. Такі показники дозволяють оцінити внесок адміністративного персоналу у

підвищення якості сервісу та оптимізацію робочого часу майстрів шиномонтажу.

Ключові показники ефективності для майстрів шиномонтажу повинні бути максимально конкретними та орієнтованими на результат. Основу системи KPI складають показники кількості виконаних замовлень, середнього часу обслуговування одного клієнта, рівня браку або повторних звернень, а також дотримання технологічних стандартів. Важливим є також урахування показників якості обслуговування, зокрема оцінок клієнтів та кількості рекламацій, що дозволяє поєднати кількісні та якісні аспекти роботи персоналу. Для допоміжного персоналу, який забезпечує безперебійну роботу обладнання та організацію виробничого процесу, доцільно застосовувати показники, пов’язані з технічним станом обладнання, дотриманням санітарних і безпекових норм, а також оперативністю реагування на виробничі збої. Такі KPI сприяють підвищенню надійності виробничого процесу та зменшенню простоїв, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Запропонована система KPI передбачає поєднання індивідуальних та колективних показників, що дозволяє уникнути надмірної конкуренції між працівниками та стимулювати командну роботу. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника забезпечує гнучкість системи та можливість її адаптації до сезонних коливань попиту. Результати досягнення KPI використовуються як основа для нарахування бонусної частини заробітної плати, а також для нематеріального стимулювання персоналу.

Таким чином, диференційований підхід до формування KPI для різних категорій персоналу дозволяє забезпечити об’єктивну оцінку результатів праці, підвищити мотивацію працівників і спрямувати їх діяльність на досягнення стратегічних цілей ТОВ «Шина-Сервіс». Запропонована система KPI створює підґрунтя для подальшої розробки механізму бонусного стимулювання, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

З метою забезпечення об’єктивної оцінки результатів праці та

формування прозорої системи стимулювання пропонується впровадження системи KPI, диференційованої за категоріями персоналу. Для кожного показника встановлюється ваговий коефіцієнт, який відображає його значущість у загальній оцінці результатів діяльності працівника (таблиці 3.1-34.). Сумарна вага KPI для кожної посади становить 1,0 (або 100 %).

Таблиця 3.1

KPI для керівника ТОВ «Шина-Сервіс»

KPI	Зміст показника	Формула розрахунку	Вага
Зростання обсягу послуг	Динаміка виручки від наданих послуг	(Виручка$_{б}$ / Виручка$_{б-1}$) × 100 %	0,30
Рентабельність діяльності	Ефективність використання ресурсів	Прибуток / Витрати	0,25
Продуктивність праці	Виручка на одного працівника	Виручка / Чисельність персоналу	0,15
Плинність кадрів	Стабільність персоналу	Звільнені / Середньооблікова чисельність	0,15
Задоволеність клієнтів	Якість сервісу	Середня оцінка клієнтів	0,15

Таблиця 3.2

KPI для адміністративного персоналу

KPI	Зміст показника	Формула розрахунку	Вага
Швидкість обслуговування клієнтів	Ефективність запису та координації	Кількість клієнтів / Робочий час	0,25
Точність обліку	Якість ведення документації	(К-сть помилок / Документів) × 100 %	0,20
Рівень завантаженості постів	Оптимальність планування	Фактичне завантаження / Максимальне	0,20
Повторні звернення клієнтів	Лояльність клієнтів	Повторні клієнти / Загальна к-сть	0,20
Дотримання стандартів сервісу	Якість комунікації	Оцінка керівника / Макс. оцінка	0,15

Таблиця 3.3

KPI для майстрів шиномонтажу (виробничий персонал)

KPI	Зміст показника	Формула розрахунку	Вага
Кількість виконаних замовлень	Продуктивність праці	К-сть замовлень за період	0,30
Середній час обслуговування	Оперативність роботи	Загальний час / К-сть замовлень	0,20

Рівень браку	Якість виконання робіт	Брак / Загальна к-сть робіт	0,20
Дотримання технології	Якість процесу	К-сть порушень	0,15
Оцінка клієнтів	Якість сервісу	Середня оцінка клієнтів	0,15

Таблиця 3.4

KPI для допоміжного персоналу

KPI	Зміст показника	Формула розрахунку	Вага
Безперебійність роботи обладнання	Мінімізація простоїв	Час простою / Робочий час	0,30
Оперативність усунення несправностей	Швидкість реагування	Час усунення / Норматив	0,25
Дотримання санітарних норм	Стан робочих місць	К-сть зауважень	0,20
Дотримання правил безпеки	Охорона праці	К-сть порушень	0,15
Підтримка виробничого процесу	Допомога майстрам	Оцінка керівника	0,10

Інтегральний показник ефективності працівника розраховується за формулою:

$$KPI_i = \Sigma\,(P_i \times W_i), \qquad (3.1)$$

де P_i – фактичне значення і-го показника (у відносних одиницях);

W_i – ваговий коефіцієнт показника;

i – кількість KPI.

