

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ
ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВТОСЕРВІСУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Вікторія ПОНОМАРЬОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту і права****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Бакалавр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачці****ПОНОМАРЬОВІЙ ВІКТОРІЇ ВІТАЛІЇВНІ**

1. Тема роботи «Удосконалення управління продуктивністю праці на підприємстві автосервісу»,

Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічні та виробничі дані діяльності ФОП Травінський К.В. за 2023-2025 роки, нормативні документи з управління продуктивністю праці, наукові публікації та методичні матеріали за темою.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Ознайомитись з сутністю продуктивності праці на підприємстві.
2. Розглянути методи, управління продуктивністю праці.
3. Провести оцінку фінансово-економічних показників діяльності.
4. Здійснити аналіз продуктивності праці ФОП Травінський К.В.
5. Розробити заходи з удосконалення системи управління матеріальними ресурсами СТО ФОП Травінський К.В.
6. Запропонувати оптимізацію організації праці та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

- 1) Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ФОП Травінський К.В.
- 2) Оцінка рівня плинності кадрів СТО ФОП Травінський К.В.
- 3) Динаміка виручки на одного працівника СТО ФОП Травінський К.В.
- 4) Рівень завантаження трудового фонду персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2025 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.	
3	Вибір і вивчення інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління продуктивністю праці. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень-жовтень 2025 р.	
4	Аналіз організаційно-економічної та фінансової діяльності підприємства та продуктивності праці. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2025 р.- Березень 2026 р.	
5	Розробка заходів удосконалення управління продуктивністю праці. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2026 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	

Здобувачка
Керівник роботи

Вікторія ПОНОМАРЬОВА
Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ.....	8
1.1. Продуктивність праці як ключовий фактор ефективності діяльності підприємства.....	8
1.2. Методи, інструменти та організаційні підходи до управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу.....	15
 РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ФОП ТРАВІНСЬКИЙ К.В.....	23
2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва.....	23
2.2. Дослідження продуктивності праці ФОП Травінський К.В.....	30
 РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА СТО ФОП ТРАВІНСЬКИЙ К.В.....	42
3.1. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами СТО ФОП Травінський К.В.....	42
3.2. Оптимізація організації праці та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу.....	49
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентного середовища успішність автосервісного підприємства визначається не лише якістю наданих послуг, але й ефективністю використання трудових ресурсів, що є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Проблема підвищення продуктивності праці набуває особливої актуальності через зростання вимог клієнтів до швидкості, якості та комплексності обслуговування автомобілів. У сучасних містах, де ринок автосервісних послуг характеризується високою конкуренцією, будь-яка неефективність у роботі персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, задоволеність клієнтів та репутацію на ринку. Крім того, автоматизація робочих процесів, впровадження нових технологій та цифрових інструментів управління роблять необхідним застосування системного підходу до організації праці та контролю продуктивності.

Особливу увагу слід приділити соціально-економічним аспектам. Зростання продуктивності праці дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, підвищити рентабельність послуг і забезпечити фінансову стійкість підприємства. Одночасно, ефективне управління продуктивністю сприяє підвищенню мотивації персоналу, створенню сприятливого психологічного клімату та розвитку професійних компетенцій працівників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Сучасний автосервіс неможливо уявити без використання ERP- і CRM-систем, цифрових дашбордів, систем планування та обліку робіт (TMS), які дозволяють оптимізувати трудові процеси, контролювати завантаженість персоналу та підвищувати ефективність використання робочого часу. Упровадження таких інструментів створює основу для побудови прозорої системи управління продуктивністю праці та забезпечення стабільного зростання підприємства.

Таким чином, удосконалення управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу є надзвичайно актуальним напрямом дослідження, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, рівень конкурентоспроможності, фінансову стабільність. Розробка і впровадження сучасних методів, інструментів і підходів до управління продуктивністю праці сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації організаційних процесів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку автосервісних послуг.

Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективних методів, інструментів і організаційних підходів до управління продуктивністю праці на підприємстві автосервісу з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації виробничих процесів та забезпечення зростання фінансових і операційних показників діяльності підприємства.

Для реалізації визначеної мети необхідно виконати комплекс **завдань**:

- ознайомитись з продуктивністю праці як ключовим фактором ефективності діяльності підприємства;
- розглянути методи, інструменти та організаційні підходи до управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу;
- провести оцінку фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва;
- здійснити аналіз продуктивності праці ФОП Травінський К.В.;
- розробити заходи з удосконалення системи управління матеріальними ресурсами СТО ФОП Травінський К.В.;
- запропонувати оптимізацію організації праці та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу.

Об'єктом дослідження процеси організації та управління трудовою діяльністю персоналу СТО ФОП Травінський К.В., що визначають рівень продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні підходи до управління продуктивністю праці, їх вплив на підвищення

ефективності використання трудових ресурсів і оптимізацію операційних процесів автосервісу.

Інформаційною базою є фінансово-економічні та виробничі дані діяльності ФОП Травінський К.В. за 2023-2025 роки, нормативні документи з управління продуктивністю праці, наукові публікації та методичні матеріали за темою менеджменту персоналу.

Методи дослідження. Аналітичний, статистичний, економіко-математичний, порівняльний, системний, експертних оцінок, спостереження, опитування, моніторинг, SWOT-аналіз, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, метод структуризації, табличний метод, графічний метод.

Наукова новизна полягає у розробці та обґрунтуванні комплексних організаційно-економічних заходів щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві автосервісу (СТО ФОП Травінський К.В.), що включають удосконалення системи управління матеріальними ресурсами, оптимізацію організації праці та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу.

Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених організаційно-економічних заходів на практиці для підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності СТО ФОП Травінський К.В. Результати дослідження можуть бути адаптовані й використані на інших малих та середніх підприємствах автосервісу, що робить запропоновані підходи універсальними та практично цінними для підвищення ефективності діяльності підприємств галузі.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три змістові розділи, висновки та бібліографічний список із 40 найменувань. Загальний обсяг дослідження становить 63 сторінки, у тексті використано 9 ілюстрацій та 29 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

1.1. Продуктивність праці як ключовий фактор ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та необхідністю раціонального використання ресурсів, особливого значення набуває проблема забезпечення високого рівня продуктивності праці. Саме продуктивність праці виступає однією з базових економічних категорій, яка визначає ефективність діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та потенціал розвитку [17, 24].

Продуктивність праці відображає результативність використання трудових ресурсів і характеризується співвідношенням між обсягом виробленої продукції (наданих послуг) та витратами праці. У широкому економічному розумінні вона є інтегральним показником, який акумулює вплив організаційних, технічних, соціально-економічних та управлінських факторів.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності продуктивності праці, що свідчить про багатогранність категорії (табл. 1.1).

Класичний економічний підхід трактує продуктивність праці як кількість продукції, виробленої за одиницю часу. Даний підхід є одним із найдавніших і найбільш поширених у практиці господарювання. Його ключовою перевагою є простота розрахунку та наочність, що робить його особливо актуальним для виробничих підприємств. Водночас обмеженням є орієнтація виключно на кількісні результати без урахування якості продукції та складності виконуваних робіт [25, 34].

Витратний підхід розглядає продуктивність праці як відношення обсягу

виробленої продукції до витрат праці. У даному випадку основний акцент робиться на ефективності використання трудових ресурсів. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити економічну доцільність використання праці, оскільки враховує не лише результат, але й витрати на його досягнення.

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових підходів до визначення сутності
продуктивності праці [14]**

Автор / підхід	Визначення	Ключовий акцент	Особливості використання
Класичний економічний підхід	Продуктивність праці – це кількість продукції, виробленої за одиницю часу	Результат праці	Простота розрахунку, застосовується у виробництві
Витратний підхід	Відношення обсягу продукції до витрат праці	Ефективність витрат	Дає змогу оцінити ресурсну ефективність
Системний підхід	Комплексний показник ефективності використання трудових ресурсів	Взаємозв'язок факторів	Враховує організаційні та управлінські аспекти
Управлінський підхід	Інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства	Управління процесами	Орієнтований на прийняття рішень
Сучасний інтегрований підхід	Показник, що характеризує ефективність використання всіх виробничих ресурсів через працю	Комплексна ефективність	Використовується у стратегічному управлінні

Системний підхід трактує продуктивність праці як комплексний показник ефективності використання трудових ресурсів, що формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів. У межах цього підходу продуктивність розглядається не ізольовано, а як елемент загальної системи управління підприємством. Його перевагою є врахування організаційних, технічних та соціально-економічних чинників, що забезпечує більш повне та об'єктивне уявлення про рівень ефективності праці [5, 19].

