

Конкурсна робота

на тему: «Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища»

під шифром
«Мотивація 2065»

зі спеціальності «Управління у сфері економічної конкуренції»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.....	6
2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах його функціонування у конкурентному середовищі	14
3. Шляхи удосконалення процесу формування системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» відповідно до умов конкурентного середовища його функціонування.....	23
Висновки.....	28
Список використаних джерел.....	30

ВСТУП

Актуальність теми.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується висококонкурентною боротьбою, детермінує проблематику забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності, що визначається перевагами підприємства порівняно із іншими підприємствами цього виду економічної діяльності всередині країни, або за її межами. У конкурентному середовищі ефективність діяльності залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів та здатності суб'єкта економічної діяльності гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із найвагоміших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах виступає людський капітал, що у свою чергу потребує ефективного менеджменту підприємства, пов'язаного із формуванням системи мотивації персоналу, яка забезпечує оптимальне керування людським ресурсами, стимулювання потенціалу персоналу та ефективну реалізацію встановлених цілей як працівників, так і підприємства. Система мотивації створює умови для одержання максимальної вигоди від роботи наявних людських ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Зазначене актуалізує проблематику формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Питанням формування системи мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства цікавились і досліджували як світові, так і українські вчені, науковці та фахівці, а саме: Акименко Н.В., Білецька Г.С., Долженко Р.А., Єфремова Н. Ф., Колот А.М., Макконнелл К.Р., Мамонтенко Н.С., Теренс Р. Мітчелл, Мескон М.Х., Роєнко В. І., Юджонг Хванг, Донг Хі Шін, та інші.

Проте, незважаючи на науковий доробок зарубіжної та вітчизняної економічної думки у сфері окресленої проблематики, питання щодо механізму мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища з

позиції забезпечення конкурентоспроможності підприємства залишаються малодослідженими.

Метою наукової роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Досягнення окресленої мети потребує визначення та успішного вирішення комплексу **завдань**, а саме:

- вивчити та узагальнити теоретичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища;
- провести аналіз та оцінку системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах його функціонування у конкурентному середовищі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу формування системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» відповідно до умов конкурентного середовища його функціонування.

Об'єкт дослідження – процес формування системи мотивації працівників ТДВ «Шумське АТП 2065».

Предмет дослідження – механізми та інструменти формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: економіко-статистичного аналізу; соціологічного аналізу; узагальнення та абстрагування; порівнянь; використання анкет; структурного аналізу; експертного опитування; техніко-економічних розрахунків; математичної статистики.

До складу інформаційно-аналітичної бази дослідження увійшли прийняті законодавчі та нормативно-правові акти України з питань конкуренції, офіційні статистичні дані, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, фахова література, матеріали практичної діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065».

Наукова новизна одержаних результатів відображається у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань,

пов'язаних з удосконаленням процесу формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Основні положення наукової новизни результатів дослідження полягають у наступному:

удосконалено:

- процедурні аспекти формування системи мотивації персоналу підприємства з метою отримання додаткових конкурентних переваг;
- теоретико-методичні засади формування системи мотивації працівників підприємства для підвищення конкурентоспроможності;
- методи формування системи мотивації персоналу підприємства з позиції їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

набули подальшого розвитку:

- трактування категорії «система мотивації персоналу»;
- систематизація рекомендацій, які доцільно використовувати у процесі формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Практичне значення результатів досліджень полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу з урахуванням чинників та умов конкурентного середовища ТДВ «Шумське АТП 2065», про що свідчить довідка про впровадження результатів наукової студентської роботи в практику діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065» від 23.12.2020 року.

Апробація результатів наукової роботи. Окремі висновки та положення наукової роботи доповідалися та обговорювалися на засіданнях наукового гуртка кафедри та у роботі V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2020р.), за результатами роботи якої опубліковано тези доповідей.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах розвитку конкуренції на внутрішньому і на зовнішньому ринках, актуалізується проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок багатьох внутрішніх факторів, одним із яких є персонал, який є базовим ресурсом підприємства, і відповідно - головним фактором формування та забезпечення його конкурентоспроможності. За цих умов ефективне використання персоналу стає одним із першочергових завдань щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку, що є можливим, в першу чергу, за рахунок формування дієвої системи мотивації.

Вивчення проблематики формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища потребує розуміння сутності базових дефініцій, а саме: «мотивація», «матеріальна мотивація», «нематеріальна мотивація», «конкурентоспроможність», «конкурентне середовище».

Етимологічно слово мотивація похідне від слова «мотив», що означає потреба, бажання чи рушійна сила у людей. Мотивація є важливим чинником ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах конкурентного середовища. Мотивацією називається такий процес, коли відбувається заохочення персоналу до активної роботи задля задоволення потреб кожного працівника та досягнення завдань і цілей організації [29].

Аналіз наукових джерел з питань мотивації свідчить, що в еволюційному розвитку воно зазнало суттєвих трансформацій - від концепції «батога і пряника» тобто, покарання за невиконання завдань або ж винагорода за високі результати, до концепції «людських ресурсів», у якій працівник виступає основним активом організації.

Науковці поняття «мотивація» трактують як динамічний процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації; сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування дефініції «мотивація»

№ з/п	Автор	Трактування дефініції «мотивація»
1	І.Д. Бех	динамічний процес формування мотиву як підґрунтя вчинку
2	М. П. Денисенко, Л.С.Мельник	провідна функція менеджменту, що передбачає переконання працівників працювати краще, створення у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримання зацікавленості у праці, ініційованні переживання задоволення від отриманих результатів.
3	І.Г.Савицька, А.В.Синиченко	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.
4	А.М. Колот	сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
5	О.В. Крушельницька	довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Примітка. Наведено за [3;4;28;13;16].

Високий рівень мотивації призводить до підвищення морального духу та продуктивності праці. При формуванні системи мотивації персоналу менеджер повинен враховувати, щоб вона була проста та зрозуміла для працівника, була гнучкою та дозволяла заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Система заохочень повинна формувати у персоналу відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості щодо покращення не лише індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Більшість підприємств базуються на винагороджувальній мотиваційній системі.

Матеріальна мотивація передбачає винагороду в грошовому еквіваленті. Вона може бути застосована по відношенню до одного працівника або групи.

Нематеріальна мотивація сприяє покращенню психологічно-емоційного стану співробітників. Вона може бути застосована як до одного працівника, так і до всього колективу. Матеріальна мотивація є більш поширеною ніж нематеріальна (рис.1.1).



Рис.1.1 Форми заохочення працівників

Примітка. Сформовано автором на основі [22].