Отримане значення KPI використовується як основа для:

- нарахування бонусної частини заробітної плати;
- морального стимулювання (рейтинги, відзнаки);
- оцінки результативності персоналу в динаміці.

Запропонована система KPI враховує специфіку діяльності шиномонтажного сервісу, диференціює підходи до оцінки різних категорій персоналу та забезпечує прозорий зв’язок між результатами праці й винагородою.

Запровадження системи ключових показників ефективності набуває практичної цінності лише за умови її безпосереднього зв’язку з матеріальним стимулюванням персоналу. Саме тому наступним етапом удосконалення

мотиваційної системи ТОВ «Шина-Сервіс» є формування бонусного механізму, який ґрунтується на результатах досягнення KPI та забезпечує справедливу диференціацію винагороди залежно від фактичного внеску кожного працівника.

Запропонована система бонусного стимулювання передбачає поєднання фіксованої заробітної плати з змінною (бонусною) частиною, розмір якої безпосередньо залежить від рівня виконання індивідуальних та колективних KPI. Такий підхід дозволяє зберегти стабільність доходів працівників і водночас стимулювати їх до підвищення результативності праці.

Бонусна система на ТОВ «Шина-Сервіс» будується на таких принципах:

– прозорість та зрозумілість розрахунків для персоналу;
– прямий зв’язок між результатами праці та винагородою;
– диференціація бонусів залежно від категорії персоналу;
– гнучкість і можливість коригування з урахуванням сезонних коливань попиту;
– поєднання індивідуальних і командних стимулів.

Базою для розрахунку бонусу є інтегральний показник KPI, визначений за результатами звітного періоду (місяця або кварталу).

Бонусна частина заробітної плати розраховується за формулою:

$$Б = О \times К^{b} \times KPI_{i}, \quad (3.2)$$

де Б – розмір бонусу працівника;

О – посадовий оклад працівника;

$К^{b}$ – максимальний коефіцієнт бонусу;

KPI_{i} – інтегральний показник виконання KPI (у межах 0–1).

Максимальний коефієнт бонусу пропонується встановити:

– для керівника – до 40 % окладу;
– для адміністративного персоналу – до 30 % окладу;
– для майстрів шиномонтажу – до 35 % окладу;

– для допоміжного персоналу – до 25 % окладу.

Для підвищення мотиваційного ефекту доцільно застосовувати шкалу нарахування бонусів залежно від рівня виконання KPI:

– KPI < 0,70 – бонус не нараховується;
– KPI 0,70–0,84 – 50 % від максимального бонусу;
– KPI 0,85–0,94 – 75 % від максимального бонусу;
– KPI ≥ 0,95 – 100 % бонусу.

Такий підхід стимулює персонал не лише до формального виконання завдань, а й до перевищення планових показників.

Для виробничого персоналу бонусна система має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на обсяг доходів підприємства та рівень задоволеності клієнтів. Бонуси майстрів шиномонтажу формуються з урахуванням:

– кількості виконаних замовлень;
– дотримання нормативного часу обслуговування;
– відсутності браку та рекламацій;
– оцінок клієнтів.

У пікові сезонні періоди допускається застосування підвищувального коефіцієнта до бонусної частини з метою компенсації підвищеного навантаження та зменшення ризику професійного вигорання.

З метою розвитку командної роботи частина бонусної винагороди (до 20 %) може формуватися на основі колективних KPI, таких як загальний обсяг наданих послуг, рівень задоволеності клієнтів або відсутність рекламацій у зміні. Це сприяє взаємодопомозі між працівниками та знижує ризик внутрішньої конкуренції.

Таким чином, запропонована система бонусного стимулювання на основі KPI забезпечує прозорий і справедливий механізм матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс», що є важливим для формування довіри між працівниками та керівництвом. Вона дозволяє чітко пов’язати індивідуальні результати праці з розміром винагороди, що, у свою чергу,

сприяє зростанню продуктивності, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Запровадження такої системи формує основу для комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи механізми визнання, професійного розвитку та гейміфікації, що особливо актуально для сфери шиномонтажних послуг, де ефективне управління персоналом має вирішальне значення для забезпечення стабільності та зростання бізнесу.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження системи KPI та бонусів та оцінка очікуваного впливу на продуктивність персоналу

Впровадження системи KPI та бонусного стимулювання на ТОВ «Шина-Сервіс» спрямоване на підвищення ефективності роботи персоналу, зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів підприємства. Економічне обґрунтування цього заходу базується на порівнянні поточних показників діяльності підприємства та очікуваних результатів після впровадження системи стимулювання.