Управлінський підхід визначає продуктивність праці як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. У даному випадку основна увага приділяється можливостям використання показників продуктивності у процесі прийняття управлінських рішень. Це передбачає активне застосування аналітичних методів, системи показників та контролю, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [10, 32].

Сучасний інтегрований підхід поєднує елементи попередніх підходів і розглядає продуктивність праці як показник, що характеризує ефективність використання не лише трудових, але й усіх виробничих ресурсів через призму праці. У межах цього підходу продуктивність виступає інтегральним індикатором загальної ефективності діяльності підприємства. Він широко використовується у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє оцінювати довгострокові результати та формувати напрями розвитку підприємства.

Важливим аспектом дослідження продуктивності праці є її взаємозв'язок із ефективністю діяльності підприємства. Підвищення продуктивності праці сприяє зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку, підвищенню рентабельності та зміцненню фінансового стану підприємства. Відповідно, продуктивність праці виступає одним із ключових факторів економічної ефективності (табл. 1.2).

Між рівнем продуктивності праці та обсягом виробництва (надання послуг) існує пряма залежність. Зростання продуктивності праці означає підвищення результативності використання трудових ресурсів, що дозволяє підприємству збільшувати обсяги діяльності без пропорційного зростання чисельності персоналу або витрат робочого часу. У результаті забезпечується інтенсифікація виробничих процесів і підвищення загального обсягу реалізованої продукції чи послуг [7, 28].

Водночас вплив продуктивності праці на собівартість продукції (послуг) має обернений характер. Підвищення продуктивності сприяє скороченню витрат праці на одиницю продукції, що, у свою чергу, зумовлює зниження

витрат виробництва. Зменшення собівартості створює передумови для підвищення цінової конкурентоспроможності підприємства, а також забезпечує можливість формування більш гнучкої цінової політики.

Таблиця 1.2

Вплив продуктивності праці на основні показники ефективності діяльності підприємства [35]

Показник	Характер впливу	Економічний результат
Обсяг виробництва (послуг)	Прямий	Зростання обсягів діяльності
Собівартість	Обернений	Зниження витрат на одиницю продукції
Прибуток	Прямий	Збільшення фінансового результату
Рентабельність	Прямий	Підвищення ефективності діяльності
Конкурентоспроможність	Прямий	Посилення позицій на ринку
Фінансова стійкість	Прямий	Зміцнення економічного стану

Суттєвим є вплив продуктивності праці на прибуток підприємства, який характеризується прямою залежністю. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції за умов оптимізації витрат забезпечує приріст фінансового результату. Таким чином, продуктивність праці виступає одним із визначальних чинників формування прибутковості підприємства.

Аналогічно, рентабельність діяльності перебуває у прямій залежності від рівня продуктивності праці. Оскільки рентабельність відображає ефективність використання ресурсів, її зростання є логічним наслідком підвищення продуктивності, що супроводжується зниженням витрат та зростанням прибутку, що забезпечує підвищення загальної економічної ефективності функціонування підприємства [18, 39].

Важливим напрямом впливу продуктивності праці є формування конкурентоспроможності підприємства. Підвищення продуктивності дозволяє підприємству досягати оптимального співвідношення між ціною та якістю продукції або послуг, що є ключовим фактором у конкурентній боротьбі. У

результаті підприємство отримує можливість зміцнити свої позиції на ринку та розширити частку присутності.

Продуктивність праці істотно впливає на фінансову стійкість підприємства. Зростання ефективності використання трудових ресурсів сприяє підвищенню прибутковості, оптимізації витрат та стабілізації грошових потоків, що, у свою чергу, забезпечує зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення його платоспроможності та здатності до самофінансування [13, 20].

Оцінка продуктивності праці здійснюється за допомогою системи показників, які дозволяють комплексно характеризувати рівень та динаміку ефективності використання трудових ресурсів. До основних показників належать виробіток, трудомісткість, середньогодинний, середньоденний та середньорічний виробіток. Систему показників продуктивності праці наведена у таблиці 1.3.

Система показників продуктивності праці охоплює як узагальнюючі, так і часткові індикатори, що дає змогу здійснювати багаторівневий аналіз ефективності використання трудових ресурсів. Основними серед них є виробіток, трудомісткість, а також похідні показники – середньогодинний, середньоденний і середньорічний виробіток.

Ключовим узагальнюючим показником є виробіток, який характеризує обсяг продукції або послуг, що припадає на одного працівника за певний період часу. Цей показник відображає результативність праці та дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності персоналу. Зростання виробітку свідчить про підвищення продуктивності праці, що може бути досягнуто за рахунок удосконалення організації праці, впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації працівників [2, 33].

Не менш важливим показником є трудомісткість, яка є оберненою величиною до виробітку та визначає витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або надання послуги. Вона характеризує рівень затрат праці та дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу. Зниження

трудомісткості є позитивною тенденцією, що демонструє оптимізацію виробничих процесів та підвищення їх ефективності.

Для більш детального аналізу використання робочого часу застосовуються похідні показники продуктивності праці. Зокрема, середньогодинний виробіток відображає обсяг продукції, виробленої за одну відпрацьовану годину, і дозволяє оцінити інтенсивність праці та ефективність використання робочого часу протягом зміни. Даний показник є особливо важливим для оперативного управління виробничими процесами.

Таблиця 1.3

Система показників оцінки продуктивності праці на підприємстві [15]

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Сфера застосування
Виробіток	Обсяг продукції / чисельність працівників	Кількість продукції на одного працівника	Загальна оцінка ефективності
Трудомісткість	Витрати часу / обсяг продукції	Витрати праці на одиницю продукції	Аналіз витрат праці
Середньогодинний виробіток	Обсяг продукції / відпрацьовані години	Ефективність використання робочого часу	Операційний аналіз
Середньоденний виробіток	Обсяг продукції / відпрацьовані дні	Результативність робочого дня	Поточний контроль
Середньорічний виробіток	Обсяг продукції / середньорічна чисельність	Загальна продуктивність праці	Стратегічний аналіз

Середньоденний виробіток характеризує результативність праці за один робочий день і залежить як від середньогодинного виробітку, так і від тривалості робочого дня. Його аналіз дозволяє оцінити вплив режиму роботи, організації робочого часу та внутрішньозмінних втрат часу на загальну ефективність праці.

У свою чергу, середньорічний виробіток є узагальнюючим показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів за тривалий

період. Він залежить від середньоденного виробітку, кількості відпрацьованих днів та структури персоналу. Даний показник використовується для стратегічного аналізу та планування діяльності підприємства.

Слід зазначити, що система показників продуктивності праці має взаємозв'язаний характер. Зміна одного показника, як правило, зумовлює відповідні зміни інших, що дозволяє здійснювати факторний аналіз і визначати причини відхилень у рівні продуктивності праці. Зростання середньогодинного виробітку може бути наслідком підвищення інтенсивності праці або впровадження більш ефективних технологій, тоді як зміни середньорічного виробітку можуть бути пов'язані з організаційними факторами, такими як використання робочого часу або кадрова політика підприємства [11, 29].

Вибір конкретного показника залежить від специфіки діяльності підприємства. Зокрема, для підприємств автосервісу більш доцільним є використання таких показників, як кількість виконаних замовлень, виручка на одного працівника, середній час обслуговування клієнта, що дозволяє більш точно оцінити ефективність діяльності персоналу.

На рівень продуктивності праці впливає широкий спектр факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать організація праці, рівень кваліфікації персоналу, технічне оснащення, система мотивації, умови праці. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, державне регулювання, економічну ситуацію в країні. Важливою передумовою підвищення продуктивності праці є ефективна система управління, яка передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль трудових процесів [8, 30].

Таким чином, продуктивність праці є ключовим фактором ефективності діяльності підприємства, що визначає його економічні результати та конкурентоспроможність. Її підвищення можливе лише за умови системного підходу до управління, який враховує вплив різноманітних факторів та передбачає використання сучасних методів управління.

