

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Цибенко Поліни Олександрівни**



Науковий керівник: к.е.н., доцент **Соболева Тетяна Олександрівна**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Цибенко Поліні Олександрівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес організації»

«Personnel incentives management in a business-organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ "Євро Авто Сервіс"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в бізнес-організації

Об'єкт дослідження:	забезпечення ефективності діяльності персоналу в бізнес-організаціях
Предмет дослідження:	теоретичні основи та практичні аспекти управління стимулюванням персоналу для підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідити та систематизувати теоретичні засади управління стимулюванням персоналу та розробити рекомендації щодо його покращення в бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

в першому параграфі: розкрити зміст категорій «стимулювання» та «мотивація», висвітлити підходи до їх трактування; надати характеристику видів, методів стимулювання персоналу

в другому: підходи до аналізу ефективності стимулюванням персоналу бізнес-організації, в тому числі надати характеристику завдань та етапів створення ефективної системи управління стимулюванням персоналу

в третьому параграфі: сучасні підходи до стимулювання персоналу бізнес-організації та їх переваги та обмеження для впровадження на українських підприємствах

У розділі 2

в першому параграфі: надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" через визначення стану внутрішніх підсистем, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.

в другому параграфі: надати характеристику діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" з точки зору поточного стану та перспектив використання інструментів стимулювання персоналу. Провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки зору управління стимулюванням персоналу

в третьому параграфі: визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс"

**Завдання підготував
науковий керівник**



Соболєва Тетяна

«22» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Цибенко Поліна

«22» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 5 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 44 найменувань, 6 додатків.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес організації»

Об'єкт дослідження – забезпечення ефективності діяльності персоналу в бізнес-організаціях.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні аспекти управління стимулюванням персоналу для підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити та систематизувати теоретичні засади управління стимулюванням персоналу та розробити рекомендації щодо його покращення в бізнес-організації

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити зміст категорій «стимулювання» та «мотивація», висвітлити підходи до їх трактування; надати характеристику видів, методів стимулювання персоналу
- виокремити підходи до аналізу ефективності стимулюванням персоналу бізнес-організації, в тому числі надати характеристику завдань та етапів створення ефективної системи управління стимулюванням персоналу
- описати сучасні підходи до стимулювання персоналу бізнес-організації та їх переваги та обмеження для впровадження на українських підприємствах
- надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" через визначення стану внутрішніх підсистем, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.
- надати характеристику діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" з точки зору поточного стану та перспектив використання інструментів стимулювання персоналу, провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки зору управління стимулюванням персоналу
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс"

Практичне значення одержаних результатів полягає в підготовці рекомендацій для впровадження напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу. Використання зазначених підходів до стимулювання персоналу може сприяти оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності командної роботи та продуктивності компанії. Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть слугувати основою для розробки детального плану дій щодо управління стимулюванням персоналом у компанії «Євро Авто Сервіс».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

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

В і д г у к

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
очної (денної) форми навчання
Цибенко Поліни Олександрівни
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес організації»**

Логіко-структурний рівень роботи: логіка ланцюга «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» дотримана частково (висновки мають віддзеркалювати результати дослідження по всіх підрозділах), тема отримала обґрунтування з точки зору актуальності та переважно розкрита через відповідну побудову роботи та взаємозв'язок її розділів (3 бали)

Рівень пошукової глибини: якість бібліографічного аналізу, репрезентативність аналізованої інформації з бізнес-організації – об'єкта дослідження відповідає вимогам частково (відсутні джерела за останні п'ять років (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: аналіз понятійного апарату стимулювання персоналу проведено на належному рівні, хоча інструменти матеріального та нематеріального стимулювання вказані в обмеженому вигляді, здатність здобувачки до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору продемонстрована; теоретично обґрунтована авторська позиція щодо вдосконалення управління стимулюванням персоналу вимагає уточнення (6 балів)

Діагностичний рівень роботи: глибина проведеної діагностики проблеми достатня, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал (не вистачає аналізу структури персоналу та її динаміки) відповідають меті й завданням роботи, коректно наведено інтерпретацію використаних інструментів діагностики, хоча вимагає уточнення інтерпретація СВОТ аналізу, здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації продемонстрована (8 балів)

Конструктивний рівень роботи: розроблені пропозиції відповідають напрямкам розвитку стимулювання персоналу організації опосередковано, економічне обґрунтування пропозиції та розроблення управлінських аспектів її реалізації проведено (8 балів)

Рівень наукової етики: дотримано наукового стилю викладання матеріалу та правил оформлення рукопису, посилання на використані джерела та норми етики цитування потрібно посилити (8 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, зауваження наукового керівника ураховувалися вчасно (5 балів)

Кількість балів за якість КБР: 44 бали

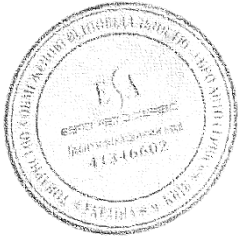
Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: необхідні компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» бакалаврського рівня набуті

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: робота відповідає встановленим вимогам, здобувачка Цибенко Поліна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту



Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Тетяна Олександрівна

«30» травня 2024р.



**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Цибенко Поліни Олександрівни

Тема: Управління стимулюванням персоналу бізнес організації

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективне стимулювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, покращенню корпоративної культури та адаптації до ринкових змін. Це допомагає утримувати талановитих співробітників та задовольняти їхні індивідуальні потреби. Також ефективне управління стимулюванням веде до покращення фінансових показників компанії, роблячи її більш конкурентоспроможною та прибутковою.

Позитивні риси роботи: надається організаційно-економічна характеристика організації, аналізується поточний стан вмотивованості персоналу та розробляються пропозиції щодо корегування системи стимулювання праці робітників.

Зауваження до роботи: відсутні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження рекомендацій у практичну діяльність компанії «Євро Авто Сервіс». Отримані результати можуть служити основою для подальшого удосконалення стратегії управління стимулюванням персоналу та сприяти зростанню компанії.

Директор ТОВ «Євро Авто Сервіс»

КУЗЬМІНА Л.Ю.

5 травня 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та роль стимулювання персоналу.....	6
1.2 Управління стимулюванням персоналу в системі мотивації бізнес-організації.....	13
1.3 Сучасні підходи до стимулювання персоналу в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2.....	22
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
2.1 Діагностика внутрішньої та зовнішньої діяльності "Євро Авто Сервіс".....	22
2.2 Аналіз поточного стану системи стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс".....	28
2.3 Розроблення та впровадження стратегії стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс": кроки та методи реалізації.....	38
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу накладають на власників компаній обов'язок поважати інтереси працівників різних рівнів. Успішне функціонування сучасного підприємства – це ефективне управління людськими ресурсами. Високоякісний людський капітал є рушійною силою та передумовою для досягнення прибутковості, зростання та розвитку бізнес-організацій. Якщо управління людськими ресурсами розглядати як організаційний процес, метою якого є підвищення ефективності організації та задоволення потреб працівників підприємства, важливим завданням управління людськими ресурсами є створення адекватної системи мотивації працівників для успішного досягнення поставлених корпоративних цілей.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розробки нових методів управління стимулюванням персоналу, що сприятиме розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності. Стимулювання персоналу все ще залишається актуальним питанням у бізнес-організаціях та центральним у психологічних дебатах. Якщо в минулому дане питання вважали «функціональним» та його відтісняли на другий план, то сьогодні, як ніколи раніше, воно набуває стратегічного значення і відіграє важливу роль для самого успіху організацій.

Об'єктом дослідження є забезпечення ефективності діяльності персоналу в бізнес-організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління стимулюванням персоналу для підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження та систематизація теоретичних засад управління стимулюванням персоналу та розроблення рекомендації щодо його покращення в бізнес-організації. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розкрити зміст категорій «стимулювання» та «мотивація», висвітлити підходи до їх трактування; надати характеристику видів, методів стимулювання персоналу
- виокремити підходи до аналізу ефективності стимулюванням персоналу бізнес-організації, в тому числі надати характеристику завдань та етапів створення ефективної системи управління стимулюванням персоналу
- описати сучасні підходи до стимулювання персоналу бізнес-організації та їх переваги та обмеження для впровадження на українських підприємствах
- надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" через визначення стану внутрішніх підсистем, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.
- надати характеристику діяльності ТОВ "Євро Авто Сервіс" з точки зору поточного стану та перспектив використання інструментів стимулювання персоналу, провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки зору управління стимулюванням персоналу
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс".

Для реалізації мети та завдань дослідження використовуються наукові методи, такі як синтез та аналіз, порівняння, метод SWOT-аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукова література (статті, дисертації, монографії), Інтернет-публікації, дані офіційних статистичних досліджень, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Євро Авто Сервіс» за 2021-2023 роки.

Теоретико-методичні та практичні засади розробки стратегії стимулювання персоналу бізнес-організації досліджено в публікаціях Дзямулича М. І., Урбан О. А., Дзямулича М. І., Чумагіної Ю. О., Качана Є. П., Бали В. В., Мацака А. Г., Долішнього І. М., Колодійчука А. В., Колота А. М., Маринича І. А., Капустянського П. З., Мочерного С. В., Баксалової О. М., Біліченка О. С., Волинця В. В., Гриньової В. М., Грузіної І. А., Гриньової В. М., Ястремської О. М., Данюка В. М.,

Чернушкіної О. О., Дубчака І. В., Дороніної М. С., Черкашини Т. С., Карнегі Д., Мазур Н. О., Машкова К. Є та інших авторів.

Структура роботи складається з двох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій, зокрема визначаються сутність та види стимулювання, розглядаються відповідні підходи мотивації, надається характеристика методів стимулювання персоналу.

У другому розділі проводиться аналіз та напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в ТОВ «Євро Авто Сервіс». Зокрема, надається організаційно-економічна характеристика компанії та оцінюється практика управління персоналом, аналізується ефективність застосування методів стимулювання робітників. На основі проведеного аналізу обґрунтовуються заходи з удосконалення системи управління стимулювання персоналу ТОВ «Євро Авто Сервіс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль стимулювання персоналу

Термін "стимулювання" є одним з ключових у сфері управління персоналом, адже він тісно пов'язаний з покращенням трудової діяльності та досягненням організаційних цілей. Розуміння цього терміну та його грамотне застосування є запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Стимулювання (від лат. stimulus - голка) - це система цілеспрямованих впливів, які використовуються для спонукання суб'єктів до активної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей. У контексті управління персоналом стимулювання можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на формування у працівників мотивів до праці та стимулювання їхньої трудової активності [1].

Стимулювання виконує декілька важливих функцій:

- Мотиваційну: мотивує працівників до більш продуктивної та якісної роботи за рахунок створення умов для задоволення потреб працівників та виникнення у них позитивних мотивів до праці.
- Регулюючу: дозволяє регулювати поведінку працівників та спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей організації за рахунок визначення чітких критеріїв оцінювання праці та застосування відповідних стимулів до працівників, які досягають цих критеріїв[2,13].
- Компенсаційну: забезпечує справедливую винагороду за працю, відповідно до її складності, відповідальності та результативності.

- Розвиваючу: сприяє розвитку трудового потенціалу працівників, їхньої кваліфікації та навичок за рахунок застосування таких стимулів, як навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст тощо.
- Соціальну: дозволяє покращити соціальний клімат в організації та підвищити рівень задоволеності працівників своєю роботою за рахунок створення системи стимулювання, яка є справедливою та прозорою, а також забезпечення умов для соціального партнерства між адміністрацією та працівниками.

Реалізація всіх цих функцій стимулювання неможлива без чіткої та правильної мотивації працівників - тієї внутрішньої рушійної сили, яка спонукає людину до дії. Англійський письменник Р. Денні у своїй книзі "Зброя перемоги" стверджує, що мотивація - це ключ до успіху як на роботі, так і в житті. Чим вона вища, тим більші шанси на успіх і краще досягнуті результати. Мотивація праці відіграє одночасно фундаментальну та стратегічну роль. З цієї причини менеджмент повинен вміти виявляти, використовувати та розвивати індивідуальні відмінності, які є рушійною силою, що стимулює, заохочує й залучає людей до роботи в організації. Така важлива концепція з часом породила безліч досліджень і теорій на цю тему. Починаючи з 1950-х років, було запропоновано чимало пояснювальних моделей мотивації, таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія мотивації досягнень МакКлелланда і двофакторна теорія мотивації Герцберга. Вони використовували змістовний підхід, зосереджуючись на факторах, які впливають на поведінку людей [3]. Інші автори, зокрема Врум і Локк, базували свої дослідження на аналізі процесів, які призводять до прояву певної мотивації. Даний підхід зосереджувався на тому, як люди ставлять цілі та очікують винагороди.