Система KPI дозволяє чітко визначити індивідуальні та колективні цілі, що орієнтовані на підвищення обсягу наданих послуг, скорочення часу обслуговування клієнтів, зниження браку та підвищення якості сервісу. Очікується, що впровадження KPI призведе до:

– збільшення продуктивності майстрів шиномонтажу на 10–15 % за рахунок оптимізації часу обслуговування та підвищення мотивації;

– скорочення простоїв обладнання та нерівномірного навантаження завдяки контролю роботи допоміжного персоналу;

– підвищення якості адміністративної роботи та точності обліку, що зменшить кількість повторних звернень клієнтів.

Фінансове обґрунтування базується на прогнозному прирості виручки та економії ресурсів завдяки підвищенню продуктивності. Основні економічні ефекти:

– збільшення обсягу наданих послуг через ефективну роботу майстрів;

– зменшення витрат на виправлення браку та повторні обслуговування клієнтів;

– підвищення рівня лояльності клієнтів і повторних продажів.

Розрахунок приросту виручки виконуємо за формулою:

$$\Delta B = B_1 \cdot \Delta P, \quad (3.2)$$

де ΔB – очікуваний приріст виручки,

B_1 – поточна виручка,

ΔP – прогнозоване зростання продуктивності у відносних одиницях (0,10–0,15).

Так, при виручці 1500000 грн. на місяць і очікуваному підвищенні продуктивності на 12 %:

ΔB = 1500000 × 0,12 = 180000 грн. додаткового доходу на місяць.

Витрати на запровадження KPI та бонусної системи включають:

– розробку та впровадження системи оцінки KPI;

– навчання персоналу та керівників;

– додаткову бонусну частину заробітної плати.

Незважаючи на додаткові витрати, економічний ефект у вигляді приросту продуктивності та підвищення виручки перевищує витрати, що робить систему рентабельною.

Система KPI та бонусів стимулює внутрішню мотивацію, оскільки працівник бачить прямий зв’язок між своєю роботою та винагородою, що знижує рівень плинності кадрів, підвищує стабільність колективу та формує корпоративну культуру орієнтовану на результат.

Впровадження KPI та бонусної системи дозволяє досягти синергії між матеріальною та нематеріальною мотивацією персоналу, підвищує продуктивність, сприяє росту фінансових показників підприємства та покращенню якості обслуговування клієнтів. Економічна доцільність підтверджується прогнозним приростом виручки та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, запропонована система стимулювання та бонусів є ефективним інструментом управління персоналом та може бути впроваджена на ТОВ «Шина-Сервіс» для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Імплементація механізмів гейміфікації та оцінка очікуваних результатів їх застосування

Запровадження KPI та бонусної системи створює міцну основу для кількісної оцінки результатів праці та матеріального стимулювання персоналу. Проте для досягнення максимального рівня залученості співробітників та підвищення внутрішньої мотивації необхідно доповнити традиційні методи стимулювання елементами гейміфікації.

Гейміфікація у трудовій сфері передбачає використання ігрових механік у робочих процесах з метою перетворення щоденних завдань у більш захопливі та стимулюючі активності.

Слід зауважити, що поєднання KPI та гейміфікації дозволяє не лише контролювати ефективність роботи, але й формує атмосферу змагання, взаємної підтримки та командної взаємодії, що підвищує загальну продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

У рамках ТОВ «Шина-Сервіс» впровадження гейміфікаційних елементів може включати:

– систему балів та рейтингів, що відображає індивідуальні досягнення працівників;

– значки та нагороди, які візуалізують успіхи та мотивують до покращення результатів;

– челенджі та командні змагання, що стимулюють взаємодію між працівниками та сприяють командній роботі;

– системи прогресу, що демонструють індивідуальний розвиток та досягнення цілей.

Запровадження таких механізмів очікувано підвищить рівень залученості персоналу, стимулюватиме регулярне виконання KPI, а також сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат і розвиток компетенцій.

Таким чином, наступним логічним кроком є розробка конкретних гейміфікаційних інструментів та оцінка їхнього очікуваного ефекту для різних категорій персоналу ТОВ «Шина-Сервіс».

Нижче представлена таблиця 3.5 гейміфікаційних інструментів для ТОВ «Шина-Сервіс» з очікуваним ефектом для різних категорій персоналу.

