

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

Удосконалення нематеріального
стимулювання продуктивної трудової
діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю: Економіка

Заболотнова Світлана Іванівна

Група ТУвн -08-24-МЕ (2,0 здс)
Спеціальність: «Економіка»
Освітня програма: «»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту Заболотнова С.І.

Науковий керівник:
к.екон.н., доц.
Макарова К.Ю.

Зав. кафедри: проф. Соляніченко О.М.

«___» _____ 20__р.

Рецензент:

Ресстрація _____
 номер _____ дата _____ підпис лаборанта кафебри

Рекомендовано до захисту _____ к.екоп.п., доц. Макарова К.Ю. _____
 підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту _____
 оцінка _____ дата захисту _____

		Голова ЕК	
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			Члени ЕК
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			Секретар ЕК
_____	_____	ініціали, прізвище	
підпис			

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	11
1.1. Економічна сутність продуктивної трудової діяльності та її значення у транспортній галузі.....	11
1.2. Теоретичні підходи до мотивації та стимулювання праці.....	14
1.3. Нематеріальне стимулювання як складова системи управління персоналом.....	18
1.4. Особливості мотивації персоналу підприємств вантажного автомобільного транспорту.....	28
1.5. Методичні підходи до оцінки ефективності нематеріального стимулювання.....	34
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В ТОВ «СПЕЙР ПАТС».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансових показників...	39
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства та джерел активів на основі даних балансу.....	41
2.4. Оцінка фінансових результатів на основі річної фінансової звітності.....	48
2.5. Аналіз кадрового складу та організації праці.....	58
2.6. Оцінка існуючої системи матеріального та нематеріального стимулювання.....	63
2.6. Виявлення проблем мотивації та факторів, що впливають на продуктивність праці.....	74
Висновки до розділу 2.....	76

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ

В ТОВ «СПЕЙР ПАТС».....	78
3.1. Формування комплексної системи нематеріального стимулювання для підприємства вантажних перевезень.....	78
3.2. Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу.....	82
3.3. Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	85
3.4 Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи нематеріального стимулювання.....	92
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, трансформаційними процесами, посиленням конкуренції та необхідністю підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення продуктивної трудової діяльності персоналу в умовах обмежених ресурсів, що є характерним для малого бізнесу. У таких умовах значну роль відіграють не лише матеріальні стимули, а й інструменти нематеріального впливу на мотивацію працівників.

Транспортна галузь, зокрема сфера вантажних автомобільних перевезень, є однією з ключових складових економіки держави, адже забезпечує безперервність логістичних процесів, функціонування виробництва, торгівлі та міжнародної кооперації. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України значення ефективної роботи підприємств вантажного автотранспорту суттєво зростає. При цьому продуктивність праці в цій сфері значною мірою залежить від людського фактору - професіоналізму, відповідальності, дисциплінованості та мотивації водіїв, диспетчерів і адміністративного персоналу.

Малі підприємства, що здійснюють діяльність у сфері вантажних перевезень, стикаються з низкою специфічних проблем: обмежені фінансові можливості, нестабільність попиту, кадровий дефіцит кваліфікованих водіїв, високий рівень фізичного та психологічного навантаження працівників. За таких умов матеріальні стимули не завжди можуть виступати достатнім чинником підвищення продуктивності праці. Саме тому особливої актуальності набуває формування ефективної системи нематеріального стимулювання, яка дозволяє підвищити залученість персоналу, сформувати лояльність до підприємства, знизити плинність кадрів та покращити результати діяльності.

Нематеріальне стимулювання передбачає використання широкого спектра управлінських інструментів, серед яких - визнання досягнень працівників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі режими праці, формування позитивної корпоративної культури. В умовах малого підприємства такі інструменти можуть бути особливо ефективними завдяки більш тісній комунікації між керівником та працівниками, гнучкості організаційної структури та можливості оперативного впровадження змін.

Стан розроблення проблеми в Україні та світі. Проблематика стимулювання продуктивної трудової діяльності працівників тривалий час перебуває у центрі уваги економічної науки та науки управління персоналом. Класичні підходи до мотивації праці були сформовані у працях зарубіжних дослідників, зокрема теорії ієрархії потреб, двофакторної теорії мотивації, теорії очікувань та теорії справедливості. Вони заклали підґрунтя для сучасного розуміння співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів.

У світовій науковій думці значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вчені, як Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom. Їхні концепції стали теоретичною базою для формування сучасних систем управління персоналом, орієнтованих не лише на матеріальну винагороду, а й на розвиток внутрішньої мотивації працівників.

У ХХІ столітті акценти досліджень змістилися у бік вивчення ролі корпоративної культури, залученості персоналу (employee engagement), нематеріальних факторів задоволеності працею, гнучких форм організації праці та немонетарних методів утримання персоналу. Особливо активно ці питання досліджуються в контексті малого та середнього бізнесу, де фінансові ресурси є обмеженими, а тому зростає значення соціально-психологічних методів впливу.

В українській економічній науці проблематика мотивації та стимулювання праці також є достатньо розробленою. Вагомий внесок у її

дослідження зробили такі науковці, як А. М. Колот, О. А. Грішнова, І. Ф. Петрова та інші. У їхніх працях розглядаються питання формування систем мотивації персоналу, розвитку людського капіталу, соціально-трудових відносин та підвищення продуктивності праці.

Разом із тим, аналіз наукових джерел засвідчує, що більшість досліджень мають узагальнений характер або орієнтовані на великі підприємства. Питання удосконалення нематеріального стимулювання саме в умовах малих підприємств транспортної галузі, зокрема підприємств вантажного автомобільного транспорту, залишаються недостатньо систематизованими. Специфіка праці водіїв (нерегулярний графік, підвищена відповідальність, фізичні та психологічні навантаження) потребує адаптованих підходів до мотивації.

Отже, існує потреба у розробленні практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання з урахуванням особливостей малого підприємства у сфері вантажних перевезень, що й зумовлює вибір теми дослідження.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є процес управління персоналом на підприємстві сфери вантажних автомобільних перевезень - Товаристві з обмеженою відповідальністю «СПЕЙР ПАТС», що здійснює господарську діяльність у місті Вінниця. Підприємство є суб'єктом малого бізнесу із чисельністю персоналу 10 осіб, що зумовлює необхідність раціонального використання кадрового потенціалу та впровадження ефективних мотиваційних механізмів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу підприємства.

Метою магістерської роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної праці на підприємстві вантажного автомобільного транспорту з урахуванням специфіки його діяльності та умов функціонування.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- 1) дослідити теоретичні основи та економічну сутність нематеріального стимулювання персоналу;
- 2) визначити особливості мотивації працівників у сфері вантажних автомобільних перевезень;
- 3) проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності підприємства;
- 4) здійснити оцінку кадрового потенціалу та чинної системи стимулювання працівників;
- 5) виявити проблеми та резерви підвищення продуктивності праці;
- 6) розробити комплекс заходів щодо удосконалення нематеріального стимулювання;
- 7) здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що підвищення продуктивності трудової діяльності працівників підприємства вантажного автомобільного транспорту можливе за умови формування та впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання, яка:

- враховує специфіку організації праці водіїв та адміністративного персоналу;
- спрямована на підвищення рівня залученості та задоволеності працівників;
- забезпечує розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;
- поєднує інструменти професійного розвитку, морального заохочення та участі працівників в управлінських процесах.

Реалізація запропонованої системи сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства, зниженню плинності кадрів, покращенню трудової дисципліни та підвищенню конкурентоспроможності.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, метод анкетування, експертні оцінки, методи економічного обґрунтування управлінських рішень. У процесі дослідження використовувалися нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом та мотивації праці, фінансова та управлінська звітність підприємства, результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних положень щодо формування системи нематеріального стимулювання на підприємствах малого бізнесу транспортної галузі, а також у розробленні практичних рекомендацій з урахуванням специфіки функціонування конкретного підприємства. Запропонований комплекс заходів враховує особливості організаційної структури малого підприємства, чисельність персоналу, характер виробничого процесу та сучасні виклики економічного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «СПЕЙР ПАТС» з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. Окремі положення можуть бути використані іншими малими підприємствами транспортної галузі.

Джерельну базу магістерської роботи становлять:

а. Нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та діяльність підприємств транспортної галузі.

б. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем мотивації та управління персоналом.

в. Монографії, підручники, наукові статті у фахових виданнях з

економіки та менеджменту.

г. Статистичні матеріали державних органів влади.

д. Важливу роль у формуванні теоретичної основи дослідження відіграють положення національного трудового законодавства, зокрема Кодекс законів про працю України, а також нормативні акти, що регламентують діяльність автомобільного транспорту, зокрема Закон України «Про автомобільний транспорт».

Інформаційною базою дослідження стали дані фінансової звітності підприємства, внутрішні управлінські документи, результати аналізу діяльності, статистичні матеріали, а також результати опитування працівників щодо рівня задоволеності працею та мотивації.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи нематеріального стимулювання персоналу.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства та чинної системи мотивації.

У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано заходи щодо удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності.

Таким чином, обрана тема є актуальною з наукової та практичної точок зору, відповідає сучасним потребам розвитку малого бізнесу в Україні та спрямована на підвищення ефективності використання людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Економічна сутність продуктивної трудової діяльності та її значення у розвитку підприємства

В умовах сучасної економіки людський капітал визнається ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Якщо у традиційних моделях управління перевага надавалася матеріально-технічним ресурсам, то сьогодні пріоритет зміщується у бік інтелектуального потенціалу, професійної компетентності, мотивації та залученості працівників. Саме тому проблема підвищення продуктивності трудової діяльності набуває стратегічного значення.

Продуктивна трудова діяльність - це результативна діяльність працівника або колективу, спрямована на досягнення цілей підприємства з оптимальним використанням ресурсів та забезпеченням необхідного рівня якості продукції чи послуг [75, с. 178]. Вона характеризується кількісними та якісними показниками, серед яких: виробіток, трудомісткість, ефективність використання робочого часу, рівень браку, своєчасність виконання завдань, економічний результат.

У сфері вантажних автомобільних перевезень продуктивність праці має специфічні особливості [31, с. 52]. Вона залежить не лише від кількості виконаних рейсів або обсягу перевезеного вантажу, а й від:

- дотримання графіків доставки;
- рівня безпеки перевезень;
- технічного стану транспортних засобів;
- ефективності логістичного планування;
- дисципліни та відповідальності водіїв.

Таким чином, продуктивність праці у транспортній галузі значною

мірою визначається людським фактором. Професійна підготовка, психологічна стійкість, мотивація до якісного виконання обов'язків безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

В економічній теорії продуктивність праці розглядається як співвідношення результату діяльності до витрат праці [62, с. 64]. Водночас сучасні підходи підкреслюють, що кількісні показники не можуть повністю відображати якість трудового процесу. Тому дедалі більшого значення набувають нематеріальні аспекти - задоволеність працею, корпоративна культура, рівень довіри в колективі, соціально-психологічний клімат.

Для малого підприємства продуктивність кожного працівника має особливе значення. За невеликої чисельності персоналу навіть незначне зниження мотивації одного працівника може суттєво вплинути на загальні результати діяльності. Тому формування ефективної системи стимулювання є не просто управлінським інструментом, а стратегічною необхідністю.

Економіка характеризується процесом розвитку. Наразі більшість країн стикаються з проблемою продуктивності працівників. Кожна сучасна організація може використовувати інструменти або системи для стимулювання нематеріальних стимулів своїх співробітників. Це може впливати на продуктивність працівників так само ефективно, як і адекватна компенсація.

Термін «мотивація» використовується в різних дисциплінах, зокрема в психології, соціології та освіті. Значення цього терміна відіграє вирішальну роль у розвитку сучасної науки, оскільки дослідники аналізують джерела людської діяльності, а також мотивуючі фактори, які можуть підвищити цю активність.

Необхідно визначити, які обставини або фактори спонукають людину до виконання певних дій [7]. «Мотивація праці розуміється як процес пов'язування цілей організації та працівників з метою найкращого задоволення потреб обох сторін; це система різних факторів впливу на персонал для досягнення особистих цілей працівника та цілей організації» [70,

с. 59]. Для мотивації працівників необхідно враховувати весь спектр проблем, які можуть виникнути внаслідок діяльності організації. Іншими словами, якщо керівництво вирішить мотивувати команду, це може призвести до збільшення майбутнього виробництва товарів чи послуг.

Розглянемо термін «мотивація» ширше. Як згадувалося раніше, це специфічний процес, а саме процес, за допомогою якого у працівників розвивається бажання виконувати певні дії для досягнення цілей, поставлених перед організацією. Існують різні види мотивації. У цій роботі ми розглядаємо мотивацію праці, яка розуміється як процес заохочення працівників організації до ефективного виконання своїх трудових завдань. Роботодавець використовує стимули, які економісти розуміють як процес контролю поведінки працівників на робочому місці. Мета полягає у впливі на поведінку окремих осіб, груп або цілих команд шляхом зміни умов праці та мотивації цих осіб.

У науці управління людськими ресурсами мотивація розглядається за такими принципами:

- 1) Що потрібно працівникам і чого вони очікують від роботодавця;
- 2) Які заходи вживає компанія для підвищення ефективності праці?
- 3) Які матеріальні вигоди отримують працівники за свою працю? [68, с. 46]

Існують різні види мотивації. Ми розглянемо кожен тип детальніше та коротко опишемо його.

Матеріальна мотивація характеризується встановленням, збільшенням або зменшенням заробітної плати та додаткових виплат.

Нематеріальна мотивація передбачає компенсацію працівникам за надані послуги, але в нематеріальній формі. Роботодавці можуть пропонувати сертифікати, туристичні ваучери або інші форми нематеріальних стимулів.

Деякі вчені також наголошують на важливості моральної мотивації, яка стосується нематеріальних винагород. До них належать, наприклад, сертифікати, листи подяки або гнучкий робочий графік [55, с. 43].

Організаційна мотивація характеризується створенням певних корпоративних традицій, які сприяють мотивації працівників і тим самим сприяють досягненню цілей компанії.

1.2. Теоретичні підходи до мотивації та стимулювання праці

З минулого століття вчені розробили різні теорії трудової мотивації. Деякі з них були дуже успішними та позитивно вплинули на управління. Ми детально розглянули цю тему та дійшли висновку, що в сучасному світі не існує єдиної, уніфікованої теорії мотивації працівників. Аналізуючи всі теорії мотивації працівників, їх можна розділити на три групи: ранні теорії мотивації, теорії змісту та теорії процесу.

Спочатку розглянемо першу групу. Ще на початку 20 століття Ф. Тейлор запропонував традиційну модель мотивації працівників у бізнесі. Він вважав, що менеджери повинні розробляти ефективні методи виконання завдань, а потім мотивувати працівників до досягнення пікової продуктивності за допомогою матеріальних стимулів; тобто він вважав, що наполеглива праця окупається. Ф. Тейлор був переконаний, що менеджер завжди знає роботу краще, ніж підлеглий. Тому вони повинні подавати приклад і демонструвати, як виконувати доручені завдання, щоб згодом мотивувати працівників до ефективної роботи.

Дуглас Макгрегор розробив теорію про те, що люди завжди незадоволені своєю роботою і, якщо їм нададуть можливість, вживатимуть усіх можливих заходів, щоб уникнути своїх завдань. Це пояснюється тим, що вони не відчують відповідальності за роботу, яку виконують, і тому сприймають цих працівників як непотрібних. У менеджерів є два варіанти: або вони змушують співробітників виконувати свої завдання, або вони мотивують їх матеріально чи нематеріально.

З двох розглянутих теорій ми надаємо перевагу теорії Макгрегора, оскільки робота в цьому контексті розуміється як природний процес. Деяким

людям подобається їхня робота.

Другу групу теорій мотивації співробітників складають процесуані теорії. Однією з таких теорій є теорія Дж. Адамса, який розробив теорію справедливості. На його думку, мотивацію слід розглядати не в контексті окремої людини, а радше в порівнянні з іншими. Суть теорії полягає в тому, що «співробітники прагнуть справедливих стосунків з іншими та намагаються змінити стосунки, які вони сприймають як несправедливі» [15]. Виконуючи свої робочі завдання, співробітники порівнюють свою продуктивність та результати, досягнуті зі своєю командою.

Дж. Адамс у своїй теорії стверджував, що співробітники постійно порівнюють свій внесок у досягнення цілей компанії з результатом своєї роботи. Автор теорії справедливості розглядав різні можливості, доступні співробітнику залежно від результату роботи.

По-перше, співробітник може не отримати повної компенсації за свою роботу.

По-друге, він отримує рівно ту суму, за яку виконав свою роботу, що вважається справедливою компенсацією.

І по-третє, роботодавець платить працівнику занадто багато за його роботу.

Працівник у будь-якій компанії порівнює обсяг та якість своєї роботи з оцінкою роботодавця, тобто із призначеною йому зарплатою. Тому зазвичай обирають посаду, де підвищення також збільшує зарплату, оскільки зростає навантаження та відповідальність [2, с. 233].

Наступна теорія, на якій ми зосередимося, – це теорія очікувань. Її засновником був В. Врум, який досліджував роль мотивації на робочому місці. Ті, хто очікує адекватної компенсації за свою працю, працюють ефективно та дотримуються термінів. Ця теорія використовує поняття, що характеризують поведінку мотивованих людей.

Таким чином, мотивація праці є складним соціально-економічним явищем, що відображає внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають

людину до активної діяльності. У науковій літературі виокремлюють змістовні та процесуальні теорії мотивації [64, с. 43].

А. Змістовні теорії акцентують увагу на потребах людини як джерелі її поведінки. Вони пояснюють, які саме фактори формують мотивацію.

Ієрархія потреб передбачає, що людина прагне задовольнити послідовно фізіологічні, соціальні та духовні потреби. Для підприємства це означає, що поряд із заробітною платою важливими є потреби у визнанні, повазі, самореалізації.

Двофакторна теорія розрізняє гігієнічні фактори (умови праці, оплата, політика підприємства) та мотиватори (досягнення, відповідальність, професійне зростання). Нематеріальне стимулювання належить переважно до другої групи.

Теорія набутих потреб виділяє потребу в досягненні, владі та причетності. Для транспортного підприємства особливо важливо формувати у працівників відчуття причетності до спільної справи.

Класичні змістовні теорії (ієрархія потреб, двофакторна модель, теорія набутих потреб) мають спільну рису - орієнтацію на внутрішні психологічні чинники. Водночас вони відрізняються акцентами:

- а. ієрархічний підхід базується на поступовості задоволення потреб;
- б. двофакторна модель розмежовує фактори підтримки та розвитку;
- в. концепція набутих потреб підкреслює індивідуальні відмінності.

Обмеження класичних теорій полягає в їх універсалізмі: вони недостатньо враховують галузеву специфіку та організаційний контекст [51, с. 108].

Таблиця 1.1 - Порівняння класичних теорій мотивації

Теорія	Ключова ідея	Переваги	Обмеження
Ієрархія потреб	Поступове задоволення потреб	Простота, універсальність	Ігнорує індивідуальні відмінності
Двофакторна модель	Поділ на гігієнічні фактори та мотиватори	Пояснює роль нематеріальних стимулів	Не враховує культурний контекст
Теорія набутих потреб	Домінування однієї з потреб	Орієнтація на персоналізацію	Складність практичного вимірювання

Б. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії пояснюють, як саме формується мотивація в процесі прийняття рішень працівником. Відповідно до теорії очікувань, людина оцінює зв'язок між зусиллями, результатом та винагородою.