Однак, щоб уникнути проблеми звільнення кваліфікованих кадрів, мотивація праці персоналу повинна включати нематеріальну форму теж. Окрім перерахованих вище форм заохочення, не останню роль відіграє мотиваційний клімат, який тісно пов'язаний із задоволеністю роботою. Працівники отримують користь від дружньої атмосфери, комфортного робочого місця, зручного розміщення підприємства, сучасного обладнання для праці та хорошого економічного становища компанії. Всі вище наведені критерії, передбачають підвищення продуктивності праці персоналу. Ефективна діяльність підприємства може бути лише тоді, коли продуктивність праці залучених працівників знаходиться на найвищому рівні [32]. В останні роки все більше менеджерів організацій вважають мотивацію персоналу основою для розвитку підприємства. Для зростання компанії важливо підтримувати та

зберігати якісні трудові ресурси. Для цього необхідно ефективно сформувати мотиваційну систему управління співробітників.

Закордонні та вітчизняні вчені та дослідники виокремлюють певні підходи до формування мотиваційної системи управління на підприємстві (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до формування мотиваційної системи управління на підприємстві

№ з/п	Назва підходу	Зміст
1	Технологічний	Базується на поділі складних робочих дій на окремі процедури з визначенням часових меж та заробітної плати для кожної процедури. Відповідно, немає потреби у формуванні складної системи заохочування
2	Програмно-галузевий	Прогнозує класифікацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності організації
3	Інтелектуальний	Використання національних традицій для введення нових методів менеджменту, організації праці, мотивації персоналу. Недолік - сповільнення розвитку ринкових відносин в їх природному вигляді, коли немає ніяких національних обмежень.
4	«Патріархальний»	Певною мірою схожий до інтелектуального підходу. Різниця між ними зводиться до розміщення пріоритетів при використанні різних видів заохочення, які залежать від їх носіїв. В завершенні кожен стимул пов'язується з конкретним працівником чи підрозділом. Найактивніше застосовуються на невеликих підприємствах.
5	Організаційний	Для ефективного виконання встановленого завдання потрібна спроектована доцільним чином структура управління організацією. При застосуванні даного підходу важливим є мотив досягнення цілей. Коли працівник реалізує власні амбіції, які спрямовані на отримання максимальних результатів трудової діяльності, він буде одержувати похвалу з боку керівників. Таким чином, працівник має можливість кар'єрного росту, тобто зростання ролі в організаційній структурі керування підприємством.
6	Колективний	Визначає найважливіші стимули підприємства, а саме: приналежність до організації, схвалення успішних результатів роботи працівників, прагнення виконувати більш відповідальну роботу.
7	Антропоцентричний	Появу даного підходу зумовило зростання інтелектуальних та когнітивних елементів праці, що вимагають від персоналу покращення власних здібностей. Для підходу властиво орієнтація на розвиток здібностей персоналу, що найбільше відповідає сучасним критеріям

Примітка. Сформовано автором на основі використання [10;13].

Таким чином, жодний із існуючих підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві не застосовується в чистому вигляді. Менеджер формує систему мотивації персоналу на основі базових ідей підходів та адаптує їх до умов конкурентного середовища та особливостей діяльності підприємства. На підприємстві повинен існувати зворотній зв'язок між менеджером та працівником. Для керівника це інструмент, який дозволяє:

- висловити визнання працівникові і підтримати його мотивацію;
- зрозуміти причини небажаного поведінки працівника;
- скорегувати поведінку працівника, який відхиляється від стандартів;
- спрямувати працівника на розвиток в конкретному напрямку.

Для ефективної системи мотивації персоналу необхідно сформувати на підприємстві систему винагород працівників. Цей процес охоплює певні етапи, які представлені на рис. 1.2.

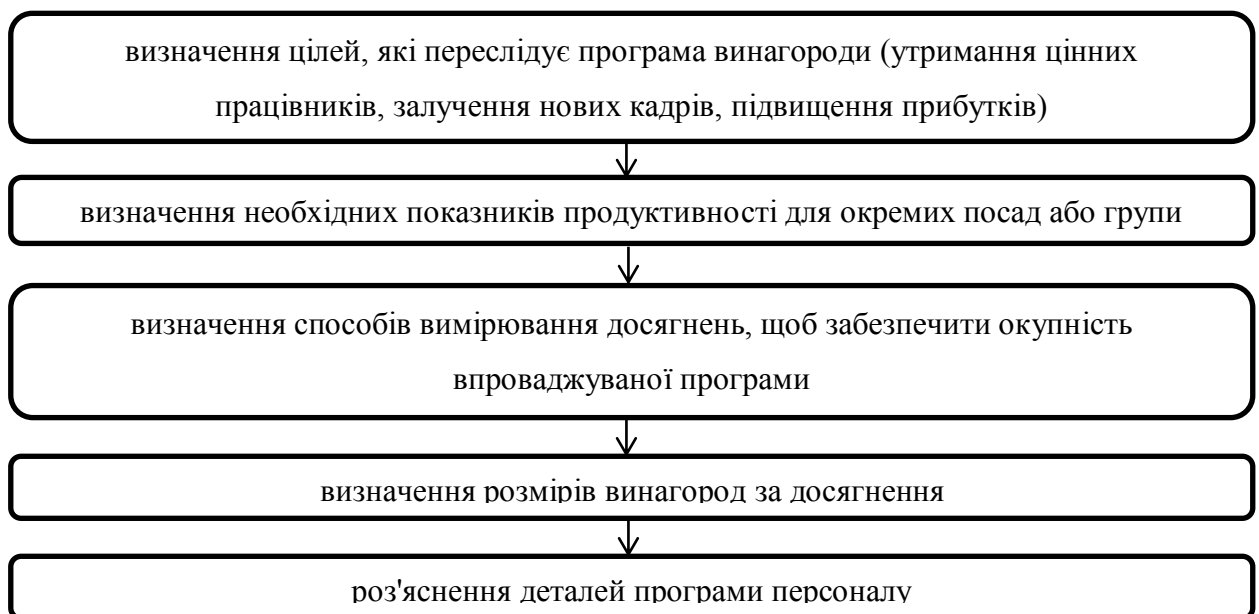


Рис. 1.2 Етапи формування системи винагород

Примітка. Сформовано автором на основі використання [25].

Впровадження системи винагород може переслідувати одну або кілька цілей. Перш за все це забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, що створює приплив нових і збереження наявних кадрів. Крім того, матеріальне стимулювання дозволяє підвищити продуктивність праці, а

також встановити контроль над витратами на утримання персоналу. Система винагород доповнює механізм мотивації. Цей інструмент може бути ефективний як на великих, так і на малих підприємствах.. За умови проведення грамотної аналітичної роботи, що передує реорганізації системи мотивації, підприємство отримує можливість отримати вагомі переваги порівняно із конкурентами [34].

Керівники підприємства повинні сформулювати етапи впровадження системи мотивації працівників. Вводити дану систему необхідно поступово, щоб персонал зміг адаптуватись до майбутніх змін.