Тож детальне вивчення наукової літератури дозволило згрупувати ці роботи й окреслити три ключових підходи до теорій мотивації: процесний, змістовний та підхід поведінкових відносин (див табл.1.1). Ці підходи пропонують різні погляди на те, що спонукає людей до дії та як можна ефективно стимулювати їхню поведінку: теорії змісту розглядають причини, з яких виникає мотивація і

відповідна поведінка, зосереджуючись переважно на індивідуальних потребах; теорії процесу розглядають, як змінюється поведінка і, зокрема, як людина змінює спосіб своїх дій; а поведінкові - зосереджується на зовнішніх факторах, що впливають на поведінку людей.

Таблиця 1.1 – Групування теорій мотивації працівників підприємств за підходами.

Назва підходу	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Процесний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети настільки, наскільки вона вірить у можливість отримання винагороди за свої зусилля.
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства порівнюють свої винагороди з витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу [7].
	Теорія Портера-Лоулера	Сутність цієї теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де ключовими є п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат та ступінь задоволення.
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити через порівняння себе з іншими людьми, а не за абсолютними показниками, що дозволяє змінювати власну поведінку.
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона	Рівновагу між стимулюванням членів колективу до активної діяльності та їхнім реальним внеском у досягнення цілей підприємства можна досягти через дозоване надання винагороди [9].
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи з конкретних ситуацій на підприємстві, індивід обирає відповідний тип поведінки. На його вибір впливають оцінка ситуації працівником, його побажання в цій ситуації та його вплив на неї [13].
Змістовний підхід	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Оплата за роботу повинна бути прямо пропорційна кількості виготовленої продукції, при цьому ефект винагороди можна відчутти відразу після виконання роботи.
	Соціальна теорія Е. Мейо	Автор обґрунтував підхід, згідно з яким на трудову діяльність і зростання виробництва більше впливають морально-психологічні чинники, а не матеріальні аспекти [18].

Продовження таблиці 1.1

	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, при цьому поведінка людей визначається потребами нижчого рівня, мотиваційний вплив яких зникає після їх задоволення [22].
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, що впливають на поведінку людини, включають існування (фізіологічні та безпека), приналежність (соціальна природа людини, її бажання бути частиною сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (потреби самовираження, пов'язані з бажанням розвитку та самовдосконалення).
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора	Згідно з теорією «Х», працівники схильні уникати роботи, тому їх необхідно стимулювати через контроль та погрози. Теорія «У» припускає, що працівники за своєю природою відповідальні, мають почуття автономії та прагнуть до самовираження.
Підхід поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Суть цієї теорії полягає у вивченні та описі впливу на поведінку людини потреб досягнення (бажання досягти цілей), влади (прагнення контролювати інших людей, ресурси та процеси) і співучасті (прагнення до дружніх відносин з оточуючими) [17].
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Він розробив нову модель мотивації, яка базується на двох групах потреб: мотиваційних потребах та потребах, пов'язаних з умовами праці. За теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню незадоволеності роботою.
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінка людини визначається пріоритетними орієнтаціями членів організації: інструментальною, бюрократичною, орієнтацією на співучасть або професійною орієнтацією [34].
	Концепції людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної, соціальної та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо).
	Теорія поля К. Левіна	Поведінка людини визначається особистісними факторами та факторами оточення.
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	Міжнаціональні та культурні відмінності суттєво впливають на мотивацію працівника [24].

Мотиваційний процес починається з ситуації внутрішнього дискомфорту, викликаного існуванням потреби, яку необхідно задовольнити. У такому разі винагорода - це стимул, що надходить з робочого середовища та впливає на мотиваційний процес індивіда, задовольняючи потребу і, отже, штовхаючи його до бажаної поведінки. Стимули можуть бути дуже різноманітними залежно від потреб працівника, на якого вони діють, і методів їх застосування. Найчастіше виділяють *матеріальні та нематеріальні стимули* [6]. До першого виду відносять:

- Заробітну плату - основний вид матеріального стимулювання, який включає оклад, премії, бонуси та інші виплати.
- Соціальний пакет - комплекс пільг та послуг, які надаються працівникам, таких як медичне страхування, харчування, транспорт, відпочинок тощо.
- Інші матеріальні стимули: подарункові сертифікати, знижки на товари та послуги, безкоштовні подорожі тощо.

Серед матеріальних стимулів особливо поширені грошові та кар'єрні заохочення. Вважається, що заохочення має впливати на фіксовану частину заробітної плати у відсотках від 5% до 10%: менші відсотки роблять його неефективним; вищі відсотки, як правило, змушують працівника зосередити всі свої зусилля на аспектах продуктивності, пов'язаних із стимулом, аспектах, які зазвичай є кількісними, на шкоду іншим, які зазвичай є якісними.

Нематеріальні стимули натомість включають:

- Визнання та похвалу: це може бути усне або письмове вираження подяки за гарну роботу, вручення грамот, дипломів, нагород тощо.
- Можливості для розвитку: навчання, участь у тренінгах та семінарах, робота над новими проєктами тощо.
- Сприятливий мікроклімат у колективі: створення атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки в колективі.
- Можливість впливати на прийняття рішень: участь у роботі комісій, висловлення думок та пропозицій щодо розвитку організації.

- Гнучкий графік роботи: можливість самостійно визначати час початку та закінчення робочого дня або працювати з дому [25].

На основі цих видів заохочень були розроблені дві класифікації методів стимулювання персоналу. *Прямі методи* ґрунтуються на матеріальних стимулах і безпосередньо впливають на розмір винагороди працівника. Зі свого боку *непрямі методи* - це методи, які не впливають на розмір винагороди, але створюють сприятливі умови для роботи та підвищують мотивацію працівника за допомогою нематеріальних стимулів.

Доречно зазначити, що зв'язок між винагородою і результатом - лінійний. Працівники компаній не отримують жодних бонусів, доки протягом обмеженого періоду часу не досягнуть встановленої цілі або мінімальної межі цієї цілі. Наприклад, якщо певний рівень бюджету встановлено як ціль, компанія може встановити мінімальний ліміт у 80%, нижче якого бонуси надаватися не будуть. Тому, якщо результат буде між цільовим і 80%, то причетні працівники будуть винагороджені. Як тільки мета досягнута, винагорода, як правило, збільшується лінійно по відношенню до результату.

Компанії також могли б максимально обмежити видачу заохочень для керівників середньої ланки, однак це не стосується винагород топ-менеджерів. Причини, чому компанія може вирішити застосувати таке обмеження, можуть бути наступними:

- побоювання, що менеджери, аби отримати бонуси, здійснюватимуть дії, які в короткостроковій перспективі дають значні економічні результати, але які потім матимуть негативні наслідки для довгострокової стабільності; фактично може існувати ризик досягнення рівнів зростання та прибутковості, які є нестійкими в довгостроковій перспективі;
- бажання підтримувати вертикальну справедливість в оплаті праці, тобто не платити керівникам нижчого рівня більше, ніж керівникам вищого рівня;

- бажання підтримувати стандартний рівень винагороди, дозволяючи менеджерам підтримувати свій спосіб життя;

- бажання відповідати стандартам заробітної плати як у тій самій компанії, так і в галузі, до якої вона належить.

Загалом, універсального підходу до стимулювання персоналу не існує, адже те, що мотивує одного працівника, може не спрацювати для іншого. Важливо вивчати потреби та інтереси працівників і використовувати комплекс стимулів, який дозволить максимально розкрити їхній потенціал [39].

1.2 Управління стимулюванням персоналу в системі мотивації бізнес-організації

Що стосується організаційної сфери, то мотиваційна сила має фундаментальне значення: вона являє собою енергію, яку суб'єкт вкладає як в реалізацію діяльності, пов'язаної з конкретними завданнями, так і в роботу на благо організації, орієнтовану на зміцнення зв'язку приналежності. Існує взаємозв'язок між результативністю та мотивацією: зокрема, можна виразити результативність як функцію мотивації та здібностей, враховуючи певний контекст.

$$\text{Результативність} = f(\text{мотивація, здібності}) \quad (1.1)$$

Обидва складові компоненти результативності окремо представляють необхідні, але недостатні умови для досягнення встановлених рівнів результативності. Наприклад, якщо відсутня мотивація до виконання певної дії, то можливості людини можуть бути недостатніми; і навпаки, навіть за умови високої мотивації, людина, яка не має достатніх можливостей для виконання певного завдання, буде працювати погано. Що стосується контексту, то він являє собою середовище, в якому відбувається діяльність, і в якому має бути реалізований результат; він охоплює як можливості, тобто елементи, що сприяють реалізації результату, так і перешкоди та загрози, які можуть завадити досягненню бажаних цілей. Елементи наведеного вище рівняння тісно пов'язані між собою:

- *Результативність* являє собою результат зусиль, який може бути визначений як в якісному, так і в кількісному вираженні. Розрізняють: виконання завдань (діяльність, суворо пов'язана з виконанням прямих обов'язків), контекстуальну ефективність (діяльність, яка виходить за межі виконуваного завдання і стосується додаткових дій, здатних покращити робочий клімат) та етичну ефективність (діяльність, що стосується етичного виміру ефективності, виконання етично правильних дій);

- *Потенціал*: здібності, навички, знання людини. Вони можуть бути вродженими або набутими;
- *Мотивація* є важливим компонентом продуктивності та одним із визначальних чинників індивідуальної поведінки [5].

З метою забезпечення якісних послуг за низьких витрат, прийняття нових управлінських процедур та інструментів є необхідним, але недостатнім кроком: керівництво повинно мати можливість розраховувати на внесок інших працівників. Продуктивність працівників є критично важливим ресурсом для бізнес-організації, і мотивація виконувати свої обов'язки повинна заохочуватися. Це перспектива, яка вимагає сильної відповідальності з боку керівництва, усвідомлюючого, що якість результатів організації сильно залежить від залученості та професійного рівня працівників. Менеджери компаній повинні бути в змозі надихати співробітників на досягнення спільних цілей, створювати сприятливі умови та здорову атмосферу в колективі, ділитися знаннями та досвідом, необхідну для ефективної роботи. Керівникам організаційного підрозділу необхідно систематично удосконалювати свої знання та навички з тем, які допомагають заохочувати співробітників до плідної роботи і створенню культури, чутливої до змін, яких вимагає контекст і користувачі. Тема стимулювання персоналу, спонування його до дій є однією з таких.

Управління стимулюванням персоналу, тобто цілеспрямований вплив на трудову активність працівників, має на меті формування у співробітників стійкої мотивації до досягнення високих результатів праці, що відповідають цілям та завданням бізнес-організації.

Існує декілька підходів до аналізу ефективності стимулювання персоналу бізнес-організації:

1. *Аналіз показників діяльності* є одним з ключових методів оцінки ефективності стимулювання персоналу. Він дозволяє виміряти вплив стимулів на

поведінку працівників та на загальні результати роботи організації. Виокремлюють такі його види:

- Аналіз продуктивності праці: ґрунтується на порівнянні обсягів роботи, виконаних до та після впровадження стимулів. Він може включати такі показники, як: кількість виробленої продукції, кількість наданих послуг та час, витрачений на виконання завдання.
- Аналіз якості роботи: аналізує рівень якості роботи, виконаної працівниками. Показники: кількість помилок, браку та/або рекламацій.
- Аналіз фінансових показників: оцінює вплив стимулів на фінансові результати організації. Показники: рентабельність, прибуток, доходи.
- Аналіз втрат персоналу: оцінює вплив стимулів на плинність кадрів, відсутність на робочому місці та запізнення. Показники: рівень плинності кадрів, кількість днів непрацездатності, кількість запізнень.
- Аналіз задоволеності працівників: визначає рівень задоволеності працівників умовами праці, стимулами та роботою в цілому. Він може включати такі методи, як: опитування, фокус-групи та співбесіди [10].