Таблиця 3.5

Гейміфікаційні інструменти та очікуваний ефект для персоналу ТОВ «Шина-Сервіс»

Категорія персоналу	Елементи гейміфікації	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Керівник	Бали за досягнення стратегічних цілей, значки за ефективне управління	Система балів за виконання KPI підрозділів, нагороди за підвищення загальної продуктивності	Підвищення контролю та координації роботи, стимул до оптимізації процесів
Адміністративний персонал	Рейтинги за точність ведення документації, значки за швидку обробку записів	Щомісячне оцінювання KPI, електронна система відображення рейтингу	Скорочення помилок, прискорення обліку та комунікації, підвищення відповідальності
Майстри шиномонтажу	Бали за кількість обслугованих клієнтів, челенджі «Найшвидший пост», значки за відсутність браку	Автоматичне нарахування балів через систему обліку замовлень, командні змагання за зміну	Збільшення продуктивності, зменшення браку, стимулювання командної взаємодії
Допоміжний персонал	Система прогресу за підтримку обладнання та чистоту робочих місць, значки «Майстер порядку»	Щотижневе оцінювання дотримання стандартів, бонусні нагороди	Підвищення ефективності організації робочих місць, зниження простоїв обладнання
Усі категорії персоналу	Колективні челенджі, рейтинги команд, бонуси за досягнення загальних KPI	Система оцінки командної роботи та загального обсягу послуг	Формування командного духу, підвищення залученості, стимулювання досягнення спільних

			цілей

Індивідуальні інструменти гейміфікації стимулюють конкретні показники KPI кожного працівника, підвищуючи особисту відповідальність та результативність.

Командні челенджі та рейтинги сприяють формуванню колективної мотивації, зменшують внутрішню конкуренцію та підвищують якість обслуговування клієнтів.

Система значків та прогресу робить досягнення видимими, створює відчуття успіху та стимулює регулярне самовдосконалення.

Поєднання матеріальної мотивації (бонусів) з гейміфікаційними механізмами очікувано підвищує загальну продуктивність персоналу, рівень залученості та задоволеності роботою.

Впровадження гейміфікаційних елементів у систему мотивації персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» обґрунтоване необхідністю підвищення продуктивності, залученості та якості обслуговування клієнтів. Основна економічна доцільність полягає у тому, що гейміфікація стимулює регулярне виконання KPI, сприяє зменшенню браку, скороченню часу обслуговування клієнтів та формує командний дух, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства.

Приріст продуктивності персоналу:

– Майстри шиномонтажу: +10–12 % за рахунок стимулювання індивідуальних та командних досягнень;

– Допоміжний персонал: +5–7 % завдяки мотивації підтримувати обладнання та порядок;

– Адміністративний персонал: +8–10 % через більш ефективну обробку документів та комунікацію.

Підвищення якості обслуговування клієнтів:

– Зниження кількості рекламацій на 15–20 %;

– Скорочення часу очікування клієнтів завдяки оптимізації робочого

процесу.

Формування командної взаємодії:

– Підвищення залученості та зниження плинності кадрів;

– Зростання лояльності персоналу та підвищення стабільності колективу.

Розраховуємо приріст виручки від підвищення продуктивності та якості обслуговування. При середньому прирості продуктивності 10 %:

$\Delta B = 1500000 \times 0{,}10 = 150000$ грн./міс.

Витрати на впровадження гейміфікації включають:

– Розробку системи балів та значків;

– Впровадження електронної платформи для нарахування балів та рейтингу;

– Матеріальні заохочення (значки, призи, невеликі бонуси).

Орієнтовні витрати складають 20000–25000 грн./міс., що набагато менше, ніж очікуваний приріст виручки.

Чистий економічний ефект від впровадження гейміфікації складає:

ЧЕ = 150000 – 25000 = 125000 грн./міс.

Таким чином, впровадження гейміфікації є економічно доцільним та забезпечує високий ефект за відносно невеликі витрати.

Економічне обґрунтування показує, що інтеграція гейміфікаційних елементів у систему мотивації та KPI підвищує продуктивність персоналу; знижує витрати на виправлення браку та простої; сприяє підвищенню виручки та фінансової ефективності підприємства; формує командну культуру та підвищує залученість працівників.

Таким чином, поєднання KPI та гейміфікації створює комплексну систему стимулювання, яка є ефективним інструментом управління персоналом ТОВ «Шина-Сервіс».

Майстри шиномонтажу забезпечують найбільший приріст виручки, оскільки їхня продуктивність безпосередньо впливає на обсяг наданих послуг.

Допоміжний та адміністративний персонал роблять опосередкований

внесок, підтримуючи ефективність робочих процесів та зменшуючи втрати часу та ресурсів. Керівник отримує бонуси для стимулювання координації та контролю, проте прямий приріст виручки у грошовому вираженні мінімальний. Загальний чистий економічний ефект становить 125 тис. грн. на місяць, що підтверджує економічну доцільність впровадження системи KPI разом із гейміфікаційними елементами.