Зазначимо, що впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві відбувається у наступній послідовності: постановка цілей і завдань, визначення чіткої місії підприємства → організація робочої групи → робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу → затвердження плану → розробка програм винагороди за досягнення поставлених цілей → створення вищенаведених систем мотивації персоналу → підготовка документації → впровадження мотиваційних заходів та необхідне їх коригування → аналіз роботи підлеглих підприємства [9, с.32].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливим є правильне формування системи мотивації персоналу в умовах зростаючої конкуренції. Процес формування системи мотивації працівників передбачає постійний моніторинг та аналіз мотиваційної політики та кадрового потенціалу для своєчасної адаптації для підвищення рівня конкурентоспроможності.

При цьому зауважимо, що «конкурентоспроможність» - це здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках; спроможність продукції даного підприємства вдало конкурувати з аналогічною продукцією на ринку [15], тоді як конкурентне середовище науковцями трактується по різному (табл. 2.3). Так, одні науковці ототожнюють конкурентне середовище із суб'єктами конкурентної боротьби (конкурентами) та їхніми діями щодо забезпечення власних інтересів, в результаті чого

формується певні умови діяльності підприємства [7], інші – як результат і умови взаємодії цих суб'єктів [24].

Таблиця 1.3

Наукові підходи до трактування поняття «конкурентне середовище»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Т.А. Дяченко	середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них [7, С. 204]
2	С.С. Ніколенко	це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії щодо забезпечення власних інтересів, в результаті чого формується певні умови діяльності підприємства [19, С. 210]
3	О.А. Хвостенко	це сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища [33, С. 168]
4	І.П. Петровська	це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Конкуренція є певними взаємопов'язаними і взаємозалежними відносинами між суб'єктами господарювання, систематизованими моделями цих взаємовідносин, існування яких визначає закономірності процесів, які проходять на ринках товарів і послуг [24, С. 53]

Примітка. Наведено за [7;19;33;24].

Узагальнюючи результати проведених теоретичних розвідок у цій сфері можливим є формування концептуальної схеми системи мотивації персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища (рис.1.3). Так, у цьому плані систему мотивації персоналу підприємства в умовах зовнішнього середовища розглядатимемо як сукупність заходів, спрямованих на заохочення персоналу підприємства до ефективної праці, спрямованої на підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо, що метою мотивації у цьому плані є досягнення особистих цілей та реалізація мотиваційних потреб, досягнення колективних та організаційних цілей, реалізація цілей розвитку організації.

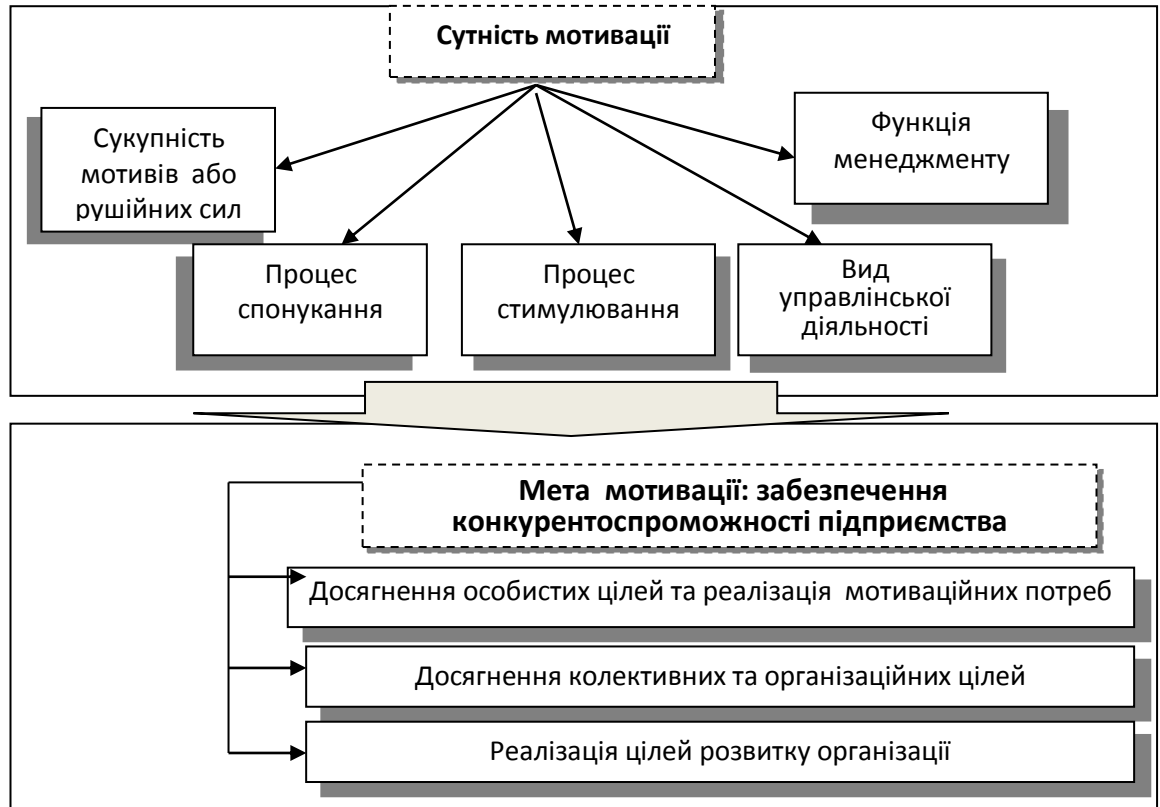


Рис. 1.3. Концептуальна схема системи мотивації персоналу підприємства з позиції забезпечення його конкурентоспроможності

Примітка. Адаптовано автором на основі [13;27;29;34].

Таким чином, система мотивації є сукупністю заходів, спрямованих на заохочення персоналу підприємства до ефективної праці, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, основними інструментами, реалізації якої виступають заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників у власності підприємства, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та публічне визнання, соціально-психологічний клімат в колективі. Загалом, виокремлюють матеріальну та нематеріальну форми мотивації.

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065» В УМОВАХ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає товариство з додатковою відповідальністю «Шумське автотранспортне підприємство 2065». Товариство засноване 18 березня 1994 році в місті Шумськ, Тернопільської області. Група засновників складає 33 учасники. ТДВ «Шумське АТП 2065» належить до недержавної форми власності. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля паливом. До інших видів діяльності належать лісопилльне та стругальне виробництво монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; оптова торгівля хімічними продуктами; вантажний автомобільний транспорт; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; будівництво доріг і автострад. Товариство бере участь у тендерах та виграло 16 пропозицій на суму 2 999 820,00 гривень. Співпрацює з комунальним некомерційним підприємством Шумської міської ради «Шумський центр первинної медико-санітарної допомоги», Шумською міською радою, комунальним підприємством «Шумськкомунсервіс», Шумської міської ради, Шумською ДЮСШ та іншими. У власності товариства перебувають вантажні автомобілі, приміщення, цехи, склади та АЗС. Підприємство володіє ліцензію на право роздрібною торгівлі паливом. Станом на 1.12.2020 року підприємство нараховувало виробничий підрозділ, 3 відділи. У структурних підрозділах підприємства працювало 25 працівників [20].