Теорія справедливості підкреслює значення суб'єктивного сприйняття співвідношення «вклад – винагорода».

Для практики це означає, що навіть добре продумана система стимулювання може не працювати, якщо працівники сприймають її як несправедливу або непрозору.

Процесуальні теорії (очікувань, справедливості, постановки цілей) виходять із припущення раціональної поведінки працівника. Вони акцентують увагу на когнітивних механізмах оцінки результатів.

У сфері вантажних перевезень ці теорії мають практичну цінність, оскільки:

- водій оцінює співвідношення зусиль та результату (очікування);
- порівнює свою винагороду з колегами (справедливість);
- орієнтується на конкретні показники (терміни доставки, відсутність порушень).

Водночас у малих колективах раціональні моделі доповнюються емоційними чинниками: довіра до керівника, міжособистісні відносини, неформальна підтримка.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика змістовних та процесуальних теорій мотивації

Критерій	Змістовні теорії	Процесуальні теорії
Основний акцент	Потреби людини	Процес прийняття рішень
Представники	Маслоу, Герцберг	Врум, Адамс
Практичне значення	Формування системи стимулів	Забезпечення справедливості та прозорості
Зв'язок із нематеріальною мотивацією	Орієнтація на визнання, розвиток	Орієнтація на очікування та оцінку результатів

Таблиця демонструє, що ефективна система стимулювання має поєднувати підходи обох груп теорій.

1.3. Нематеріальне стимулювання як складова системи управління персоналом

Важливо зазначити, що не існує універсальної системи нематеріальної мотивації для всіх організацій; кожна організація вимагає індивідуального підходу, який враховує всі обставини. Нематеріальна мотивація використовується поряд із матеріальним стимулюванням працівників. Важливо враховувати, що нематеріальна мотивація позитивно впливає на якість та ефективність роботи. Завдяки правильному вибору мотивації підвищується продуктивність праці працівників, що може сприяти швидшому досягненню цілей компанії.

Розглянемо принципи побудови системи мотивації детальніше [68, с. 47].

1. По-перше, вирішальне значення має доступність. Це означає, що кожен стимул, в принципі, доступний кожному працівнику.
2. По-друге, працівник повинен особисто відчутися наданий йому стимул.
3. По-третє, підвищення є поступовим. Тобто грошові стимули є змінними і не повинні зменшуватися. Вони повинні залишатися на

початковому рівні або збільшуватися на ньому. Зменшення стимулів призводить до зниження продуктивності працівників.

Ми дослідили досвід кілька українських компаній і виявили, що під час розробки системи мотивації можуть виникнути різні проблеми. Деякі з них:

1. Важливо охарактеризувати методи, які впливають на продуктивність працівників. Це служить для розробки індивідуальної системи мотивації для кожного працівника.

2. Керівник повинен враховувати необхідність створення системи мотивації в компанії. Це вимагає врахування потреб та інтересів усіх членів команди.

3. Важливо зазначити, що жодна система мотивації не є статичною. Такі системи розраховані на певний період; після задоволення потреб деяких працівників необхідно розробити та впровадити нові системи мотивації.

4. Керівник повинен враховувати думки працівників щодо впровадженної системи мотивації. Важливо зібрати інформацію про те, чи були виправдані їхні очікування та чи задоволені вони стимулами.

Кожен працівник хоче, щоб його праця була визнана та оцінена роботодавцем. Керівник повинен дякувати та винагороджувати працівників за їхню працю. Можна проводити публічні заходи, де працівники отримують сертифікати чи дипломи. Кожен член команди повинен знати, що хороша робота високо цінується керівництвом. Результати роботи працівників можна оцінити за допомогою похвали, але цей метод не слід зловживати, оскільки працівників можна мотивувати продовжувати ефективну роботу іншими способами [75, с. 178]. Роботу працівника можна оцінити, опублікувавши його результати в корпоративній газеті чи журналі. Команда повинна знати, що хороша робота заслуговує на визнання.

Компанія може мотивувати своїх працівників працювати ефективніше за допомогою подарунків. Вони можуть варіюватися від невеликих подарунків на певні свята до великих подарунків на дні народження або народження члена сім'ї [64, с. 43].

Таким чином, нематеріальна мотивація має значний вплив на результати роботи. Стимули працівників можуть призвести до помітного підвищення продуктивності, залученості та орієнтації на результат.

Розглянемо інструменти організаційної, моральної та нематеріальної мотивації більш детально. Усі інструменти можна розділити на групи.

Перша група включає умови праці, тобто все, що сприяє належним умовам праці для працівників.

Друга група - це соціальна підтримка. Усі інструменти цієї групи спрямовані на те, щоб вселити працівникам впевненість у майбутньому компанії, гарантувати безпеку робочого місця та забезпечити стабільний дохід.

Третя група складається з корпоративної культури, яка відображає цінності, що розвивалися в компанії протягом тривалого періоду. Це сприяє тому, щоб кожен працівник почувався частиною команди, і від цього залежить визнання власного професіоналізму [75, с. 149].

Остання, четверта група – це самоактуалізація. Сюди входить усе, що допомагає працівникам професійно розвиватися, просуватися по кар'єрних сходах та досягати своїх цілей.

Кожна з груп, розглянутих, характеризується певними інструментами. У таблиці 1.3 наведено інструменти, які часто використовуються у вітчизняних та іноземних компаніях.

У цій роботі ми обговоримо кожен з цих груп та коротко опишемо їх [50, с. 93].

Спочатку розглянемо умови праці. Працівники зацікавлені в оцінках своєї ефективності. Тому керівник повинен мотивувати своїх працівників: вони можуть вибирати матеріальні або нематеріальні стимули, до яких належать умови праці.

Таблиця 1.3 – Інструменти нематеріальної мотивації

Інструменти	Компоненти
Умови праці	1. Відчуття безпеки. 2. Безпека робочого місця. 3. Необхідне робоче обладнання. 4. Медичне обслуговування та додаткове медичне страхування. 5. Забезпечення транспортом. 6. Комфортне робоче місце. 7. Забезпечення харчуванням на території компанії.
Соціальна підтримка:	1. Офіційна заробітна плата та своєчасна сплата внесків на обов'язкове медичне страхування. 2. Медичне страхування. 3. Фінансова підтримка проведення певних заходів. 4. Можливість отримання путівок на відпустку за вигідними цінами. 5. Знижка для працівників на продукцію компанії.
Корпоративна культура:	1. Регулярні оцінки ефективності роботи працівників. 2. Створення посадових інструкцій, які чітко визначають обов'язки працівників. 3. Відповідальна практика роботи. 4. Створення комітетів з вирішення конфліктів. 5. Організація конкурсів. 6. Впровадження корпоративних відпусток.
Можливості для самореалізації:	1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 2. Розвиток кар'єри. 3. Можливості стажування.

Створюючи сприятливі умови праці, роботодавці впливають на те, як працівники підходять до виконання своїх завдань. Впровадження гнучкого робочого графіку може значно зменшити запізнення. Як показано в таблиці 1.3, умови праці можуть включати, наприклад, скорочений робочий тиждень. Працівники, які закінчують роботу раніше, можуть вільно залишати своє робоче місце.

Дослідники у сфері людських ресурсів десятиліттями вивчають он-лайн роботу (також відому як віддалена робота) [78, с. 216]. За такої організації роботи працівники можуть самостійно керувати своїм робочим часом. Для деяких компаній віддалена робота є оптимальним рішенням, оскільки вона зменшує витрати на оренду офісу та підтримку працівників.

Розглянемо умови віддаленої роботи:

1. Працівнику, який працює поза офісом, потрібне технічно обладнане

робоче місце.

2. Необхідна наявність пристроїв, що дозволяють брати участь у нарадах та дистанційних дзвінках. 3. Важливо, щоб «віддалений» працівник сприймався як частина команди.

У таблиці 1.1 також виділено можливість брати відпустку. На відміну від іноземних компаній, ця практика є рідкістю в українських організаціях. Працівник може взяти відпустку на кілька років, а потім повернутися на свою роботу, але повинен бути поінформований про будь-які зміни в своїй робочій зоні.

Другим інструментом нематеріальної мотивації працівників, який доцільно розглянути, є соціальна підтримка. З таблиці 1.1 видно, що це включає такі пільги: страхування (медичне та пенсійне страхування) та законодавчо встановлені відпустки. В українському трудовому законодавстві все це називається «соціальним пакетом», який роботодавець надає своїм працівникам.

В Україні роботодавець зобов'язаний утримувати внески на обов'язкове медичне страхування із заробітної плати працівника, але також може укласти договір про добровільне додаткове страхування [66, с. 70].

Окрім додаткового медичного страхування, додаткове пенсійне страхування також набуває все більшого значення. Це свідчить про те, що компанія піклується про своїх працівників і хоче дати їм змогу підтримувати належний рівень життя після виходу на пенсію. Відповідальність керівництва полягає у своєчасному та всебічному інформуванні працівників про пенсійні системи та правила.

Кожен роботодавець, незалежно від галузі, зацікавлений у висококваліфікованих фахівцях. Тому розробляються та впроваджуються програми навчання та професійного розвитку для працівників. Витрати на навчання несе керівництво, а працівники отримують нові знання, які вони можуть застосовувати у своїй роботі [53, с. 210].

Як українські, так і іноземні компанії пропонують своїм працівникам

можливість купувати товари чи послуги компанії за зниженою ціною, тобто зі знижкою. Керівництво може пропонувати оплачувану відпустку як нематеріальний стимул. Працівники можуть отримати ваучер на відпустку як винагороду за хорошу роботу.

Третій аспект – це корпоративна культура. Дружня робоча атмосфера є важливою та позитивно впливає на результати роботи окремих працівників. Звичай та традиції, що склалися в компанії, формують критерії взаємодії з клієнтами та партнерами. Норми корпоративної культури зазвичай документуються. Ці документи публікуються в місцевих ЗМІ та розміщуються на офіційному веб-сайті компанії.

Корпоративна культура надає працівникам нематеріальний стимул для ефективного виконання своєї роботи і тому повинна відображати справжні цінності компанії. Менеджери повинні сприяти розвитку корпоративної культури. Однак на сьогоднішній день у більшості досліджених компаній відсутня корпоративна культура, яка б додатково мотивувала працівників виконувати свою роботу вчасно та у більшому обсязі [52, с. 4].

Для мотивації працівників роботодавці можуть встановлювати цілі, пов'язані з продуктивністю. Важливо також, щоб ці цілі дійсно мотивували працівників. Це вимагає чітко визначених цілей, щоб працівники могли розробити конкретний план їх досягнення. Керівники також повинні пам'ятати, що завдання, поставлені перед працівниками, повинні бути зрештою виконані; іншими словами, вони повинні бути реалістичними. Цілі повинні подобатися працівникам та мотивувати їх до роботи. Кожен працівник повинен знати, що поставлені перед ними цілі та завдання повинні бути виконані; тобто вся робота, виконана персоналом, має бути виконана.

Працівники повинні бачити результати своєї роботи за певний період та оцінювати свою роботу, оскільки вони несуть певну відповідальність. Роботодавець зобов'язаний надавати працівникам всю необхідну інформацію. Якщо працівники не знайомі з деякими аспектами, що є важливими для їхньої роботи, це може призвести до зниження продуктивності.

Важливо завжди пам'ятати, що працівник відчуває задоволення, коли його керівник дякує йому за хорошу роботу. Чи це робиться формально, чи неформально, має вирішальне значення; найважливіше — висловити вдячність за роботу.

Статус працівника, який змінюється з часом, слугує нематеріальною винагородою. Щоб уточнити статус працівника, керівник може надати йому окремий кабінет, відобразити його посаду на вивісці, надати секретаря або надати службовий автомобіль для службового використання [74]. Гарний менеджер переконаний, що розвиток компанії залежить від професіоналізму її працівників, і тому намагається мотивувати їх якомога ефективніше.

Тепер перейдемо до четвертої та останньої групи: можливостей самореалізації.

При прийнятті рішення про мотивацію за чи проти використання інструментів, перелічених у таблиці 1.1, вирішальне значення має мета, досяжна завдяки виконаній роботі. На практиці іноді трапляється, що молодий працівник приєднується до компанії та через деякий час бере на себе управління відділом або організаційним підрозділом. Це означає, що компанія використовує професійний розвиток як нематеріальний стимул.

Якщо програма розвитку кар'єри добре розроблена та впроваджена, працівник може реалізувати свої амбіції, що позитивно впливає на успіх бізнесу. «Інструменти самоактуалізації (або мотивації керівництва) зазвичай включають: участь працівників у процесах прийняття рішень, делегування відповідальності та участь у нових проектах компанії» [52, с. 5].

Як вітчизняні, так і іноземні компанії використовують різні методи організаційної (управлінської) мотивації. Ми вважаємо корисним розглянути деякі з них:

1. Надання працівнику можливості самостійно визначати свій робочий час.
2. Делегування відповідальності, щоб працівник міг самостійно приймати важливі рішення без консультацій з керівником.

3. Надання працівнику можливості самостійно вирішувати проблеми, щоб у нього склалося враження, що керівник вважає його компетентним спеціалістом [70, с. 60].

Коли керівник надає працівнику можливість вирішити кілька проблем, це сигналізує про те, що він поважає рішення працівника та довіряє йому діяти самостійно. Делегуючи повноваження працівнику, керівник передає додаткову відповідальність за всі процеси в компанії [68, с. 48].

У таблиці 1.3 показано можливість проходження стажування. Його можна проходити в інших сферах компанії, що сприяє запобіганню вигоранню. Усі працівники можуть брати участь у діяльності цих груп. Це сприяє глибшому розумінню процесів, викликів та цілей компанії, яких потрібно досягти.

Усі члени проектних груп беруть на себе більшу відповідальність за свою роботу та її результати. Досвід членів групи допомагає їм вирішувати проблеми, що виникають, та модернізувати свою роботу таким чином, щоб це сприяло подальшому розвитку компанії [68, с. 48]. Вся робота окремого працівника має велике значення для компанії. Іноді керівник перебільшує важливість цієї роботи під час призначення завдань.

Щодо нематеріальної мотивації слід зазначити наступне: щоб компанія мотивувала своїх працівників таким чином, необхідно вирішити більшість із існуючих проблем у процесах компанії та досягти всіх поставлених цілей.

Коли роботодавець вживає заходів для мотивації працівників, це також сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотивація праці – це процес, метою якого є сприяння бажанню працівника ефективно виконувати свої завдання. Це допомагає формувати трудову поведінку працівника та узгоджувати її з досягненням трудових цілей. Нематеріальна мотивація мотивує працівників та підвищує продуктивність.

Теоретичний аналіз даного питання підтвердив вплив нематеріальної мотивації на продуктивність працівників та продемонстрував її значний вплив. Для максимізації ефективності стимулів важливо враховувати принципи

побудови системи мотивації, такі як доступність, відчутність та поступовість. Аналіз українського та міжнародного досвіду розробки нематеріальних мотиваційних інструментів показує, що творчі відпустки є поширеним мотиваційним інструментом у міжнародних компаніях. На практиці це працює наступним чином: працівник має можливість взяти творчу відпустку на певний період (зазвичай від 1,5 до 3 років). Після цього періоду він повертається на попередню посаду або рівень заробітної плати.

Розвиток та навчання персоналу є одними з основних переваг, яких компанія досягає, використовуючи програми навчання та розвитку для підвищення мотивації співробітників.

Таким чином, нематеріальне стимулювання - це система заходів управлінського впливу, спрямованих на формування внутрішньої мотивації працівників без прямого використання грошових виплат [37, с. 34].

До основних видів нематеріального стимулювання належать:

А. Організаційні стимули

- гнучкий графік роботи;
- оптимізація режиму праці та відпочинку;
- делегування повноважень;
- участь у прийнятті рішень.

Б. Соціально-психологічні стимули

- визнання досягнень;
- публічна подяка;
- формування позитивного клімату;
- розвиток командної роботи.

В. Професійні стимули

- навчання та підвищення кваліфікації;
- можливості кар'єрного зростання;
- наставництво.

Г. Корпоративно-культурні стимули

- формування спільних цінностей;

- корпоративні заходи;
- внутрішні комунікації.

Таблиця 1.4 - Основні інструменти нематеріального стимулювання

Група стимулів	Інструменти	Очікуваний результат
Організаційні	Гнучкий графік, делегування	Підвищення відповідальності
Соціально-психологічні	Публічне визнання, подяка	Зростання лояльності
Професійні	Навчання, підвищення кваліфікації	Розвиток компетенцій
Корпоративні	Командні заходи	Формування корпоративної культури

Особливістю нематеріального стимулювання є його довгостроковий вплив. Якщо матеріальна винагорода діє швидко, але короткочасно, то нематеріальні стимули формують стійку лояльність та залученість.

У сучасних дослідженнях мотивація дедалі частіше розглядається через призму залученості персоналу (employee engagement). На відміну від традиційної мотивації, залученість передбачає емоційну прив'язаність працівника до підприємства.

Таблиця 1.5 - Ключові відмінності сучасних теорій мотивації від класичних

Показник	Традиційна мотивація	Залученість
Орієнтація	Виконання завдання	Ініціативність
Характер впливу	Зовнішній	Внутрішній
Тривалість ефекту	Короткострокова	Довгострокова

У малому підприємстві залученість формується через:

- прозору комунікацію;
- участь у прийнятті рішень;
- справедливе ставлення;
- повагу до професійного досвіду.

Поняття психологічного контракту також є важливим. Воно означає неформальні очікування працівника щодо ставлення роботодавця. Порушення цього контракту призводить до демотивації навіть за збереження матеріальної

винагороди.

Матеріальні стимули забезпечують швидкий, але обмежений у часі ефект. Нематеріальні - формують внутрішню мотивацію та стійку лояльність. Оптимальна модель управління передбачає їх інтеграцію.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика стимулів

Критерій	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Швидкість впливу	Висока	Середня
Тривалість ефекту	Короткострокова	Довгострокова
Вартість впровадження	Висока	Помірна
Вплив на лояльність	Обмежений	Суттєвий
Ризик звикання	Високий	Низький

1.4. Особливості нематеріальної мотивації у сфері вантажних перевезень

Мотивація працівників у сфері вантажних перевезень є найважливішим засобом мобілізації наявних людських ресурсів та забезпечення їх оптимального використання. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної користі від розміщення наявного персоналу, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості компанії.

Сам термін «мотивація» описує стан буття, який визначає ступінь активності та напрямок дій людини в певній ситуації. Отже, це процес, який відбувається всередині особистості, спрямовуючи її поведінку в певному напрямку та спонукаючи її діяти належним чином у певній ситуації. Основними цілями мотивації є:

- сприяння розвитку працівників у фахівців у сфері вантажних перевезень та підвищення їхньої кваліфікації;
- забезпечення належного фінансування витрат на персонал;
- формування стабільного робочого колективу кваліфікованих працівників та уникнення плинності кадрів. Важливо створити умови для мотивації всіх працівників,

- залучення висококваліфікованих спеціалістів та встановлення орієнтирів для працівників для досягнення стратегічних цілей компанії.