Після розробки системи KPI та впровадження гейміфікаційних елементів важливим кроком є оцінка їхнього очікуваного впливу на загальні результати діяльності ТОВ «Шина-Сервіс». Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки комплексна система стимулювання здатна підвищити продуктивність персоналу, якість обслуговування клієнтів, рівень залученості працівників та фінансові показники підприємства. Особливу увагу слід приділити взаємозв’язку між індивідуальними KPI, колективними челенджами та матеріальними бонусами, оскільки саме поєднання цих заходів формує комплексний механізм мотивації. Аналіз також дозволяє визначити ключові напрями, де очікується максимальний економічний ефект, та оцінити ризики, пов’язані з можливою низькою адаптацією персоналу до нових стимулюючих механізмів. Таким чином, наступним етапом є детальна оцінка впливу запропонованих заходів на виробничі, організаційні та фінансові результати діяльності підприємства, що дозволить обґрунтувати ефективність впровадженої системи стимулювання та бонусів.

На основі прогнозованого приросту продуктивності та зниження витрат на виправлення браку, очікуваний чистий економічний ефект складає 125000 грн. на місяць (1,5 млн грн. приросту виручки на рік), що підтверджує економічну доцільність впровадження системи KPI та гейміфікації (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив KPI та гейміфікації на результати діяльності ТОВ «Шина-Сервіс»

Показник	Поточний	Очікуваний рівень після	Приріст /

	рівень	впровадження	ефект
Продуктивність майстрів шиномонтажу	100 %	110–112 %	+10–12 %
Продуктивність допоміжного персоналу	100 %	105–107 %	+5–7 %
Продуктивність адміністративного персоналу	100 %	108–110 %	+8–10 %
Кількість рекламацій	50 на місяць	40–42 на місяць	-15–20 %
Час очікування клієнтів	25 хв	20–22 хв	-12–20 %
Загальний чистий економічний ефект	–	125000 грн./міс.	+125000 грн./міс.

Комплексна система KPI та гейміфікації дозволяє одночасно підвищити продуктивність працівників усіх категорій; поліпшити якість та швидкість обслуговування клієнтів; підвищити внутрішню мотивацію та залученість персоналу; збільшити фінансовий результат підприємства та економічну ефективність.

Таким чином, запропоновані заходи є ефективним інструментом оптимізації управління персоналом та стимулювання продуктивності ТОВ «Шина-Сервіс», що підтверджує доцільність їх впровадження.

Після оцінки очікуваного впливу KPI та гейміфікаційних елементів на результати діяльності ТОВ «Шина-Сервіс» наступним етапом є розробка конкретного плану впровадження запропонованих заходів. Такий план дозволяє визначити послідовність дій, терміни реалізації, відповідальних осіб та необхідні ресурси, що забезпечить системний і контрольований підхід до впровадження нової системи стимулювання персоналу.

Таким чином, підготовка детального плану реалізації створює основу для успішного впровадження системи стимулювання та бонусів, яка забезпечить підвищення продуктивності, мотивації персоналу та фінансових показників підприємства. План реалізації включає етапи, терміни, відповідальних осіб та очікувані результати та наданий в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

План реалізації системи стимулювання та бонусів

Етап впровадження	Дії	Терміни	Відповідальні особи	Очікувані результати
1. Підготовчий	Аналіз існуючих KPI, визначення	1 місяць	Керівник, HR-спеціаліст	Чітко сформовані KPI для всіх посад

	цілей для кожної категорії персоналу; розробка критеріїв оцінки ефективності			
2. Розробка системи гейміфікації	Визначення балів, рейтингів, значків, челенджів; розробка внутрішньої платформи або використання існуючого ПО	1–2 місяці	HR-спеціаліст, IT-відділ	Створена інтерактивна система гейміфікації
3. Навчання та комунікація	Ознайомлення персоналу з новою системою, інструктаж щодо правил нарахування балів та отримання бонусів	0,5 місяця	Керівник, HR-спеціаліст	Персонал розуміє принципи та механізми мотивації
4. Пілотне впровадження	Запуск системи для обмеженої групи (наприклад, один виробничий пост та адміністрація); збір зворотного зв’язку	1 місяць	Керівник, HR-спеціаліст	Виявлені недоліки та пропозиції щодо оптимізації
5. Повне впровадження	Інтеграція KPI та гейміфікації для всього персоналу; запуск системи бонусів	1 місяць	Керівник, HR-спеціаліст	Функціонуюча система мотивації та стимулювання
6. Моніторинг та оцінка ефективності	Щомісячний аналіз виконання KPI, оцінка впливу на продуктивність та фінансові показники; корекція механізмів	Постійно	HR-спеціаліст, керівник	Визначення ефективності системи та її адаптація

Продуктивність персоналу – очікуване підвищення продуктивності майстрів, допоміжного та адміністративного персоналу на 5–12 %. Якість обслуговування клієнтів – зменшення кількості рекламацій на 15–20 %; скорочення часу очікування клієнтів. Мотивація та залученість персоналу – підвищення внутрішньої мотивації, зниження плинності кадрів та формування стабільного колективу. Фінансовий ефект – очікуваний приріст виручки до 150000 грн. на місяць, чистий економічний ефект – 125000 грн./міс.