1.2. Методи, інструменти та організаційні підходи до управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу

Ефективне управління продуктивністю праці набуває стратегічного значення для підприємств автосервісу, оскільки саме трудові ресурси виступають основним фактором створення доданої вартості у сфері сервісних послуг. особливості діяльності автосервісних підприємств, зокрема індивідуалізація послуг, значна залежність результатів від кваліфікації персоналу та обмеженість можливостей повної автоматизації процесів, зумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до управління продуктивністю праці [3, 27].

Управління продуктивністю праці являє собою цілеспрямований процес впливу на фактори, що визначають ефективність використання трудових ресурсів, з метою забезпечення зростання результативності діяльності підприємства. даний процес охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль трудових процесів, що реалізуються через відповідні методи та інструменти управління.

Методи управління продуктивністю праці представляють собою сукупність способів і прийомів впливу на трудову діяльність персоналу з метою підвищення її ефективності. вони можуть бути класифіковані за різними ознаками, зокрема за характером впливу – на економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Методи управління продуктивністю праці являють собою системну сукупність взаємопов'язаних способів, прийомів і управлінських впливів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. їх застосування забезпечує досягнення оптимального співвідношення між витратами праці та отриманими результатами, що, у свою чергу, сприяє зростанню загальної ефективності діяльності суб'єкта господарювання. у сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема у сфері автосервісу, методи управління продуктивністю праці виступають

ключовим елементом системи менеджменту, оскільки саме через них реалізуються управлінські рішення щодо організації, мотивації та контролю трудової діяльності персоналу [6, 23].

Сутність методів управління продуктивністю праці полягає у цілеспрямованому впливі на різні аспекти трудового процесу – від організації робочого місця і нормування праці до формування мотиваційного середовища та розвитку професійних компетенцій працівників. при цьому ефективність їх застосування значною мірою залежить від узгодженості між собою, а також від відповідності специфіці діяльності підприємства, рівню його технічного оснащення та кадрового потенціалу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу [9]

Група методів	Сутність	Основні інструменти реалізації	Особливості застосування в автосервісі
Економічні	Вплив через матеріальні стимули	Оплата праці, преміювання, бонусні системи	Прив'язка до кількості замовлень та виручки
Організаційні	Оптимізація трудових процесів	Нормування праці, регламентація, стандартизація	Стандарти обслуговування клієнтів
Соціально-психологічні	Вплив на мотивацію та поведінку	Корпоративна культура, мотивація, навчання	Підвищення задоволеності персоналу

Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів як основного інструменту впливу на трудову активність персоналу. Вони передбачають встановлення прямої залежності між результатами праці та рівнем доходів працівників, що створює зацікавленість у підвищенні продуктивності. До таких методів належать системи оплати праці (відрядна, погодинна, змішана), преміювання, бонусні програми, участь у прибутках підприємства тощо.

У діяльності підприємств автосервісу економічні методи набувають особливого значення, оскільки дозволяють стимулювати працівників до збільшення кількості виконаних замовлень, підвищення якості обслуговування та скорочення часу виконання робіт [21, 36].

Організаційні методи спрямовані на раціоналізацію трудових процесів і підвищення ефективності використання робочого часу. Вони включають нормування праці, регламентацію виробничих операцій, стандартизацію процесів, оптимізацію робочих місць, удосконалення структури управління та впровадження сучасних технологій організації праці.

Для підприємств автосервісу особливо важливим є впровадження чітких стандартів обслуговування, технологічних карт виконання робіт, а також оптимізація потоків клієнтів і транспортних засобів. Це дозволяє зменшити простой, підвищити пропускну спроможність та забезпечити стабільну якість послуг [12, 37].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на вплив на мотиваційні, поведінкові та соціальні аспекти діяльності персоналу. Вони передбачають формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, а також створення можливостей для їх професійного та особистісного розвитку.

До таких методів належать моральне стимулювання, визнання досягнень, участь працівників у прийнятті рішень, навчання та підвищення кваліфікації. У сфері автосервісу ці методи відіграють важливу роль, оскільки якість надання послуг значною мірою залежить від рівня мотивації, відповідальності та професіоналізму персоналу [9, 26].

Ефективна реалізація зазначених методів потребує використання відповідного інструментарію, який забезпечує практичне впровадження управлінських рішень.

Інструменти управління продуктивністю праці включають як традиційні, так і сучасні цифрові рішення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Інструменти управління продуктивністю праці на підприємствах
автосервісу [16]**

Інструмент	Характеристика	Функціональне призначення	Ефект від впровадження
Нормування праці	Встановлення нормативів часу	Контроль витрат праці	Зниження трудомісткості
KPI (ключові показники ефективності)	Система оцінки результатів	Моніторинг продуктивності	Підвищення прозорості
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Облік замовлень	Зростання виручки
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Координація діяльності	Оптимізація ресурсів
TMS/облікові системи	Управління процесами обслуговування	Планування робіт	Скорочення простоїв
Дашборди	Візуалізація даних	Контроль показників	Оперативне управління

Інструменти управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу виступають практичним механізмом реалізації управлінських рішень і забезпечують досягнення запланованого рівня ефективності використання трудових ресурсів. Їх застосування дозволяє систематизувати трудові процеси, підвищити прозорість діяльності, оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також забезпечити контроль за результатами роботи персоналу. Кожен із наведених інструментів має власне функціональне призначення та специфіку застосування [4, 38].

Передусім, важливе значення має нормування праці, яке полягає у встановленні науково обґрунтованих нормативів часу на виконання окремих операцій або комплексів робіт. Даний інструмент дозволяє визначити оптимальні витрати праці, необхідні для надання послуг, і виступає основою для планування діяльності підприємства. У сфері автосервісу нормування праці передбачає розробку нормативів часу на проведення технічного обслуговування, ремонту окремих вузлів і агрегатів, діагностики

транспортних засобів тощо. Його впровадження забезпечує можливість контролю витрат робочого часу, виявлення відхилень від встановлених норм, а також сприяє зниженню трудомісткості робіт за рахунок оптимізації технологічних процесів.

Наступним важливим інструментом є КРІ (ключові показники ефективності), які являють собою систему кількісних і якісних індикаторів, що характеризують результати діяльності працівників та підприємства в цілому. КРІ дозволяють встановити чіткі критерії оцінки продуктивності праці, забезпечують об'єктивність контролю та сприяють підвищенню відповідальності персоналу за досягнення визначених цілей. У діяльності автосервісу до таких показників можуть належати кількість виконаних замовлень, виручка на одного працівника, середній час обслуговування клієнта, рівень задоволеності клієнтів. Використання КРІ забезпечує підвищення прозорості управління, дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення [22, 40].

Значну роль у підвищенні продуктивності праці відіграють CRM-системи, які призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони забезпечують централізований облік замовлень, ведення клієнтської бази, фіксацію історії обслуговування транспортних засобів, а також автоматизацію процесів комунікації з клієнтами. У підприємствах автосервісу CRM-системи дозволяють оптимізувати процес прийому замовлень, зменшити час обробки запитів, підвищити рівень обслуговування та сформулювати довгострокові відносини з клієнтами. У результаті це сприяє зростанню обсягів реалізації послуг і збільшенню виручки підприємства.

Не менш важливими є ERP-системи, які забезпечують інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Вони охоплюють управління фінансами, матеріальними ресурсами, персоналом, складськими запасами та іншими аспектами діяльності. Для автосервісу впровадження ERP-систем дозволяє узгодити роботу різних підрозділів,

підвищити ефективність планування ресурсів, зменшити дублювання функцій і забезпечити контроль за витратами. У результаті досягається оптимізація використання ресурсів підприємства та підвищення загальної ефективності його діяльності [1, 17].

До сучасних інструментів управління продуктивністю праці належать також TMS або спеціалізовані облікові системи, які застосовуються для управління процесами обслуговування та планування виконання робіт. В умовах автосервісу такі системи дозволяють формувати графіки завантаження майстрів, розподіляти замовлення між працівниками, контролювати терміни виконання робіт і мінімізувати простой обладнання та персоналу. Використання даного інструменту сприяє підвищенню пропускної спроможності підприємства, оптимізації використання робочого часу та зниженню непродуктивних витрат.