Для проведення аналізу показників діяльності необхідно визначити цілі аналізу: з'ясувати, що саме хочеться виміряти і який вплив стимулів намагаємося оцінити. Далі важливо визначити, які показники найкраще відображають цілі аналізу, зібрати та проаналізувати дані. Останнім етапом є оцінювання ефективності системи стимулювання та впровадження змін за необхідності. Аналіз показників діяльності може бути трудомістким процесом, але він є важливим інструментом для оцінки ефективності стимулювання персоналу.

2. *Порівняльний аналіз* дозволяє порівняти вплив різних стимулів, груп працівників або часових періодів на показники діяльності. Існує декілька видів цього аналізу:

- Порівняння у різних групах працівників (за віком, статтю, посадою, тощо).

- Порівняння за типами стимулів (наприклад, матеріальних, нематеріальних, тощо).
- Порівняння протягом різних часових періодів.

На початку порівняльного аналізу треба визначити його цілі: потрібно з'ясувати, що саме слід порівняти і який вплив стимулів варто оцінити. Далі важливо вибрати групи для порівняння та підібрати необхідні показники. Після цього йде збір та аналіз даних, висновки.

3. *Використання методів моделювання* є одним з методів оцінки ефективності стимулювання персоналу. Він дозволяє прогнозувати вплив різних стимулів на поведінку працівників та на загальні результати роботи організації. Його види:

- Розробка математичних моделей для прогнозування впливу стимулів на поведінку працівників. Математичні моделі можуть бути простими або складними, залежно від цілей дослідження.
- Використання комп'ютерних програм для моделювання різних сценаріїв стимулювання. Комп'ютерні моделі можуть бути динамічними та враховувати взаємодію між працівниками та їхнім середовищем.

Використання методів моделювання дозволяє прогнозувати вплив стимулів до їх впровадження, порівнювати різні стимули без необхідності проведення дорогих та трудомістких експериментів, а також враховувати складні фактори, які можуть впливати на поведінку працівників. Однак, важливо зазначити, що методи моделювання мають також деякі обмеження, адже якість моделі залежить від якості вхідних даних і результати моделювання не завжди є точними [13].

4. *Метод експертних оцінок* ґрунтується на думках та знаннях фахівців з питань стимулювання персоналу. Існують наступні види методу експертних оцінок:

- Метод інтерв'ю: проведення інтерв'ю з експертами, які дають оцінку системі стимулювання та її ефективності.
- Метод анкетування: заповнення експертами анкет, в яких вони дають оцінку різним аспектам системи стимулювання.
- Рейтинговий метод: ранжування експертами стимулів за їх ефективністю.
- Метод Дельфі: проведення декількох турів анонімного опитування експертів з метою досягнення консенсусу щодо оцінки системи стимулювання.

Переваги: даний метод дозволяє отримати інформацію від фахівців, які мають глибокі знання та досвід в сфері стимулювання персоналу, оцінити складні аспекти системи стимулювання, які важко виміряти кількісними методами, а також отримати швидкі та недорогі результати. Недоліки: результати методу залежать від компетентності та об'єктивності експертів, а також можлива упередженість з їхнього боку експертів.

Як вже можна було помітити з опису підходів до аналізу ефективності стимулювання робітників, створення ефективної системи управління стимулюванням персоналу передбачає кілька ключових *етапів та завдань*. Спершу слід чітко сформулювати цілі стимулювання, наприклад, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів або покращення якості роботи. Поставлені цілі мають бути:

А. чітко ідентифіковані та добре визначені, їх компоненти не повинні залишати місця для тлумачення;

В. вимірювані, тобто те, чи вони досягнуті, чи ні, має бути об'єктивним фактом, а не суб'єктивною оцінкою;

С. мають представляти покращення для компанії;

Д. досяжні;

Е. повинні мати визначені кінцеві терміни;

Г. істотні для рівня відповідальності зацікавленої сторони, тобто ті, що відповідають його можливостям;

Г. погоджені та обговорені із зацікавленою стороною, яка має важелі для їх досягнення [40].

Наступним кроком є ретельний аналіз існуючої системи мотивації для розуміння того, які стимули використовуються, як вони впливають на поведінку працівників і наскільки вони ефективні. Далі важливо визначити потреби та очікування працівників, що дозволить зрозуміти, які стимули вони вважають найбільш значущими[26]. На основі цієї інформації розробляється нова система стимулювання, в якій обираються відповідні типи стимулів, визначаються їх розміри та умови надання, а також створюється механізм оцінки ефективності стимулів. Впровадження нової системи стимулювання включає інформування працівників про нові правила, навчання керівників і HR-фахівців роботі з новою системою, а також забезпечення справедливого та прозорого застосування стимулів. Останній етап – це моніторинг і оцінка ефективності системи шляхом регулярного збору даних, їх аналізу та корекції стимулів за необхідності.

Додатково рекомендується залучати працівників до процесу розробки та вдосконалення системи мотивації, так як це сприяє її кращому прийняттю і підвищенню ефективності. Прозорість і справедливість у застосуванні стимулів мають бути обов'язковими задля уникнення упередженості і недовіри. Використання різноманітних стимулів для задоволення потреб різних груп працівників також є ключовим аспектом успішної системи стимулювання.

1.3 Сучасні підходи до стимулювання персоналу в Україні

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за кваліфікованими кадрами стає все більш загостреною, ефективне стимулювання персоналу стає важливою стратегічною задачею для підприємств. Саме тому бізнес-організаціям необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до мотивації працівників і впроваджувати інноваційні методи, які відповідають сучасним вимогам.

Один з перших сучасних підходів полягає в акценті на нематеріальних стимулах. Сучасні працівники цінують не лише фінансову винагороду, але й такі аспекти, як можливість розвитку і самореалізації, гнучкий графік роботи, сприятливий мікроклімат в колективі, а також визнання і похвала за успіхи. Використання таких нематеріальних стимулів допомагає підвищити лояльність працівників та їхню продуктивність.

Другий сучасний підхід – це індивідуальний. Відомо, що не існує універсального підходу до мотивації персоналу. Врахування індивідуальних потреб, інтересів та мотиваторів кожного працівника дозволяє підібрати найбільш ефективні стимули для кожної людини та максимально реалізувати її потенціал.

Третій сучасний підхід полягає в застосуванні гнучких систем винагород. Традиційні системи винагород, які базуються на фіксованій заробітній платі та бонусах, часто виявляються неефективними. Гнучкі системи винагород дозволяють пропонувати працівникам різні види стимулів, такі як акції, опціони на акції, участь у прибутках та програми визнання та винагородження.

Четвертий сучасний підхід зосереджується на використанні інструментів гейміфікації. Гейміфікація означає застосування елементів гри у неігровому контексті, яке може бути ефективним інструментом для підвищення мотивації та залученості працівників.

П'ятий сучасний підхід - застосування цифрових технологій. Вони надають бізнесу можливість використовувати мобільні додатки для визнання досягнень, онлайн-платформи для навчання та розвитку, а також засоби комунікації для спілкування та обміну досвідом [21].

Впровадження сучасних стратегій стимулювання персоналу є ключовим аспектом успішного функціонування українських підприємств. Це може приносити значні переваги:

По-перше, такі підходи підвищують мотивацію та залученість працівників. Задоволені та мотивовані працівники виявляють вищу продуктивність та менше швидкість плинності кадрів.

По-друге, вони сприяють підвищенню продуктивності праці. Ефективні методи стимулювання допомагають досягти кращих результатів.

По-третє, вони дозволяють покращити імідж роботодавця, роблячи компанію більш привабливою для талановитих фахівців.

По-четверте, такі підходи підвищують конкурентоспроможність підприємств завдяки кращим показникам мотивації, продуктивності та збереженню персоналу.

Проте варто враховувати деякі обмеження даних стратегій. Перш за все, вартість впровадження даних підходів може бути досить великою, особливо для програм навчання та розвитку. Окрім цього, складність гнучких систем винагород може вимагати значних зусиль у плануванні та адмініструванні. Наступним недоліком може бути те, що перехід на нові підходи зазвичай потребує змін корпоративної культури, що може бути викликом як для керівництва, так і для працівників. Нарешті, деякі працівники можуть бути не готові прийняти нові методи, що вимагатиме додаткового навчання та підтримки.

Отже, впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу має великий потенціал для покращення ефективності підприємств, але вимагає

уважного планування та урахування потенційних викликів. Загальна мета впровадження цих підходів полягає в підвищенні мотивації та залученості працівників, зменшенні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, створенні позитивного іміджу роботодавця та досягненні конкурентної переваги на ринку праці. Важливо пам'ятати, що ефективне стимулювання персоналу - це постійний процес, і він потребує постійного аналізу та вдосконалення відповідно до потреб організації та працівників.

Ефективність сучасних підходів до стимулювання персоналу в Україні залежить від кількох чинників, таких як розмір підприємства, економічний розвиток та стан ринку праці [8].

Наприклад, для невеликих підприємств може бути складніше виділити ресурси на програми навчання та розвитку, ніж для великих корпорацій. Тому перед впровадженням нових методів слід ретельно проаналізувати ситуацію на підприємстві. Для цього варто відповісти на декілька питань:

- Які потреби та очікування у працівників?
- Який бюджет можна виділити на стимулювання?
- Які зміни в корпоративній культурі потрібні?

Лише після детального аналізу можна розробити індивідуальний план впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу.

Важливо також врахувати культурні особливості українського бізнесу. Українські працівники можуть більше цінувати стабільність та гарантії зайнятості, ніж їхні колеги в інших країнах.

Отже, успішне впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу в українських умовах вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку підприємства, потреби працівників, культурні особливості та наявні ресурси.

Тільки за таких умов можна досягти очікуваних результатів та підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Діагностика внутрішньої та зовнішньої діяльності "Євро Авто Сервіс"

ТОВ "Євро Авто Сервіс" було засновано в 2017 році у м. Києві. Невдівлячись на свої невеликі розміри, ТОВ "Євро Авто Сервіс" є сучасним, перспективним підприємством, що стабільно розвивається. Загальні дані про підприємство подані у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальні дані ТОВ "Євро Авто Сервіс"

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЄВРО АВТО СЕРВІС"
Код ЄДРПОУ	41346602
Дата реєстрації	22.05.2017
Розмір статутного капіталу	210 000,00 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
Контактна інформація	місто Київ, вулиця Озерна, будинок 9 Тел: (095) 427-7774 / (096) 047-7774 Веб. сторінка: https://eas.kiev.ua/
Уповноважені особи	Кузьміна Людмила Юріївна

Джерело: розроблено автором на основі [42].

Сама компанія заявляє: «Ми спеціалізуємося на доступних за ціною послугах і ремонті понад 45 марок автомобілів із використанням високоякісних запчастин та допомогою висококваліфікованих механіків. Завдяки якісному, клієнтоорієнтованому підходу та зручно розташованій майстерні ми надаємо

клієнтам найкращий сервіс. Наші клієнти завжди залишають майстерню задоволеними і зі спокоєм на душі вирушають у дорогу».

Навіть у складний період для України "Євро Авто Сервіс" продовжує свою діяльність, попри відключення електроенергії та економічні труднощі. Завдяки високому рівню професіоналізму та відданості своїй справі, компанія забезпечує якісний сервіс та задоволення потреб клієнтів на найвищому рівні.

СТО "Євро Авто Сервіс" (ЄАС) пропонує широкий спектр послуг з ремонту автомобілів різних марок, а також продає запчастини для авто за доступними цінами (див. рис.2.1). Основні послуги бізнес-організації включають діагностику та ремонт ходової і кермової систем, ремонт гальмівної та паливної систем, технічне обслуговування авто, діагностику та ремонт трансмісії, кузовний ремонт, ремонт двигуна, заміну привідних ременів та роликів, ремонт ГРМ, а також заміну фільтрів, мастил, рідин і охолоджуючих речовин.