Усі завдання мають бути зрозумілими та чітко структурованими, оскільки це єдиний спосіб сформулювати чіткі та зрозумілі цілі мотивації співробітників [23, с. 106]. Не менш важливим для кожної організації у сфері вантажних перевезень є розуміння принципів мотивації, оскільки вибір системи стимулювання повинен базуватися на розумінні організаційним підрозділом, відповідальним за відповідну сферу, її фундаментальних принципів. Ігнорування цих принципів знижує ефективність будь-якої розробленої системи. До цих принципів належать, зокрема:

1. Об'єктивність. Вся компенсація повинна базуватися на об'єктивній оцінці внеску кожного співробітника в успіх компанії. Порушення принципу об'єктивності має сильний демотивуючий вплив на всіх співробітників.

2. Передбачуваність та контрольованість. Кожен співробітник повинен знати, яку винагороду він отримає за власні зусилля. Не повинно бути суб'єктивних або непередбачуваних факторів, нечітких або довільних рішень, а також залежності оцінок персоналу чи відділу від взаємовідносин зі службами, що проводять оцінки.

3. Доречність. Компенсація повинна відповідати фактичному трудовому внеску співробітника, його кваліфікації та зусиллям. Непропорційно високі або низькі ставки компенсації виключаються.

4. Своєчасна оплата. Компенсація повинна логічно слідувати за трудовими зусиллями; тривалий час очікування демотивує працівників, тоді як період очікування винагороди від одного до трьох років, який практикується деякими компаніями, не завжди достатній для утримання цінних працівників.

5. Актуальність. Рівень компенсації повинен забезпечувати реальну додану цінність для працівника.

6. Справедливість та прозорість. Усі критерії компенсації працівникам повинні бути зрозумілими, прийнятними та справедливими з точки зору інших працівників.

Тільки поєднання всіх цих принципів робить сучасну систему мотивації ефективною як у великих корпораціях у сфері вантажних перевезень, так і в малому бізнесі. Принципи винагороди повинні бути визначені у внутрішніх інструкціях та доступні для ознайомлення працівників [23, с. 108].

У сфері вантажних перевезень організація ефективної роботи, у поєднанні з розробкою стратегії мотивації працівників та створенням єдиного кадрового резерву, має першорядне значення. Це також включає вдосконалення соціальної політики та визначення основних завдань, пов'язаних з оплатою праці та мотивацією працівників. У сфері вантажних перевезень працівники є стратегічним ресурсом. Тому активний процес реформування галузі вантажних перевезень пов'язаний, серед іншого, з використанням нових методів та технологій в управлінні людськими ресурсами, що відповідають сучасним умовам.

Праця водіїв вантажного транспорту має низку специфічних характеристик:

- тривалі відрядження;
- нерегулярний графік;
- підвищена відповідальність;
- фізичне та психологічне навантаження;
- обмежені можливості соціальної взаємодії під час рейсів.

У таких умовах особливого значення набувають:

- підтримка з боку керівництва;
- чітка комунікація;
- визнання професійності;
- створення атмосфери довіри;
- турбота про безпеку та умови праці.

Оскільки створення ефективної системи мотивації можливе лише за наявності єдиних цілей для організації та її працівників, основними напрямками діяльності працівників сфери вантажних перевезень є:

- оптимізація використання транспортних засобів,
- підвищення безпеки руху,
- прискорення вантажних перевезень,
- дотримання економічно обґрунтованих норм і стандартів,

скорочення, виявлення та реалізація надлишкових запасів, а також впровадження наукового підходу до організації праці.

Освоєння нових ринків та впровадження нових продуктів і послуг – це лише деякі з проблем у сфері вантажних перевезень. Особливістю сфери вантажних перевезень є те, що працівники мотивуються такими економічними результатами:

- економія експлуатаційних витрат порівняно із загальним планом витрат,
- економія матеріальних витрат, включаючи витрати на паливо та енергію, порівняно з встановленими стандартами, а також
- економія коштів за рахунок покращення використання рухомого складу.

Дослідження показали, що добре розроблений та затверджений, юридично та економічно вигідний механізм мотивації працівників, органічно інтегрований у систему управління персоналом, забезпечує підвищення продуктивності праці та ефективнішу роботу галузі вантажних перевезень.

Основу нормативно-правової бази кожної компанії у сфері управління людськими ресурсами складають такі стандарти та локальні нормативні акти: стандарти управління людськими ресурсами, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, колективні договори, угоди та індивідуальні трудові договори, законодавство про статус управління людськими ресурсами та пільги, положення про стимулювання працівників та інші правові норми.

Дослідження показали, що система мотивації більшості вітчизняних компаній сьогодні базується на матеріальних стимулах. Ці стимули включають різні матеріальні вигоди, які працівники отримують або набувають за свій індивідуальний або колективний внесок у ефективність компанії через

професійну працю, творчі досягнення та дотримання необхідних стандартів поведінки. Таким чином, термін «матеріальні стимули» охоплює всі види грошових вигод у компанії, а також усі форми нефінансових стимулів.

Наразі як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях використовуються такі види прямих та непрямих фінансових вигод: заробітна плата, бонуси, премії, участь у прибутку, надбавки, відстрочені платежі та акції компанії. Однак численні дослідження показують, що грошові вигоди не є основним мотиватором. Тому пріоритетом для сфери вантажних перевезень є створення мотивуючого робочого середовища — сукупності цілеспрямовано розроблених умов праці, що включає як матеріальні, так і нефінансові стимули.

Нематеріальні стимули – це всі стимули, які не мають безпосередньо грошового характеру. Зазвичай вони створюють умови для задоволення вищих потреб, таких як спілкування, повага, визнання, саморозвиток та творче самовираження. Основною метою нематеріальних стимулів працівників у сфері вантажних перевезень є підвищення ефективності роботи, збільшення прибутку компанії, сприяння позитивному клімату в команді з елементами здорової конкуренції, розвиток нових навичок та здібностей серед працівників, а також підвищення їхньої кваліфікації. На відміну від матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація працівників сфери вантажних перевезень не розділяє команду, а навпаки, зміцнює згуртованість.

Загалом, нематеріальну мотивацію працівників сфери вантажних перевезень можна класифікувати наступним чином:

1. Соціальна нематеріальна мотивація. Це включає медичне страхування працівників та можливість його поширення на близьких родичів, можливості подальшого навчання та розвитку, а також визначення конкретних кар'єрних перспектив. Впровадження соціальної мотивації зміцнює самооцінку працівників, залучаючи їх до розробки та реалізації рішень компанії та доручаючи їм значні виробничі обов'язки.

2. Психологічна мотивація ґрунтується на людській потребі в

спілкуванні. Цей метод має бути пріоритетним, і слід вживати заходів для створення позитивного командного середовища, яке враховує інтереси всіх працівників.

3. Моральна мотивація відповідає потребі у визнанні з боку команди та керівництва. Одним із способів досягнення цього є визнання досягнень, що може здійснюватися через публічну похвалу, почесні списки, нагороди та сертифікати.

4. Організаційні стимули демонструються створенням комфортних умов праці для працівників (відповідне оформлення робочого місця, забезпечення зон відпочинку та перерви). Цей тип стимулювання може бути реалізований шляхом придбання нового офісного обладнання, відкриття кафетерію, а також забезпечення спортзалів та кімнат відпочинку.

Слід зазначити, що нематеріальна мотивація досягає найбільшого ефекту за системного підходу. Створена система повинна бути максимально прозорою, щоб працівники могли розуміти підтримку компанією особливо продуктивних працівників. Під час розробки системи нематеріальних стимулів слід враховувати такі фактори:

А) Ефективна нематеріальна мотивація повинна бути спрямована на розвиток найважливіших напрямків роботи компанії; система нематеріальної мотивації охоплює всіх працівників.

Б) Елементи нематеріальної мотивації повинні регулярно переглядатися та оновлюватися. Для ефективного функціонування системи необхідно визначити потреби всіх працівників та відповідно адаптувати підходи та інструменти стимулювання.

В) Інструменти нематеріальної мотивації повинні бути задокументовані, щоб забезпечити прозорість системи. Водночас, до кожного окремого працівника або групи має застосовуватися оптимальне поєднання мотивів та стимулів, адаптоване до їхніх потреб та інтересів [1, с. 103].

Таким чином, керівництво повинно докласти всіх зусиль, щоб забезпечити відповідність системи класичним теоріям, враховуючи при цьому

специфічні характеристики сфери вантажних перевезень: її масштаб, безперервність технологічного процесу, велику кількість та географічний розподіл компаній, різноманітність різних видів діяльності та типів бізнесу, а також необхідність гарантування безпеки руху з метою досягнення максимальної ефективності розподілу робочої сили.

Для малого підприємства у сфері вантажних перевезень ефективним інструментом може бути індивідуалізований підхід до працівників. Невелика чисельність персоналу дозволяє керівнику краще знати потреби кожного працівника.

Інтегровану модель нематеріального стимулювання можна представити як взаємодію трьох блоків:

- I. Організаційний (структура, графік, комунікації)
- II. Соціально-психологічний (клімат, визнання, довіра)
- III. Професійний (навчання, розвиток, кар'єра)

Результатом функціонування системи є зростання:

- продуктивності праці;
- якості послуг;
- конкурентоспроможності;
- фінансової стійкості підприємства.

1.5. Методичні підходи до оцінки ефективності нематеріального стимулювання

Оцінка ефективності нематеріального стимулювання є складною через відсутність прямого грошового виміру. Проте можливе використання системи показників:

Економічні показники:

- продуктивність праці;
- обсяг перевезень;
- прибуток;

– витрати на персонал.

Кадрові показники:

- плинність кадрів;
- рівень запізень;
- дисциплінарні порушення.

Соціальні показники:

- задоволеність працею;
- рівень залученості;
- корпоративна лояльність.

Доцільним є використання анкетування, індексів залученості, порівняльного аналізу до та після впровадження заходів [57, с. 85].

Таблиця 1.7 - Показники оцінки ефективності нематеріального стимулювання

Група показників	Показник	Формула
Економічні	Продуктивність праці	$Пп = \text{Обсяг послуг} / \text{Чисельність}$
Кадрові	Плинність кадрів	$ПК = \text{Звільнені} / \text{Середньооблікова чисельність} \times 100\%$
Соціальні	Індекс задоволеності	За результатами анкетування

Ефективність можна визначати через показник приросту продуктивності:

$$\Delta Пп = (Пп1 - Пп0) / Пп0 \times 100 \%, \text{ де}$$

Пп1 - продуктивність після впровадження заходів;

Пп0 - продуктивність до впровадження.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що:

1. Продуктивна трудова діяльність є ключовим фактором розвитку підприємства та визначається не лише матеріальними, а й нематеріальними чинниками.

2. Еволюція теорій мотивації відображає перехід від інструментального

до гуманістичного підходу в управлінні персоналом.

3. Нематеріальне стимулювання формує внутрішню мотивацію працівників і забезпечує довгостроковий ефект.

У розділі розглядається розробка інструментів нематеріальної мотивації працівників.

Нематеріальна мотивація стимулює працівників та підвищує продуктивність праці.

У розділі розглядається вплив нематеріальної мотивації на продуктивність працівників. Для максимізації впливу стимулів необхідно враховувати принципи проектування мотиваційної системи, такі як доступність, відчутність та поступовість.

Було проаналізовано український та міжнародний досвід розробки інструментів нематеріальної мотивації працівників. Було виявлено, що навчання та розвиток працівників є однією з головних переваг, яких компанія досягає, впроваджуючи програми навчання та розвитку для впливу на мотивацію працівників.

4. Для підприємств вантажного автомобільного транспорту особливо важливими є соціально-психологічні та організаційні стимули.

Найбільш ефективною є інтегрована модель, що поєднує класичні та сучасні підходи до мотивації.

5. Оцінка ефективності нематеріального стимулювання повинна здійснюватися комплексно - через економічні, кадрові та соціальні показники.

Отже, теоретичні засади дослідження створюють основу для проведення практичного аналізу системи мотивації на підприємстві та розроблення напрямів її удосконалення, що буде здійснено у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «СПЕЙР ПАТС»

Скорочена назва: ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Код ЄДРПОУ: 45375820

Дата заснування: 04.08.2023 р.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю

Статутний капітал: 800 000 грн

Місцезнаходження: 21036, Україна, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, вул. Праведників Світу, буд. 4

Кількість працівників: 10 осіб

Керівництво та власність: Директором, засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Драгункін Євгеній Шефікович, якому належить 100% статутного капіталу.

2. Основні напрями діяльності

Основний вид діяльності: Надання послуг вантажним автомобільним транспортом.

Додатковий вид діяльності: оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є малим підприємством, що функціонує у сфері транспортно-логістичних послуг та оптової торгівлі автозапчастинами. Підприємство має приватну форму власності та характеризується високим рівнем централізації управління, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу (10 осіб) і концентрацією управлінських повноважень у директора.

Основними ресурсами підприємства є:

- трудові ресурси (водії, менеджери, бухгалтерія);
- транспортні засоби;
- складські запаси автозапчастин;
- оборотний капітал.

Підприємство працює в умовах конкурентного ринку транспортних послуг та оптової торгівлі автотоварами. Ефективність його діяльності значною мірою залежить від:

- а. продуктивності праці персоналу;
- б. рівня організації логістичних процесів;
- в. мотивації працівників;
- г. якості управлінських рішень.

З огляду на невелику кількість працівників, особливої ваги набуває система нематеріального стимулювання, що дозволяє підвищити продуктивність праці без суттєвого зростання витрат.

Зважаючи на масштаби діяльності та чисельність персоналу, для ТОВ «СПЕЙР ПАТС» характерна лінійна організаційна структура управління з елементами функціонального розподілу обов'язків.

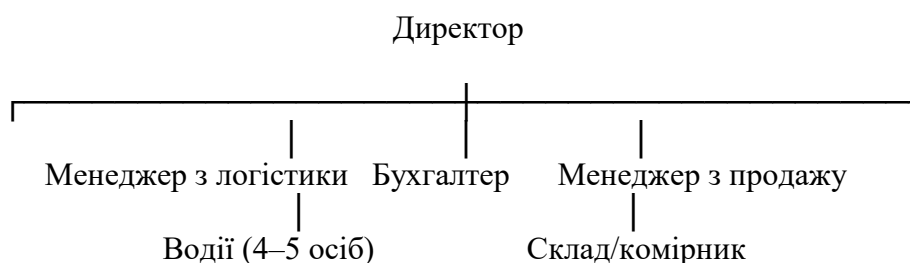


Рис. 1.1 - Схема організаційної структури

Характеристика організаційної структури:

Директор: Здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні та оперативні рішення, укладає договори, контролює фінансові результати діяльності.

Менеджер з логістики: Організовує перевезення вантажів, планує маршрути, координує роботу водіїв, контролює виконання замовлень.

Водії: Безпосередньо здійснюють вантажні перевезення, відповідають за збереження вантажу та технічний стан транспортних засобів.

Менеджер з продажу: Організовує оптову торгівлю автозапчастинами, працює з клієнтами, формує замовлення.

Складський працівник (комірник): Веде облік товарних запасів, здійснює приймання та відвантаження товару.

Бухгалтер: Веде фінансовий та податковий облік, здійснює розрахунки з контрагентами та працівниками.

ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є малим приватним підприємством із лінійною структурою управління та високим рівнем централізації прийняття рішень. Невелика чисельність персоналу створює сприятливі умови для впровадження ефективної системи нематеріального стимулювання, оскільки керівник має можливість безпосередньо впливати на мотивацію працівників.

Персонал складається з адміністративного та управлінського персоналу, а також обслуговуючого персоналу, відповідно до штатного розкладу. Штатний розклад компанії затверджується щорічно. Обов'язки, права, відповідальність та кваліфікаційні вимоги працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС» визначені в їхніх посадових інструкціях.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансових показників

Ключові фінансові показники ТОВ «СПЕЙР ПАТС» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Ключові фінансові показники ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення,%		Темп зростання,%	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Виручка (тисяч. Гривень)	11713	15571	11916	3858	-3655	132,94	76,53
Собівартість реалізованої продукції, тис. грив.	10274	14521	10973	4247	-3548	141,34	75,57

Продовження таблиці 2.1

Валовий прибуток, тис. грив.	1439	1050	943	-389	-107	72,97	89,81
Чистий прибуток,	915	2488	2261	1573	-227	271,91	90,88

тис. грив.							
Середньооблікова кількість працівників, осіб	7	9	10	2	1	128,57	111,11
Загальна кількість заробітної плати, тис. грив.	6216	8100	9000	1884	900	130,31	111,11
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника, тис. грив.	24	25	25	1	0	101,35	100,00
Продуктивність праці, тис. грив.	1673	1730	11,92	56,83	-539	103,40	68,87
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грив.	10940	7663	6628	-3277	-1035	70,05	86,49
Коефіцієнт фондоозброєності праці, тис. грив.	1562,9	851,4	662,8	-711,41	-188,64	54,48	77,84
Рентабельність капіталу %	8,36	32,47	34,11	24,10	1,65	-	-
Рентабельність продажів, %	7,81	15,98	18,97	8,17	3,00	-	-

Обсяг продажів зріс за звітний період, що пов'язано зі збільшенням обсягу продажів у сфері послуг. Це позитивний показник.

Темпи зростання реалізованих послуг перевищили темпи зростання витрат на ці послуги. Причиною зростання реалізованих послуг є покращення економічної ситуації в країні, що призвело до збільшення попиту на вантажні перевезення. В результаті валовий прибуток компанії зменшився з 1 439 000 гривень до 943 000 гривень. Водночас чистий прибуток зріс з 915 000 гривень до 2 261 000 гривень за рахунок збільшення інших доходів.

Середньооблікова кількість працівників за звітний період збільшилася з 7 до 10.

Загальний фонд оплати праці у 2025 році склав 9 000 000 гривень, що на 11,11% більше порівняно з попереднім роком.

Середньомісячна заробітна плата на одного працівника зросла з 24 000 гривень до 25 000 гривень. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила 7 336 000 гривень, що на 29,95% менше порівняно з

попереднім роком. У 2025 році це значення знизилося до 6 628 тис. гривень. Ефективність основних засобів має велике значення для господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт фондоозброєності зменшився з 1 562 900 гривень до 662 800 гривень, що пов'язано зі скороченням капітальних витрат протягом звітної періоду.

Капіталорентабельність зросла, що пов'язано зі зменшенням основних засобів та збільшенням чистого прибутку.

У 2025 році підприємство отримало прибуток у розмірі 2 261 тис. гривень. Рентабельність реалізованих послуг за звітний період зросла з 7,81% до 18,97%, що супроводжується збільшенням чистого прибутку.