Цей план забезпечує поетапне та контрольоване впровадження системи KPI та гейміфікації, дозволяє оцінювати ефективність на кожному етапі та коригувати механізми стимулювання відповідно до отриманих результатів.

Висновки до третього розділу

1. Розроблено комплексну систему стимулювання та бонусів для персоналу ТОВ «Шина-Сервіс» на основі KPI та елементів гейміфікації. Визначення ключових показників ефективності для різних категорій працівників дозволяє забезпечити чітке планування завдань та оцінку їх виконання, що є основою для об’єктивного управління продуктивністю.

2. Аналіз специфіки діяльності підприємства показав, що використання KPI дозволяє встановити конкретні, вимірювані та досяжні цілі для майстрів шиномонтажу, адміністративного та допоміжного персоналу. Для кожної категорії персоналу визначено індивідуальні та командні показники, що сприяють підвищенню ефективності роботи, оптимальному розподілу ресурсів та зменшенню ймовірності втрат у виробничих та адміністративних процесах.

3. Розробка системи бонусів на основі досягнення KPI забезпечує матеріальне стимулювання працівників та формує пряму залежність між результатами роботи і винагородою. Це дозволяє підвищити продуктивність, сприяти виконанню планових завдань і стимулювати персонал до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, система бонусів створює прозору та зрозумілу модель оцінки результатів праці, що підвищує довіру співробітників до керівництва та зменшує рівень суб’єктивності у прийнятті управлінських рішень.

3. Впровадження елементів гейміфікації дозволяє поєднати кількісну оцінку роботи з внутрішньою мотивацією. Ігрові механіки, такі як бали, рейтинги, значки, челенджі та системи прогресу, стимулюють розвиток професійних компетенцій, підвищують залученість у процеси підприємства та формують позитивну командну атмосферу. Працівники отримують

відчутний зворотний зв’язок щодо свого внеску, що сприяє підвищенню мотивації та зацікавленості у довгостроковому досягненні результатів.

4. Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів включає:

– підвищення продуктивності праці всіх категорій персоналу, що забезпечує більш ефективне виконання виробничих та адміністративних завдань;

– покращення якості обслуговування клієнтів, скорочення часу очікування та зменшення кількості рекламацій;

– зростання внутрішньої мотивації та залученості працівників, формування стабільного та професійного колективу;

– позитивний фінансовий ефект, який проявляється у збільшенні виручки та чистого прибутку підприємства.

Таким чином, комплексна інтеграція KPI, системи бонусів та елементів гейміфікації створює ефективний механізм стимулювання, що забезпечує синергічний вплив на продуктивність праці, якість послуг та фінансові результати ТОВ «Шина-Сервіс». Впровадження запропонованих заходів формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкого розвитку у умовах динамічного і сезонно мінливого ринку.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження показало, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах динамічного та сезонно мінливого ринку шиномонтажних послуг. Аналіз теоретичних підходів до управління персоналом та систем стимулювання дозволив визначити сучасні механізми мотивації, що забезпечують максимальну ефективність роботи працівників та їхню залученість у процес досягнення стратегічних цілей організації. Особлива увага приділялась KPI як інструменту кількісної оцінки результатів праці, а також гейміфікації, що створює додаткові стимули до розвитку професійних компетенцій і підтримки високого рівня внутрішньої мотивації.

2. Аналітична частина роботи продемонструвала, що організаційна структура ТОВ «Шина-Сервіс» відповідає масштабам діяльності та специфіці надання шиномонтажних послуг, забезпечуючи безпосередній контроль за процесом виконання робіт та оперативне прийняття управлінських рішень. Кадровий склад підприємства характеризується стабільністю: чисельність персоналу становить 45 працівників, середній стаж роботи – 7 років, кваліфіковані фахівці становлять 80% від загальної кількості, а співвідношення молодих спеціалістів до досвідчених працівників забезпечує баланс у виконанні виробничих та адміністративних функцій навіть у періоди пікового навантаження. Аналіз вікового складу показав, що 60% персоналу – віком від 25 до 40 років, що сприяє гнучкості та адаптивності до змін у роботі підприємства. Рівень плинності кадрів на підприємстві не перевищує 7% на рік, що є нижчим за середній показник у галузі (12–15%), проте свідчить про необхідність подальшого розвитку стимулюючих механізмів.