Завершальним елементом сучасного інструментарію є дашборди (інформаційні панелі), які забезпечують візуалізацію ключових показників діяльності підприємства в режимі реального часу. Вони дозволяють оперативно отримувати інформацію про стан продуктивності праці, рівень виконання планових показників, завантаженість персоналу та інші важливі параметри. Для керівництва підприємства автосервісу дашборди виступають ефективним засобом контролю та аналізу, що забезпечує можливість швидкого реагування на відхилення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [12, 31].

Застосування цифрових інструментів дозволяє підвищити рівень автоматизації управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності та оперативність прийняття рішень. наприклад, crm-системи сприяють ефективному управлінню клієнтською базою, а KPI – об'єктивній оцінці результатів праці персоналу.

Сучасна практика управління передбачає використання різних організаційних підходів, які визначають принципи та механізми побудови системи управління продуктивністю праці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні організаційні підходи до управління продуктивністю праці [17]

Підхід	Сутність	Основні принципи	Переваги для автосервісу
Процесний	Управління через бізнес-процеси	Орієнтація на результат	Підвищення якості обслуговування
Системний	Розгляд підприємства як системи	Комплексність	Узгодженість процесів
Функціональний	Управління за функціями	Спеціалізація	Чіткий розподіл обов'язків
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби клієнтів	Якість сервісу	Зростання лояльності
Цифровий	Використання ІТ-технологій	Автоматизація	Підвищення ефективності

Процесний підхід передбачає управління підприємством через системну оптимізацію бізнес-процесів, що забезпечує безперервність, узгодженість та стандартизацію виконання робіт. Він орієнтований на покращення послідовності операцій та взаємодії між різними підрозділами підприємства. Для автосервісу це означає чітку організацію процесів прийому замовлення, планування та виконання ремонтних або сервісних робіт, а також передачі автомобіля клієнту. Впровадження процесного підходу дозволяє скоротити простой, мінімізувати ймовірність помилок, забезпечити дотримання термінів і підвищити загальний рівень якості наданих послуг. Крім того, він створює основу для подальшої автоматизації та стандартизації процесів [14, 38].

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну, взаємопов'язану систему, де зміни в одній частині впливають на інші елементи. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між організаційними структурами, технологічними процесами, кадровим потенціалом і зовнішнім середовищем. У контексті автосервісу системний підхід забезпечує комплексне управління продуктивністю праці, оскільки дозволяє інтегрувати роботу майстрів, логістику запасних частин, планування графіків та взаємодію з клієнтами в єдину систему.

Функціональний підхід передбачає чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками та структурними підрозділами підприємства. Його мета – підвищення спеціалізації та ефективності виконання робіт шляхом розмежування функцій і уникнення дублювання завдань. На автосервісі це реалізується через визначення ролей майстрів, механіків, менеджерів з обслуговування клієнтів та адміністративного персоналу.

Клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу на задоволенні потреб клієнтів та якості наданих послуг, розглядаючи їх як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Для автосервісу це означає, що всі управлінські рішення та процеси організовуються з урахуванням вимог клієнтів, включаючи швидкість обслуговування, якість ремонту та сервісне супроводження. Реалізація цього підходу підвищує рівень лояльності клієнтів, стимулює повторні звернення і формує позитивний імідж підприємства на ринку [9, 21].

Цифровий підхід базується на широкому використанні сучасних інформаційних технологій для автоматизації управлінських і виробничих процесів. Він дозволяє підвищити точність планування, оперативно контролювати виконання робіт, забезпечувати аналіз показників продуктивності праці в реальному часі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для автосервісу це включає використання ERP-, CRM, TMS-систем, цифрових дашбордів та інших програмних засобів, що інтегрують дані про клієнтів, персонал, матеріали та обладнання.

Таким чином, ефективне управління продуктивністю праці на підприємствах автосервісу передбачає комплексне використання різноманітних методів, інструментів та організаційних підходів. Їх поєднання забезпечує підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ФОП ТРАВІНСЬКИЙ К.В.

2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва

Станція технічного обслуговування (СТО) ФОП Травінський К.В. є суб'єктом господарювання, що провадить діяльність у галузі сервісного обслуговування та відновлення технічного стану транспортних засобів. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів у якісному сервісному обслуговуванні автомобілів.

Організаційно-правовою формою підприємства є фізична особа-підприємець (ФОП), що передбачає спрощену систему управління, оперативність прийняття рішень та персональну відповідальність власника за результати діяльності. Така форма господарювання є характерною для малого бізнесу та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

Основними напрямками діяльності СТО ФОП Травінський К.В. є технічне обслуговування автомобілів, діагностика транспортних засобів, виконання поточного і капітального ремонту вузлів та агрегатів, заміна витратних матеріалів (зокрема мастил, фільтрів тощо), а також надання супутніх сервісних послуг.

Організаційна структура управління підприємством є лінійною та характеризується централізацією управлінських функцій. Керівництво діяльністю здійснює безпосередньо підприємець, який приймає стратегічні та оперативні рішення, координує виробничий процес, контролює фінансові результати та взаємодіє з клієнтами і постачальниками. Виконавчий персонал (механіки, майстри) відповідає за безпосереднє надання послуг.

Організація роботи станції технічного обслуговування базується на принципах раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів, дотримання технологічних стандартів обслуговування автомобілів та забезпечення високого рівня якості послуг. Робочий процес включає прийом замовлення, діагностику транспортного засобу, виконання ремонтних робіт та передачу автомобіля клієнту.

В процесі оцінки фінансово-економічного стану підприємства важливе значення має дослідження основних показників його господарської діяльності, які відображають результати функціонування суб'єкта підприємництва, ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості. З метою комплексної оцінки результатів функціонування СТО ФОП Травінський К.В. доцільно проаналізувати основні показники господарської діяльності станції технічного обслуговування за 2023-2025 роки, що наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз господарської діяльності СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Дохід від надання послуг, тис. грн.	1023,1	751,5	1900,2	-271,6	-26,54	1148,7	152,85
Витрати, тис. грн.	808,0	594,5	1427,6	-213,5	-26,42	833,1	140,19
Фондовіддача, тис. грн.	1,35	0,96	2,25	-0,39	-28,89	1,29	134,90
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	85,0	72,0	110,0	-13,0	-15,29	38,0	52,78
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	120,0	98,0	140,0	-22,0	-18,33	42,0	42,86
Витрати на 1 гривню продукції, тис. грн.	0,79	0,79	0,75	0,00	0,17	-0,04	-5,03
Фінансовий результат, тис. грн.	215,1	157,0	472,6	-58,1	-27,01	315,6	201,02

За результатами аналізу господарської діяльності СТО ФОП

Травінський К.В. за 2023-2025 роки можна зробити висновок, що у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зниження обсягів діяльності: дохід від надання послуг зменшився на 26,54%, що супроводжувалося відповідним скороченням витрат на 26,42%. Водночас фінансовий результат знизився на 27,01%, що свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства у зазначений період.

Також негативна тенденція простежується у зниженні фондівіддачі на 28,89%, що вказує на менш ефективне використання основних засобів підприємства. Разом з тим відбулося скорочення дебіторської та кредиторської заборгованості.

У 2025 році ситуація суттєво покращилась: дохід ФОП Травінський К.В. зріс на 152,85%, а витрати – на 140,19%, що забезпечило значне збільшення фінансового результату на 201,02%. Позитивною тенденцією є також зростання фондівіддачі на 134,90%, що відображає підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас відбулося збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості та зниження витрат на 1 гривню продукції на 5,03% (рис. 2.1).

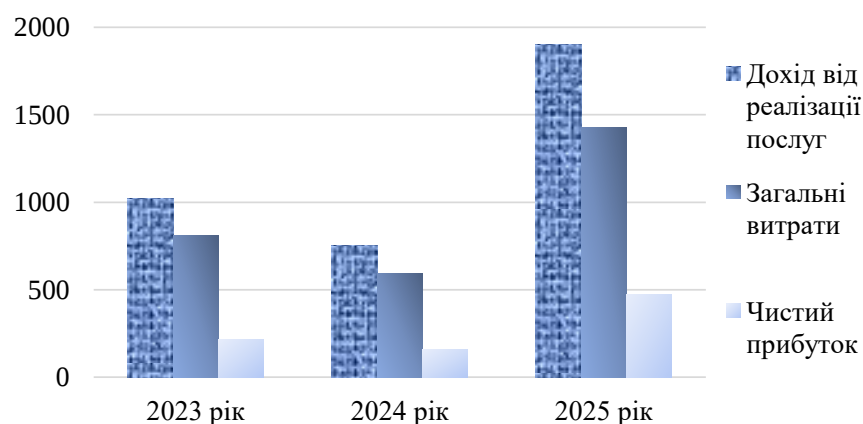


Рис. 2.1. Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності ФОП Травінський К.В. протягом 2023-2025 років

За рисунком 2.1 у 2024 році спостерігається зниження доходів, витрат і фінансового результату сервісної діяльності ФОП Травінський К.В. порівняно

з 2023 роком, тоді як у 2025 році відбулося їх суттєве зростання, що відображає відновлення та покращення результатів діяльності підприємства.