Таким чином, підприємство зафіксувало збільшення реалізованих послуг за аналізований період, що є позитивним явищем. Загалом ефективність діяльності ТОВ «СПЕЙР ПАТС» покращилася.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства та джерел активів на основі даних балансу

Оцінка фінансового стану підприємства починається з аналізу його активів. Вони повністю представлені оборотними та основними активами (Таблиця 2.2, Рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 - Розвиток та структура активів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за період 2023–2025 років (у тисячах гривень)

Показник	2023	2024	2025	Структура,%			Темп зростання,%	
				2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Основні засоби	10940	7663	6628	74.29	61.97	50.24	70.05	86.49
Запаси	280	37	638	1.90	0.30	4.84	13.21	1724.32
Торгова кредиторська заборгованість	2975	4334	920	20.20	35.05	6.97	145.68	21.23
Продовження таблиці 2.2								
Грошові кошти та їх еквіваленти	531	332	5006	3.61	2.68	37.95	62.52	1507,83
Оборотні	3786	4703	6564	25,71	38,03	49,76	124,22	139,57

активи								
Активи	14726	12366	13192	100	100	100	83,97	106,68

Активи протягом звітної періоду зменшилися з 14 727 тис. гривень до 13 192 тис. гривень. Це пов'язано зі зменшенням дебіторської заборгованості за товарами та основних засобів. Зменшення активів може свідчити про зниження потенціалу активів компанії. Основні засоби становлять найбільшу частку в структурі активів (74,29%, 61,97%, 50,24%).



Рисунок 2.2 - Динаміка активів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (тис. гривень)

Дебіторська заборгованість за товарами зменшилася на 2 975 000 гривень. Вони впали до 920 000 гривень, а зменшення їхньої частки в загальних активах з 20,20% до 6,97% вважається позитивним явищем. Зменшення дебіторської заборгованості може свідчити не лише про зниження попиту на послуги та продукцію компанії, але й про покращення платіжної практики серед клієнтів.

Частка грошових коштів та їх еквівалентів у загальних активах протягом звітної періоду зросла з 3,61% до 37,95%. Оскільки грошові кошти та їх еквіваленти є найбільш ліквідною частиною активів компанії, це збільшення є позитивним; такі зміни можуть свідчити про покращення

ліквідності.

Основні засоби зменшилися з 10 940 000 гривень. Їхня частка в структурі активів зменшилася з 74,29% до 50,24%, склавши 6 628 тис. гривень, що пояснюється зменшенням основних засобів (рис. 2.3).



Рис. 2.3 - Структура активів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (у %)

Висока частка основних засобів у структурі активів свідчить про низьку мобільність активів. Розвиток та структура пасивів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Розвиток та структура пасивів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (у тис. грив.)

Показник	2023	2024	2025	Структура,%			Темп зростання,%	
				2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Власний капітал	7148	9563	11825	48.54	77.33	89.64	133,79	123.65
Довгострокові зобов’язання	4524	983	655	30.72	7,95	4,97	21,73	66,63
Короткострокові зобов’язання	3055	1819	711	20,75	14,71	5,39	59,54	39,09

Продовження таблиці 2.3

Торгова кредиторська заборгованість	468	620	289	3,18	5,01	2,19	132,48	46,61
Всього пасивів	14726	12366	13192	100	100	100	83,97	106,68

Пасиви також зменшуються за рахунок зниження короткострокових та довгострокових зобов'язань (рис. 2.4)



Рис. 2.4 - Динаміка пасивів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки, у тис. грн.

Водночас у структурі пасивів переважають короткострокові зобов'язання. Цей факт свідчить про низьку залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.



Рис. 2.5 - Структура пасивів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки, %

Показниками, що характеризують фінансовий стан компанії, є ліквідність та фінансова стійкість. Для визначення платоспроможності активи ТОВ «СПЕЙР ПАТС» групуються за ліквідністю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (цифри в тисячах гривень)

Актив	2023	2024	2025	Пасив	2023	2024	2025	Профіцит платежів (+) Дефіцит на кінець року (-)		
								2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	2-6	3-7	4-8
A1	531	332	5006	П1	468	620	289	63	-288	4717
A2	2975	4334	920	П2	2587	1199	422	388	3135	498
A3	280	37	638	П3	3558	330	180	-3278	-293	458
A4	10940	7663	6628	П4	7148	9563	11825	3792	-1900	-5197

З таблиці 2.2 видно, що у 2023 та 2025 роках $A1 \geq П1$, що означає, що компанія має достатньо коштів для покриття своїх найтерміновіших платежів.

Друга балансова умова ($A2 \geq П2$) виконується у 2025 році; протягом цього періоду компанія має достатньо грошових коштів, фінансових активів та дебіторської заборгованості для покриття своїх середньострокових зобов'язань.

Третя балансова умова ($A3 \geq П3$) виконується; компанія має достатньо повільнооборотних активів для покриття своїх довгострокових зобов'язань.

Четверта умова ($A4 \leq П4$) виконується у 2024–2025 роках, що означає, що компанія має достатній обіговий капітал.

Таким чином, баланс компанії є ліквідним; варто зазначити покращення платоспроможності на кінець звітного періоду. ТОВ «СПЕЙР ПАТС» має достатньо коштів для покриття своїх найтерміновіших платежів та довгострокових зобов'язань.

Для оцінки платоспроможності та ліквідності ТОВ «СПЕЙР ПАТС» були розраховані коефіцієнти ліквідності (Рисунок 2.6).

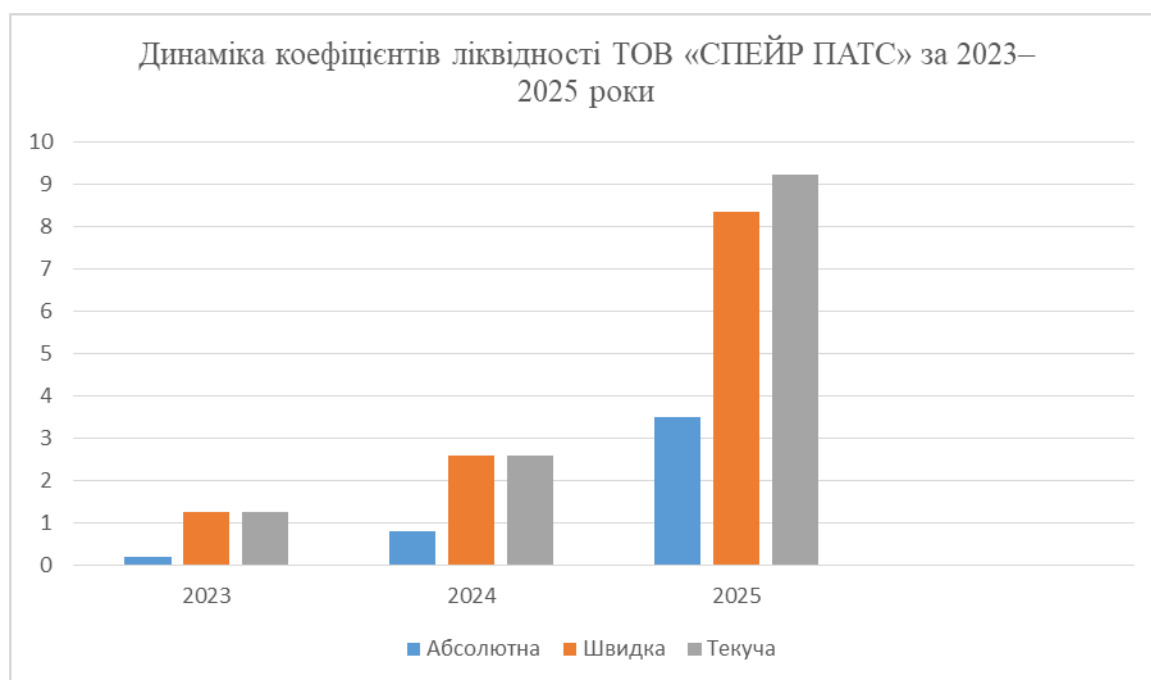


Рисунок 2.6 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (у відсотках)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом звітного періоду перевищує нормативне значення (0,2–0,7). Це означає, що у 2025 році ТОВ «СПЕЙР ПАТС» змогло покрити 7,04% своїх короткострокових зобов'язань грошовими коштами та їх еквівалентами.

Середньостроковий коефіцієнт покриття також відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт повного покриття показує, яку частку короткострокових

зобов'язань можна покрити оборотними активами. Економісти вважають, що оборотні активи повинні покривати короткострокові зобов'язання на 200% [62, с. 145]. У міжнародному масштабі цей коефіцієнт вважається вищим за 2 для платоспроможної компанії. Протягом звітного періоду ТОВ «СПЕЙР ПАТС» змогло повністю покрити свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2025 році цей коефіцієнт був у 4,6 раза вищим за 2, що, у свою чергу, знижує ризик неплатоспроможності у разі зниження надходження грошових коштів.

Фінансова стабільність (рис. 2.7) є показником забезпечення безперебійних процесів виробництва та розподілу, а також модернізації та розширення виробництва.

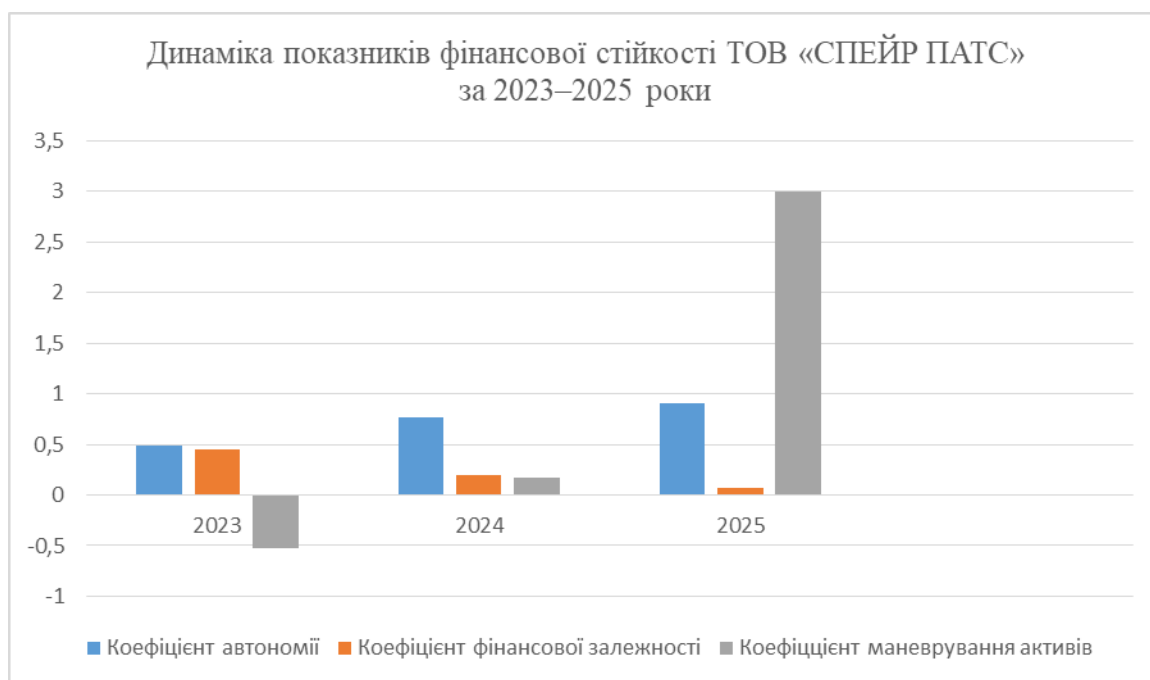


Рис. 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (у відсоткових пунктах)

Коефіцієнт автономії у 2024–2025 роках був у межах норми (вище 0,5). Компанія має низький коефіцієнт співвідношення боргу до власного капіталу, що вважається сприятливою ситуацією. Коефіцієнт маневреності динамічно зростає, що збігається зі зменшенням основних засобів.



Рис. 2.8 - Коефіцієнт покриття оборотним капіталом та коефіцієнт співвідношення поточних до довгострокових активів за 2023–2025 роки (у відсоткових пунктах).

Компанія є фінансово стабільною та незалежною від зовнішніх джерел фінансування. Вона має достатній власний капітал. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «СПЕЙР ПАТС» демонструє добру фінансову стійкість, платоспроможність та ліквідність на кінець 2025 року.

2.4 Оцінка фінансових результатів на основі річної фінансової звітності

Динаміка фінансових результатів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» наведена у Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Динаміка фінансових результатів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023-2025 роки, у тисячах гривень

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання, %	
				2024/2023	2025/2024
Виручка	11713	15571	11916	132,94	76,53
Собівартість реалізованої продукції.	10274	14521	10973	141,34	75,57
Валовий прибуток, тис. грив.	1439	1050	943	72,97	89,81
Інші доходи	687	3030	10873	441,05	358,84
Інші витрати	1038	1095	8838	105,49	807,12
Прибуток (збиток) до оподаткування	1088	2985	2978	274,36	99,77
Податкові витрати на прибуток підприємств	173	497	717	287,28	144,27
Чистий прибуток (Чистий збиток за рік)	915	2488	2261	271,91	90,88

Виручка зросла протягом звітного періоду, що свідчить про збільшення обсягу послуг. Позитивним є те, що темпи зростання реалізованих послуг перевищили темпи зростання собівартості реалізованих послуг.

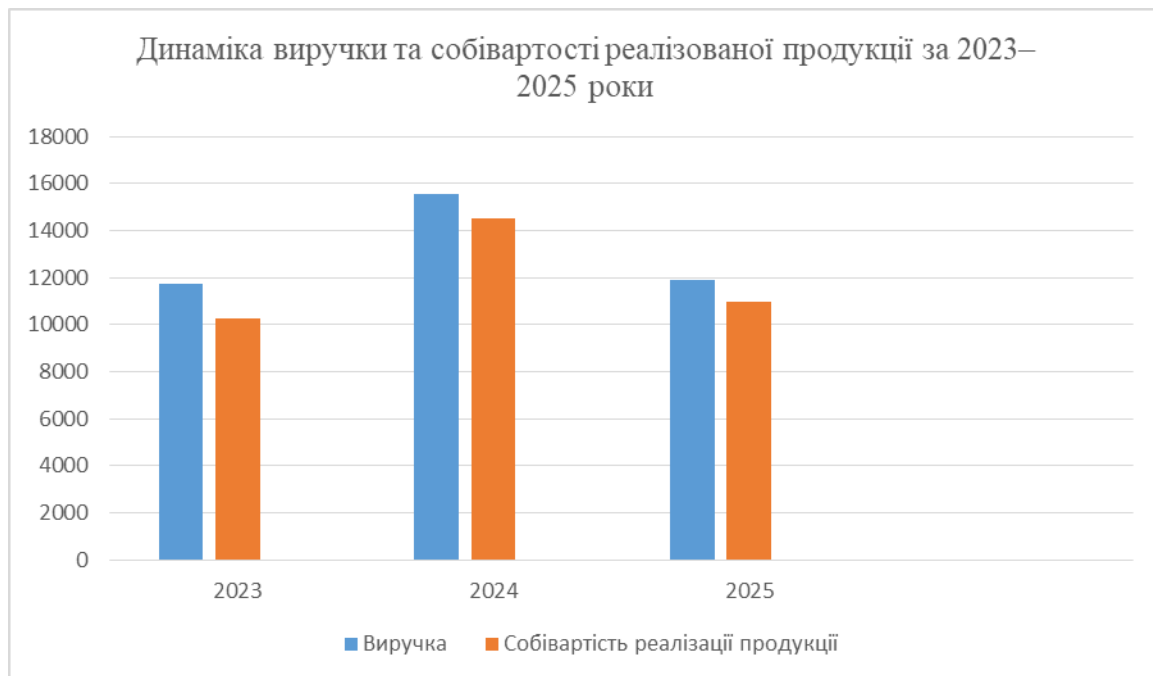


Рисунок 2.9 - Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції за 2023–2025 роки (у тисячах гривень)

Варто зазначити, що зростання у 2024 році склало 32%; однак, на результати діяльності компанії вже негативно вплинули зовнішні економічні

та геополітичні потрясіння у 2025 році, і виручка впала на 23,47%. В результаті валовий прибуток компанії зменшився з 1 439 тис. гривень до 943 тис. гривень (рисунок 2.10).

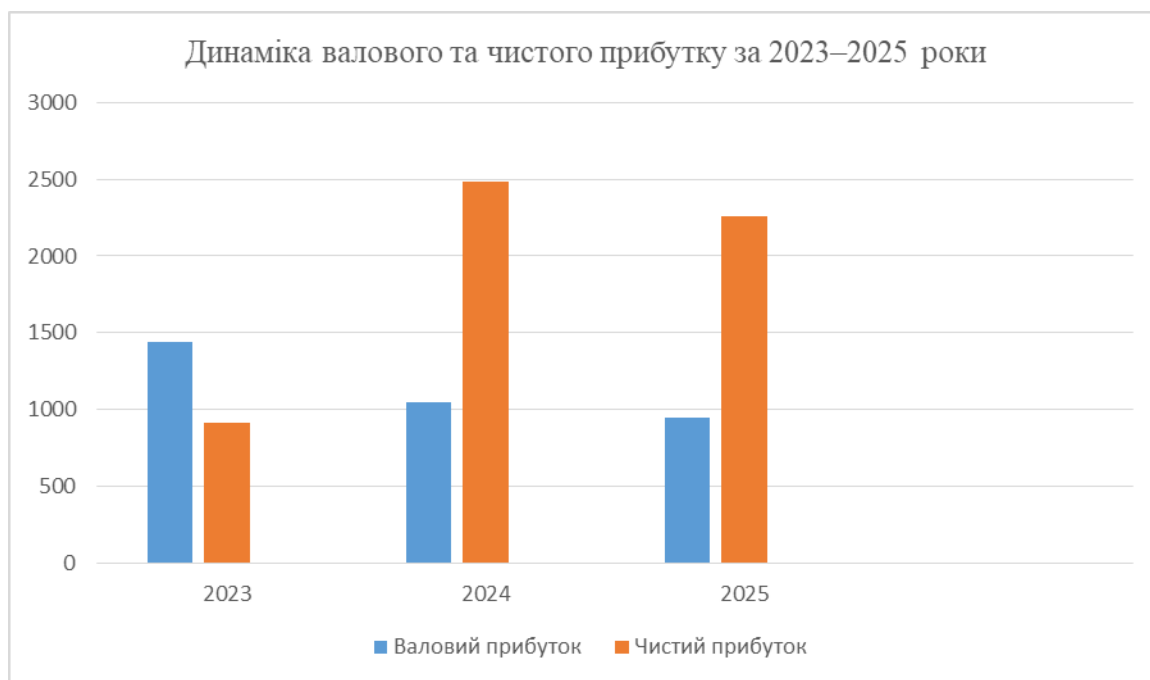


Рисунок 2.10 - Динаміка валового та чистого прибутку за 2023–2025 роки (у тисячах гривень)

Водночас чистий прибуток зріс з 915 000 гривень до 2 261 000 гривень завдяки зростанню інших доходів. Позитивний валовий прибуток свідчить про ефективний контроль витрат. Інші доходи зросли з 687 000 гривень до 10 873 000 гривень. Інші витрати зросли з 1 038 000 гривень до 8 838 000 гривень. У 2025 році зростання інших витрат значно перевищило зростання інших доходів, що свідчить про негативну тенденцію.