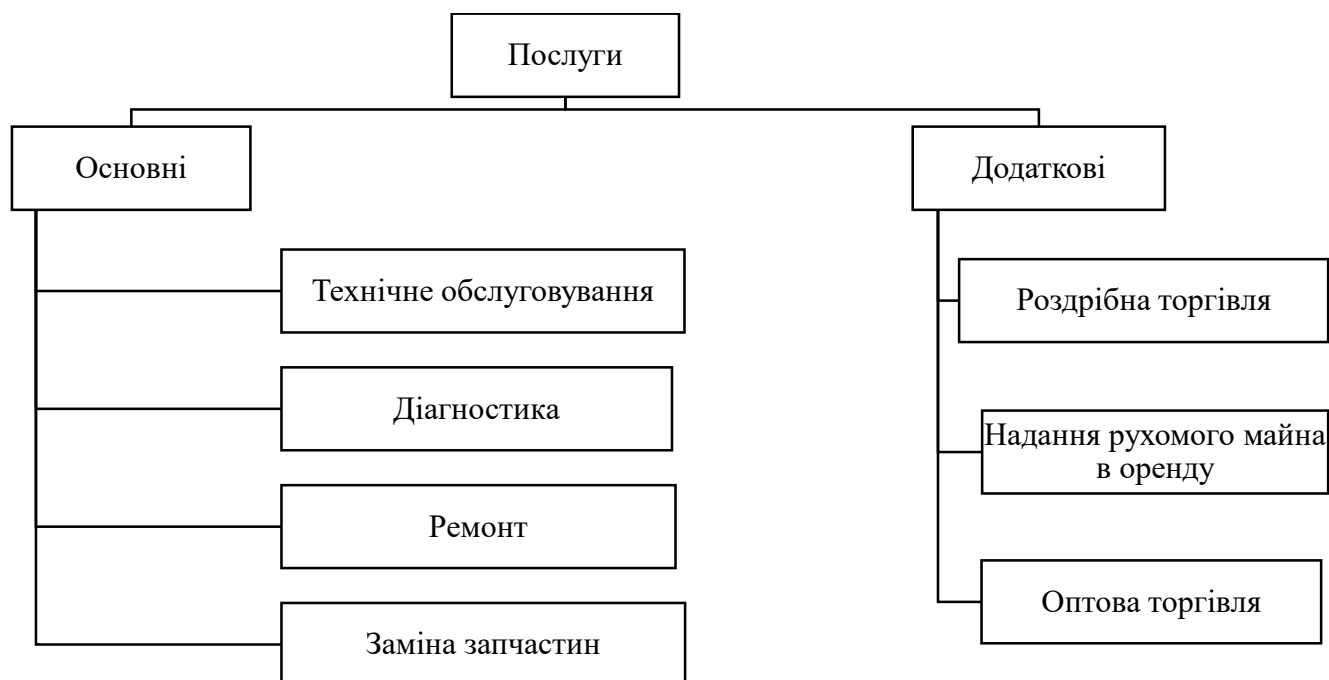


Рисунок 2.1 – Угрупований поділ послуг СТО "Євро Авто Сервіс"

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Крім основних послуг з ремонту, "Євро Авто Сервіс" також займається оптовою та роздрібною торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних

засобів як у майстерні, так і через Інтернет. Додаткові види діяльності включають надання в оренду й експлуатацію легкових автотранспортних засобів і устаткування. Загалом на сайті СТО представлено біля 109 послуг.

За 7 років успішної роботи СТО "Євро Авто Сервіс" накопичило значний досвід у всіх сферах своєї діяльності. Дане СТО використовує сучасне обладнання та інструменти для діагностики та ремонту автомобілів, адже автомобільний бізнес не стоїть на місці. Підприємство має команду висококваліфікованих автомеханіків, які володіють досвідом роботи з широким спектром автомобілів, включаючи легкові, вантажні та спецтехніку.

"Євро Авто Сервіс" йде нога в ногу з інноваціями та використовує нові технології для покращення якості своїх послуг. Компанія також має програмне забезпечення для управління СТО, яке допомагає їй відстежувати замовлення, запчастини та роботу автомеханіків. Вона також використовує онлайн-платформу для запису на ремонт та обслуговування автомобілів.

Окрім цього, ЄАС інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, час від часу проводить тренінги та семінари для своїх автомеханіків, щоб вони могли бути в курсі нових технологій та методів ремонту. СТО також пропонує своїм співробітникам можливість пройти курси підвищення кваліфікації.

Задоволеність клієнтів є одним з пріоритетів бізнес-організації, тому вона пропонує своїм клієнтам гарантію на ремонтні роботи і програму лояльності, яка дає їм право на знижки та інші бонуси. Однією з таких акцій є пропозиція безкоштовної комплексної діагностики автомобіля. Також у СТО існує чіткий процес обслуговування клієнтів:

1. Клієнти реєструються на рецепції, де їм надається номер замовлення та призначається майстер.
2. Майстер оглядає автомобіль та проводить діагностику несправностей.
3. Майстер узгоджує з клієнтом план ремонту та його вартість.
4. Майстер ремонтує автомобіль.

5. Контролер якості перевіряє роботу майстра.
6. Клієнт оплачує ремонт і забирає свій автомобіль.

Такий процес обслуговування клієнтів є досить ефективним і більшість клієнтів СТО задоволені рівнем сервісу.

Також "Євро Авто Сервіс" не забуває про соціальну відповідальність і пропонує своїм співробітникам можливість брати участь у волонтерських проєктах.

Проаналізуємо фінансові результати ТОВ «Євро Авто Сервіс» за 2021-2023 роки.

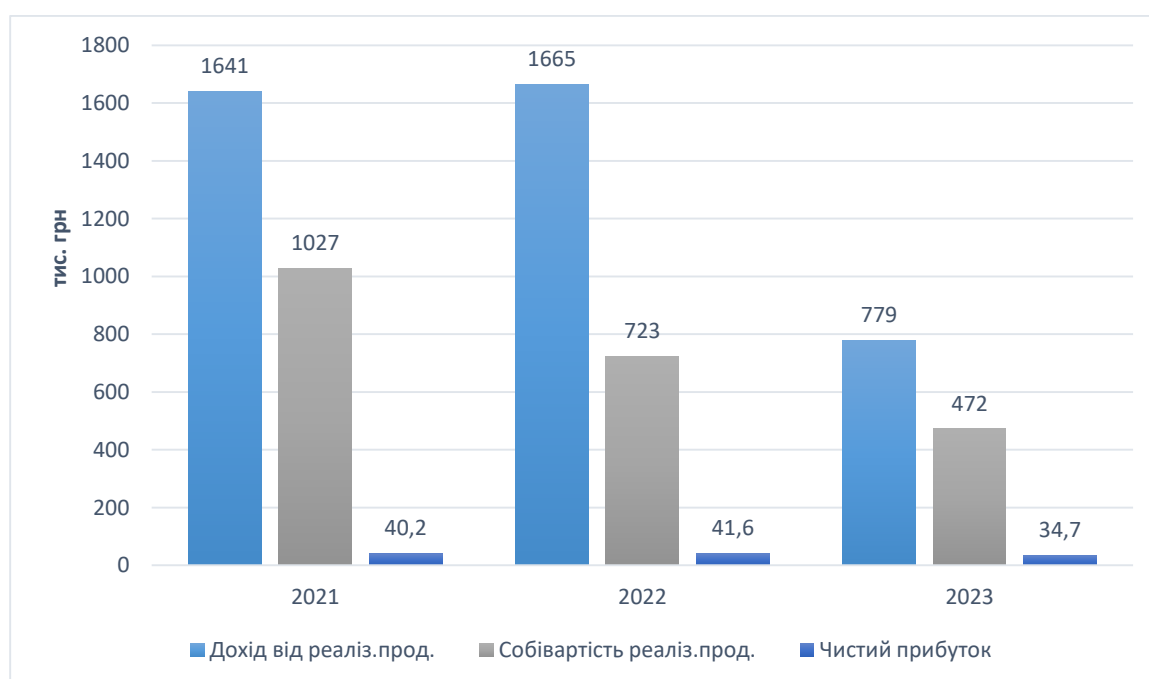


Рисунок 2.2. - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Євро Авто Сервіс»

Джерело: розроблено автором на основі джерел А-В.

З рисунку 2.2 можна побачити, що СТО приносить достатньо прибутку для покриття витрат, однак можливості для інвестування в розвиток через сповільнення темпів зростання прибутку в 2023 році обмежені. У 2021 році чистий прибуток склав 40,2 тис. грн., у 2022 році - 41,6 тис. грн., а в 2023 році - 34,7 тис. грн., що свідчить про незначні коливання доходу. В умовах війни більшість компаній зазнали втрат у прибутку, тому такі показники є досить зумовленими.

Рентабельність продажів (ROS) СТО «Євро Авто Сервіс» протягом 2021-2023 років стабільно зростала, досягнувши 3,3% в 2023 році. Рентабельність власного капіталу (ROE) також зросла, досягнувши 16,5% в 2023 році. Ці показники свідчать про те, що СТО використовує свої ресурси досить ефективно.

Для покращення фінансових результатів у майбутньому дана бізнес-організація може вжити певні заходи:

1. Провести ABC-аналіз запасів, що допоможе визначити, на які запасні частини слід зосередити свої зусилля щодо оптимізації закупівель.
2. Впровадити систему контролю витрат для оперативного реагування на зростання витрат.
3. Використовувати енергозберігаюче обладнання задля зниження витрат на електроенергію та інші комунальні послуги в довгостроковій перспективі.

Не варто забувати, що СТО "Євро Авто Сервіс" функціонує в динамічному середовищі, де на його роботу впливає безліч зовнішніх факторів:

1. Економічний спад, зокрема під час війни, може призвести до зниження попиту на послуги СТО, що, в свою чергу, негативно вплине на обсяг продажів та прибуток. Зростання економіки країни, навпаки, може призвести до збільшення попиту на послуги СТО.
2. Зростання цін на паливе та запчастини може призвести до збільшення витрат СТО, що негативно відобразиться на його рентабельності, а зниження цін - може призвести до зменшення витрат компанії.
3. Зменшення конкуренції може збільшити прибуток СТО за рахунок зростання цін на послуги станції, а зростання конкуренції – зменшити прибуток.
4. Впровадження нових технологій має призвести до підвищення ефективності роботи і тим самим позитивно вплинути на рентабельність ЄАС. Застарілі технології зі свого боку погано відбиваються на роботі організацій.

5. Зміна законодавства що стосується роботи СТО, може призвести як до додаткових витрат, так і до нових можливостей для розвитку. Це стосується таких законів: Закон України "Про захист прав споживачів", Закон України "Про охорону праці", Податковий кодекс України, Закон України "Про відходи", Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності", Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 550 "Про затвердження Положення про технічне обслуговування і ремонт колісних транспортних засобів"[43].

СТО "Євро Авто Сервіс" має постійно відстежувати зовнішні фактори та адаптуватися до них. Завдяки ефективному управлінню та адаптивному підходу організація може успішно функціонувати в динамічному середовищі та долати виклики, які створюють зовнішні фактори.

2.2 Аналіз поточного стану системи стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс"

СТО "Євро Авто Сервіс" - це динамічне підприємство, що налічує 20 кваліфікованих співробітників. Його керівництво прагне створити таку атмосферу на роботі, де кожен працівник відчуває себе цінним та мотивованим.

Розглянемо організаційну структуру підприємства, зображену на рисунку 2.3. Не складно помітити, що вона – багаторівнева, тобто містить поділ управлінських та виконавчих функцій на кілька рівнів для забезпечення ефективної роботи станції технічного обслуговування. На вершині організаційної піраміди стоїть директор, який відповідає за стратегічне планування, загальне керівництво та прийняття ключових рішень для розвитку СТО. Директор тісно співпрацює із своїм заступником, який допомагає в управлінні та вирішенні щоденних операційних завдань, а також координує роботу різних відділів.

Від заступника директора безпосередньо залежить робота менеджера з маркетингу та продажів. Цей фахівець займається просуванням послуг СТО, розробкою маркетингових кампаній, залученням нових клієнтів та підтримкою зв'язків із наявними. Його діяльність включає також аналітику ринку та конкурентів, що дозволяє ефективно адаптувати стратегію розвитку СТО "Євро Авто Сервіс".

Важливим компонентом є відділ обслуговування клієнтів, який складається з приймальника замовлень та майстра-приймальника. Приймальник замовлень відіграють ключову роль у спілкуванні з клієнтами, приймаючи заявки на обслуговування та надаючи консультації, а майстер-приймальник, у свою чергу, відповідає за первинну оцінку технічного стану автомобілів та організацію подальших ремонтних робіт.

Організація роботи безпосередньо в ремонтних цехах покладається на майстрів змін. На даному СТО працюють дві зміни, кожену з яких очолює свій

майстер. Обидва майстри мають свою команду робітників, що складається з автомеханіків, електриків та шиномонтажників. Ці фахівці виконують ремонтні роботи різної складності та така організація роботи дозволяє СТО ефективно обслуговувати клієнтів протягом усього робочого дня.