Ефективність витрат є показником, що характеризує рівень раціональності використання ресурсів підприємства та відображає співвідношення між отриманим результатом (доходом або прибутком) і здійсненими витратами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності витрат СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				+/-	%	+/-	%
Витрати на 1 грн. виручки, грн.	0,79	0,79	0,75	0,00	0,17	-0,04	-5,03
Рентабельність витрат, %	26,62	26,41	33,10	-0,21	-0,80	6,69	25,33
Рівень чистої рентабельності, %	21,02	20,89	24,87	-0,13	-0,63	3,98	19,05
Чистий прибуток на 1 грн. витрат, грн.	0,27	0,26	0,33	-0,01	-0,80	0,07	25,38
Витрати на одного працівника, тис. грн.	115,43	99,08	178,45	-16,35	-14,16	79,37	80,11

Ефективність витрат СТО ФОП Травінський К.В. у досліджуваному періоді характеризується різноспрямованими тенденціями. У 2024 році зафіксовано певне послаблення результативності витратної політики, що проявляється у незначному зниженні показників рентабельності та віддачі витрат, попри збереження стабільного рівня витрат на одиницю виручки.

Водночас у 2025 році спостерігається якісне покращення використання ресурсів підприємства. Зниження витратомісткості доходу супроводжується суттєвим зростанням рентабельності та підвищенням прибутковості витрат. Позитивні зрушення також підтверджуються збільшенням чистого прибутку у розрахунку на одиницю витрат, що свідчить про підвищення економічної

віддачі ресурсів.

Таким чином, результати аналізу дають підстави стверджувати про перехід підприємства до більш ефективної моделі управління витратами у 2025 році, що створює передумови для подальшого зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

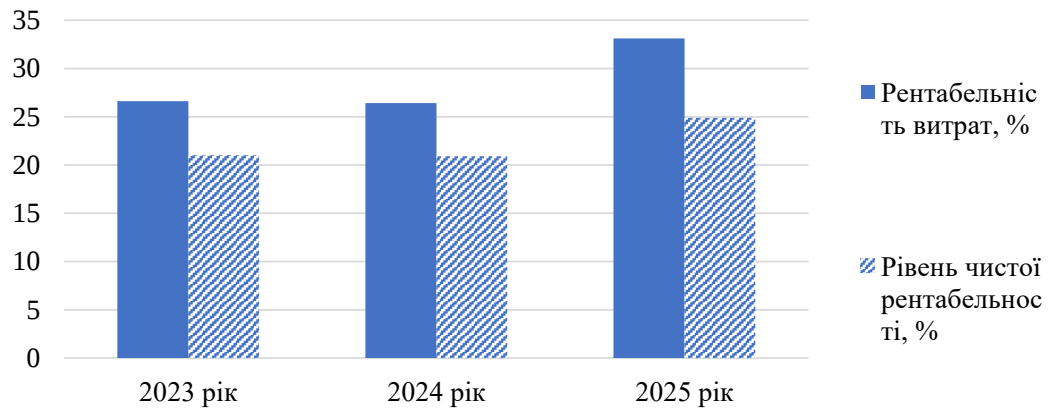


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності діяльності СТО ФОП Травінський К.В. протягом 2023-2025 років

У досліджуваному періоді простежується короткострокове зниження рівня прибутковості ФОП Травінський К.В., після якого відбувається його суттєве зростання. Така тенденція пов'язана з відновленням фінансової результативності та більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства.

Основні засоби являють собою довгострокові матеріальні активи підприємства, які використовуються у виробничій або господарській діяльності протягом тривалого часу і беруть участь у створенні продукції чи наданні послуг без наміру їх подальшого продажу (табл. 2.3).

За результатами оцінки ефективності використання основних засобів встановлено поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства впродовж досліджуваного періоду.

Збільшення середньорічної та первісної вартості основних засобів вказує на розширення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.3

Аналіз наявності та ефективності використання основних засобів
СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	760,0	785,0	845,0	25,0	3,29	60,0	7,64
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	980,0	1045,0	1140,0	65,0	6,63	95,0	9,09
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	804,0	812,0	870,0	8,0	1,00	58,0	7,14
Знос основних засобів, тис. грн.	176,0	233,0	270,0	57,0	32,39	37,0	15,88
Коефіцієнт зносу, %	17,96	22,30	23,68	4,34	24,15	1,38	6,19
Коефіцієнт оновлення, %	8,98	6,70	9,21	-2,28	-25,39	2,51	37,46
Фондовіддача, грн./грн.	1,35	0,96	2,25	-0,39	-28,89	1,29	134,90
Фондомісткість, грн./грн.	0,74	1,04	0,44	0,30	40,62	-0,60	-57,69
Рентабельність основних засобів, %	28,30	19,99	55,92	-8,31	-29,37	35,93	179,69

Водночас у 2024 році спостерігається зниження ефективності використання основних засобів, що проявляється у скороченні фондовіддачі та рентабельності, а також зростанні фондомісткості. Паралельно відбувається зростання рівня зносу основних засобів, що вказує на поступове старіння активної частини фондів. У 2025 році простежується суттєве покращення результативності використання основних засобів, зростання фондовіддачі та рентабельності на фоні зниження фондомісткості. Позитивним є також збільшення коефіцієнта оновлення.

Таким чином, СТО ФОП Травінський К.В. демонструє перехід від етапу

зниження ефективності використання основних засобів до їх більш інтенсивного та результативного застосування, що є важливою передумовою підвищення загальної продуктивності праці СТО.

Оборотними активами вважають ресурси підприємства, які повністю споживаються або перетворюються у грошову форму протягом одного операційного циклу, забезпечуючи безперервність його господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансовий аналіз оборотних активів СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси, тис. грн.	110,0	95,0	145,0	-15,0	-13,64	50,0	52,63
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	85,0	72,0	110,0	-13,0	-15,29	38,0	52,78
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	45,0	38,0	86,0	-7,0	-15,56	48,0	126,32
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	120,0	98,0	140,0	-22,0	-18,33	42,0	42,86
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	240,0	215,0	290,0	-25,0	-10,42	75,0	34,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	4,26	3,50	6,55	-0,77	-18,08	3,05	87,14
Тривалість одного обороту, днів	85,62	104,42	55,70	18,80	21,96	-48,72	-46,66
Коефіцієнт забезпеченості оборотними ресурсами	0,23	0,29	0,15	0,05	21,37	-0,13	-46,85

За результатами аналізу оборотних активів СТО ФОП Травінський К.В. за 2023-2025 роки можна зробити висновок, що у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зниження обсягів оборотних активів: запаси,

дебіторська заборгованість та грошові кошти зменшилися відповідно на 13-15%. Одночасно знизився коефіцієнт оборотності оборотних активів та збільшилася тривалість одного обороту. Позитивним моментом є підвищення коефіцієнта забезпеченості оборотними ресурсами.

У 2025 році ситуація значно покращилася: запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти зросли на 50-126%, середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 34,88%, а коефіцієнт оборотності досяг високого рівня. Одночасно тривалість одного обороту скоротилася майже вдвічі, а коефіцієнт забезпеченості оборотними ресурсами знизився, що відображає більш інтенсивне залучення ресурсів у виробничий процес.

Таким чином, підприємство демонструє перехід від тимчасового зниження ефективності використання оборотних активів у 2024 році до їх більш продуктивного та раціонального використання у 2025 році, що сприяє покращенню фінансової стійкості та операційної результативності СТО.

2.2. Дослідження продуктивності праці ФОП Травінський К.В.