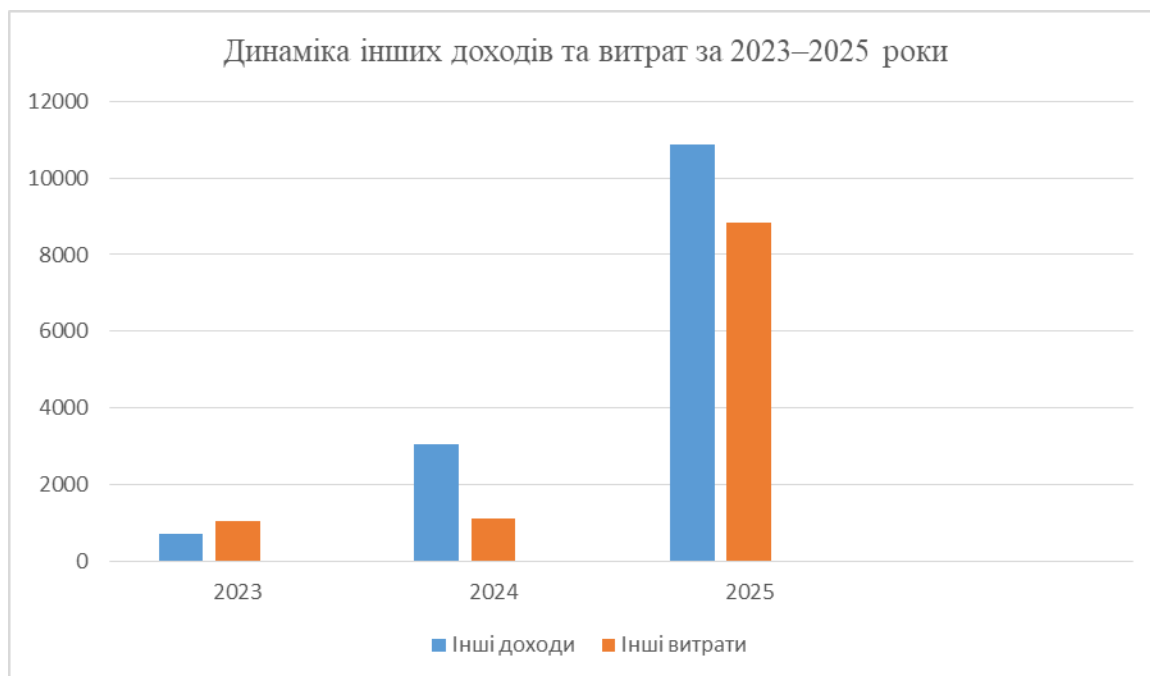


Рисунок 2.11 - Динаміка інших доходів та витрат за 2023–2025 роки (у тисячах гривень)

У 2023 році прибуток (збиток) до оподаткування становив 1 088 000 гривень. Однак згодом ситуація змінилася. Збільшення цього показника у 2024 році свідчить про те, що керівництво компанії знайшло шляхи скорочення витрат та збільшення доходів. У 2025 році прибуток до оподаткування склав 2 978 тис. гривень.

Загалом, показники діяльності компанії покращилися. Коефіцієнти оборотності вимірюють кількість разів оборотності оборотних активів та їх окремих складових протягом звітного періоду, а також час оборотності в днях (рис. 2.12).

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання активів. Він показує, як часто оборотуються активи за період (за рік) або скільки гривень доходу генерується на один рубль активів. Чим вищий цей коефіцієнт, тим краще. Протягом звітного періоду спостерігалось збільшення цього коефіцієнта з 0,80 до 0,90, що свідчить про прискорення оборотності активів.

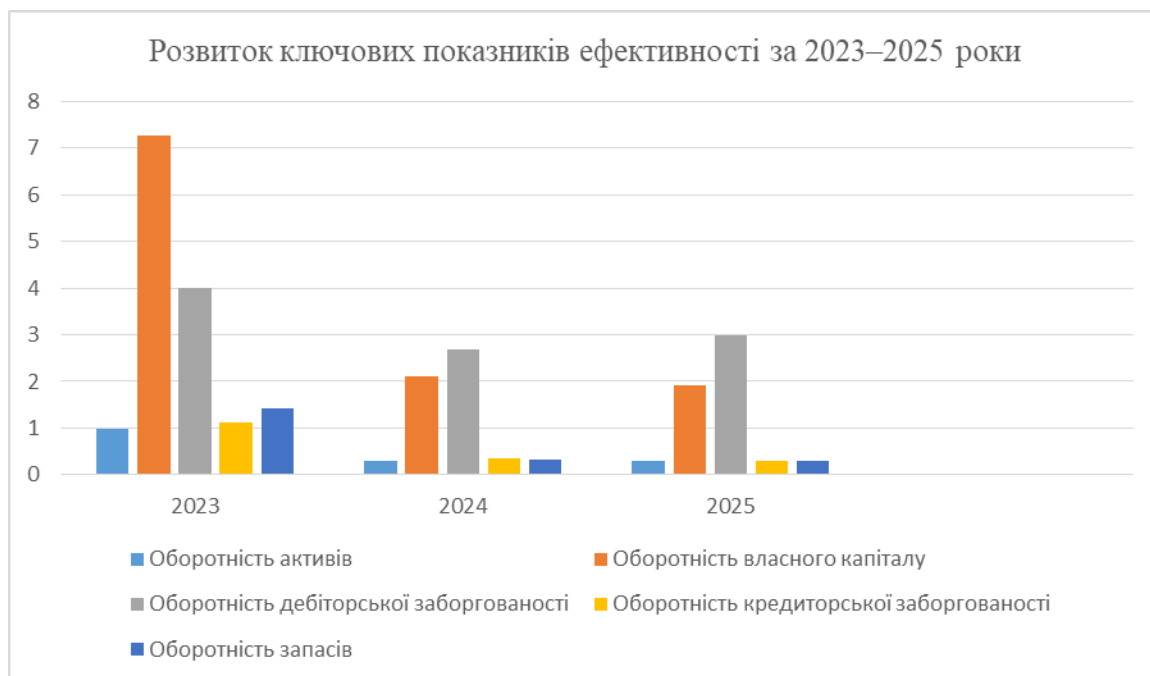


Рис. 2.12 - Розвиток ключових показників ефективності за 2023–2025 роки
(дохід)

Оборотність власного капіталу зменшилася з 1,64 до 1,01. Оборотність зобов'язань зросла з 25,03 до 41,23. Оборотність дебіторської заборгованості зросла з 3,94 до 12,95. Це свідчить про прискорення оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, а також про збільшення ділової активності у ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

Оборотність запасів зменшилася з 41,83 до 18,68. Така тенденція свідчить про зниження ділової активності компанії.

Аналіз рентабельності включає розрахунок різних коефіцієнтів рентабельності (рис. 2.13).

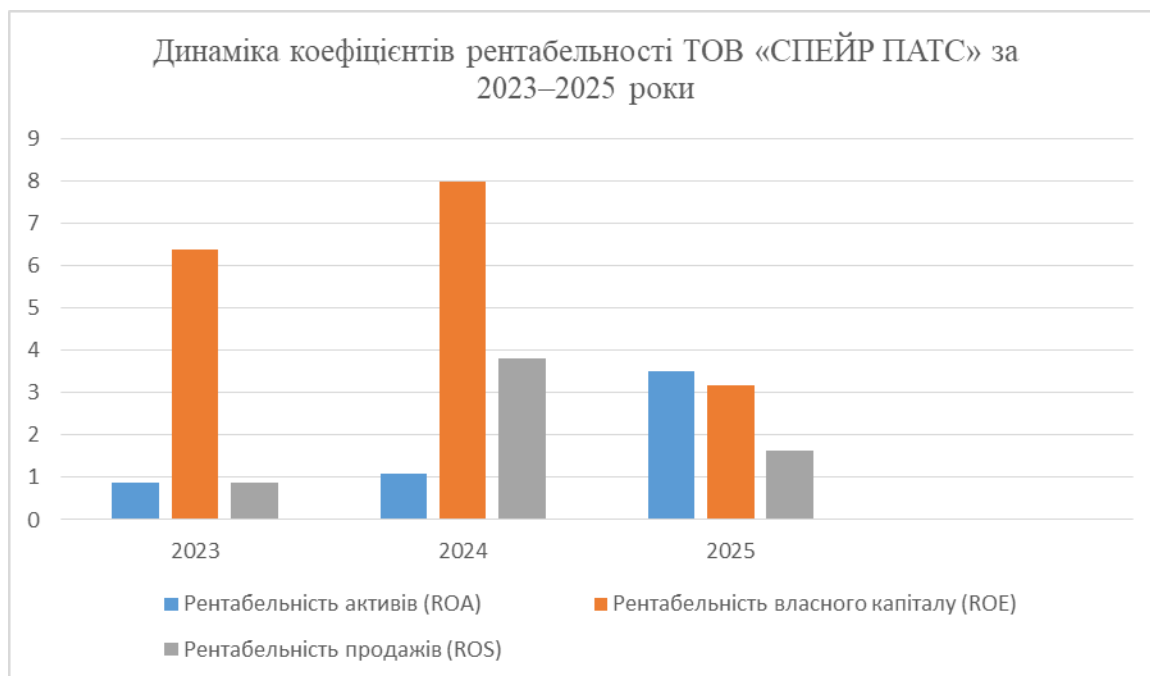


Рисунок 2.13 - Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «СПЕЙР ПАТС» за 2023–2025 роки (у %)

Рентабельність продажів у 2023 році становила 0,88%, у 2024 році – 3,81%, а у 2025 році – 1,64%. Це означає, що у 2025 році компанія отримала прибуток у розмірі 1,64 гривнів на кожен гривню продажів. Рентабельність власного капіталу знизилася з 0,88% до 0,42%. Як наслідок, рентабельність компанії знизилася протягом звітного періоду.

Аналіз фінансового стану показав, що активи зменшилися через зменшення основних засобів, тоді як оборотні активи зросли, що свідчить про більшу мобільність активів. Зобов'язання на 90% покриті власним капіталом, що демонструє високий ступінь фінансової незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Компанія є ліквідною та фінансово стабільною.

Однак у 2025 році спостерігалось зниження показників рентабельності та ділової активності. Аналіз фінансових результатів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» показав, що виручка зросла протягом звітного періоду, що свідчить про зростання доходів від послуг.

Позитивним аспектом є те, що темпи зростання реалізованих послуг перевищили темпи зростання витрат, пов'язаних з цими послугами.

Слід зазначити, що компанія отримала прибуток у розмірі 2 261 тис. гривень у 2025 році. Рентабельність реалізованих послуг протягом звітного періоду зростає з 7,81% до 18,97%, що відображає зростання чистого прибутку. Таким чином, компанія зафіксувала збільшення обсягу реалізованих послуг протягом аналізованого періоду, що є позитивним явищем. Загалом, операційна ефективність ТОВ «СПЕЙР ПАТС» покращилася.

Обговоримо детально причини такого покращення.

Для ТОВ «СПЕЙР ПАТС» (сфера: вантажні перевезення та оптова торгівля автозапчастинами) зростання доходів від послуг у сучасних умовах України зумовлене сукупністю макроекономічних, галузевих і внутрішніх чинників. Проаналізуємо ці причини:

1. Макроекономічні чинники (зовнішнє середовище)

1.1. Зростання внутрішньої логістики в умовах війни

Через: релокацію бізнесу до центральних і західних регіонів, перебудову логістичних маршрутів,

активізацію внутрішніх перевезень, зростає попит на внутрішні вантажні автоперевезення, особливо в центральних областях (зокрема Вінницькій).

Для підприємства це означає:

- збільшення кількості замовлень,
- стабільне завантаження транспорту,
- можливість підвищення тарифів через підвищений попит.

1.2. Розвиток електронної комерції

Зростання e-commerce в Україні сприяє:

- збільшенню обсягів перевезень товарів,
- підвищенню потреби у швидкій доставці.

Навіть невеликі логістичні компанії отримують додаткові контракти на регіональні перевезення.

1.3. Інфляційний фактор

Через інфляцію: зростають тарифи на транспортні послуги,

переглядаються договірні ціни. Номінальний дохід підприємства може зростати навіть за незмінного обсягу перевезень.

2. Галузеві чинники

2.1. Зношеність автопарку в Україні

Через активну експлуатацію транспорту в умовах воєнного часу: збільшується попит на автозапчастини, зростає потреба в оперативному постачанні деталей. Це позитивно впливає на додатковий вид діяльності підприємства - оптову торгівлю запчастинами.

2.2. Дефіцит перевізників

Причини: мобілізація водіїв, виїзд частини спеціалістів за кордон, зменшення кількості малих перевізників.

У такому випадку підприємство може: підвищувати тариф, збільшувати рентабельність послуг.

3. Внутрішні (мікроекономічні) чинники

3.1. Підвищення продуктивності праці

Доходи зростають завдяки: кращій організації маршрутів, скороченню простоїв транспорту,

ефективнішому використанню робочого часу водіїв, нематеріальному стимулюванню персоналу (визнання, гнучкий графік, залученість).

3.2. Розширення клієнтської бази

Причини: активні продажі, рекомендації клієнтів, підвищення якості обслуговування.

3.3. Диверсифікація діяльності

Поєднання: перевезень, оптової торгівлі запчастинами, створює синергію: обслуговування постійних клієнтів комплексно, крос-продажі.

3.4. Оптимізація витрат

Підприємство: зменшило витрати на паливо, оптимізувало маршрути, скоротило непродуктивні витрати, як наслідок - чистий дохід зростає навіть без значного збільшення обороту.

4. Управлінські чинники

В умовах малого підприємства (10 працівників) особливу роль відіграє нематеріальне стимулювання працівників: публічне визнання результатів, участь у прийнятті рішень, делегування відповідальності, кар'єрне зростання, корпоративна культура, стабільність зайнятості.

Підвищення мотивації → зростання продуктивності → збільшення обсягу наданих послуг → зростання доходу.

Таким чином, зростання доходів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» в сучасних умовах України зумовлене:

- а) Збільшенням попиту на внутрішні вантажні перевезення.
- б) Інфляційним переглядом тарифів.
- в) Зростанням попиту на автозапчастини.
- г) Дефіцитом перевізників.
- д) Підвищенням продуктивності праці персоналу.
- е) Ефективним нематеріальним стимулюванням працівників.
- ж) Розширенням клієнтської бази та диверсифікацією діяльності.

Сформуємо аналітичну таблицю 2.6 факторів впливу на зростання доходів від послуг ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

Таблиця 2.6 - Аналітична таблиця факторів впливу на зростання доходів ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

№	Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу	Механізм впливу на дохід	Сила впливу*	Керованість
1	Макроекономічні	Зростання внутрішніх перевезень в Україні	Позитивний	Збільшення кількості замовлень	Висока	Низька
2	Макроекономічні	Інфляція та перегляд тарифів	Позитивний (номінальний)	Підвищення вартості послуг	Середня	Низька
3	Галузеві	Дефіцит перевізників	Позитивний	Можливість підвищення тарифів	Висока	Низька
4	Галузеві	Зношеність автопарку клієнтів	Позитивний	Зростання попиту на автозапчастини	Середня	Низька
5	Ринкові	Розширення клієнтської бази	Позитивний	Збільшення обсягів перевезень	Висока	Висока
6	Організаційні	Оптимізація маршрутів	Позитивний	Зменшення простоїв → більше рейсів	Висока	Висока
7	Організаційні	Підвищення продуктивності праці	Позитивний	Збільшення обсягу послуг на одного працівника	Висока	Висока
8	Управлінські	Нематеріальне стимулювання персоналу	Позитивний	Підвищення мотивації → зростання ефективності	Висока	Висока
9	Фінансові	Оптимізація витрат на паливо та логістику	Позитивний	Зростання чистого доходу	Середня	Висока
10	Стратегічні	Диверсифікація (перевезення + запчастини)	Позитивний	Крос-продажі, збільшення обороту	Висока	Висока

*Сила впливу визначена експертним методом

Таким чином, узагальнимо вищевикладене:

1. Найбільш впливові фактори: підвищення продуктивності праці; нематеріальне стимулювання; оптимізація маршрутів; розширення клієнтської бази; диверсифікація

діяльності.

2. Фактори з низькою керованістю: інфляція; загальна ринкова кон'юнктура; дефіцит перевізників.

3. Ключовий висновок: Найбільший потенціал зростання доходів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» знаходиться у сфері внутрішніх керованих факторів, зокрема в удосконаленні системи нематеріального стимулювання працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та обсяг наданих послуг.

2.5 Аналіз кадрового складу та організації праці

ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є підприємством, основним видом діяльності якого є надання послуг вантажним автомобільним транспортом, а також оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Специфіка діяльності підприємства визначає структуру його кадрового складу та особливості організації праці.

Кадровий склад підприємства формується з урахуванням виробничих потреб і включає три основні категорії працівників: водії вантажних автомобілів, диспетчери та адміністративний персонал. Кожна з цих груп виконує окремі функції, що забезпечують ефективну діяльність підприємства.

1. Водії вантажних автомобілів

Найбільш чисельною категорією працівників на підприємстві є водії вантажних транспортних засобів. Їхня діяльність безпосередньо пов'язана з основною діяльністю підприємства - перевезенням вантажів.

До основних функціональних обов'язків водіїв належать:

- здійснення вантажних перевезень відповідно до маршрутів;
- забезпечення збереження вантажу під час транспортування;
- контроль технічного стану транспортного засобу;
- ведення супровідної документації;
- дотримання правил дорожнього руху та вимог безпеки.

Організація праці водіїв має роз'їзний характер і передбачає змінний

графік роботи залежно від обсягу перевезень та маршрутів. Важливими факторами ефективності праці водіїв є професійна кваліфікація, досвід роботи, дисципліна та відповідальність.

2. Диспетчери

Диспетчерська служба відіграє важливу роль в організації транспортних перевезень. Основним завданням диспетчерів є координація роботи водіїв і контроль виконання перевезень.

До основних функцій диспетчерів належать:

- планування маршрутів перевезень;
- розподіл замовлень між водіями;
- контроль виконання рейсів;
- комунікація з клієнтами;
- оперативне вирішення проблем, що виникають під час перевезень.

Праця диспетчерів має організаційно-координаційний характер та потребує високого рівня відповідальності, комунікаційних навичок і здатності швидко приймати управлінські рішення.

3. Адміністративний персонал

До адміністративного персоналу належать керівник підприємства, бухгалтерія та інші працівники, які забезпечують управлінські, фінансові та організаційні процеси.

Основні функції адміністративного персоналу включають:

- стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства;
- фінансовий облік та звітність;
- організацію кадрової роботи;
- взаємодію з контрагентами та партнерами;
- забезпечення правового супроводу діяльності підприємства.

Організація праці адміністративного персоналу здійснюється за стандартним графіком роботи та передбачає виконання управлінських і аналітичних функцій.

Організація праці на підприємстві базується на функціональному

розподілі обов'язків між основними категоріями працівників. Взаємодія між водіями, диспетчерами та адміністративним персоналом забезпечує безперервність транспортного процесу та ефективність надання логістичних послуг.

Разом з тим, з метою підвищення продуктивності праці важливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом, зокрема використання нематеріальних методів стимулювання, таких як:

- а. визнання результатів роботи;
- б. створення сприятливого психологічного клімату;
- в. можливості професійного розвитку;
- г. гнучкі форми організації праці;
- д. підвищення рівня корпоративної культури.