Фінансову стабільність та прозорість роботи забезпечує головний бухгалтер, який контролює всі фінансові операції, веде облік витрат та доходів, а також займається бюджетуванням. Цей спеціаліст тісно співпрацює із закупником, який відповідає за постачання необхідних запчастин та матеріалів. Закупник також займається пошуком найвигідніших пропозицій від постачальників, забезпечуючи наявність всіх необхідних компонентів для безперебійної роботи СТО.

Кожен співробітник має чітко визначені функції та обов'язки, що сприяє ефективному виконанню робіт та високому рівню обслуговування клієнтів. Чіткий поділ управлінських та виконавчих завдань дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів СТО, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність та задоволеність клієнтів.

З цього опису випливає ряд переваг багаторівневої організаційної структури:

1. Чіткий розподіл відповідальності з прозорою та ефективною структурою.
2. Делегування повноважень, що звільняє час керівників вищого рівня для більш важливих стратегічних завдань.
3. Гнучкість та легка адаптація до мінливих потреб бізнесу.
4. Краща комунікація між співробітниками, оскільки інформація легко передається через чітку ієрархію.

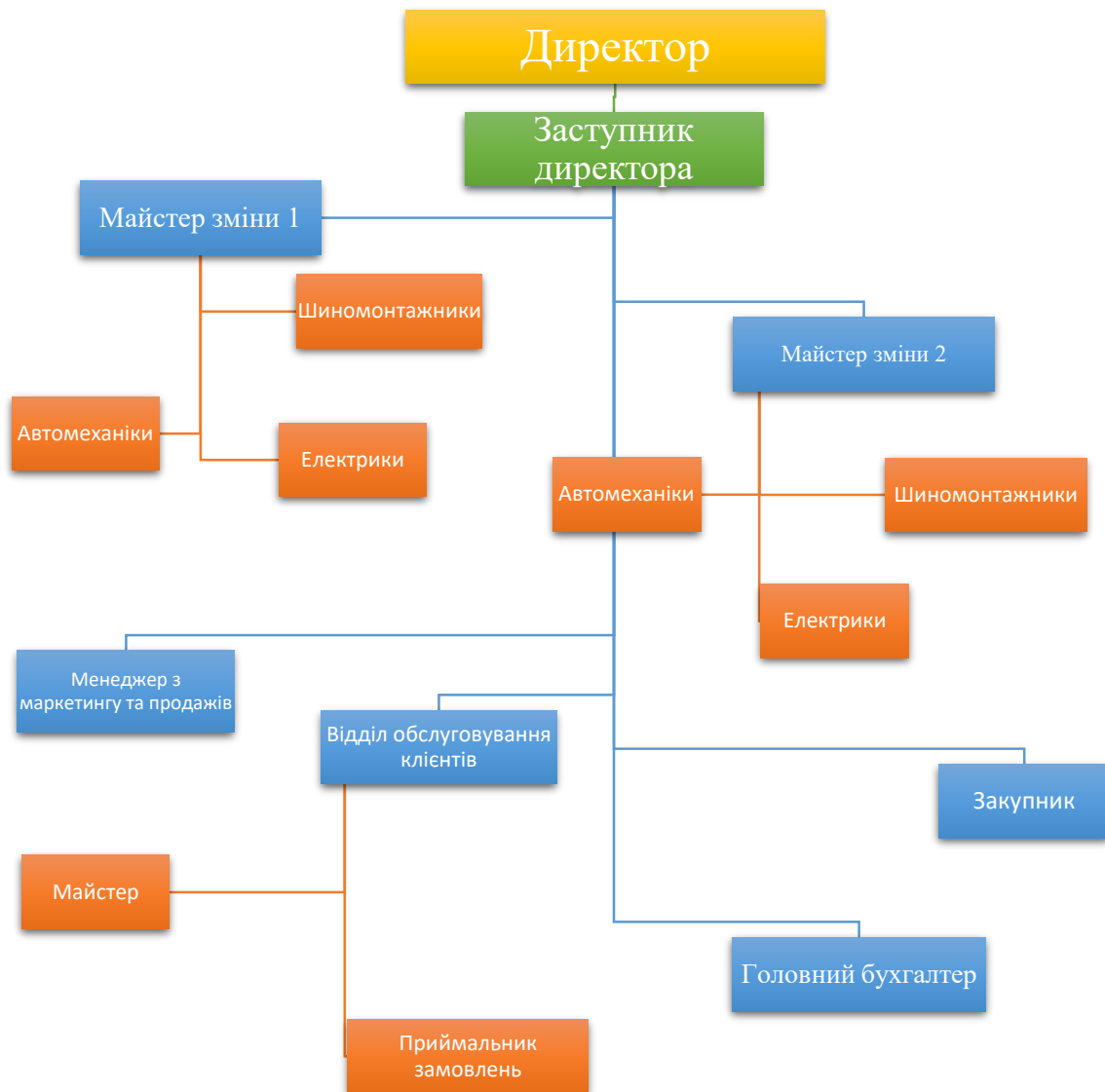
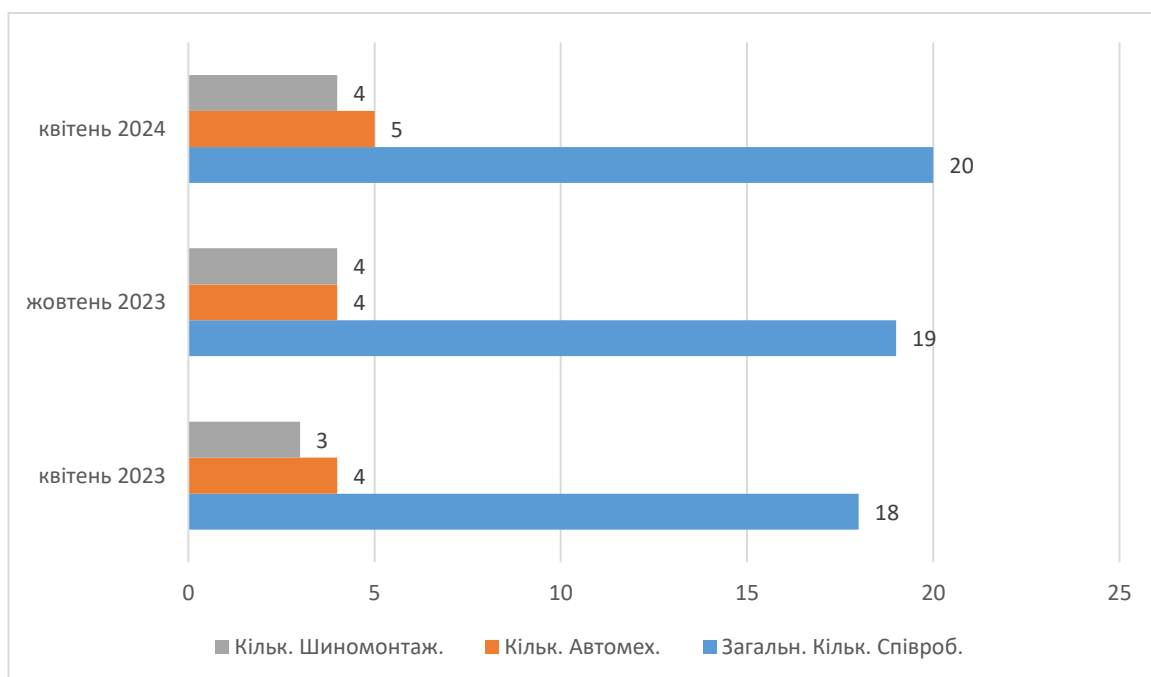


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ "Євро Авто Сервіс"

Джерело: розроблено автором на основі [41].

У період з квітня 2023 року по квітень 2024 року кількість працівників СТО зросла з 18 до 20 осіб, що відображає позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, кількість автомеханіків збільшилася на 1 особу, а кількість шиномонтажників – на 1 особу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників ТОВ "Євро Авто Сервіс"



Джерело: розроблено автором на основі [41].

Система стимулювання персоналу СТО "Євро Авто Сервіс" складається з трьох основних компонентів: премій, бонусів та соціального пакету. Премії поділяють на декілька видів:

- Щомісячні премії виплачуються співробітникам за виконання плану продажів. План продажів встановлюється індивідуально для кожного співробітника, з урахуванням його посади, досвіду та інших факторів.
- Премії за якість роботи виплачуються майстрам за бездоганну роботу та відсутність рекламаций від клієнтів.
- Премії за лояльність виплачуються співробітникам, які пропрацювали в СТО "Євро Авто Сервіс" більше 3 років.
- Премії за командну роботу виплачуються всім співробітникам, якщо СТО досягає поставлених цілей.

Бонуси також бувають різними:

- Бонуси за рекордні продажі виплачуються майстрам, які протягом місяця продали більше товарів та послуг, ніж зазвичай.

- Бонуси за впровадження нових технологій виплачуються співробітникам, які запропонували та впровадили нові технології, що покращили роботу СТО.

- Бонуси за позитивні відгуки від клієнтів виплачуються співробітникам, які отримують від клієнтів гарні відгуки про свою роботу.

Соціальний пакет СТО "Євро Авто Сервіс" містить:

- Медичне страхування для всіх своїх співробітників.
- Оплачувана відпустка: 28 днів на рік.
- Інші пільги: СТО також пропонує своїм співробітникам такі пільги, як безкоштовна кава та чай, знижки на послуги СТО тощо.

Важливо зазначити, що система стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс" постійно вдосконалюється. Керівництво СТО регулярно проводить опитування співробітників, щоб дізнатися їхню думку про систему та внести необхідні корективи. Система стимулювання персоналу ЄАС продемонструвала свою ефективність протягом багатьох років. Дана система є ефективним інструментом, який допоміг підприємству досягти значних успіхів. Вона також є чудовим прикладом того, як можна використовувати систему стимулювання для досягнення кращих результатів діяльності бізнес-організації.

Ось деякі фактори, які роблять систему стимулювання персоналу ЄАС такою ефективною:

- Прозорість якості системи для всіх співробітників.
- Відчуття справедливості та врахування індивідуального внеску кожного працівника.
- Система є мотивуючою та допомагає співробітникам досягати кращих результатів.
- Постійне вдосконалення системи стимулювання, що відповідає потребам співробітників та підприємства.

Запропоновані твердження підтверджують і статистичні дані компанії. За останні роки у ТОВ відбулися наступні зміни:

1. Зростання мотивації та продуктивності співробітників:

- За останні 3 роки обсяг продажів СТО "Євро Авто Сервіс" зріс на 20%. Це свідчить про те, що співробітники стали більш вмотивовані та продуктивні завдяки системі стимулювання.
- Рівень плинності кадрів у даного СТО значно нижчий, ніж у середньому по галузі. З цього можна зробити висновок, що співробітники задоволені роботою та не шукають нові місця.
- СТО регулярно отримує позитивні відгуки від клієнтів про якість обслуговування, тобто співробітники докладають максимум зусиль, щоб задовольнити потреби клієнтів.

2. Покращення фінансових показників:

- Завдяки кращій роботі майстрів та меншій кількості рекламаций, СТО "Євро Авто Сервіс" змогло знизити свої витрати.

3. Покращення командної роботи:

- Співробітники СТО працюють згуртовано та допомагають один одному.
- У СТО "Євро Авто Сервіс" рідко виникають конфлікти між співробітниками, що свідчить про наявність здорової атмосфери в колективі.

4. Підвищення лояльності до компанії:

- Більшість співробітників планують залишатися в компанії протягом багатьох років.
- Співробітники даного СТО часто рекомендують компанію своїм друзям та знайомим, а це говорить про те, що вони пишаються тим, що працюють в СТО "Євро Авто Сервіс".

Система стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс" є не лише результативною, але й ефективною. Витрати на систему стимулювання значно нижчі, ніж ті вигоди, які вона приносить підприємству. Ефективність і оптимізація процесів на СТО є ключовими аспектами, які забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів і стабільний розвиток компанії. Регулярне оновлення і вдосконалення процесів стимулювання дозволяє ЄАС підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Використання сучасного програмного забезпечення для управління автосервісом допомагає автоматизувати рутинні завдання, що значно підвищує ефективність роботи. Крім того, компанія проводить регулярні тренінги для співробітників, забезпечуючи їх необхідними знаннями та навичками для максимально ефективного виконання своїх обов'язків.