Функціональну структуру підприємства утворюють виробничий підрозділ з обслуговування та ремонту автомобілів, технічний, фінансовий та кадрових відділи. До виробничого підрозділу підприємства належать цехи для ремонту та обслуговування автомобілів, в тому числі вантажних, та автозаправна станція. Функціональна структура ТДВ «Шумське АТП 2065» представлена на рис.2.1.

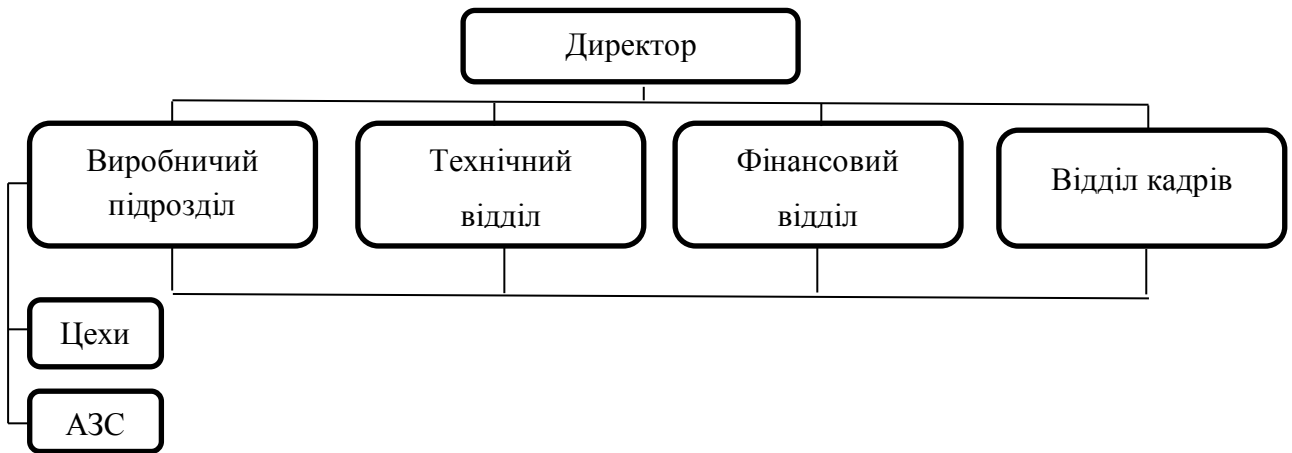


Рис.2.1. Функціональна структура ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура управління ТДВ «Шумського АТП 2065» є лінійною, тобто всі працівники підпорядковуються директору.



Рис.2.2. Організаційна структура управління ТДВ «Шумського АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Такий тип організаційної структури є вертикальною формою підпорядкування, кожен рівень якої підпорядковується вищому рівню. Аналізуючи організаційну структуру управління ТДВ «Шумського АТП 2065», з'ясовано, що директор – вищий орган управління. Директору товариства звітують головний бухгалтер, керівник технічного відділу, керівник з кадрових та соціальних питань. Головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтер.

Майстри та механіки підпорядковуються головному інженеру. На підприємстві регулярно оцінюють власну організаційну структуру та коригують, враховуючи зовнішні умови для адаптації до конкурентного середовища. Вимоги зовнішнього середовища, в свою чергу, визначаються в ході планування і контролю.

Аналізуючи фінансові показники діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065» у динаміці 2017 –2019 роки можна зробити певні висновки (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065» за період 2017 –2019 роки, тис.грн

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Виручка (товари, роботи, послуги)	22 230	20 454	19 256	-1 776	- 1198	-7,989	-5,857
Собівартість реалізованої продукції	18 264	16 489	14 891	-1 775	-1598	-9,719	-9,691
Прибуток від страхових внесків	8	7	10	-1	+3	-12,500	+42,857
Збитки за страховими виплатами	7	5	7	-2	+2	-28,571	+40,000
Валовий прибуток	2 561	1 834	2 837	-727	+1003	-28,387	+54,689
Інші операційні доходи	65	154	69	+89	-85	+136,923	-55,195
Адміністративні витрати	1 578	1 456	1 412	-122	-44	-7,731	-3,022
Витрати на збут	645	785	932	+140	+147	+21,705	+18,726
Інші операційні витрати	5	4	5	-1	+1	-20,000	+25,000
Операційний прибуток	361	148	395	-213	+247	-59,002	+166,89
Операційний збиток	(0)	(0)	(0)	-	-	-	-

Примітка. Складено автором на основі [20].

Так, у 2019 році чистий дохід підприємства зменшився на 5,9%. Собівартість реалізованої продукції зменшилась на 9,7% у 2019 році. Окрім цього, за 2019 рік спостерігається стабільне зростання валового прибутку, значення показника якого збільшилося на 54,7% порівняно із попереднім роком. У 2019 р. відбулося зростання інших операційних доходів підприємства

на 25% щодо їх значення у минулому році. Зростання цієї статті балансу було пов'язано із оплатою боргів кредиторами. Адміністративні витрати скоротились на 3% у 2019 році, пов'язано зі зменшенням вартості на утримання апарату управління товариства та зі скороченням чисельності персоналу. Витрати на збут у 2019 році зросли на 18,7%, що відбулося у зв'язку зі збільшенням обсягу реалізації продукції, подорожчання вартості транспортування та відвантаження продукції. Інші операційні витрати за період 2019 року зросли на 25%. У 2019 році операційний прибуток збільшився на 166,9% у порівнянні з минулим роком, що свідчить про позитивні зрушення у діяльності підприємства, оскільки доходи від операційної діяльності значно перевищили видатки.

Щодо конкурентного середовища досліджуваного підприємства зауважимо, що конкурентами на території Тернопільської області є товариство з обмеженою відповідальністю «Амбасадор», товариство з обмеженою відповідальністю «ВВА», товариство з обмеженою відповідальністю «Нафтогазова компанія «Народна». ТДВ «Шумське АТП 2065» за розміром є невелике. Розмір статутного капіталу дорівнює 40 937,66 гривень. Аналізуючи позиції досліджуваного підприємства порівняно із його основними конкурентами (табл. 2.2) можна зробити наступні висновки:

- по-перше, розмір статутного капіталу ТДВ «Шумське АТП 2065» є дещо більшим, ніж у двох його основних конкурентів ТОВ «Амбасадор» та ТОВ «Нафтогазова компанія «Народна»;
- по-друге, найсильнішим конкурентом на даному ринку є ТОВ «ВВА», що володіє значним статутним, капіталом а діяльність його характеризується позитивною динамікою зростання прибутку;
- позитивні темпи зростання прибутку, при цьому темп зростання прибутку досліджуваного підприємства є дещо вищим порівняно із його основними конкурентами;
- наявність тенденцій щодо зниження середньорічного темпу зростання ринку, на якому функціонує підприємство відносно попереднього року.