Удосконалення системи нематеріального стимулювання може сприяти підвищенню мотивації працівників, зростанню ефективності їхньої діяльності та загальному розвитку підприємства.

Сформуємо таблицю, в яку внесемо відомості з кадрового складу та організації праці.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Категорія персоналу	Посада	Кількість працівників, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Керівний персонал	Директор	1	7,1
Адміністративний персонал	Бухгалтер	1	7,1
Адміністративний персонал	Менеджер з логістики	1	7,1
Оперативний персонал	Диспетчер	2	14,3
Основний виробничий персонал	Водії вантажних автомобілів	9	64,4
Разом		14	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З наведених у таблиці даних видно, що найбільшу частку персоналу підприємства становлять водії вантажних автомобілів - 64,4 %, що обумовлено специфікою діяльності ТОВ «СПЕЙР ПАТС», пов'язаною з наданням послуг

вантажних перевезень.

Частка диспетчерів становить 14,3 %, що пояснюється необхідністю координації транспортних перевезень та контролю за виконанням рейсів.

Адміністративний персонал представлений директором, бухгалтером та менеджером з логістики, які забезпечують управління, фінансовий облік та організацію діяльності підприємства.

Така структура персоналу відповідає характеру діяльності транспортного підприємства та забезпечує ефективну організацію перевізного процесу.

Сформуємо таблицю 2.8 динаміки персоналу за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.8 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» у 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Відхилення 2025/2023, осіб	Темп зростання, %
Керівний персонал	1	1	1	0	100
Адміністративний персонал	1	2	2	+1	200
Диспетчери	1	2	2	+1	200
Водії вантажних автомобілів	4	7	9	+5	225
Разом	7	12	14	+7	200

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» свідчить про поступове зростання кількості працівників у 2023–2025 роках. Загальна чисельність персоналу підприємства збільшилась з 7 осіб у 2023 році до 14 осіб у 2025 році, тобто на 7 працівників, що становить 100 % приросту.

Найбільше зростання спостерігається серед водіїв вантажних автомобілів, чисельність яких збільшилась з 4 до 9 осіб, що пов'язано з розширенням обсягів транспортних перевезень та розвитком діяльності підприємства.

Також відбулося збільшення кількості адміністративного персоналу та диспетчерів, що пояснюється необхідністю покращення організації

логістичних процесів і координації роботи водіїв.

Загалом збільшення чисельності персоналу свідчить про розвиток підприємства та зростання обсягів його господарської діяльності.

Сформуємо таблицю 2.9, в якій візуалізуємо віковий склад персоналу.

Таблиця 2.9 - Аналіз вікового складу персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» (2025 р.)

Вікова категорія	Кількість працівників, осіб	Частка, %
До 25 років	2	14,3
26–35 років	5	35,7
36–45 років	4	28,6
46–55 років	2	14,3
Понад 55 років	1	7,1
Разом	14	100

Аналіз вікового складу працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС» свідчить, що найбільшу частку персоналу становлять працівники віком 26–35 років (35,7 %). Це свідчить про достатньо молодий і працездатний колектив підприємства. Частка працівників віком 36–45 років становить 28,6 %, що забезпечує наявність досвідчених працівників, зокрема серед водіїв та диспетчерів.

Сформуємо таблицю 2.10, в якій візуалізуємо освітній рівень персоналу.

Таблиця 2.10 - Аналіз освітнього рівня персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» (2025 р.)

Рівень освіти	Кількість працівників, осіб	Частка, %
Вища освіта	4	28,6
Середня спеціальна	7	50,0
Середня	3	21,4
Разом	14	100

Дані таблиці свідчать, що найбільшу частку працівників підприємства

становлять особи із середньою спеціальною освітою (50 %). До цієї категорії належать переважно водії та частина технічного персоналу. Вищу освіту мають 28,6 % працівників, зокрема адміністративний персонал і керівництво підприємства.

У таблиці 2.11 проведемо аналіз плинності кадрів на підприємстві.

Таблиця 2.11 - Аналіз плинності кадрів ТОВ «СПЕЙР ПАТС» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	7	12	14
Прийнято працівників, осіб	7	5	3
Звільнено працівників, осіб	1	2	1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	16,7	7,1

Аналіз показників плинності кадрів на підприємстві свідчить, що у 2023–2024 роках відбувалося активне формування трудового колективу. У 2025 році показник плинності знизився до 7,1 %, що свідчить про стабілізацію кадрового складу підприємства.

Низький рівень плинності кадрів є позитивним фактором, оскільки сприяє накопиченню професійного досвіду працівників та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

2.6 Оцінка існуючої системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Ефективна система стимулювання працівників є важливим елементом управління персоналом підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків та загальну результативність діяльності підприємства. Система стимулювання включає комплекс матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів, спрямованих на заохочення працівників до підвищення ефективності їхньої

діяльності.

На підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС» застосовується змішана система стимулювання працівників, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації (Таблиця 2.12).

I. Матеріальне стимулювання на підприємстві реалізується через систему оплати праці, преміювання та інші грошові заохочення. Основними елементами матеріального стимулювання є:

- основна заробітна плата, яка виплачується відповідно до посадових окладів або відрядної системи оплати праці (для водіїв);
- премії за результатами роботи, що можуть нараховуватися за виконання або перевиконання планових показників;
- доплати та надбавки, зокрема за інтенсивність праці, стаж роботи або складність виконуваних завдань;
- компенсаційні виплати, пов'язані з умовами праці, відрядженнями та перевезенням вантажів на далекі відстані.

Для водіїв підприємства основним стимулюючим фактором є прив'язка заробітної плати до обсягу виконаних перевезень, що створює пряму залежність між результатами праці та рівнем доходу. Така система сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у виконанні більшої кількості рейсів.

Б. Нематеріальне стимулювання спрямоване на формування позитивного психологічного клімату в колективі, підвищення задоволеності працівників роботою та зміцнення їхньої лояльності до підприємства.

На ТОВ «СПЕЙР ПАТС» використовуються такі основні методи нематеріального стимулювання:

- а. визнання результатів роботи працівників з боку керівництва;

Наведемо приклади:

1. Директор підприємства публічно дякує працівнику під час щотижневої наради за якісне виконання замовлення або своєчасну доставку вантажу.

2. Оголошення подяки працівнику в корпоративному чаті або внутрішній групі підприємства.

3. Відзначення «кращого працівника місяця» (наприклад, водія, який виконав найбільшу кількість рейсів без порушень та затримок).

4. Надання почесних грамот або подяк за сумлінну працю.

5. Особисте усне заохочення керівника за ініціативність у роботі.

б. підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

Наведемо приклади:

1. Проведення спільних неформальних зустрічей або корпоративних заходів (наприклад, святкування професійних свят або дня компанії).

2. Підтримка взаємодопомоги між працівниками — досвідчені водії допомагають новим адаптуватися до роботи.

3. Відкрита атмосфера спілкування, коли працівники можуть звернутися до директора з пропозиціями або проблемами.

4. Вирішення конфліктів у колективі через діалог та спільне обговорення.

5. Формування командної роботи між адміністративним персоналом та водіями.

в. гнучкість організації робочого часу, особливо для працівників адміністративного персоналу;

Наведемо приклади:

1. Можливість зміни робочого графіка для адміністративних працівників у разі сімейних обставин.

2. Гнучке планування рейсів для водіїв, щоб уникати перевтоми та забезпечувати достатній відпочинок.

3. Дозвіл частково працювати дистанційно для працівників, які займаються документацією або комунікацією з клієнтами.

4. Можливість обміну змінами між працівниками за погодженням з керівництвом.

г. можливості професійного розвитку та набуття нового досвіду;

Наведемо приклади:

1. Направлення працівників на курси підвищення кваліфікації водіїв або логістів.

2. Участь працівників у семінарах або онлайн-тренінгах щодо логістики, транспортного менеджменту або продажів автозапчастин.

3. Навчання новим програмам обліку або логістики для адміністративного персоналу.

4. Надання можливості розширення функціональних обов'язків, що дозволяє отримувати новий досвід.

д. налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками.

Наведемо приклади:

1. Проведення регулярних робочих нарад, де обговорюються результати діяльності підприємства та проблемні питання.

2. Використання корпоративного месенджера для швидкого обміну інформацією між працівниками.

3. Збір пропозицій від працівників щодо покращення організації роботи підприємства.

4. Особисті зустрічі директора з працівниками для обговорення умов праці або перспектив розвитку компанії.

Для водіїв і диспетчерів важливим фактором нематеріальної мотивації є довіра керівництва, можливість самостійного прийняття оперативних рішень у процесі роботи та підтримка з боку колег.

Таблиця 2.12 - Основні елементи системи стимулювання працівників
ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Вид стимулювання	Інструменти стимулювання	Характер впливу
Матеріальне	Заробітна плата	Забезпечує основну фінансову мотивацію
Матеріальне	Премії за результати роботи	Стимулює підвищення продуктивності
Матеріальне	Доплати та надбавки	Заохочує інтенсивність праці
Нематеріальне	Визнання результатів роботи	Підвищує мотивацію та задоволеність працею
Нематеріальне	Сприятливий психологічний клімат	Покращує взаємодію між працівниками
Нематеріальне	Професійний розвиток	Сприяє підвищенню кваліфікації

Проаналізуємо ефективність методів нематеріального стимулювання стосовно їх впливу на продуктивність праці в ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

1. Визнання результатів роботи працівників з боку керівництва

Ефективність методу: Визнання результатів роботи є одним із найбільш дієвих інструментів нематеріальної мотивації, особливо на підприємствах з невеликою чисельністю персоналу. У ТОВ «СПЕЙР ПАТС» колектив складає лише 10 осіб, тому позитивна оцінка праці працівника з боку керівника має значний психологічний ефект.

Працівники відчувають значущість своєї роботи та усвідомлюють, що їхній внесок у діяльність підприємства помічається керівництвом. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Вплив на продуктивність праці:

- підвищення мотивації до якісного виконання завдань;
- зростання ініціативності працівників;
- зменшення кількості помилок та порушень трудової дисципліни;
- підвищення загальної ефективності роботи колективу.

2. Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату

Ефективність методу: Сприятливий соціально-психологічний клімат є важливим фактором стабільності трудового колективу. У невеликих

компаніях, таких як ТОВ «СПЕЙР ПАТС», атмосфера взаємоповаги та підтримки між працівниками має вирішальне значення.

Налагоджені взаємовідносини між працівниками та керівництвом сприяють формуванню командної роботи, взаємодопомоги та довіри. Це дозволяє швидше вирішувати робочі питання та уникати конфліктних ситуацій.

Вплив на продуктивність праці:

- підвищення ефективності командної роботи;
- скорочення витрат часу на вирішення конфліктів;
- покращення взаємодії між працівниками;
- зниження плинності кадрів.

3. Гнучкість організації робочого часу

Ефективність методу: Гнучкий режим роботи дозволяє працівникам поєднувати професійну діяльність із особистими потребами. Для підприємства, що здійснює діяльність у сфері вантажних перевезень, гнучкість графіка є важливою умовою ефективної організації праці.

Надання можливості змінювати графік роботи або коригувати робочий час сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Вплив на продуктивність праці:

- підвищення працездатності працівників;
- зменшення втоми та професійного вигорання;
- зростання відповідальності за результати роботи;
- більш ефективне використання робочого часу.

4. Можливості професійного розвитку

Ефективність методу: Надання працівникам можливостей для навчання та професійного розвитку сприяє підвищенню їхньої кваліфікації. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з транспортними перевезеннями та торгівлею автозапчастинами, важливо мати працівників із сучасними знаннями у сфері логістики, технічного обслуговування транспорту та організації перевезень.

Професійний розвиток також підвищує рівень зацікавленості працівників у довгостроковій співпраці з підприємством.

Вплив на продуктивність праці:

- підвищення професійної компетентності працівників;
- зростання якості виконання робіт;
- впровадження нових підходів до організації діяльності;
- підвищення ефективності управління робочими процесами.

5. Налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками

Ефективність методу: Ефективна комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією між працівниками та керівництвом. На підприємстві з невеликою чисельністю персоналу відкритий стиль управління дозволяє оперативно реагувати на виробничі проблеми та враховувати пропозиції працівників.

Наявність регулярних обговорень робочих питань сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до управлінських процесів.

Вплив на продуктивність праці:

- скорочення часу на прийняття управлінських рішень;
- підвищення координації між працівниками;
- зменшення кількості помилок через неправильне розуміння завдань;
- підвищення ефективності виконання виробничих процесів.

Аналіз показує, що використання нематеріальних методів стимулювання на ТОВ «СПЕЙР ПАТС» позитивно впливає на мотивацію працівників та продуктивність їхньої праці. Особливу роль відіграють визнання результатів роботи, підтримка сприятливого психологічного клімату та ефективна комунікація між керівництвом і працівниками.

Застосування цих методів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства навіть за умов невеликої чисельності персоналу та обмежених фінансових ресурсів.

Сформуємо таблицю 2.13, яка узагальнює методи нематеріального стимулювання, їх ефективність та вплив на продуктивність праці працівників

ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності методів нематеріального стимулювання працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Метод нематеріального стимулювання	Характеристика методу	Ефективність застосування	Вплив на продуктивність праці
Визнання результатів роботи працівників	Усне заохочення, подяки, відзначення працівників за високі результати роботи	Підвищує мотивацію працівників, формує відчуття значущості їхньої праці, сприяє підвищенню лояльності до підприємства	Зростає якість виконання роботи, підвищується ініціативність та відповідальність працівників
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату	Формування дружньої атмосфери в колективі, взаємопідтримка, конструктивне вирішення конфліктів	Забезпечує стабільність колективу, покращує взаємодію між працівниками, знижує рівень конфліктності	Підвищується ефективність командної роботи, скорочуються втрати робочого часу
Гнучкість організації робочого часу	Можливість коригування графіка роботи, врахування особистих потреб працівників	Підвищує задоволеність працівників умовами праці, зменшує стрес і втому	Покращується працездатність працівників, зростає ефективність використання робочого часу
Можливості професійного розвитку	Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, навчання новим методам роботи	Сприяє розвитку професійних компетенцій працівників та підвищенню їхньої конкурентоспроможності	Підвищується якість виконання робіт, зростає ефективність виконання виробничих завдань
Налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками	Регулярні наради, обговорення робочих питань, відкритий обмін інформацією	Забезпечує оперативне вирішення виробничих питань, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом	Зменшується кількість помилок у роботі, підвищується узгодженість дій працівників

Аналіз показує, що застосування зазначених методів нематеріального стимулювання на підприємстві сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та покращенню організації праці. У результаті це позитивно впливає на продуктивність праці, ефективність діяльності колективу та загальні результати роботи ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

Сформуємо таблицю 2.14 оцінки рівня ефективності нематеріальної мотивації на ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

Таблиця 2.14 – Оцінка рівня ефективності методів нематеріального стимулювання працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Метод нематеріального стимулювання	Рівень ефективності	Обґрунтування оцінки	Вплив на мотивацію працівників
Визнання результатів роботи працівників	Високий	Керівництво підприємства регулярно відзначає досягнення працівників, що сприяє підвищенню їхньої самооцінки та задоволеності працею	Підвищує зацікавленість у якісному виконанні роботи та стимулює працівників до досягнення кращих результатів
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату	Високий	Невелика чисельність персоналу сприяє формуванню дружньої атмосфери, взаємоповаги та ефективної взаємодії між працівниками	Покращує командну роботу та знижує ймовірність виникнення конфліктів
Гнучкість організації робочого часу	Середній	Гнучкість графіка застосовується переважно для адміністративного персоналу, однак для водіїв вона обмежена специфікою діяльності	Підвищує задоволеність умовами праці та сприяє більш ефективному використанню робочого часу
Можливості професійного розвитку	Середній	Підприємство створює можливості для набуття досвіду, однак система регулярного навчання або підвищення кваліфікації ще недостатньо розвинена	Сприяє професійному зростанню працівників та підвищенню якості виконання робіт
Налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками	Високий	Відкрита комунікація та можливість обговорення робочих питань із керівником сприяють швидкому вирішенню проблем та врахуванню пропозицій працівників	Підвищує рівень довіри до керівництва та залученість персоналу до діяльності підприємства

Проведена оцінка показує, що більшість методів нематеріального стимулювання на ТОВ «СПЕЙР ПАТС» мають високий рівень ефективності, що пояснюється невеликою чисельністю персоналу та прямою комунікацією між працівниками й керівництвом. Водночас певного удосконалення потребують методи професійного розвитку та організації гнучкого робочого часу, що може стати одним із напрямів підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Для більш детального розгляду системи нематеріальної мотивації на підприємстві ми провели анонімне опитування та анкетування, за результатами якого з'ясували рівень задоволеності працівників умовами праці.

Міні-опитування (анонімне) 10–15 тверджень, шкала 1–5:

Блоки:

А. визнання/повага

Б. комунікація з керівництвом

В. можливості розвитку

Г. справедливість рішень

Д. командна взаємодія

Е. готовність рекомендувати роботодавця (eNPS)

Отримуємо індекс залученості (ІЕ) як середнє/сума балів.

2. Анкета для оцінки рівня мотивації та залученості працівників

Для оцінки ефективності системи нематеріального стимулювання було проведено анкетування працівників підприємства (Таблиця 3.3).

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5:

1 - повністю не погоджуюсь

2 - скоріше не погоджуюсь

3 - важко відповісти

4 - скоріше погоджуюсь

5 - повністю погоджуюсь

Таблиця 2.15 - Анкета оцінки мотивації та залученості працівників

№	Питання	Середній бал
1	Я задоволений умовами праці на підприємстві	4,1
2	Керівництво визнає результати моєї роботи	3,8
3	Я відчуваю повагу з боку колег	4,2
4	На підприємстві існує сприятливий психологічний клімат	4,0
5	Я маю можливість професійного розвитку	3,6
6	Мені зрозумілі цілі та завдання підприємства	4,1
7	Керівництво відкрито до спілкування з працівниками	3,9
8	Я відчуваю свою важливість для підприємства	4,0

№	Питання	Середній бал
9	Я задоволений організацією роботи	3,8
10	Я готовий рекомендувати підприємство як місце роботи	4,2

Середній індекс залученості: 3,97

Результати анкетування свідчать, що середній індекс залученості працівників становить 3,97 бала, що характеризує достатньо високий рівень мотивації та задоволеності працівників умовами праці.

Найвищі оцінки отримали показники психологічного клімату та взаємоповаги в колективі, що свідчить про позитивну атмосферу в організації. Водночас дещо нижчі оцінки отримали показники, пов'язані з можливостями професійного розвитку, що вказує на необхідність удосконалення системи навчання та розвитку персоналу.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання, спрямованої на підвищення рівня залученості працівників та ефективності їхньої трудової діяльності.

Таким чином, аналіз існуючої системи стимулювання працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС» показує, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Водночас основний акцент робиться саме на матеріальних стимулах, зокрема на заробітній платі та преміюванні.

Разом з тим, система нематеріального стимулювання потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним є впровадження більш структурованих підходів до визнання досягнень працівників, розвитку корпоративної культури, підвищення можливостей професійного зростання та формування системи кар'єрного розвитку.