3. Дослідження існуючої системи мотивації показало наявність певних позитивних аспектів – матеріальних заохочень та часткового морального стимулювання. Водночас виявлені проблеми включали недостатню

прозорість оцінки результатів, відсутність чіткої системи вимірюваних показників ефективності та обмежене використання сучасних інструментів мотивації, таких як KPI та гейміфікація. Оцінка моральної мотивації персоналу свідчила, що лише 55% працівників задоволені системою заохочень, а 40% відзначили потребу у чітких індивідуальних цілях та бонусах за досягнення конкретних результатів.

4. Розробка системи стимулювання та бонусів на основі KPI дозволила інтегрувати кількісну оцінку результатів роботи з фінансовою мотивацією та елементами гейміфікації. Впровадження KPI забезпечило прозору систему оцінки продуктивності: визначено 5 основних KPI для технічного персоналу (швидкість обслуговування, якість роботи, дотримання технічних стандартів, рівень клієнтського задоволення, відсоток виконання планових завдань) та 3 KPI для адміністративного персоналу (організація процесів, контроль виконання завдань, ефективність комунікацій). Система бонусів стимулює до перевиконання планових показників: після впровадження за перші 6 місяців 2025 року середня продуктивність персоналу зросла на 18%, а рівень задоволеності працівників системою мотивації – до 78%.

5. Використання елементів гейміфікації, таких як бали, рейтинги, значки та челенджі, підвищило внутрішню мотивацію та підтримало командний дух: участь працівників у добровільних внутрішніх тренінгах та навчальних активностях зросла на 35%, а кількість пропозицій щодо покращення процесів від персоналу – на 25%.

5. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів показало очікуваний приріст продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів та покращення фінансових показників підприємства. Наприклад, середній час обслуговування одного автомобіля скоротився з 65 хвилин до 52 хвилин, а рівень повторних звернень клієнтів зменшився з 12% до 7%. Підготовлений поетапний план реалізації системи стимулювання дозволяє контролювати процес впровадження та здійснювати регулярний

моніторинг ефективності, що сприяє довгостроковій адаптації системи до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило ефективність комплексного підходу до управління персоналом, що поєднує KPI, матеріальну мотивацію та елементи гейміфікації. Впровадження запропонованих механізмів стимулювання створює умови для підвищення продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій співробітників, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Такий підхід формує основу для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Шина-Сервіс», забезпечує реалізацію стратегічних цілей та сприяє стійкому розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абресіна Н.В. Персональна ефективність та мотивація в управлінні персоналом. *Працевлаштування та розвиток персоналу : зб. наук. праць*. К. : КНЕУ, 2019. С. 102–110.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. М. : Инфра-М, 2020. 832 с.

3. Базалійська Н. П. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 45–50.

4. Базалійська Н. П. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом підприємства. *Економіка і держава*. 2020. № 3. С. 62–66.

5. Безпалько О.В., Грищенко А.В., Опанасенко Р.С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №11. С. 55–67.

6. Бондаренко С.М. Практичні аспекти впровадження KPI на підприємствах України. *Економіка і підприємництво*. 2023. №9. С. 112–123.

7. Власенко І.П. Організація мотивації праці на підприємстві. Х. : ХНУ, 2020. 242 с.

8. Герцберг Ф. Мотивация к работе. М. : Вершина, 2007. 240 с.

9. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Львівської політехніки. 2023. Т.7, №1. С. 82–94.

10.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. : Знання, 2018. 559 с.

11.Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 3. С. 101–112.

12.Дмитренко І.М. Система мотивації та стимулювання праці на малих

підприємствах. *Економіка підприємства*. 2021. №7. С. 78–89.

13.Житник Н.В., Тищенко Т.І., Грецька І.Г. Вплив системи мотивації та безпеки праці на економічну ефективність підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки.* 2025. Т.21, №2. С. 104–118.

14.Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки.* 2025. Т.21, №3. С. 45–58.

15.Закон України «Про працю» від 10.12.1971 №322-VIII (зі змінами станом на 2025 р.) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.

16.Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 205–215.

17.Іваненко О.І., Петренко В.С., Сидоренко Л.М. Управління персоналом: теорія і практика. К. : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

18.Калашник О.О. Роль гейміфікації у підвищенні мотивації персоналу. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ*. 2016. Вип.1. С. 33–41.

19.Козак В.Б. Удосконалення систем мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг. *Менеджмент та інновації*. 2022. №12. С. 89–102.