Таблиця 2.2

Показники, що характеризують конкурентні позиції ТДВ «Шумське АТП 2065» та його основних конкурентів на ринку торгівлі паливом

№ з/п	Назва показника, тис.грн.	Назва підприємства			
		ТДВ «Шумське АТП 2065»	ТОВ «Амбасадор»	ТОВ «ВВА»	ТОВ «Нафтогазова компанія «Народна»
1	Розмір статутного капіталу	40, 93766	300, 000	34,400	10,000
2	Середньорічний темп зростання прибутку у 2019р. відносно 2018р.	1,5	1,1	1,05	0,85
2	Обсяг товарообороту паливом на внутрішньому ринку за роками	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
		112296517	126728737	123259118	107220494,2
3	Середньорічний темп зростання ринку відносно попереднього року	-	1,128519	0,972622	0,869879

Наведено автором на основі [21;30].

Розглядаючи людський капітал, як один із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, проаналізуємо структуру персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065». Структура персоналу оцінюється, перш за все, за категоріями працівників, а саме: робочих (основних та допоміжних) і службовців (керівників, фахівців, інших) (табл.2.3).

Табл. 2.3.

Структура персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за категоріями персоналу

№ з/п	Структура персоналу за категоріями персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
1	Директор	1	4
2	Керівник	3	12
3	Бухгалтер	2	8
4	Інженер	1	4
5	Майстри	4	16
6	Механіки	5	20
7	Оператор АЗС	2	8
8	Працівники цеху	5	20
9	Водії	1	4
10	Охоронець	1	4
11	Разом	25	100

Примітка. Складено автором на основі державної статистичної звітності, форма №1-ПВ

Як представлено в табл.2.3, серед персоналу значна частка належить такій категорії як працівники цеху та механіки, що обумовлено наявністю потреби в забезпеченні безперебійному обслуговуванні автотранспорту. За період пандемії кількість персоналу зменшилась з 26 до 25 осіб. Щодо структури персоналу за рівнем освіти, зазначимо, що більшість персоналу має професійну та неповну вищу освіту, повну вищу освіту становить найменшу частку – директор, керівники, бухгалтера та інженер. На підприємстві проводять оплачуване навчання для працівників.

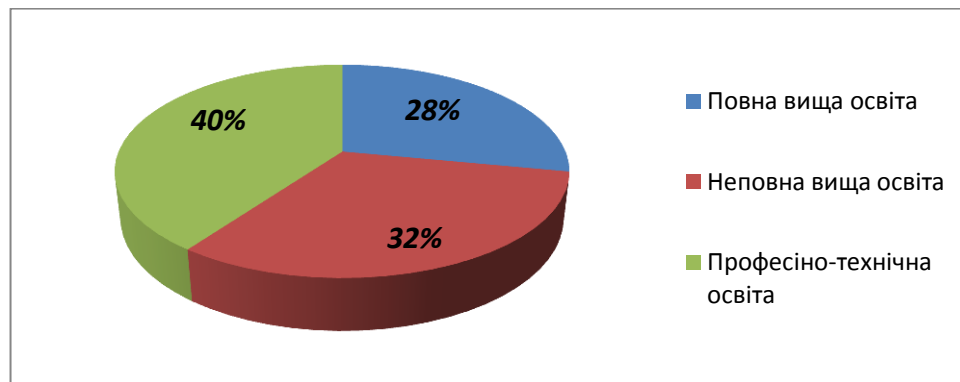


Рис. 2. 3 Структура персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за рівнем освіти

Примітка. Складено автором на основі державної статистичної звітності, форма №1-ПВ

Табл. 2.2.

Структура персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за статтю

№ з,п	Структура персоналу за статтю	Кількість, осіб	Частка, %
1	Жінки	8	32
2	Чоловіки	17	68
3	Разом	25	100

Примітка. Складено автором на основі державної статистичної звітності, форма №1-ПВ

Аналізуючи статеву структуру персоналу досліджуваного підприємства варто відмітити, що більшу частку чисельності персоналу становлять чоловіки, на них припадає 68%. Частка жінок складає 32% від усієї чисельності працівників підприємства (табл.2.3). Така різниця пов'язана зі специфікою діяльності підприємства.

Мотивація працівників та створення належних умов праці - одне з завдань керівництва ТДВ «Шумське АТП 2065», яке спрямоване на створення успішного підприємства. Задоволеність працівників веде до підтримки та участі їх у досягненні цілей організації. Розвиток, мотивація персоналу та задоволеність роботою стали головним інструментом конкурентних переваг на світовому та надзвичайно вибагливому ринку. Необхідністю є формування ефективної системи мотивації персоналу. До складу мотиваційної системи ТДВ «Шумське АТП 2065» належать такі види стимулювання, як матеріальне та нематеріальне, приблизне співвідношення яких представлено на рис.2.4.

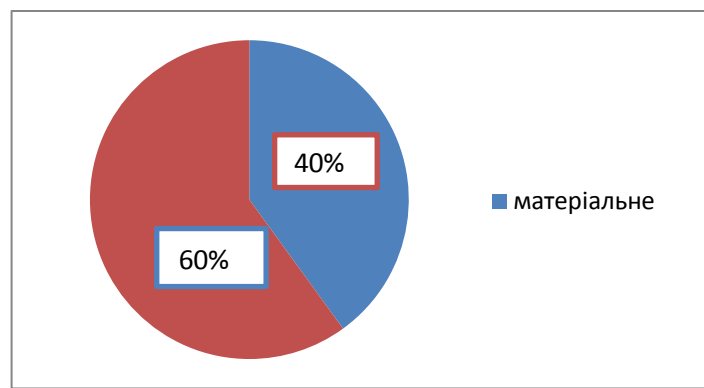


Рис.2.4. Співвідношення видів стимулювання персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів діяльності підприємства.

З діаграми стає зрозумілим, що на підприємстві домінують інструменти нематеріального мотивування персоналу. До цієї категорії відноситься: подяки; нагородження грамотами; проведення навчання; підвищення кваліфікації; подарунки на свята; забезпечення спецодягом.

На автотранспортному підприємстві до матеріального стимулювання належить: заробітна плата; нарахування надбавок; одержання премій.

Отже, можна зробити висновок, що товариство більше фокусується на нематеріальні мотивації персоналу, що є значно ефективнішим, оскільки для працівників створені максимально комфортні умови праці.

Водночас ТДВ «Шумське АТП 2065» використовує такі технології мотивації, як: суб'єктивна виплата премій; премії окремим фахівцям; гнучкий графік роботи; нематеріальна мотивація.