Удосконалення нематеріального стимулювання може стати важливим фактором підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.5 Аналіз проблем та недоліків системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу є одним із ключових факторів ефективної діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Незважаючи на наявність певних елементів матеріального та нематеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС», проведений аналіз показує, що існуюча система мотивації має низку проблем і потребує вдосконалення.

Однією з основних проблем є переважання матеріальних стимулів над нематеріальними. Основний акцент у системі мотивації робиться на заробітній платі та преміюванні, що є важливими, але не завжди достатніми чинниками для формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах роботи. Недостатня увага приділяється таким нематеріальним аспектам мотивації, як професійний розвиток, визнання досягнень працівників та формування корпоративної культури.

Ще однією проблемою є відсутність чітко структурованої системи оцінювання результатів праці працівників. На підприємстві не завжди використовуються конкретні показники ефективності роботи (KPI), що ускладнює об'єктивне визначення результативності діяльності працівників та справедливий розподіл премій. Це може знижувати рівень мотивації персоналу та викликати відчуття несправедливості серед працівників.

Також можна виділити проблему обмежених можливостей професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Для водіїв, диспетчерів та адміністративного персоналу важливим фактором мотивації є можливість підвищення професійної компетентності, участі у навчальних програмах та отримання нових знань. Відсутність системного підходу до навчання персоналу може стримувати розвиток працівників та знижувати їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

Окремою проблемою є недостатній рівень формалізації нематеріальних

стимулів. На підприємстві використовуються окремі елементи нематеріальної мотивації, такі як підтримка позитивного психологічного клімату або неформальне визнання результатів роботи, проте вони не мають системного характеру. Відсутність офіційно визначених програм нематеріального стимулювання знижує ефективність цих інструментів.

Крім того, у діяльності підприємства спостерігається обмежений розвиток корпоративної культури, яка є важливим фактором формування командної роботи та підвищення лояльності персоналу до організації. Недостатня увага до розвитку внутрішніх комунікацій, корпоративних заходів та формування спільних цінностей може негативно впливати на рівень згуртованості колективу.

Для більш наочного представлення основних проблем системи мотивації персоналу на підприємстві доцільно узагальнити їх у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Основні проблеми системи мотивації персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
Переважання матеріальної мотивації	Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Зниження довгострокової мотивації працівників
Відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці	Немає визначених показників ефективності (KPI)	Складність об'єктивного преміювання
Обмежені можливості професійного розвитку	Відсутність системного навчання персоналу	Зниження професійного зростання працівників
Недостатня формалізація нематеріальних стимулів	Відсутність програм мотивації	Низька ефективність мотиваційної системи
Недостатній розвиток корпоративної культури	Обмежена увага до внутрішніх комунікацій	Зниження рівня лояльності персоналу

Отже, проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу ТОВ «СПЕЙР ПАТС» має певні недоліки, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та рівень продуктивності праці працівників. Зокрема, потребує вдосконалення система нематеріального

стимулювання, впровадження сучасних методів оцінювання результатів праці, а також розвиток корпоративної культури та професійного навчання персоналу.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність розроблення комплексу заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників, що буде розглянуто у наступному розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи було проведено комплексний аналіз системи управління персоналом та нематеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС».

У підрозділі 2.1 наведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Встановлено, що ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є підприємством малого бізнесу, основним видом діяльності якого є надання послуг вантажних автомобільних перевезень, а також оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Підприємство має відносно невелику чисельність персоналу, що забезпечує оперативність управління та тісну взаємодію між керівництвом і працівниками.

У підрозділі 2.2 було проаналізовано виробничо-господарську діяльність та фінансові показники підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності роботи персоналу, зокрема водіїв та адміністративних працівників, які забезпечують організацію транспортних перевезень і взаємодію з клієнтами.

У підрозділі 2.3 здійснено аналіз кадрового складу та організації праці на підприємстві. Встановлено, що трудовий колектив ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є невеликим, що сприяє формуванню безпосередніх комунікацій між працівниками та керівництвом. Організація праці характеризується чітким розподілом функціональних обов'язків, проте існує потреба у подальшому

вдосконаленні системи мотивації персоналу.

У підрозділі 2.4 проведено оцінку існуючої системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Визначено, що на підприємстві застосовуються окремі методи нематеріальної мотивації, зокрема визнання результатів роботи працівників, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, гнучкість організації робочого часу, можливості професійного розвитку та налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками. Водночас зазначені методи мають переважно епізодичний характер і не об'єднані в єдину комплексну систему стимулювання.

У підрозділі 2.5 було виявлено основні проблеми мотивації персоналу та фактори, що впливають на продуктивність праці. До основних проблем належать відсутність формалізованої системи нематеріального стимулювання, недостатній розвиток програм професійного навчання та відсутність системного підходу до оцінювання результатів праці працівників. Це може обмежувати потенціал підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників ТОВ «СПЕЙР ПАТС». Зокрема, доцільним є формування комплексної системи мотивації персоналу та впровадження сучасних інструментів управління трудовою діяльністю, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню організації роботи персоналу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ В ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

3.1. Формування комплексної системи нематеріального стимулювання для підприємства вантажних перевезень

Нематеріальна мотивація працівників має на меті створити внутрішні стимули для працівників до покращення своєї продуктивності та позитивного ставлення до компанії – за допомогою методів, які не покладаються на матеріальні стимули. Водночас більшість методів нематеріальної мотивації працівників передбачають якомога більше конкретних фінансових витрат. На жаль, роботодавці наразі мають перевагу на ринку праці та визначають умови праці своїх працівників. Кожен роботодавець хоче мінімізувати витрати на оплату праці та максимізувати прибуток.

Однак досвід досліджуваного підприємства показує, що самі лише матеріальні стимули, без нематеріальних стимулів, є дуже неефективними в довгостроковій перспективі. Якщо роботодавець покладається виключно на матеріальні стимули, працівники сприйматимуть їх як належне, і їхня продуктивність знижуватиметься. Окрім фінансових стимулів, працівники повинні відчувати себе цінними в компанії та підтримуваними своїм керівництвом. За умови правильної політики управління нематеріальна мотивація працівників може бути ефективнішим інструментом, ніж матеріальні стимули. Наприклад, підвищення заробітної плати мотивує працівників до більшої відданості та старанності лише в короткостроковій перспективі, тоді як нематеріальні стимули підтримують активність працівників та стимулюють їхню креативність, тим самим підвищуючи рівень продуктивності.

При розробці системи нематеріальної мотивації працівників ми

враховували кілька ключових аспектів:

1. Для підвищення ефективності компанії система мотивації повинна зосереджуватися на пріоритетних сферах.

2. Система повинна бути спрямована на всіх працівників, незалежно від їхньої посади. У той час як матеріальні стимули зосереджені на тих працівниках, які сприяють зростанню прибутку, нематеріальна мотивація вимагає врахування всіх професійних груп у компанії.

3. Оновлення програм мотивації. Оскільки це стимули для працівників, необхідні регулярні коригування програм. Рівномірні стимули з часом втрачають свою ефективність.

4. Використання різних інструментів та підходів у розробці системи. Інструменти нематеріальної мотивації, які підходять для одних працівників, можуть бути неефективними для інших. Для підвищення ефективності всієї компанії важливо визначити потреби всіх працівників.

Для підприємства ТОВ «СПЕЙР ПАТС», яке працює у сфері вантажних автомобільних перевезень, система нематеріальної мотивації повинна враховувати специфіку роботи трьох основних груп працівників: водіїв, диспетчерів та адміністративного персоналу. Оптимальною є комплексна система нематеріального стимулювання, що поєднує моральне заохочення, розвиток персоналу, покращення комунікацій та участь працівників у прийнятті рішень.

Отже, з метою підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства доцільно впровадити комплексну систему нематеріального стимулювання, що включає кілька взаємопов'язаних напрямів (Таблиця 3.1).

1. Система визнання та морального заохочення. Одним із важливих елементів нематеріальної мотивації є визнання результатів праці працівників.

На підприємстві доцільно впровадити такі заходи:

а. запровадження номінації «Кращий водій місяця»;

б. запровадження номінації «Кращий диспетчер місяця»;

в. публічне оголошення результатів роботи працівників на щомісячних зборах;

г. розміщення інформації про кращих працівників на дошці пошани підприємства;

д. вручення подяк або сертифікатів за високі результати роботи.

Такі заходи сприятимуть підвищенню престижу праці та стимулюватимуть працівників до досягнення кращих результатів.

2. Розвиток системи внутрішніх комунікацій. Для підвищення залученості працівників важливо забезпечити ефективні внутрішні комунікації між керівництвом та персоналом.

Пропонується:

- проводити щомісячні короткі зустрічі керівництва з працівниками;
- створити внутрішній інформаційний канал (наприклад, чат у месенджері);

- організувати систему зворотного зв'язку, де працівники можуть висловлювати пропозиції щодо покращення роботи.

Це дозволить покращити взаєморозуміння між керівництвом та працівниками.

3. Професійний розвиток працівників. Можливість професійного розвитку є важливим фактором мотивації.

На підприємстві доцільно:

- а. організовувати періодичні навчальні тренінги для водіїв (економічне водіння, безпека руху);

- б. проводити навчання для диспетчерів щодо логістики та управління перевезеннями;

- в. забезпечити можливість підвищення кваліфікації працівників.

Такі заходи сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників та якості їхньої роботи.

4. Залучення працівників до управлінських процесів. Важливим елементом нематеріальної мотивації є участь працівників у прийнятті

управлінських рішень.

З цією метою можна:

- впровадити систему подання пропозицій щодо покращення роботи підприємства;
- проводити обговорення нових організаційних рішень із працівниками;
- враховувати думку водіїв і диспетчерів при плануванні маршрутів та організації перевезень.

Це дозволить підвищити відповідальність працівників за результати роботи.

5. Формування позитивного психологічного клімату

Для підвищення ефективності роботи колективу важливим є формування сприятливої робочої атмосфери.

З цією метою доцільно:

- організовувати невеликі корпоративні заходи;
- підтримувати взаємоповагу та командну роботу;
- розвивати корпоративну культуру підприємства.

Таблиця 3.1 - Запропонована система нематеріального стимулювання

Напрямок стимулювання	Основні заходи	Очікуваний результат
Моральне заохочення	Кращий працівник місяця, подяки	Підвищення мотивації
Комунікації	Зустрічі з керівництвом, зворотний зв'язок	Покращення взаєморозуміння
Професійний розвиток	Навчання та тренінги	Підвищення кваліфікації
Участь у прийнятті рішень	Система пропозицій	Підвищення залученості
Корпоративна культура	Командні заходи	Покращення психологічного клімату

Запропонована система нематеріального стимулювання спрямована на підвищення мотивації працівників, покращення комунікації між керівництвом і персоналом, розвиток професійних компетенцій та формування позитивної корпоративної культури. Її впровадження сприятиме підвищенню

продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

3.2. Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу

У сучасних умовах господарювання ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо актуальним це є для невеликих підприємств, таких як ТОВ «СПЕЙР ПАТС», де результат діяльності значною мірою залежить від професійності, мотивації та зацікавленості кожного працівника у досягненні спільних цілей підприємства.

З огляду на це виникає необхідність удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників шляхом запровадження сучасних інструментів мотивації, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та ефективності діяльності підприємства.

Одним із сучасних інструментів мотивації є впровадження системи регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Така система передбачає проведення періодичних індивідуальних зустрічей або коротких робочих нарад, під час яких обговорюються результати роботи працівників, труднощі у виконанні завдань та можливості їх вирішення. Застосування цього інструменту дозволить своєчасно виявляти проблеми у роботі персоналу, підвищити рівень довіри між керівництвом та працівниками, а також сприятиме підвищенню мотивації до досягнення кращих результатів праці.

Наступним сучасним інструментом мотивації може стати впровадження системи нематеріального визнання досягнень працівників. Така система може передбачати визначення «кращого працівника місяця», оголошення подяк, відзначення працівників за досягнення високих результатів роботи або прояв ініціативності. Для підприємства з невеликою кількістю працівників цей метод є особливо ефективним, оскільки сприяє формуванню

здорової конкуренції та підвищує зацікавленість працівників у покращенні результатів своєї діяльності.

Важливим напрямом удосконалення мотивації персоналу є також розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. У сфері транспортних перевезень та торгівлі автозапчастинами постійно відбуваються зміни, пов'язані з удосконаленням технологій, логістичних процесів та вимог до обслуговування клієнтів. Тому доцільним є організація участі працівників у професійних тренінгах, семінарах або онлайн-курсах, що дозволить підвищити рівень їхніх знань і професійних компетенцій.

Ще одним ефективним інструментом є використання гнучких форм організації праці. Для адміністративного персоналу підприємства доцільним може бути запровадження елементів дистанційної роботи або індивідуального графіка виконання окремих завдань. Це дозволить працівникам більш ефективно поєднувати професійну діяльність з особистими потребами, що позитивно вплине на рівень задоволеності працею та їхню продуктивність.

Крім того, важливим сучасним інструментом мотивації є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Надання можливості висловлювати власні пропозиції щодо вдосконалення організації роботи підприємства, оптимізації логістичних процесів або покращення взаємодії з клієнтами сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності підприємства та формуванню відчуття причетності до його розвитку.

Сформуємо таблицю 3.2: інструмент мотивації – механізм впровадження – очікуваний результат.

Таблиця 3.2 – Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу на ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

Інструмент мотивації	Механізм впровадження	Очікуваний результат
Система регулярного зворотного зв'язку	Проведення щомісячних коротких зустрічей керівника з працівниками для обговорення результатів роботи, проблем та пропозицій щодо покращення діяльності	Підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом, покращення комунікації, швидке вирішення робочих питань
Програма визнання досягнень працівників	Визначення «кращого працівника місяця», оголошення подяк, відзначення працівників за сумлінну працю або ініціативність	Підвищення мотивації працівників, формування здорової конкуренції, зростання продуктивності праці
Професійний розвиток персоналу	Організація участі працівників у тренінгах, семінарах, онлайн-курсах з логістики, управління перевезеннями та продажу автозапчастин	Підвищення професійної компетентності працівників, покращення якості виконання робіт
Гнучкі форми організації праці	Запровадження можливості коригування робочого графіка для адміністративного персоналу, оптимізація графіків роботи водіїв	Підвищення задоволеності працівників умовами праці, зменшення перевтоми, підвищення ефективності роботи
Залучення працівників до управлінських рішень	Проведення спільних обговорень щодо вдосконалення організації роботи, можливість подавати пропозиції щодо оптимізації процесів	Підвищення відповідальності працівників, формування відчуття причетності до розвитку підприємства
Розвиток корпоративної культури	Організація корпоративних заходів, підтримка дружньої атмосфери та взаємодопомоги в колективі	Покращення соціально-психологічного клімату, зміцнення командної роботи, зниження плинності кадрів

Запровадження зазначених сучасних інструментів мотивації на ТОВ «СПЕЙР ПАТС» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зростанню продуктивності праці працівників.

Отже, запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу на ТОВ «СПЕЙР ПАТС» сприятиме підвищенню ефективності системи нематеріального стимулювання працівників, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зростанню продуктивності праці.

Використання зазначених заходів дозволить підприємству більш ефективно використовувати кадровий потенціал та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

3.3. Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що підвищення продуктивності трудової діяльності працівників підприємства вантажного автомобільного транспорту можливе за умови формування та впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання, яка:

- враховує специфіку організації праці водіїв та адміністративного персоналу;
- спрямована на підвищення рівня залученості та задоволеності працівників;
- забезпечує розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;
- поєднує інструменти професійного розвитку, морального заохочення та участі працівників в управлінських процесах.

Реалізація запропонованої системи сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства, зниженню плинності кадрів, покращенню трудової дисципліни та підвищенню конкурентоспроможності. Щоб довести гіпотезу треба виміряти рівень продуктивності трудової діяльності.

Виміряємо продуктивність способом порівняння «до/після».

Для оцінки продуктивності трудової діяльності працівників підприємства вантажного автомобільного транспорту доцільно використати систему ключових показників ефективності (КРІ), що враховує специфіку роботи водіїв, диспетчерів та адміністративного персоналу.

Для комплексної оцінки продуктивності трудової діяльності працівників доцільно використовувати інтегральний показник продуктивності,

який враховує сукупність ключових показників ефективності (КРІ) (Таблиці 3.3, 3.4, 3.5).

Інтегральний показник продуктивності визначається за формулою:

$$\text{ПП} = \sum (K_i \times W_i), \text{ де}$$

ПП – інтегральний показник продуктивності праці;

K_i – нормоване значення i -го показника;

W_i – ваговий коефіцієнт показника;

i – номер показника.

Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1.

Таблиця 3.3 - Основні КРІ для водіїв

№	КРІ	Показник
1	Кількість виконаних рейсів	кількість перевезень за місяць
2	Вчасність доставки	% доставок без запізнень
3	Обсяг перевезень	тонно-кілометри (ткм)
4	Витрати пального	л/100 км
5	Простої транспорту	години простою за місяць
6	Кількість скарг клієнтів	одиниць

Таблиця 3.4 - КРІ для диспетчерів

№	КРІ	Показник
1	Кількість оброблених заявок	од./місяць
2	Час обробки заявки	години
3	Вчасність виконання рейсів	%
4	Помилки у документації	одиниць

Таблиця 3.5 - КРІ для адміністративного персоналу

№	КРІ	Показник
1	Своєчасність оформлення документів	%
2	Кількість управлінських помилок	од./місяць
3	Рівень плинності кадрів	%
4	Рівень задоволеності працівників	бал (1–5)

I. Розрахунок показників продуктивності праці до запровадження системи нематеріального стимулювання.

Для оцінки ефективності запропонованої системи нематеріального стимулювання необхідно визначити базові показники продуктивності праці

працівників підприємства до її впровадження.

Основними показниками оцінки продуктивності праці на підприємстві вантажного автомобільного транспорту є: кількість виконаних рейсів, обсяг перевезень, вчасність доставки вантажів, рівень простоїв транспорту, витрати пального та кількість скарг клієнтів (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Основні показники діяльності підприємства до впровадження системи нематеріального стимулювання

Показник	Значення
Кількість водіїв	9 осіб
Середня кількість рейсів одним водієм на місяць	10–11
Загальна кількість рейсів на місяць	95
Середня відстань одного рейсу	520 км
Середній обсяг вантажу	3 т
Вчасність доставки	86 %
Середній простій транспорту	48 год/місяць
Середня витрата пального	32 л/100 км
Кількість скарг клієнтів	6 на місяць

Розрахунок продуктивності перевезень

1. Розрахунок загального пробігу

Формула:

$P = K_r \times L$, де

P - загальний пробіг транспорту;

K_r - кількість рейсів;

L - середня довжина рейсу.

Розрахунок: $P = 95 \times 520 = 49\,400$ км

Отже, загальний пробіг вантажного транспорту становить 49 400 км на місяць.

2. Розрахунок обсягу перевезень (тонно-кілометри)

Формула:

$Q = P \times q$, де

Q - обсяг перевезень (ткм);

П - пробіг;

q - середня маса вантажу.