Система комунікації між співробітниками різних відділів також є важливим елементом успішної роботи СТО. Хоча наявна система комунікації не є ідеальною, вона включає різноманітні засоби зв'язку, такі як телефон, електронна пошта та особисті розмови. Регулярні збори персоналу сприяють обговоренню поточних питань і завдань, що допомагає уникати непорозумінь і ефективно координувати роботу.

Керівництво СТО приділяє значну увагу інформуванню співробітників про цілі та завдання компанії. Це досягається через регулярні збори, на яких керівництво ознайомлює працівників з актуальними питаннями та майбутніми планами.

Таким чином, постійне вдосконалення процесів, використання сучасних технологій, регулярні тренінги для співробітників і ефективна система комунікації є ключовими елементами, які забезпечують успішну роботу СТО і високий рівень задоволеності клієнтів.

SWOT-аналіз є універсальним методом, який допомагає компаніям дізнатися внутрішні та зовнішні загрози та можливості. На таблиці 2.3 представлені основні елементи цього аналізу для бізнес-організації "Євро Авто Сервіс".

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ "Євро Авто Сервіс"

Сильні сторони: • Висококваліфікований персонал. • Встановлена клієнтська база. • Чітка організаційна структура. • Інноваційне обладнання.	Можливості: • Зростання ринку. • Використання CRM-систем на ринку. • Нові галузеві технології. • Потенціал онлайн-присутності.
Слабкі сторони: • Брак персоналу. • Залежність від досвідчених працівників. • Обмежена маркетингова діяльність. • Недостатній аналіз даних.	Загрози: • Зростання конкуренції. • Зміна економічних умов. • Зростання цін на запчастини та послуги. • Зміни в законодавстві.

Джерело: розроблено автором на основі [37].

За допомогою перехресного оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можна зрозуміти, наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінити важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці вказують оцінку значущості конкретної пари факторів. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку — 5 балів, найнижчий відповідно - 1 бал (див. рис. 2.4).

Даний аналіз дозволяє розставити наголоси і зосередитися на показниках, що найбільше впливають на діяльність компанії. Також, виходячи з цього аналізу, можна виділити ряд рекомендацій для покращення стимулювання роботи персоналу та діяльності компанії в цілому. Одним з перших кроків має стати впровадження CRM-системи, адже це дозволить краще управляти стосунками з клієнтами та ефективніше стимулювати персонал через оцінку їхньої роботи. Використання CRM-системи також зробить можливим надання своєчасних заохочень робітникам.

		Сильні сторони				Слабкі сторони				
		Висококваліфікований персонал.	Встановлена клієнтська база.	Чітка організаційна структура.	Інноваційне обладнання.	Брак персоналу.	Залежність від досвідчених працівників.	Обмежена маркетингова діяльність.	Недостатній аналіз даних	
Загрози	Зростання конкуренції.	5	4	4	4	5	4	4	4	34
	Зміна економічних умов.	4	3	2	4	4	3	4	3	27
	Зростання цін на запчастини та послуги.	2	4	1	5	3	2	3	2	22
	Зміни в законодавстві.	2	2	2	2	4	2	2	2	18
Можливості	Зростання ринку.	5	3	4	4	5	4	4	5	34
	Використання CRM-системи.	4	5	3	2	3	3	3	4	27
	Нові галузеві технології	5	3	2	5	4	4	2	2	27
	Потенціал онлайн-присутності.	3	3	3	2	2	3	4	3	23
		30	27	21	28	30	25	26	25	

Рисунок 2.4 - Перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ "Євро Авто Сервіс"

Джерело: розроблено автором на основі [39].

Розширення спектра послуг – ще один ключовий напрямок для розвитку. Запровадження нових послуг, таких як комплексна діагностика, технічне обслуговування спеціалізованих систем або кузовний ремонт, задовольнить більший попит з боку клієнтів. Це не тільки збільшить доходи та сприятиме побудові довгострокових відносин із клієнтами, а й надасть можливість співробітникам освоїти нові навички та знання, створити нові посади та можливості для підвищення по службі.

Систематичне слідкування за змінами в законодавстві також є важливим аспектом успішної роботи персоналу. Постійне оновлення знань про останні вимоги та регуляції допоможе уникнути юридичних проблем та штрафів, забезпечуючи при цьому дотримання стандартів безпеки та якості послуг.

Нарешті, вихід на нові ринки є важливим стратегічним кроком для зростання стимулу у співробітників. Оцінка потенціалу нових ринків та розширення діяльності на них дозволить збільшити клієнтську базу, зміцнити позиції компанії в галузі та надасть нові можливості для працівників через

стимулювання участі в нових ринках, включаючи бонуси за внесок у розвиток та освоєння нових територій.

Запровадження цих заходів допоможе СТО не лише покращити свої поточні показники, але й закласти міцний фундамент для подальшого зростання стимулу у своїх працівників.

2.3 Розроблення та впровадження стратегії стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс": кроки та методи реалізації

На підприємстві слід постійно аналізувати, як загальна стратегія компанії впливає на мотивацію співробітників. Успішність роботи підприємства та результати виконання цілей визначають, скільки ресурсів можна інвестувати в працівників – через систему стимулювання, нематеріальну мотивацію, розвиток і навчання. Стратегія також визначає обсяг загальних витрат на персонал і формування політики в галузі управління кадрами (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Незважаючи на те, що система стимулювання персоналу СТО "Євро Авто Сервіс" є дуже ефективною, вона має деякі недоліки, які слід враховувати:

1. Деякі співробітники вважають, що система премій не є досконалою. Наприклад, майстер, який працює з простими ремонтами, може отримати таку ж премію, як і майстер, який виконує складні та відповідальні роботи.

2. Система премій може призвести до демотивації деяких співробітників. Наприклад, якщо співробітник знає, що він не зможе виконати план продажів, він може не докладати максимум зусиль.

3. Система бонусів може призвести до нездорової конкуренції між співробітниками. Наприклад, майстри можуть намагатися переманити клієнтів один у одного, щоб отримати бонус за рекордні продажі.

4. Деякі пільги з соціального пакету, наприклад, безкоштовна кава та чай, не є актуальними для всіх співробітників. Неактуальні пільги можуть призвести до незадоволеності деяких співробітників.

5. Деякі співробітники можуть намагатися маніпулювати системою, щоб отримати більше премій або бонусів. Наприклад, вони можуть завищувати обсяги продажів або занижувати витрати.

Важливо зазначити, що недоліки системи стимулювання персоналу ЄАС не є значними. Система стимулювання все ще є дуже ефективною та допомагає підприємству досягати кращих результатів. Проте, важливо постійно вдосконалювати систему, щоб усунути її недоліки. Для того, щоб працівники сприймали систему оплати й заохочень як справедливу, необхідно:

- Переглянути соціальний пакет та додати пільги, які є актуальними для всіх співробітників.
- Розробити систему контролю, щоб унеможливити маніпулювання системою.
- Виявляти фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та практикою надання пільг, які діють в організації, і приймати корекційні заходи за потреби.
- Проводити краще інформування працівників про розмір заохочень (премій, надбавок тощо) і причини їх надання.
- Виявляти можливу несправедливість у оплаті працівників, присудженні премій і розподілі інших заохочень під час особистих контактів із підлеглими для подальшого відновлення справедливості.
- Постійно відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, з якими працівники можуть себе порівнювати, і вносити своєчасні зміни в систему оплати їхньої праці.

Виходячи з аналізу поточного стану системи стимулювання персоналу ТОВ "Євро Авто Сервіс", є доречним розроблення рекомендацій щодо способів надання стимулу співробітникам. Зокрема, хочеться сконцентрувати увагу на використанні технологій при взаємодії з підлеглими задля їх комфорту та ефективності роботи.

Саме тому пропонується створення окремого порталу для співробітників СТО на офіційному сайті "Євро Авто Сервісу", що буде наділений рядом корисних функцій як для керівництва, так і для самих працівників (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Функції порталу та їх значення для підвищення стимулювання персоналу СТО

Функція	Результат
Розміщення реєстрації співробітників.	Допоможе новим працівникам швидше адаптуватися та інтегруватися в колектив, що підвищить їхню мотивацію та продуктивність.
Ведення обліку робочого часу та оплати праці по кожному з робітників.	Забезпечить прозорість та точність у нарахуванні заробітної плати, що сприятиме довірі та задоволеності співробітників.
Відстеження особистих результатів та прогресу в онлайн-режимі.	Дасть можливість працівникам бачити свої досягнення та області для покращення, що стимулюватиме їх до постійного розвитку.
Комунікація.	Покращить командну роботу та сприятиме вирішенню робочих питань оперативно, що зменшить стрес та підвищить продуктивність.
Відображення важливої та термінової інформації.	Забезпечить своєчасне інформування про важливі події та зміни, що допоможе уникнути непорозумінь та підвищить ефективність роботи.
Надання доступу до систем стимулювання персоналу бізнес-організації, їх аналізування.	Дозволить оптимізувати мотиваційні програми, зробивши їх більш ефективними та орієнтованими на потреби працівників.
Ознайомлення з системою винагород на роботі.	Забезпечить прозорість та розуміння системи винагород, що підвищить мотивацію до досягнення кращих результатів.
Відображення останніх новин про компанію.	Підтримуватиме працівників в курсі подій та стратегічних планів, що зміцнить їхню залученість та відданість компанії.
Надання та отримання спеціальних пропозицій, знижок, бонусів.	Підвищить лояльність та задоволеність працівників завдяки додатковим вигодам та привілеям.
Керування відпустками та відсутністю співробітників.	Спрощення процесу управління відпустками дозволить ефективніше планувати робочий процес та зменшити адміністративне навантаження.

Продовження таблиці 2.4

Відображення подій, нагадувань та робочого календаря.	Допоможе організувати робочий час та уникнути пропуску важливих подій, що підвищить продуктивність та дисципліну.
Можливість організовувати онлайн-зустрічі.	Сприятиме ефективній комунікації та співпраці, особливо у випадку віддаленої роботи або географічно розподілених команд.
Можливість проводити опитування.	Отримання зворотного зв'язку від працівників допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення для покращення умов праці та мотивації.
Наявність електронної системи документообігу.	Скоротить час на адміністративні процеси та забезпечить легкий доступ до необхідних документів, підвищуючи ефективність роботи.

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Очікуваний результат: створення порталу для працівників на сайті СТО "Євро Авто Сервіс" має стати значним кроком у підвищенні їхньої мотивації та загальної продуктивності. Така опція дозволить ефективніше відстежувати професійний розвиток кожного працівника, сприятиме швидкому виявленню потреб у навчанні та розвитку, що, своєю чергою, дозволить організовувати відповідні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Усвідомлення того, що компанія інвестує в професійний розвиток співробітників, також підвищить їх лояльність і вмотивованість. Відстежування особистих результатів та прогресу в онлайн-режимі дозволить працівникам краще усвідомлювати свої досягнення та області, в яких необхідно покращити навички. Це підвищить їхню самодисципліну та стимулюватиме до постійного самовдосконалення. Окрім цього, ведення обліку оплати праці допоможе уникнути непорозумінь і підозр щодо нерівномірного розподілу заробітної плати та бонусів. Коли працівники чітко розуміють, за що вони отримують винагороду, їхня мотивація до підвищення продуктивності зростає. Функція комунікації між співробітниками, у свою чергу, сприятиме створенню більш згуртованого колективу. Легкість обміну інформацією та досвідом допоможе вирішувати робочі питання оперативніше і з меншою кількістю

конфліктів, а позитивна атмосфера в колективі значно підвищує мотивацію працівників. Можливість швидше реагувати на зміни та виклики, що виникають у процесі роботи, забезпечить більшу організованість і підвищить ефективність роботи всієї команди. Детальне ознайомлення з системою стимулювання персоналу та винагородами допоможе працівникам зрозуміти, які дії та результати оцінюються найбільше. Це мотивуватиме їх до досягнення високих результатів, знаючи, що їхня праця буде гідно винагороджена. На останок, наявність робочої сторінки сприятиме залученості персоналу до корпоративного життя. Відчуття причетності до важливих подій компанії зміцнить командний дух і створить додаткові стимули для досягнення високих результатів у роботі.