Процес формування мотиваційної системи підприємства охоплює аналіз потреб працівників та зіставлення їх із цілями підприємства для продуктивної взаємодії. Дійсний і надійний спосіб визначити рівень задоволеності працівників - анкетування, анонімне опитування. Анкета складається за поєднанням демографічних факторів та ключових аспектів задоволеності та мотивації працівників. Дані аналізу дозволяють отримати дуже важливу інформацію, яку керівництво використовує як орієнтир у напрямку підвищення мотивації та задоволення потреб своїх співробітників, таким чином, підвищуючи продуктивність працівників та ефективність функціонування підприємства. Рівень задоволеності персоналу впливає на його плінність. На ТДВ «Шумського АТП 2065» періодично опитують працівників щодо задоволеності роботою та впровадження заходів для підвищення індивідуальної ефективності праці з позиції респондентів. Результати свідчать про достатній рівень мотивації та задоволення працею. На діаграмі зображені у відсотковому відношенні, результати опитування працівників ТДВ «Шумського АТП 2065» щодо заходів зі сторони керівництва що можуть вплинути на підвищення мотивації працівників, з точки зору респондентів (рис.2.5).

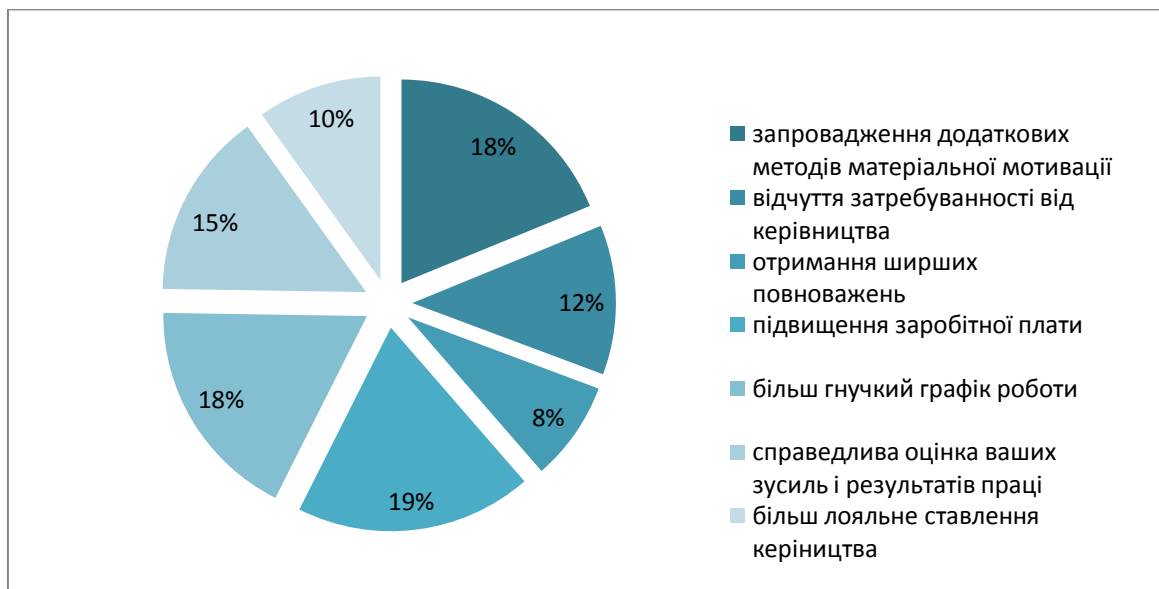


Рис. 2.5. Заходи, що можуть сприяти підвищенню мотивації працівників, з точки зору респондентів

Примітка. Систематизовано автором на основі результатів опитування працівників ТДВ «Шумського АТП 2065»

Всі респонденти мали змогу обирати декілька варіантів, крім того зазначаючи їх домінантність для себе. Заходи, що набрали найбільшу питому вагу – запровадження додаткових методів матеріальної мотивації і підвищення заробітної плати показують можливість додаткового стимулювання більш якісної і ефективної праці. Це можливо у разі запровадження методики справедливої оцінки зусиль працівників і результатів їх праці і прив'язки до цієї методики додаткових методів матеріальної мотивації (наприклад, соціальний пакет, страхування, надання телефону, автомобілю в користування. Така система приведе до швидких позитивних результатів, оскільки спрямована на реалізацію теперішніх потреб працівників.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація - це безперервний процес, який продовжується впродовж усього часу існування організації.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065» ВІДПОВІДНО ДО УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Одним із показників ефективного менеджменту є мотивовані працівники, які виконують свою роботу на високому рівні. Ефективна система мотивації персоналу призводить до підвищення рівня продуктивності, а отже, і зростання та зміцнення бізнесу. Керівнику важливо розуміти зміст мотивації та способи і інструменти її застосування щодо своїх підлеглих [26].

Задоволеність роботою це є мотивацією роботи. Тому, коли працівники задоволені, вони, як правило, є мотивовані і працюють із високою віддачею, забезпечуючи зростання продуктивності праці. На основі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що персонал ТДВ «Шумського АТП 2065» є частково вмотивованим, однак для підвищення рівня мотивації доцільним є формування цілісного механізму та пошук нових мотиваторів.

Для удосконалення системи мотивації персоналу, вбачаємо за доцільне, використання у практиці управління ТДВ «Шумського АТП 2065» технологій мотиваційного моніторингу з метою вивчення найбільш вагомих факторів на мотивацію праці, який процедурно зорієнтований на постійне спостереження за мотиваційною поведінкою працівника на основі проведення систематичних опитувань за розробленими методиками з наступним аналізуванням всієї отриманої інформації, за допомогою якого, керівництво зможе виявити та нейтралізувати проблеми. Подальше вдосконалення системи мотивації дасть поштовх до розвитку підприємства. Здійснення аналізу якісного складу працівників допоможе виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств позитивно вплине на структуру персоналу. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування клієнтів. Впровадження процедур мотиваційного моніторингу передбачає

здійснення комплексу організаційних дій, які можна представити наступним чином рис.3.1.