Розрахунок: $Q=49\,400 \times 3=148\,200$ ткм

Отже, обсяг перевезень підприємства становить 148 200 тонно-кілометрів на місяць.

3. Розрахунок витрат пального

Формула: $F=P \times N$, де

F - витрати пального;

П - пробіг;

N - норма витрат пального.

Розрахунок:

$F=49\,400 \times 32100$

$F=15808$ л

Отже, загальні витрати пального становлять 15 808 л на місяць.

4. Оцінка продуктивності праці водіїв. Продуктивність праці водіїв визначається як обсяг перевезень у розрахунку на одного працівника.

Формула: $ПП = \frac{Q}{N}$, де

ПП - продуктивність праці;

Q - обсяг перевезень;

N - кількість водіїв.

Розрахунок: $ПП=16467$ ткм / водія

Отже, середня продуктивність одного водія становить 16 467 ткм на місяць.

Сформуємо у таблиці 3.7 узагальнюючі розрахунки.

Таблиця 3.7 - Показники продуктивності праці до впровадження системи нематеріального стимулювання

Показник	Значення
Загальний пробіг транспорту	49 400 км
Обсяг перевезень	148 200 ткм
Витрати пального	15 808 л
Кількість рейсів	95
Продуктивність одного водія	16 467 ткм
Вчасність доставки	86 %
Середній простій транспорту	48 год
Кількість скарг клієнтів	6

Отримані розрахунки характеризують базовий рівень продуктивності праці на підприємстві до впровадження системи нематеріального стимулювання. Аналіз показує, що продуктивність праці водіїв становить 16 467 тонно-кілометрів на одного працівника на місяць, а загальний обсяг перевезень підприємства становить 148 200 тонно-кілометрів.

Разом з тим на діяльність підприємства негативно впливають значні простої транспорту, відносно високі витрати пального та наявність скарг клієнтів, що свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу.

Тепер розглянемо результати після впровадження системи нематеріального стимулювання, що дозволить оцінити її вплив на продуктивність праці працівників підприємства. Дані підібрані логічно: зростання рейсів/ткм, покращення вчасності, зменшення простоїв і витрат пального.

Розрахунок показників продуктивності праці після запровадження системи нематеріального стимулювання. Таблиця 3.8 показує вихідні дані.

Таблиця 3.8 – Основні показники діяльності підприємства після впровадження

Показник	Значення
Кількість водіїв	9 осіб
Загальна кількість рейсів на місяць	112
Середня відстань одного рейсу	520 км
Середній обсяг вантажу	3 т
Вчасність доставки	94 %
Середній простій транспорту	31 год/місяць
Середня витрата пального	29 л/100 км
Кількість скарг клієнтів	3 на місяць

1. Розрахунок загального пробігу після впровадження

Формула: $P = K_r \times L$

Розрахунок: $P = 112 \times 520 = 58\,240$ км

Отже, загальний пробіг вантажного транспорту становить 58 240 км на місяць.

2. Розрахунок обсягу перевезень (тонно-кілометри) після впровадження

Формула: $Q = P \times q$

Розрахунок: $Q = 58\,240 \times 3 = 174\,720$ ткм

Отже, обсяг перевезень підприємства становить 174 720 тонно-кілометрів на місяць.

3. Розрахунок витрат пального після впровадження

Формула: $F = \frac{P \times N}{100}$

Розрахунок: $F = 58\,240 \times 29 / 100 = 16\,889,6$ л

Отже, загальні витрати пального становлять 16 890 л на місяць.

Важливо: пробіг зріс, тому загальна кількість літрів може зрости, але ефективність покращилась (літрів на 100 км менше).

4. Оцінка продуктивності праці водіїв після впровадження

Формула: $ПП = QN$

Розрахунок: $ПП = 174\,720 / 9 = 19\,413,3$ ткм/ водія

Отже, середня продуктивність одного водія становить 19 413 ткм на місяць.

Складемо узагальнюючу таблицю розрахунків (після впровадження 3.9.)

Таблиця 3.9 – Показники продуктивності праці після впровадження системи нематеріального стимулювання

Показник	Значення
Загальний пробіг транспорту	58 240 км
Обсяг перевезень	174 720 ткм
Витрати пального	16 890 л
Кількість рейсів	112
Продуктивність одного водія	19 413 ткм
Вчасність доставки	94 %
Середній простій транспорту	31 год
Кількість скарг клієнтів	3

Сформуємо таблицю 3.10 для порівняння “До / Після”

Таблиця 3.10 – Порівняльний аналіз ключових показників

Показник	До	Після	Відхилення	Зміна, %
Кількість рейсів, од./міс	95	112	+17	+17,9
Пробіг, км/міс	49 400	58 240	+8 840	+17,9
Обсяг перевезень, ткм/міс	148 200	174 720	+26 520	+17,9
Продуктивність 1 водія, ткм/міс	16 467	19 413	+2 946	+17,9
Вчасність доставки, %	86	94	+8 п.п.	+9,3
Витрата пального, л/100 км	32	29	-3	-9,4
Простої, год/міс	48	31	-17	-35,4
Скарги, од./міс	6	3	-3	-50,0

Порівняння розрахункових показників до та після впровадження системи нематеріального стимулювання свідчить про позитивні зміни в організації праці та результативності трудової діяльності працівників. Зокрема, збільшення кількості рейсів і обсягу перевезень спричинило зростання продуктивності праці водіїв на 17,9 %, а підвищення рівня вчасності доставки до 94 % та скорочення простоїв на 35,4 % відображають покращення дисципліни й координації роботи. Зменшення витрати пального з 32 до 29 л/100 км та зниження кількості скарг на 50 % підтверджують підвищення

якості виконання робіт і ефективності використання ресурсів.

3.4. Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи нематеріального стимулювання

Економічний ефект від впровадження системи нематеріального стимулювання визначається через покращення основних показників діяльності підприємства, зокрема:

1. зростання обсягу перевезень;
 2. зменшення витрат пального;
 3. скорочення простоїв транспорту;
 4. зменшення кількості скарг клієнтів.
1. Додатковий дохід від збільшення обсягу перевезень
- До впровадження: 148 200 ткм
- Після впровадження: 174 720 ткм
- Приріст: $174720 - 148200 = 26520$ ткм
- Середній тариф перевезення: 4,2 грн / ткм
- Розрахунок додаткового доходу: $26520 \times 4,2 = 111384$ грн
- Отже, додатковий дохід становить 111 384 грн на місяць.
2. Економія витрат пального
- Витрати пального до впровадження: 32 л / 100 км
- Після: 29 л / 100 км
- Економія: 3 л / 100 км
- Загальний пробіг після впровадження: 58 240 км
- Розрахунок економії пального: $58240 \times 3 = 1747,2$ л
- Середня ціна дизельного пального: 55 грн / л
- Економія коштів: $1747,2 \times 55 = 96\,096$ грн
- Отже, економія витрат пального становить 96 096 грн на місяць.
3. Економія від скорочення простоїв транспорту
- До впровадження: 48 год/місяць

Після: 31 год/місяць

Скорочення: 17 год

Середня вартість простою автомобіля: 500 грн/год

Розрахунок економії: $17 \times 500 = 8500$ грн

Отже, економія від скорочення простоїв становить 8 500 грн.

4. Економія від зменшення скарг клієнтів

До впровадження: 6 скарг

Після: 3 скарги

Зменшення: 3 скарги

Середні витрати на врегулювання однієї скарги: 1 000 грн

Розрахунок економії: $3 \times 1000 = 3\,000$ грн на місяць.

Для візуалізації загального економічного ефекту сформуємо таблицю

3.11.

Таблиця 3.11 - Загальний економічний ефект

Джерело економічного ефекту	Ефект, грн
Додатковий дохід від перевезень	111 384
Економія пального	96 096
Скорочення простоїв	8 500
Зменшення витрат на скарги	3 000
Загальний економічний ефект	218 980 грн / місяць

Річний економічний ефект: $218980 \times 12 = 2627760$ грн

Отже, річний економічний ефект становить приблизно 2,63 млн грн.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи нематеріального стимулювання працівників сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Зокрема, за рахунок зростання обсягів перевезень, зменшення витрат пального, скорочення простоїв транспорту та зниження кількості скарг клієнтів загальний економічний ефект становить 218 980 грн на місяць або близько 2,63 млн грн на рік.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованої системи нематеріального стимулювання та доводять правильність висунутої гіпотези дослідження щодо підвищення

продуктивності трудової діяльності працівників підприємства.

Сформуємо таблицю 3.12 з визначенням витратами на впровадження системи нематеріальної мотивації та розрахунком окупності (ROI).

Таблиця 3.12 - Витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації та оцінка окупності (ROI) для ТОВ «СПЕЙР ПАТС»

1) Щомісячні витрати (операційні)

Захід (елемент системи)	Зміст витрат	Сума, грн/міс
Навчання та розвиток персоналу	міні-тренінги для диспетчерів/адміну, інструктажі для водіїв, матеріали	7 000
Програма визнання та морального заохочення	«водій/диспетчер місяця», подяки, дошка пошани, внутрішні відзнаки	1 500
Корпоративні комунікації	внутрішні зустрічі/брифінги, інформаційні повідомлення, друк матеріалів	1 000
Опитування залученості та зворотний зв'язок	анкети, обробка результатів, короткі інтерв'ю	500
Командні заходи/підтримка клімату	невеликі заходи (кава-зустрічі, міні-події)	2 000
Разом щомісячні витрати		12 000

2) Одноразові витрати (разові)

Захід	Зміст витрат	Сума, грн (разово)
Розробка KPI та регламентів	положення про нематеріальне стимулювання, KPI, стандарти комунікації	8 000
Налаштування обліку показників	шаблони/таблиці, налаштування звітності (Excel/Google Sheets)	3 000
Внутрішні матеріали/візуалізація	плакати, пам'ятки, бейджі/сертифікати, оформлення	2 000
Разом одноразові витрати		13 000

Таблиця 3.13 - Розрахунок окупності (на основі отриманого економічного ефекту)

Економічний ефект (з попередніх розрахунків): 218 980 грн/міс

3) Підсумок ефективності та ROI

Показник	Формула	Значення
Економічний ефект на місяць		218 980
Щомісячні витрати на систему		12 000
Чистий ефект на місяць	$218\,980 - 12\,000$	206 980
Одноразові витрати		13 000
Період окупності	$13\,000 / 206\,980$	0,06 міс (~2 дні)
ROI за 1 місяць	$(206\,980 / 13\,000) \times 100\%$	1 592 %
ROI за 1 рік	$((206\,980 \times 12 - 13\,000) / 13\,000) \times 100\%$	$\approx 19\,000 \%$

ROI виходить дуже високим через те, що нематеріальні заходи зазвичай маловитратні, а ефект у перевезеннях може бути значним.

Розрахунки свідчать, що впровадження системи нематеріальної мотивації потребує відносно невеликих витрат: 12,0 тис. грн щомісяця та 13,0 тис. грн одноразово. За умови досягнення прогнозованого економічного ефекту 218,98 тис. грн/міс, чистий економічний результат становитиме 206,98 тис. грн/міс, а період окупності одноразових витрат — приблизно 0,06 місяця. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують високу окупність інвестицій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної праці на підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС», діяльність якого пов'язана з наданням послуг вантажних автомобільних перевезень та оптовою торгівлею автозапчастинами.

У ході дослідження запропоновано формування комплексної системи нематеріального стимулювання, яка передбачає поєднання різних мотиваційних інструментів, спрямованих на підвищення зацікавленості

працівників у результатах своєї діяльності. Визначено, що для підприємства з невеликою чисельністю персоналу особливо важливим є застосування методів, які сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

У підрозділі 3.2 було запропоновано запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу, серед яких: система професійного розвитку водіїв, внутрішня система визнання та заохочення працівників, покращення умов праці та організаційної культури, а також використання гнучких підходів до організації робочого часу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, розвитку їхніх професійних компетенцій та зміцненню командної взаємодії в колективі.

У підрозділі 3.3 було проведено організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало доцільність їх впровадження в діяльність підприємства. Встановлено, що застосування сучасних інструментів нематеріального стимулювання не потребує значних фінансових витрат, але водночас може забезпечити суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

У підрозділі 3.4 здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованої системи нематеріального стимулювання. Результати розрахунків підтверджують, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці працівників, покращенню якості виконання транспортних послуг, підвищенню рівня мотивації персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку транспортних послуг.

Отже, впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання на ТОВ «СПЕЙР ПАТС» є доцільним та економічно обґрунтованим. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, зростанню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено теоретичне та практичне дослідження проблеми удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності на підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС», основним видом діяльності якого є надання послуг вантажних автомобільних перевезень. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання трудових ресурсів та формування сучасних підходів до мотивації персоналу в умовах конкурентного середовища.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи стимулювання трудової діяльності персоналу, зокрема сутність мотивації праці, роль матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом, а також сучасні підходи до підвищення продуктивності праці. Встановлено, що нематеріальне стимулювання відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників, оскільки сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, розвитку професійних компетенцій та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом та нематеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «СПЕЙР ПАТС». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його виробничо-господарську діяльність, кадровий склад та організацію праці. У результаті дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються окремі методи нематеріального стимулювання, зокрема визнання результатів праці, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, гнучкість організації робочого часу та налагоджена комунікація між керівництвом і працівниками. Водночас відсутність системного підходу до мотивації персоналу зумовлює необхідність удосконалення існуючої системи стимулювання.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної праці на підприємстві.

Запропоновано формування комплексної системи мотивації, що включає впровадження сучасних інструментів стимулювання персоналу, зокрема системи професійного розвитку водіїв, внутрішньої системи визнання та заохочення, покращення умов праці та організаційної культури, а також використання гнучких підходів до організації робочого часу. Проведено організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів та здійснено оцінку їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства.

Результати оцінки продуктивності праці свідчать, що після впровадження заходів нематеріального стимулювання на підприємстві спостерігається позитивна динаміка основних показників ефективності діяльності працівників. Зокрема, кількість виконаних рейсів збільшилася на 17,9 %, а обсяг перевезень зріс на 18,9 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці водіїв. Водночас рівень вчасності доставки підвищився з 86 % до 94 %, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Крім того, спостерігається зменшення витрат пального на 9,4 % та скорочення простоїв транспорту на 35,4 %, що свідчить про покращення організації транспортного процесу та підвищення дисципліни працівників. Також кількість скарг клієнтів зменшилася вдвічі, що підтверджує позитивний вплив нематеріальних стимулів на якість виконання трудових обов'язків працівниками підприємства.

Отже, отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження про те, що впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та зростанню ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для підвищення результативності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_29
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchukv-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinkipratsivnikiv-na-pidpriemstvi>
3. Бандурка М. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві. Електронний студентський науковий вісник. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html>
4. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. Т. 2. С. 87-91.
5. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. Українська правда: веб-сайт. 2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/25303>
6. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
7. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article /view/3235/3158>
8. Бондаренко С. М., Савчук Л. М. Інноваційні підходи до мотивації персоналу в умовах цифровізації. Проблеми економіки. 2022. № 3. С. 134–140.
9. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на

підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=504>

10. Ведерніков М.Д. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. С. 40-45.

11. Верховна Рада України. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

12. Верховна Рада України. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>

13. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

15. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т.: ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_MInternational_experience_6-7.pdf

16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2011. 390 с.

18. Грішнова О. А., Ємельяненко Л. М. Управління залученістю персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2020. № 5. С. 45–56.

19. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К., 2015. С. 42-50.
20. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.
21. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 276-277.
22. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
23. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103-112.
24. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. 2001. 205 с.
25. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
26. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнесінформ. 2010. № 4. С. 102–104.
27. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С. 32-36.
28. Данилюк О. Чому таланти залишають великі компанії. URL: <http://blog.management.com.ua/item/1347>.
29. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України 2023: статистичний збірник URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. Назва з екрана.
30. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. 2002. 321с.

31. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств. Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». Тернопіль Збараж: ТНЕУ, 12-13 травня 2016. С. 51-52.
32. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193 URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/188_Dud.pdf
33. Дяченко О. П. Управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 112–118.
34. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2020. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
35. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
36. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
37. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38.
38. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
39. Ільїна С. Б. Гнучкі режими праці як інструмент нематеріальної мотивації персоналу. Економічний простір. 2023. № 189. С. 102–108.
40. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>.

41. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. С. 81 – 85.

42. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

43. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

44. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство України станом на 2024 р. Київ: Алерта, 2024. 120 с.

45. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 337 с.

46. Колот А. М., Герасименко О. О. Мотивація та стимулювання праці в умовах нестабільності: нові виклики та інструменти. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2021. № 1 (21). С. 8–18.

47. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3

48. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

49. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Електронний студентський науковий вісник. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

50. Кравчук О. І. Нематеріальна мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава.

2021. № 7. С. 92–97.

51. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 308 с.

52. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики. Персонал. 2006. №5. С. 3-12.

53. Лазоренко Л. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації праці. Вісник ХНУ. 2020. № 4. С. 210–215.

54. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №3(7). С. 58 – 61.

55. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці. Вісник ТАНГ. 2002. № 7/4. С. 43-46.

56. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці. І Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16 квітня 2010, Одеса. С. 112-116.

57. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах. Збірник матеріалів міжнародної науковопрактичної конференції., Київ:КНЕУ. 2006. 23-24 березня. С. 85-90.

58. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві. Персонал. 2013. №8. С. 32-36.

59. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2007. 348 с.

60. Мельник Л. Г., Корінько М. Д. Соціально-психологічні чинники продуктивності праці в умовах невизначеності. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. С. 56–63.

61. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку ринку праці. URL: <https://www.me.gov.ua>. Назва з екрана.

62. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник. Київ: Академія, 2019. 640 с.

63. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління

персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. №1(34). С. 66-72.

64. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. Освіта і бізнес. 2000. № 16. С. 43-46.

65. Петрова І. Ф. Ринок праці в Україні: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2010. 298 с.

66. Петрова І. Ф., Близнюк В. В. Розвиток людського капіталу в умовах кризових трансформацій. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 2 (48). С. 69–82.

67. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.9_67

68. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10_78

69. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України: веб-сайт. URL: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12>

70. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. №15/1. С. 58- 62.

71. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 412 с.

72. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. Проблеми теорії і практики управління. 2014. № 4. С. 71-76.

73. Середа О.Г, Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>

74. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60).

75. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту

персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6, Т.2. С. 178-181.

76. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 488 с.

77. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

78. Швець Н. В. Управління персоналом малого підприємства в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 215–220.

79. CIPD. Employee Engagement and Motivation Survey Report 2024. Available at: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/employee-engagement/>

80. Cooke F. L., Xiao Q., Chen Y. Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research. The International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32 (6). P. 132–150.

81. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

82. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 203 p.

83. Kwon K., Kim T. Strategic human resource management and employee engagement: A review of recent empirical studies. Human Resource Management Review. 2020. Vol. 30 (2). P. 100–112.

84. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.

85. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. – 663 p.

86. Saks A. M. Caring human resources management and employee engagement. Human Resource Management Review. 2022. Vol. 32 (3). P. 100–111.

87. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. London:

Routledge, 2021. 512 p.

88. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30 (3). P. 100–109.

89. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p.

90. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>