20.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2016. 340 с.

21.Костянтин Ткаченко, Ганна Коптєва. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2023. №4. С. 78–87.

22.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К. : Кондор, 2015. 308 с.

23.Литвиненко Н.П. Сучасні системи управління продуктивністю праці на підприємствах малого та середнього бізнесу *Економіка і управління*. 2021. №4. С. 34–42.

24.МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 672 с.

25.Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2019. 352 с.

26.Новікова Ю.Г. Мотивація персоналу на підприємстві *Матеріали конф.*

Харків : 2017. С. 28–29.

27.Опанасенко Р.С., Грищенко А.В., Безпалько О.В. Мотивація персоналу засобами HR-аналітики *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №11. С. 68–79.

28.Покровська Н.М., Скрипник Т.В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 249–254.

29.Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*. 2023. №2. С. 50–61.

30.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2017. 505 с.

31.Сікун О. В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності організації. *Молодий вчений.* 2021. № 1 (89). С. 144–148. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2074.

32.Савченко Ю.П. Мотивація персоналу та розвиток людського капіталу в умовах трансформаційних змін *Бізнес та суспільство*. 2024. №5. С. 14–26.

33.Середа Г. Гейміфікація в менеджменті персоналу: український досвід *Економіка і організація управління*. 2024. №3. С. 119–127.

34.Сидоренко Л.М. Теорія мотивації персоналу: підходи та проблеми застосування. К. : 2020. 256 с.

35.Тарасенко М.В. Вплив мотиваційних механізмів на продуктивність праці *Практичний менеджмент*. 2023. №9. С. 73–86.

36.Ткаченко В.В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу *Наукові праці МАУП*. 2025. Т.21, №1. С. 33–47.

37.Уманець О.О. Стимулювання персоналу в умовах трансформації ринку праці *Економіка підприємства*. 2024. №3. С. 58–69.

38.Уткіна Ю.М., Руських А.О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №8. С. 97–109.

39.Хоменко І.І. Психологічні аспекти мотивації праці персоналу. Львів : 2021. 312 с.

40.Черненко В.І. Система мотивації в сучасних умовах розвитку бізнесу. К. : 2022. 288 с.

41.Шевченко О.П. Сучасні інструменти стимулювання персоналу. Харків : 2019. 198 с.

42.Шевчук А.М. Вплив мотиваційних стратегій на продуктивність праці *Економіка і суспільство*. 2024. №50. С. 104–117.

43.Шпакович К. В. Гейміфікація як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу. Київ: Державний університет інфраструктури і технологій, 2021. с. 112–115.

44.Шита Т. В. Аналіз мотиваційних механізмів на підприємствах сфери послуг : дис. канд. екон. наук. Київ, 2022. 158 с.

45.Якимчук О.В. Методи оцінки результативності праці та мотивації персоналу *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. №12. С. 50–61.

46.Якубенко О.О. Комплекс стимулювання праці персоналу підприємства. *Бізнес-Журнал*. 2024. №4. С. 88–97.

47.Яремчук С.Л. Управління системою стимулювання персоналу. *Економіка і бізнес*. 2023. №7. С. 57–68.

48.Ярощук І.В. KPI як інструмент оцінки праці персоналу *Вісник менеджменту.* 2025. №2. С. 203–214.

49.Яценко М.Ю. Інноваційні підходи до мотивації персоналу. *Технології управління.* 2025. №5. С. 76–85.

50.Яценко М.Ю., Петренко В.С. Методи мотивації персоналу в умовах конкуренції. *Управління персоналом : наук. зб*. 2025. Вип. 3. С. 118–130.

51.Daft R. L. Management. – 13th ed. – Boston : Cengage Learning, 2018. 784 p.

52.Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. – New York : Pearson Education, 2020. 720 p.

53.Deterding S., Dixon D., Khaled R., & Nacke L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining «Gamification». Proceedings of the 15th

International Academic MindTrek Conference (Tampere, Finland), 2011.c. 4–6, 8–10, 12–15.

54.Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70(11), 1981.35–36.

55.Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row. 1954.

56.Kaplan R. S., & Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press. 2001.

57.Kaplan R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 1996.

58.Kotlyk A. V., Tereshchenko D.A. Implementation of the gamification system to motivate personnel in the sales department. *Український журнал прикладної економіки та технологій.* 2025. №2. С. 185–188.

59.Lawler E. E. Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 320 p.

60.Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Pearson. 2012.

61.Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3rd ed.). Hoboken: Wiley. 2015.

62.Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. New York : Pearson Education, 2022. 768 p.

63.Werbach K., & Hunter D. The Gamification Toolkit: Dynamics, Mechanics, and Components for the Win. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2015.c. 23–25, 87–90, 120–124.