Запровадження сторінки для працівників на сайті СТО "Євро Авто Сервіс" є економічно вигідним рішенням, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат та збільшенню прибутковості компанії. Це інвестиція, яка окупиться за рахунок покращення управління персоналом, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Підтвердженням такої думки є прогнозні розрахунки на наступні два роки (див. рис. 2.5).

1. Оцінка витрат на проєкт:

- Вартість послуг розробників для створення функціоналу сторінки, тестування та налаштування: $20\,000 + 7\,000 + 4\,000 = 31\,000$ (грн).
- Адміністративні послуги: 16 000 грн.
- Витрати на підтримку базового програмного забезпечення строком на 2 роки: X грн на місяць * кількість місяців $= 2\,000 * 24 = 48\,000$ (грн).
- Усього: $31\,000 + 48\,000 = 95\,000$ (грн).

2. Оцінка доходів після впровадження:

- Оцінка скорочення часу на облік робочого часу, оплату праці та управління персоналом за 2 роки: економія часу на співробітника (X год/рік)*

економія коштів на співробітника (Y грн/год)*кільк. співробіт.* кільк. років
 $= 52*70*20*2 = 145\,600$ (грн)

- Оцінка збільшення продуктивності за 2 роки: відсоток підвищення продуктивності * середній чек* кільк. обслуговувань на рік* кільк. років $= 5\%*2400*882*2 = 211\,680$ (грн).

- Оцінка зниження витрат на пошук та навчання двох нових співробітників за 2 роки: вартість пошуку та навчання одного співробітника * кільк. співробіт. * кільк. років $= 10\,000*2*2 = 40\,000$ (грн).

- Оцінка збільшення доходів за рахунок більш якісного обслуговування та збільшення кількості постійних клієнтів за 2 роки: відсоток збільшення кількості клієнтів * середній чек* кільк. обслуговувань на рік* кільк. років $= 3\%*1\,000*1\,000*2 = 60\,000$ (грн).

- Усього: $145\,600 + 100\,000 + 40\,000 + 60\,000 = 457\,280$ (грн).

3. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) за 2 роки

$ROI = (\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\% = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати} * 100\%$
 $= 381,4\%$, тобто кожна вкладена гривня приносить 3,81 грн чистого прибутку, що свідчить про досить високу рентабельність.

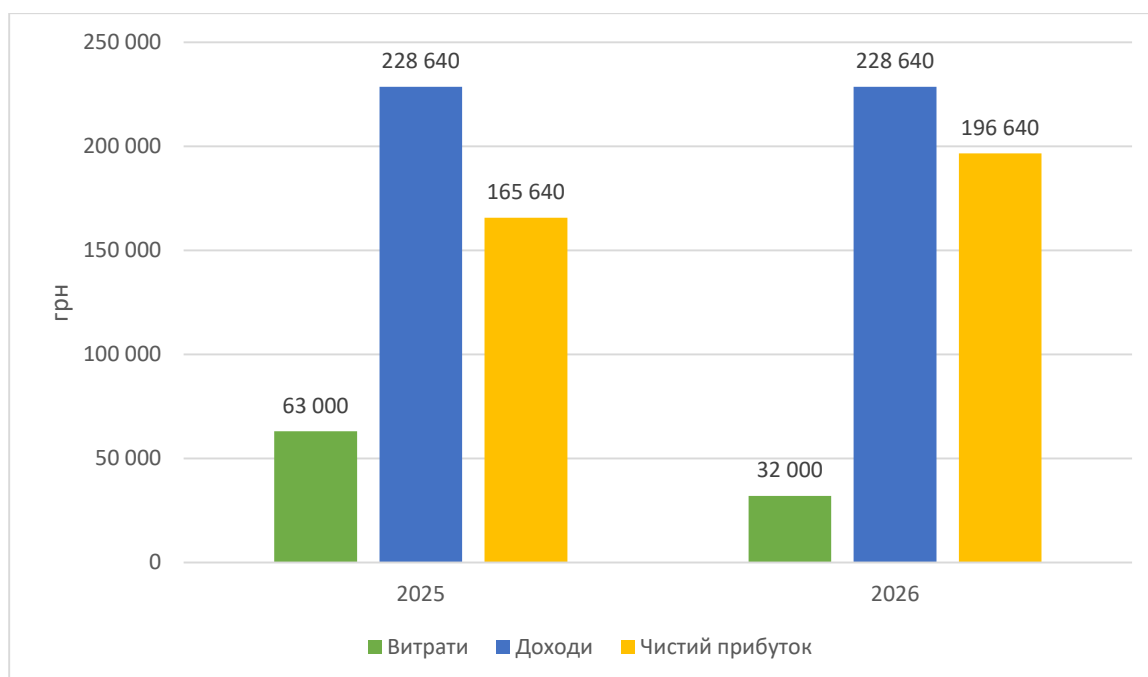


Рисунок 2.5 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «Євро Авто Сервіс» за 2025-2026 роки.

Джерело: розроблено автором на основі [25].

Використаємо графік Ганта для того, аби візуалізувати етапи проєкту, визначити послідовність завдань, встановити терміни виконання та розподілити ресурси (рис. 2.6). З урахуванням зовнішніх факторів та з метою мінімізації ризиків, початок проєкту заплановано на січень 2025 року.

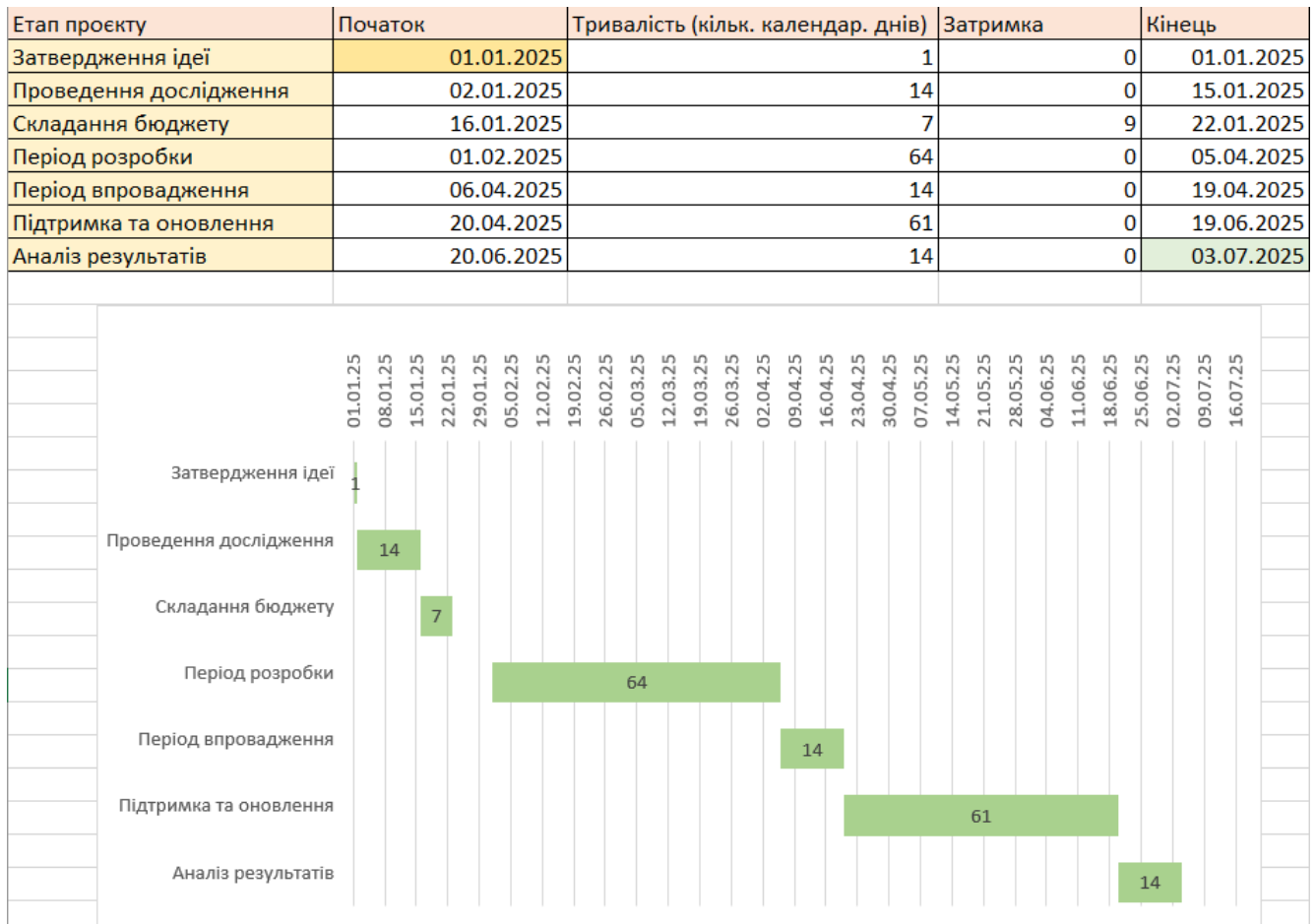


Рисунок 2.6 – графік Ганта щодо розроблення вебсторінки.

Джерело: розроблено автором на основі [28].

Отже, впровадження спеціального порталу для працівників на сайті СТО "Євро Авто Сервіс" призведе до кількох важливих результатів. Підвищиться продуктивність праці, адже працівники стануть більш мотивованими до підвищення своїх професійних навичок і результативності. Покращиться комунікація, оскільки ефективніший обмін інформацією між співробітниками сприятиме швидшому вирішенню робочих питань і підвищенню загальної ефективності роботи. Зміцниться командний дух, адже поліпшення комунікації та

відчуття залученості до корпоративного життя покращать робочу атмосферу. Ще більше знизиться плинність кадрів, адже підвищення задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання зменшить бажання змінити роботу, та, навпаки, буде приваблювати нові кадри. Працівники відчують турботу про них з боку керівництва, що сприятиме підвищенню їхньої лояльності до компанії.

Реалізація цього задуму допоможе ТОВ "Євро Авто Сервіс" створити більш ефективну систему стимулювання персоналу, що призведе до підвищення продуктивності, рентабельності та загальної задоволеності співробітників.

ВИСНОВКИ

В основі цього дослідження лежить розуміння того, що мотивація є ключовим фактором, який визначає ефективність роботи і впливає на спрямованість, інтенсивність та наполегливість людини в роботі. Вважається, що вмотивована робоча сила забезпечує вищі стандарти роботи та перевиконує поставлені цілі, що, в свою чергу, принесе користь організації завдяки підвищенню продуктивності та розширенню ниші на ринку порівняно з конкурентами. Від цього виграє як окрема людина, так і організація в цілому. З огляду на поточні економічні труднощі та постійно зростаючий тиск на організації, які повинні досягати поставлених цілей і зберігати конкурентну перевагу, як ніколи важливо добре розуміти мотивацію працівників, щоб управляти продуктивністю робочої сили.

Системи заохочення були впроваджені з метою створення середовища, що стимулює та спонукає людину до виконання своєї роботи з більшою відданістю та професіоналізмом, відчуттям причетності та прихильності до організації. Очевидно, що система винагороди має бути розроблена в поєднанні з іншими факторами та піддана контролю й оцінці, аби переконатися, що вона використовує всі свої переваги. Враховуючи те, що економічний контекст, у якому працюють багато компаній, стає все більш динамічним і конкурентоспроможним, необхідно залучати найкращі навички для створення стратегічної переваги компанії, а системи стимулювання та контролю управління можуть гарантувати досягнення цієї переваги.

Наявність адекватної системи мотивації керівників та її ефективна реалізація посилює усвідомлення приналежності до організації, просування спільних, неособистих інтересів. Ефективним інструментом узгодження інтересів працівників і акціонерів є заохочення та винагороди. Інвестиції в людський капітал стають основною формою інвестування, що створює конкурентну перевагу. Отже, побудова якісної системи мотивації може підвищити конкурентні переваги

компанії та її ринкову вартість. Основним критерієм участі керівника у розподілі премій та інших форм стимулювання має бути результат індивідуального чи групового внеску в позитивну діяльність компанії. Незалежно від того, чи вимірюється внесок в успіх компанії шляхом застосування традиційних облікових критеріїв, заснованих на прибутку, тих, що базуються на грошових потоках, так званих економічних показниках чи нефінансових показниках ефективності, важливо, щоб винагороди відображали належних керівників і обсяг внеску, реалізований у діяльності компанії. Структура компенсаційних пакетів, враховуючи тип заохочення та методи його розподілу, є питанням індивідуальної політики компанії, яка має узгоджуватися з фінансовими можливостями та вигодами, які компанія очікує отримати, впроваджуючи цей компенсаційний план. Норми якості та етичні принципи поведінки є необхідною підтримкою для встановлення та функціонування ефективної системи стимулювання працівників.