Дослідження продуктивності праці ФОП Травінський К.В. спрямоване на аналіз ефективності використання трудових ресурсів, що забезпечує умови для оцінки реальної результативності роботи персоналу, виявлення резервів підвищення продуктивності, а також сприяє оптимізації організації робочих процесів та забезпеченню максимальної економічної віддачі від використання трудових ресурсів.

Структура персоналу підприємства відображає організаційний поділ працівників за їхніми функціональними обов'язками, рівнем відповідальності та роллю у виробничому або управлінському процесі, що забезпечує ефективне виконання завдань підприємства.

Структура персоналу визначає взаємозв'язки між різними категоріями працівників і сприяє раціональному використанню трудових ресурсів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка структури персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	7	100	6	100	8	100
У тому числі:						
- майстри з ремонту і технічного обслуговування	5	71	4	67	6	75
- адміністративно-управлінський персонал	1	29	1	33	2	25

Проаналізувавши структуру персоналу СТО ФОП Травінський К.В. встановлено, що основну частину працівників становлять майстри з ремонту та технічного обслуговування, що забезпечує безпосереднє виконання сервісних послуг. Адміністративно-управлінський персонал залишається невеликою, але необхідною частиною колективу, забезпечуючи організаційне та управлінське функціонування підприємства.

Плинність кадрів характеризує зміну складу персоналу підприємства протягом певного періоду, відображає рівень стабільності трудового колективу та ефективність кадрової політики, впливає на безперервність виробничих процесів, передачу професійного досвіду та загальну продуктивність праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників плинності кадрів СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року, (+/-)	Відхилення 2025 року від 2024 року, (+/-)
Середньооблікова чисельність персоналу на початок року, осіб	7	7	6	0	-1
Середньооблікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	7	6	8	-1	+2
Коефіцієнт прийому, %	14,29	—	37,50	-14,29	37,50
Коефіцієнт вибуття, %	14,29	16,67	12,50	2,38	-4,17
Рівень плинності кадрів, %	14,29	16,67	12,50	2,38	-4,17

За результатами аналізу таблиці 2.6 можна зробити висновок про відносну стабільність трудового колективу ФОП Травінський К.В. протягом досліджуваного періоду.

У 2024 році спостерігалось незначне зростання рівня плинності кадрів, тоді як у 2025 році показники плинності знизилися, а середньооблікова чисельність персоналу збільшилася, що відображає залучення нових працівників та відновлення чисельності колективу. Загалом підприємство демонструє контрольований рух персоналу, що дозволяє підтримувати ефективність роботи (рис. 2.3).

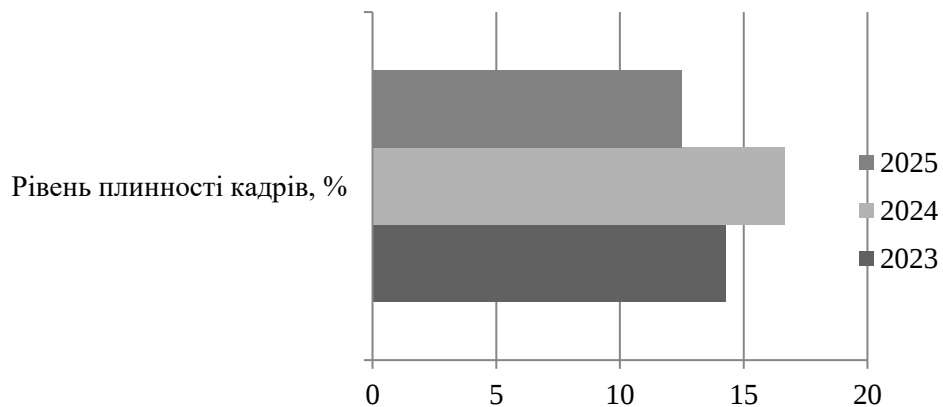


Рис. 2.3. Оцінка рівня плинності кадрів СТО ФОП Травінський К.В. протягом 2023-2025 років

Протягом 2024 року рівень плинності кадрів на СТО ФОП Травінський К.В. зазнав незначного зростання, проте у 2025 році відбулося зниження показника, що відображає стабілізацію складу персоналу та підвищення його стійкості.

Формування та розподіл фонду робочого часу одного працівника характеризує загальну кількість годин, які працівник може відпрацювати протягом певного періоду, з урахуванням тривалості робочого дня, святкових і вихідних днів, відпусток та інших можливих пропусків (табл. 2.7).

За результатами аналізу формування та розподілу фонду робочого часу одного працівника СТО ФОП Травінський К.В. можна зробити висновок, що

у 2024 році фактично відпрацьований час дещо зменшився порівняно з 2023 роком через збільшення відпусток та тимчасову непрацездатність, що призвело до незначного зниження ефективного фонду робочого часу.

Таблиця 2.7

**Формування та розподіл фонду робочого часу одного працівника
СТО ФОП Травінський К.В.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				дні / год.	%	дні / год.	%
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	250	250	—	—	—	—
Чергові та додаткові відпустки, днів	18	20	15	2	11,1	-5	-25,0
Невиходи через тимчасову непрацездатність, днів	6	7	4	1	16,7	-3	-42,9
Невиходи з інших причин, днів	1	3	1	2	200,0	-2	-66,7
Усього невиходів, днів	25	30	20	5	20,0	-10	-33,3
Фактично відпрацьовано днів	225	220	230	-5	-2,2	10	4,6
Середня тривалість робочого дня, год.	8,00	8,00	8,00	—	—	—	—
Ефективний фонд робочого часу, год.	1800,0	1760,0	1840,0	-40,0	-2,2	80,0	4,6

У 2025 році спостерігається відновлення та зростання фактично відпрацьованого часу, що забезпечило збільшення ефективного фонду робочого часу, відображаючи більш раціональне використання трудових ресурсів ФОП Травінський К.В.

Ефективність використання робочого часу персоналу відображає ступінь раціонального та результативного використання трудових ресурсів підприємства протягом певного періоду, дає змогу оцінити, наскільки

фактично відпрацьований час працівників відповідає їхньому номінальному фонду та виробничим потребам, а також визначити резерви підвищення продуктивності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності використання робочого часу персоналу СТО
ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				+/-	%	+/-	%
Обсяг відпрацьованого часу одним працівником, днів	225	220	230	-5,0	-2,22	10,0	4,55
Обсяг відпрацьованого часу одним працівником, годин	1800	1760	1840	-40,0	-2,22	80,0	4,55
Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу, %	90	88	92	-2,00	-2,22	4,00	4,55
Загальний фонд робочого часу персоналу, год.	12600	10560	14720	-2040,0	-16,19	4160,0	39,39

За результатами оцінки ефективності використання робочого часу персоналу СТО ФОП Травінський К.В. можна зробити висновок, що у 2024 році спостерігається незначне зниження показників: обсяг відпрацьованого часу одним працівником зменшився на 5 днів (-2,22%) або 40 годин (-2,22%), коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу знизився на 2 п.п. (-2,22%), а загальний фонд робочого часу персоналу скоротився на 2040 годин (-16,19%).

У 2025 році спостерігається відновлення та зростання показників: обсяг відпрацьованого часу одним працівником збільшився до 230 днів (4,55%) або 1840 годин (4,55%), коефіцієнт використання номінального фонду підвищився до 92% (4 п.п., 4,55%), а загальний фонд робочого часу персоналу зріс на 4160

годин (39,39%), що підтверджує більш ефективне використання трудових ресурсів ФОП Травінський К.В.