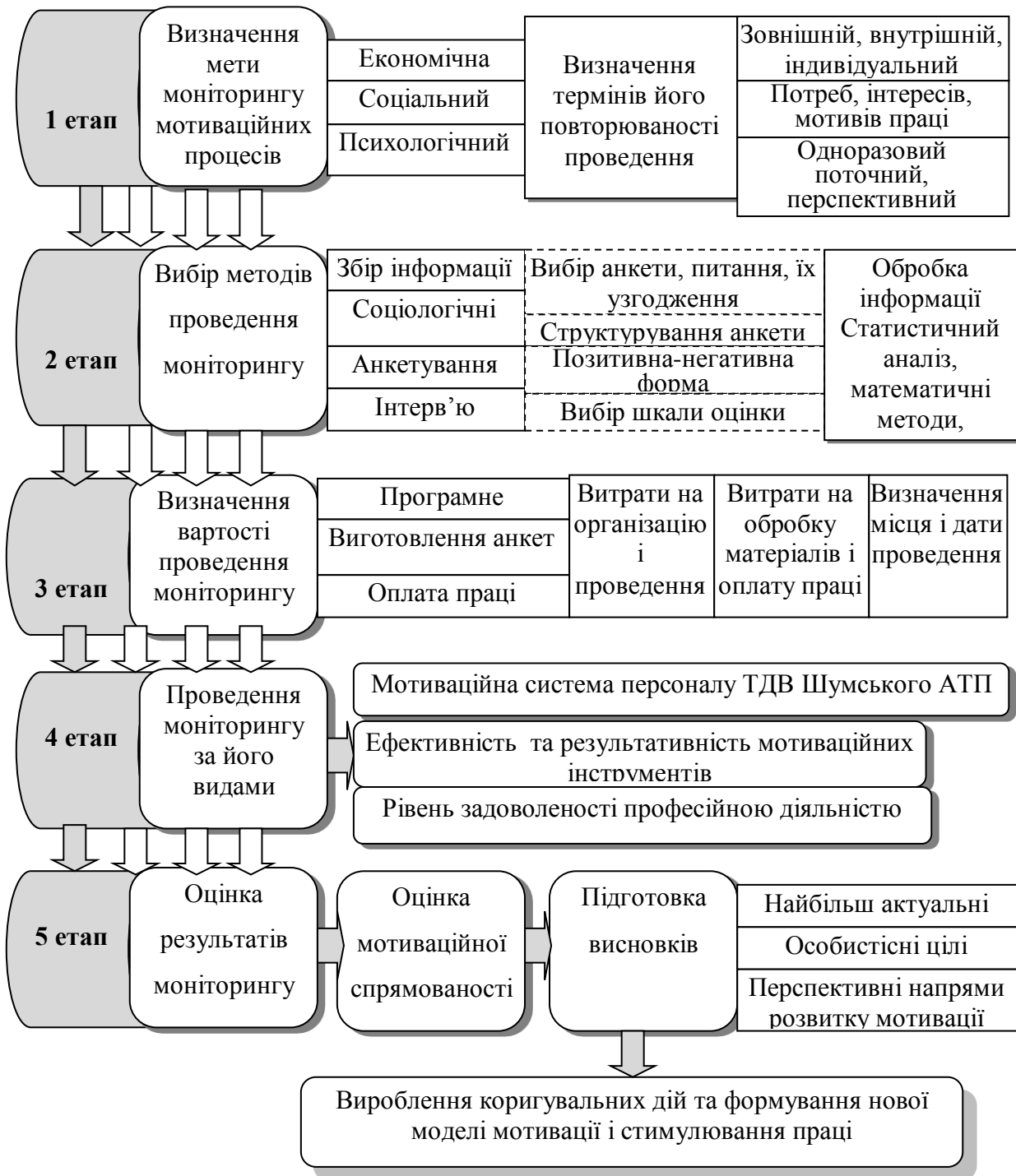


Рис. 3.1. Пропонований порядок проведення мотиваційного моніторингу в ТДВ «Шумському АТП 2065»

Примітка. Адаптовано автором з використанням [27;28;36]

В рамках проведення мотиваційного моніторингу необхідним, на наш погляд, є проведення регулярного анонімного опитування щодо задоволеності

працівників. Це допоможе керівнику у прийнятті рішень, покращенні організаційного здоров'я та робочого місця. Розроблені спеціалістами опитування дозволять раціонально оцінити задоволеність працівників. Керівнику необхідно підтримувати моральний дух підлеглих, роблячи задоволення від роботи пріоритетом.

Так, вважаємо за доцільне, при проведенні колективних нарад, залучати працівників до розробки, впровадження та перегляду програми винагород. Це буде сприяти спілкуванню підлеглих та керівництва щодо процесу винагород. Необхідно переконатися, що працівники розглядають винагороду як гідну, затраченим зусиллям. Керівник повинен цінувати внесок співробітників і відповідно призначати винагороди. Встановлення раціональних та прозорих стандартів отримання винагород допоможе працівникам чітко розуміти, що від них очікує керівництво. Крім того, надання працівникам інформаційної звітності, де вони зможуть переглядати власні результати в реальному часі, дозволить точно оцінити свої результати та мати реальні очікування щодо винагород. Система винагород, що поєднує грошові та негрошові винагороди, а також соціальні (наприклад, визнання та похвала) має найбільший вплив на продуктивність працівників. Призначення грошового бонусу одноразово та невеликих сум доплат та надбавок періодично для максимального ефекту.

Водночас, керівнику необхідно знаходити час на розмову зі своїми працівниками віч-на-віч. Не варто взаємодіяти лише через електронну пошту. Необхідно заохочувати співробітників ділитися своїми думками та враженнями, можна цікавитись, як у них справи, тобто будувати довірливі та дружні стосунки. Керівник підприємства може використовувати політику відкритих дверей: персонал повинен почуватись вислуханим, щоб мати можливість висловити сумніви чи занепокоєння без судження [27].

В сучасних конкурентних умовах важливе значення має забезпечення адекватної реакції на зміну середовища і стану підприємств. Основна мета - підтримка процесу прийняття управлінських рішень на основі наявних даних. Моніторинг становища підприємства забезпечить контроль, аналіз і оцінка

стану будь-якого процесу шляхом спостереження за ним в динаміці, аналіз тенденцій зміни станів самого процесу, а також факторів, що впливають на нього. Дані моніторингу враховуються окремо, поза самого процесу. Вихідними даними є список параметрів, за якими має проводитись спостереження, параметри оцінки станів. Далі визначається схема отримання інформації.

Для вдосконалення системи мотивації праці персоналу досліджуваного підприємства також можуть бути використані методи, які відображені на рис.3.2.



Рис.3.2. Методи вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Побудовано автором на основі [10].

Так, враховуючи відсутність регламентуючих нормативних документів щодо мотивації працівників на досліджуваному підприємстві необхідно створити, на наш погляд, створити: правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про преміювання; положення про оплату відпусток і лікарняних листів; положення, що визначає порядок надання матеріальної допомоги; регламенти, що визначають порядок зміни зарплат і компенсацій, затвердження систем преміювання.

Водночас, для різноманітності пільг для працівників пропонуємо впровадити:

- по-перше, програми надання матеріальної допомоги (фінансова допомога у важких життєвих ситуаціях);
- по-друге, пільги (відпустки по догляду за дітьми, оплата транспортних витрат, оплата навчання).

Грошові кошти на виплату пільг необхідно виділяти з отриманої виручки за попередній період і плануватися на рік вперед.