ТОВ "Євро Авто Сервіс" (ЄАС), починаючи з 2017 року, надає якісні та доступні послуги з ремонту понад 45 марок автомобілів. Незважаючи на економічні труднощі та відключення електроенергії, компанія стабільно розвивається та забезпечує високий рівень обслуговування. Основні послуги включають діагностику та ремонт різних систем автомобіля, технічне обслуговування та продаж запчастин.

СТО приносить достатньо прибутку для покриття витрат, але можливості для інвестування в розвиток обмежені через сповільнення темпів зростання прибутку у 2023 році.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Євро Авто Сервіс» прикладає зусилля для підвищення вмотивованості співробітників. Однак, через зміну потреб і очікувань працівників є необхідність застосування нових інструментів стимулювання. Впровадження спеціального порталу на сайті СТО "Євро Авто Сервіс" допоможе створити більш ефективну систему стимулювання персоналу та призведе до кількох важливих результатів: підвищення продуктивності, рентабельності та загальної задоволеності співробітників. Після проведення

запропонованих заходів очікується зростання чистого прибутку на 165 640 грн та 196 640 грн у 2025 та 2026 рр. відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82-88.
2. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. Економічний форум. 2018. №3. С. 269-274.
3. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 407 с.
4. Bezrukova N., Huk L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O., Kozlovskyi, Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. Pp. 120-129.
5. Lagovska, O., Ilin, V., Kotsupatriy, M., Ishchenko, M., Verbivska, L. Priority directions of tax policy change in the information sphere. Scientific Bulletin of National Mining University, 2020, Vol. 3.
6. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак //– 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
7. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – С. 211–216.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017. – 337 с.

9. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – № 15.5. – С. 376–380.
10. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
11. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с.
12. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84–87.
13. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
14. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
15. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98..
16. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
17. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
18. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.

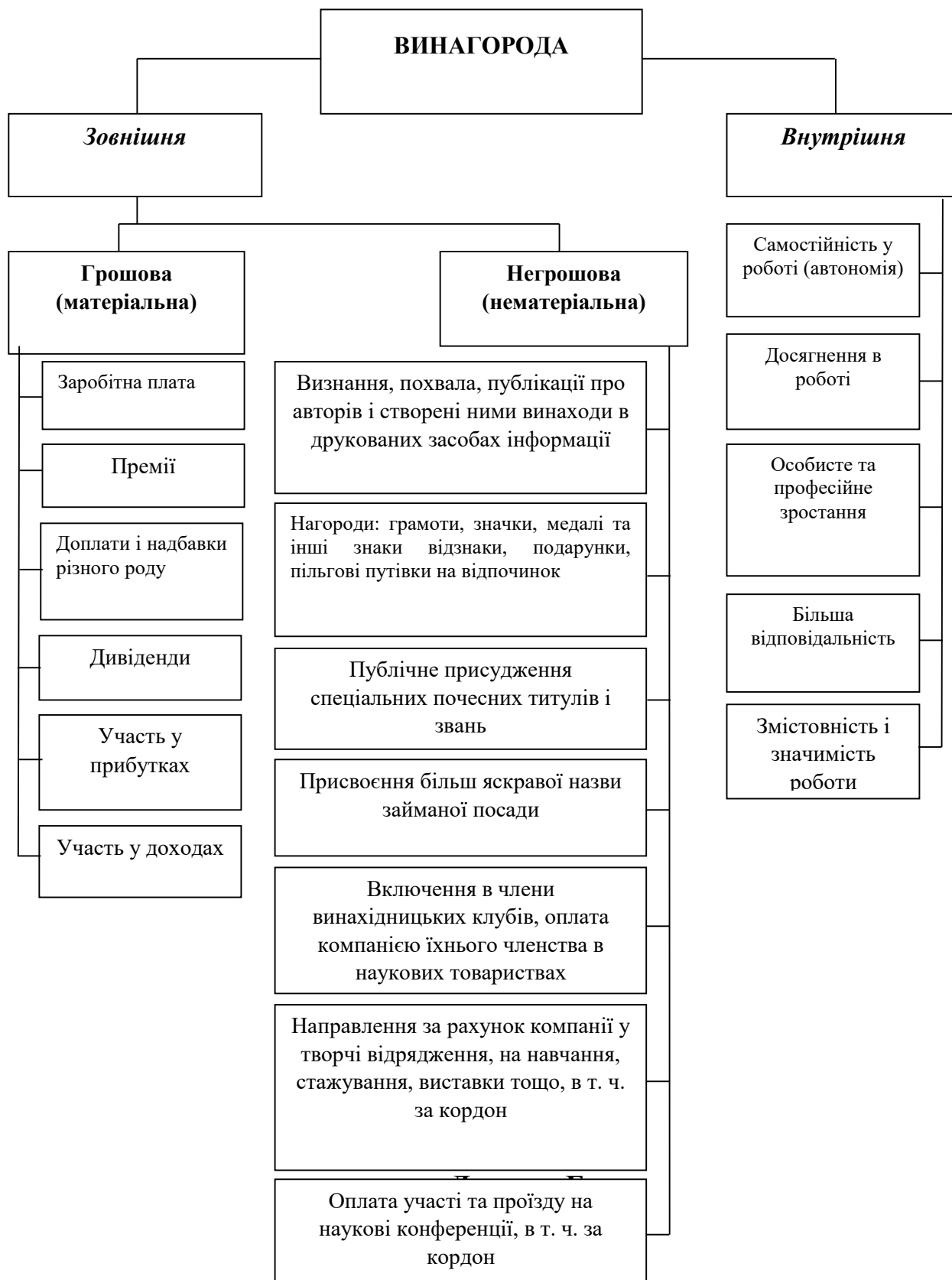
- 19.Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170-176.
- 20.Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4-15.
- 21.Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
- 22.Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. – Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. – 205 с.
- 23.Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. – 2005, Т. 2. – С. 173-182.
- 24.Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К.Є. Машков // Часопис Київського університету права. – 2011. – № 1. – С. 193-196.
- 25.Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г.В. Назарова, Н.О. Панасюк // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 21-25.
- 26.Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.

- 27.Оучи У. Методи організації виробництва: японські й американські підходи / У. Оучи: Економіка, 1984 – 184 с.
- 28.Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 134-144.
- 29.Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 216 с.
- 30.Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – № 4 (46). – С. 171-179.
- 31.Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О.В. Ядранська // Економіка & держава. – 2009. – № 1. – С. 60–63.
- 32.Costanza D. The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival / David P. Costanza, Nikki Blacksmith, Meredith R. Coats et al. // Journal of Business and Psychology. – 2015. – Issue 31(3). – P. 1-21.
- 33.Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.
- 34.Adams J.S. Inequity in social exchange / J.S. Adams // Advances in experimental social psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267-299.
- 35.Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. – New York : The Free Press, 1972. – 200 p.
- 36.Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. – Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938 – 384 p.

37. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. – Vol. 1: 1752-76. – London : The Athlone Press, 1968. – 424 p.
38. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // Human Relations. – 1954. – № 7(1). – P. 117-140.
39. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen / E.B. Galli // Strategische Initiativen und Programme. – Gabler Verlag, 2011. – P. 143-167.
40. Вербівська, Л. В., Судук, І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017, №10. С. 827-833
41. Офіційний сайт підприємства: <https://eas.kiev.ua>
42. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41346602/
43. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0122-03#Text>
44. Інноваційний менеджмент : навч. посіб / С. В. Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2013. - 667с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

Товариство з Обмеженою Відповідальністю "СВРО АВТО СЕРВІС"

за СДРПОУ

Територія М.КИЇВ

за КАТОТТГ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб

8

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Озерна, буд. 1, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04209

Коди		
2022	01	01
41346602		
UA800000000000551439		
240		
45.20		

587-70-70

I.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	285,8	209,8
первісна вартість	1011	352,6	359,5
знос	1012	(66,8)	(149,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	285,8	209,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	88,1	255,2
у тому числі готова продукція	1103	88,1	255,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14,5	26,8
Випрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	102,6	282,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	388,4	491,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54,2	95,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	264,2	305,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	8,8	9,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	8,8	9,1
розрахунками зі страхування	1625	1,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	8,8	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	104,8	176,9
Усього за розділом III	1695	124,2	186,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	388,4	491,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 665,1	1 640,5	
Інші операційні доходи	2120	-	9,4	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 665,1	1 649,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(723,3)	(1 027,2)	
Інші операційні витрати	2180	(891,1)	(573,7)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 614,4)	(1 600,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	50,7	49,0	
Податок на прибуток	2300	(9,1)	(8,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	41,6	40,2	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Кузьмін
Костянтин
Генадійович

Кузьмін Костянтин Генадійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

Товариство з Обмеженою Відповідальністю "СВРО АВТО СЕРВІС"

за ЄДРПОУ

Територія М.КИЇВ

за КАТОТТГ І

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб

5

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Озерна, буд. 1, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04209

Коди		
2023	01	01
41346602		
UAB00000000000551439		
240		
45.20		

4904790

I.Баланс на 31 грудня 2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	209,8	149,2	
первісна вартість	1011	359,5	359,5	
знос	1012	(149,7)	(210,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	209,8	149,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	255,2	359,0	
у тому числі готова продукція	1103	255,2	359,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	26,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	299,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,8	75,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	63,0	
Усього за розділом II	1195	282,0	822,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	491,8	971,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	95,8	130,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	305,8	340,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	101,3
розрахунками з бюджетом	1620	9,1	16,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,1	7,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	176,9	513,0
Усього за розділом III	1695	186,0	630,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	491,8	971,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	779,3	1 665,1	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	779,3	1 665,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(471,7)	(723,3)	
Інші операційні витрати	2180	(265,3)	(891,1)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(737,0)	(1 614,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	42,3	50,7	
Податок на прибуток	2300	(7,6)	(9,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	34,7	41,6	

ЕП Кузьмін
Костянтин
Геннадійович

Керівник

(підпис)

Кузьмін Костянтин Геннадійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з Обмеженою Відповідальністю "ЄВРО АВТО СЕРВІС"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	М.КИЇВ		за КАТОТТГ	2024 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	41346602
Вид економічної діяльності	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів		за КВЕД	UAS0000000000551439
Середня кількість працівників, осіб	6			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			45.20
Адреса, телефон	вулиця Озерна, буд. 1, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04209			-

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	149,2	125,2	
первісна вартість	1011	359,5	377,5	
знос	1012	(210,3)	(252,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	149,2	125,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	359,0	435,0	
у тому числі готова продукція	1103	359,0	435,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26,0	52,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	299,1	240,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	75,0	12,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	63,0	181,0	
Усього за розділом II	1195	822,1	920,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	971,3	1 046,1	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210,0	210,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	130,5	160,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	340,5	370,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	101,3	121,0
розрахунками з бюджетом	1620	16,5	13,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,6	6,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	513,0	541,0
Усього за розділом III	1695	630,8	675,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	971,3	1 046,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 102,9	779,3	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 102,9	779,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 195,0)	(471,7)	
Інші операційні витрати	2180	(871,7)	(265,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3 066,7)	(737,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	36,2	42,3	
Податок на прибуток	2300	(6,5)	(7,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	29,7	34,7	

Е.П. Кузьміна
Людмила
Юрївна

Керівник _____
(підпис)
Головний бухгалтер _____
(підпис)

Кузьміна Людмила Юрївна _____
(ініціали, прізвище)
_____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною Інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016267999

Дата перевірки:
21.05.2024 11:29:07 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 11:31:14 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Цибенко_П_О_ЕО_402_КБР_антиплагіат.docx

Кількість сторінок: 41 Кількість слів: 8035 Кількість символів: 64726 Розмір файлу: 232.24 KB ID файлу: 1016058592

6.17%
Схожість

Найбільша схожість: 1.83% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014793572)

4.02% Джерела з Інтернету 279

Сторінка 43

5.69% Джерела з Бібліотеки 546

Сторінка 45

0% Цитат

Вилучення цитат викнене

Вилучення списку бібліографічних посилань викнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Цибенко Поліна Олександрівна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Тетяна Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 6,17%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

«27» травня 2024 р.



Соболева Т.О.