Використання номінального фонду робочого часу персоналу СТО ФОП Травінський К.В. наведено на рисунку 2.4

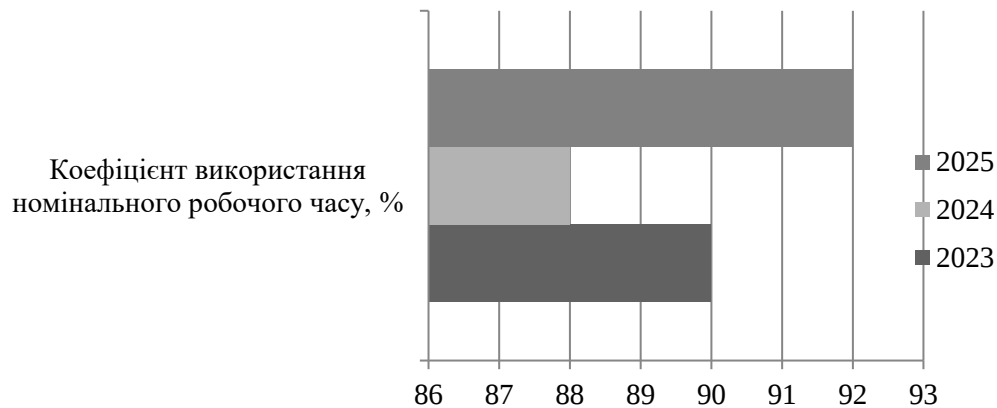


Рис. 2.4. Зміни ефективності використання робочого часу персоналу СТО ФОП Травінський К.В. у 2023-2025 роках

Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу протягом досліджуваного періоду залишався на високому рівні, з невеликими коливаннями, що характеризує стабільне та раціональне використання трудових ресурсів персоналу СТО Травінський К.В.

Для комплексної оцінки ефективності трудових ресурсів СТО ФОП Травінський К.В. доцільно проаналізувати ключові показники продуктивності праці персоналу. Дані показники відображають фінансовий внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства та дозволяють оцінити віддачу від використання робочого часу (табл. 2.9).

За результатами аналізу показників продуктивності праці персоналу СТО ФОП Травінський К.В. у 2024 році спостерігалось деяке зниження виручки та чистого прибутку на одного працівника, які зменшилися на 14-15% порівняно з 2023 роком.

Аналогічна тенденція простежується у показниках на людину-годину та людину-день, що відображає тимчасове зниження ефективності використання

трудо­вих ре­сурсів.

У 2025 році від­бу­ло­ся сут­тє­ве зро­стання про­дук­тив­но­сті: ви­ручка на од­но­го пра­ців­ни­ка збіль­ши­ла­ся на 112%, а чи­стий при­буток – на 126%, що супро­вод­жу­ва­ло­ся ана­ло­гіч­ним зро­станням по­ка­з­ни­ків на оди­ни­цю ро­бо­чого ча­су. Та­кі тен­ден­ції пов’язані з біль­ш ра­ці­о­наль­ним ви­ко­ри­стан­ням ро­бо­чого ча­су та під­ви­щен­ням ре­зуль­та­тив­но­сті ро­бо­ти пер­со­на­лу СТО ФОП Тра­він­ський К.В.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників продуктивності праці персоналу
СТО ФОП Травінський К.В.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				+/-	%	+/-	%
Виручка на одного працівника, тис. грн./особу	146,16	125,25	237,53	-20,91	-14,31	112,28	89,67
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн./особу	30,73	26,17	59,08	-4,56	-14,84	32,91	125,82
Виручка на 1 людину-годину, грн./год.	81,20	71,16	129,09	-10,03	-12,35	57,93	81,42
Чистий прибуток на 1 людину-годину, грн./год.	17,07	14,87	32,11	-2,20	-12,88	17,24	115,91
Виручка на 1 людину-день, грн./день	649,59	569,32	1032,72	-80,27	-12,36	463,40	81,36

Динаміку виручки та чистого прибутку на одного працівника СТО ФОП Тра­він­ський К.В. на­ве­де­но на ри­сун­ку 2.5.

У 2024 році по­ка­з­ни­ки про­дук­тив­но­сті пра­ці пер­со­на­лу СТО ФОП Тра­він­ський К.В. де­що зни­зи­ли­ся, що від­о­бра­жає тим­ча­со­ве змен­шен­ня еф­ек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня тру­до­вих ре­сурсів.

У 2025 році спостерігається значне зростання виручки та чистого прибутку на одного працівника СТО ФОП Травінський К.В., що відображає підвищення результативності роботи персоналу та більш раціональне використання робочого часу.

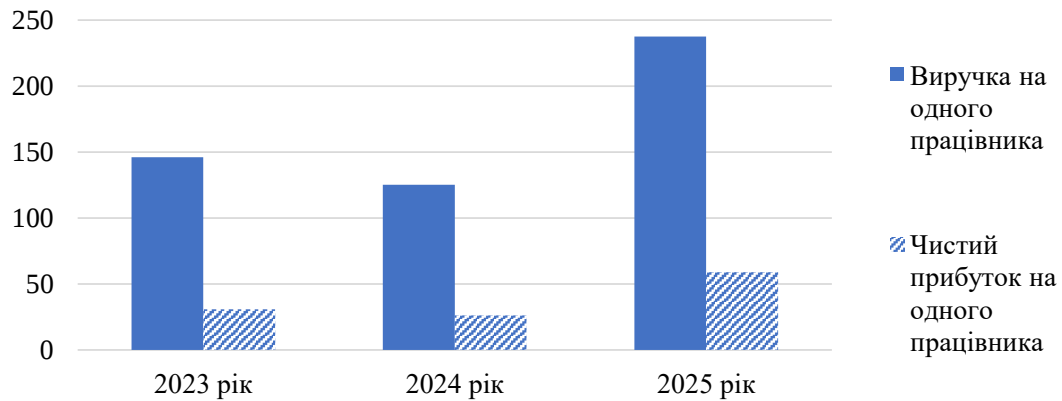


Рис. 2.5. Динаміка виручки та чистого прибутку на одного працівника СТО ФОП Травінський К.В., тис. грн.

Для оцінки ефективності використання робочого часу персоналу СТО ФОП Травінський К.В. доцільно проаналізувати основні показники трудової діяльності, що включають кількість виконаних замовлень, середню виручку та трудомісткість одного замовлення, загальні прямі трудові витрати, а також коефіцієнт завантаження трудового фонду (табл. 2.10).

За результатами оцінки ефективності використання робочого часу персоналу станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В. у 2024 році кількість виконаних замовлень знизилася до 120, а загальні трудові витрати скоротилися до 2400 годин.

Водночас середня виручка з одного замовлення залишалася на рівні 6262 грн., а трудомісткість одного замовлення практично не змінилася і становила 20 годин. У 2025 році спостерігається значне зростання кількості виконаних замовлень до 288 та збільшення загальних трудових витрат до 5472 годин, що забезпечило підвищення коефіцієнта завантаження трудового фонду до 37,17% та відображає більш раціональне і результативне використання робочого часу персоналу.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання робочого часу
персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 року від 2023 року		Відхилення 2025 року від 2024 року	
				+/-	%	+/-	%
Кількість виконаних замовлень, шт.	170	120	288	-50	-29,41	168	140,0
Середня виручка з одного замовлення, грн.	6018,24	6262,50	6597,92	244,26	4,06	335,42	5,36
Середня трудомісткість одного замовлення, год.	19,5	20,0	19,0	0,5	2,56	-1,0	-5,00
Загальні прямі трудові витрати, год.	3315	2400	5472	-915	-27,60	3072	128,0
Коефіцієнт завантаження трудового фонду, %	26,31	22,73	37,17	-3,58	-13,62	14,44	63,55

Показник завантаження трудового фонду ФОП Травінський К.В. представлено графічно (рис. 2.6).

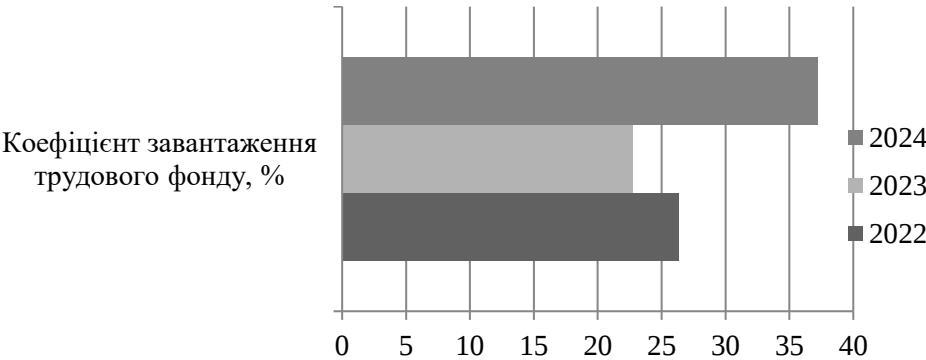


Рис. 2.6. Рівень завантаження трудового фонду персоналу СТО ФОП Травінський К.В. протягом 2023-2025 років

У 2024 році коефіцієнт завантаження трудового фонду ФОП Травінський К.В. знизився порівняно з попереднім роком, що відображає тимчасове зменшення завантаженості персоналу. У 2025 році спостерігається значне зростання показника, що є свідченням підвищення ефективності використання робочого часу.