Окрім цього, задовольнити потребу співробітників в оздоровленні можна через організацію наступних оздоровчих заходів за рахунок підприємства шляхом придбання абонементів в оздоровчі заклади для кращого співробітника. Проведення корпоративних заходів покращить клімат у колективі та сприяє налагодженню дружньої атмосфери.

Для організації корпоративних заходів необхідно:

- з'ясувати інтереси та думки працівників через анкетування щодо місця і терміну проведення корпоративних заходів;
- скласти план корпоративних заходів;
- організувати корпоративні заходи [9].

Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах конкурентного середовища дозволить забезпечити ефективне функціонування досліджуваного підприємства, оскільки працівники робитимуть все можливе для своєї організації. Крім того, високий рівень мотивації призводить до нижчого рівня плинності працівників. Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу забезпечить розвиток та зростання прибутковості ТДВ «Шумського АТП 2065», а також сприяння підвищенню рівня конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного наукового дослідження, можна зробити наступні висновки:

Система мотивації персоналу є сукупністю елементів, процесів та процедур, що використовуються підприємством для забезпечення виконання своїх завдань, необхідних для досягнення власних цілей. Значення мотивації тісно пов'язане з питанням управління персоналом.

Високий рівень мотивації призводить до підвищення морального духу та рівня продуктивності праці. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо підтримувати та зберігати людські ресурси, для цього необхідно ефективно сформувати систему мотивації працівників. Робота керівництва вимагає оптимізації всіх доступних джерел мотивації для заохочення тих форм поведінки, які сприяють успішній діяльності організації.

ТДВ «Шумське АТП 2065» сприяє розвитку персоналу та приділяє певну увагу формуванню системи мотивації. За даними загальної характеристики, на сьогодні ТДВ «Шумське АТП 2065» має частково мотивований персонал. Мотивація працівників - одне з завдань керівництва ТДВ «Шумське АТП 2065», яке спрямоване на підтримання функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Керівництво товариства більше фокусується на нематеріальні мотивації персоналу, що є значно ефективнішим та на створенні комфортних умовах праці. Процес формування системи мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065» охоплює аналіз потреб працівників та зіставляє їх з цілями компанії для продуктивної взаємодії. ТДВ «Шумське АТП 2065» використовує наступні технології мотивації: суб'єктивна виплата премій; премії фахівцям; гнучкий графік роботи; нематеріальна мотивація. На автотранспортному підприємстві до матеріального стимулювання належить: заробітна плата; нарахування надбавок; одержання премій. Аналітично розраховане значення співвідношення нематеріальних та матеріальних мотиваторів на досліджуваному підприємстві складає 60% : 40%.

У роботі наведено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу за допомогою організаційних, економічних, нормативних та соціальних методів вдосконалення мотивації. Запропоновані рекомендації відносяться до матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників. Реалізація даних рекомендацій дозволить покращити умови праці для працівників, підвищити їх мотивацію, що буде сприяти досягненню загальних цілей підприємства.

Водночас для удосконалення системи мотивації персоналу запропоновано використання у практиці управління ТДВ «Шумського АТП 2065» технологій мотиваційного моніторингу з метою вивчення найбільш вагомих факторів на мотивацію праці, який процедурно зорієнтований на постійне спостереження за мотиваційною поведінкою працівника на основі проведення систематичних опитувань за розробленими методиками з наступним аналізуванням всієї отриманої інформації, за допомогою якого, керівництво зможе виявити та нейтралізувати проблеми. Подальше вдосконалення системи мотивації дасть поштовх до розвитку підприємства.

Також серед рекомендацій, пропонується використання керівником підприємства політики відкритих дверей, що передбачає те, що персонал повинен почуватись вислуханим, щоб мати можливість висловити сумніви чи занепокоєння без судження.

Реалізація запропонованих заходів у практичній діяльності досліджуваного підприємства дозволить сформувати дієву систему мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві та отриманню додаткових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., О.А. Ковальчук Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*, 2010. № 5. С. 53-58.
2. Базаров Т.Ю. Управління персоналом. Т.Ю. Академія, 2014. 224 с.
3. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
4. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»* №3 (55), 2019. С.94-100
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренстоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*, 2010. Вип. 20.14 С. 188-193.
7. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012, № 4. С. 203–208.
8. Капінос Я.Р. Формування системи мотивації підприємства в умовах Конкуренстного середовища. *Збірник V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. Тернопіль: ЗУНУ, 2020р. С. 147-150
9. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К. ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
10. Кліпкова О. Про систему мотивації персоналу. URL: <http://prostorabota.com.ua>
11. Ковальчук Ю. Ю., Проценко Р. В. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності. *Молодий вчений*. 2016. №9. С. 589-592.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2017 337 с.
14. Корзенко Н.І., Тімакова Т.В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом. 2015. С. 124 – 126.
15. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка* №11, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf
16. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
17. Литвинюк А.А. Управління персоналом. 2013. 448 с.
18. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15.5. С. 376–380.
19. Ніколенко С.С., Кириченко Л. М. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір : зб. наук. пр. Д.* : ПДАБА, 2012. № 60. С. 207–219.
20. НОМІС – аналітична бізнес-платформа. URL: <https://nomis.com.ua/14037610-tovarystvo-z-dodatkovoiu-vidpovidalnistiu-shumske-avtotransportne-pidpryemstvo-2065#finance>
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Петренко Е.П. Матеріальне стимулювання як ключовий фактор управління мотивацією. *Клінічна лабораторна діагностика*, 2016. С. 22-23
23. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2014. 408 с.
24. Петровська І.П. Конкурентне середовище та проконкурентні дії на ринку України. *Збірник наукових праць*. К., 2012. С. 52–56.
25. Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011. Вип. 21.8. С. 209–213.

26. Рітика Шривастава. Вплив мотивації працівника на результати роботи. URL: <https://www.peoplematters.in/article/performance-management/impact-of-employee-motivation-on-job-performance-14553>
27. Рут Мейхью. Як мотивувати працівників в організації. URL: <https://smallbusiness.chron.com/motivate-workers-organization-25201.html>
28. Савицька І.Г., Синиченко А.В. мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом *Економіка і організація управління*. № 3 (35) 2019. С.92-100
29. Сара Холліфорд, Стів Уїддет. Мотивація. 2008. URL: [https://www.ozon.ru/context/detail/id/4219460/ \](https://www.ozon.ru/context/detail/id/4219460/)
30. Сервіс перевірки контрагентів YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30066927/
31. Філіппова Л.В. Мотивація трудової діяльності персоналу. *Молодий вчений*. 2013. №1. С. 201-203
32. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. Т.М. Харченко. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. №3. Т. 3. С. 129–131.
33. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–173.
34. Чандракант Варма. Значення мотивації працівників та задоволення роботи для організаційної ефективності. URL:https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
35. Шульга К. Р., Кошевий М. М. Формування мотиваційної політики підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm
36. Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.4. С. 156–160.