Для більш глибокого розуміння змін у продуктивності праці персоналу СТО ФОП Травінський К.В. доцільно провести факторний аналіз динаміки середньорічної продуктивності одного працівника (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Факторний аналіз динаміки середньорічної продуктивності праці
одного працівника СТО ФОП Травінський К.В.**

Чинник	Вплив на зміну виробітку (2024/2023), тис. грн.	Частка у загальній зміні, %	Вплив на зміну виробітку (2025/2024), тис. грн.	Частка у загальній зміні, %
Зміна обсягу виручки	-38,80	68,44	191,45	70,74
Зміна середньооблікової чисельності персоналу	17,89	31,56	-79,17	29,26
Разом	-20,91	100,00	112,28	100,00

За результатами факторного аналізу середньорічної продуктивності праці одного працівника на СТО ФОП Травінський К.В. у 2024 році виробіток знизився на 20,91 тис. грн., при цьому зменшення обсягу виручки зумовило спад на 38,80 тис. грн. (68,44% загального впливу), а скорочення чисельності персоналу частково компенсувало його збільшенням на 17,89 тис. грн. (31,56%). У 2025 році середньорічна продуктивність зросла на 112,28 тис. грн., основним фактором зростання було збільшення обсягу виручки на 191,45 тис. грн. (70,74% впливу), тоді як зміни чисельності персоналу мали від’ємний вплив на 79,17 тис. грн. (29,26% загального ефекту). Таким чином, ключовим чинником динаміки продуктивності праці СТО ФОП Травінський К.В.

залишається обсяг виручки від реалізації.

З метою комплексної оцінки організації робочого часу та ефективності виконання робіт на СТО ФОП Травінський К.В. доцільно проаналізувати трудомісткість надання сервісних послуг. Представлені показники сприяють виявленню резервів підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів, а також забезпечують оцінку навантаження на персонал та економічну віддачу від використання трудових ресурсів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка трудомісткості надання сервісних послуг СТО
ФОП Травінський К.В.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Кількість замовлень, шт.	170	120	288	-50	168
Середня тривалість виконання одного замовлення, год.	19,5	20,0	19,0	0,5	-1,0
Середній обсяг виручки з одного замовлення, грн.	6018,24	662,50	6597,92	244,26	335,42
Трудомісткість 1 тис. грн. виручки, год.	3,32	4,27	2,30	0,95	-1,97

За результатами оцінки трудомісткості надання сервісних послуг СТО ФОП Травінський К.В. у 2024 році спостерігається зменшення кількості виконаних замовлень на 50 одиниць порівняно з 2023 роком, при цьому середня тривалість виконання одного замовлення зросла на 0,5 години. Середній обсяг виручки з одного замовлення збільшився на 244,26 грн., а трудомісткість на 1 тис. грн. виручки зросла до 4,27 годин. У 2025 році спостерігається значне зростання обсягу замовлень на 168 одиниць, скорочення середньої тривалості виконання на 1 годину, а середній обсяг виручки досяг 6597,92 грн. Трудомісткість на 1 тис. грн. виручки знизилася до 2,30 годин, що відображає більш раціональне та ефективне використання робочого часу персоналу.

Динаміку показників трудомісткості замовлень та використання робочого часу персоналу станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В. наведено на рисунку 2.7.

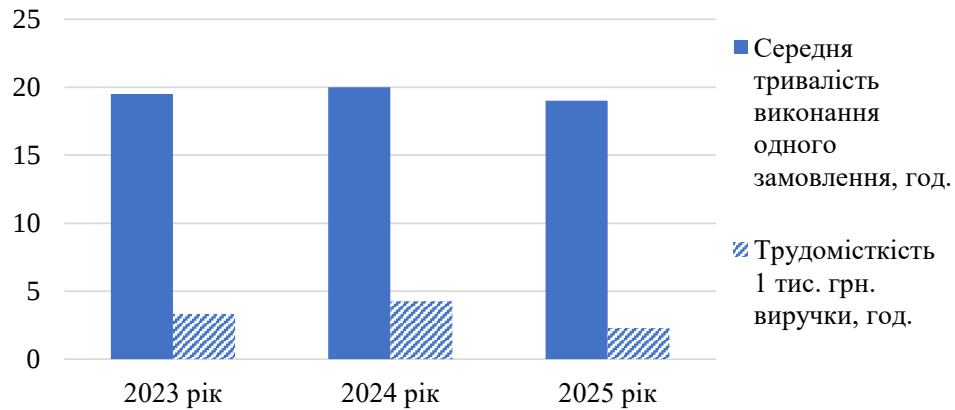


Рис. 2.7. Зміни показників трудомісткості замовлень та використання робочого часу персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

За результатами оцінки трудомісткості надання сервісних послуг СТО ФОП Травінський К.В. у 2024 році спостерігається незначне збільшення середньої тривалості виконання одного замовлення, при цьому середній обсяг виручки з одного замовлення знизився порівняно з 2023 роком.

У 2025 році тривалість виконання замовлень СТО ФОП Травінський К.В. зменшилася, а середня виручка суттєво зросла, що відображає підвищення ефективності використання робочого часу та покращення результативності діяльності підприємства.

Отже, за результатами дослідження показників трудомісткості можна зробити висновок, що у 2025 році станція технічного обслуговування оптимізувала процеси виконання замовлень, скоротити середній час їх виконання та забезпечити значне зростання виручки на одне замовлення, що відображає підвищення ефективності роботи персоналу та загальної продуктивності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА СТО ФОП ТРАВІНСЬКИЙ К.В.

3.1. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами СТО ФОП Травінський К.В.

Однією з ключових причин втрат робочого часу на СТО ФОП Травінський К.В. є неритмічність забезпечення необхідними запчастинами та витратними матеріалами. У процесі виконання замовлень виникають ситуації, коли роботи призупиняються через відсутність потрібних комплектуючих, що призводить до простоїв персоналу та збільшення тривалості виконання замовлень.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу та забезпечення безперервності виробничого процесу на СТО ФОП Травінський К.В. доцільно впровадити систему формування постійного запасу найбільш затребуваних запчастин і витратних матеріалів.

Необхідність реалізації даного заходу обумовлена тим, що в процесі виконання ремонтних робіт виникають ситуації, коли відсутність окремих комплектуючих призводить до вимушених простоїв персоналу, збільшення тривалості виконання замовлень та зниження рівня обслуговування клієнтів. У свою чергу, це негативно впливає на продуктивність праці та фінансові результати діяльності підприємства.

У зв'язку з цим пропонується сформувати на СТО мінімальний склад швидкооборотних ресурсів, до складу якого доцільно включити:

- мастильні матеріали (моторні та трансмісійні оливи);
- фільтри (масляні, повітряні, паливні, салонні);
- гальмівні колодки для найбільш поширених моделей автомобілів;
- свічки запалювання;

– інші витратні матеріали (ущільнювачі, прокладки, технічні рідини).

Реалізація даної пропозиції для ФОП Травінський К.В. має здійснюватися поетапно.

Таблиця 3.1

**План впровадження системи формування мінімального складу
запчастин на СТО ФОП Травінський К.В.**

Етап впровадження	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні особи	Результат впровадження
1. Аналіз попиту на запчастини	Аналіз структури замовлень за 2025 рік, визначення найбільш використовуваних матеріалів	3-5 днів	Власник ФОП, адміністратор	Сформовано перелік найбільш затребуваних ресурсів
2. Формування номенклатури запасів	Визначення переліку запчастин та витратних матеріалів для складу	2-3 дні	Власник, майстри	Затверджено список запасів
3. Встановлення мінімального рівня запасів	Розрахунок страхового запасу для кожної позиції	2 дні	Власник	Визначено оптимальний рівень запасів
4. Закупівля стартового запасу	Вибір постачальників, закупівля матеріалів	5-7 днів	Власник	Сформовано початковий склад
5. Організація місця зберігання	Облаштування стелажів, зонування складу	2-3 дні	Майстри	Створено зручну систему зберігання
6. Впровадження системи обліку	Ведення електронного обліку (Excel або інше ПЗ)	3-4 дні	Адміністратор	Налагоджено контроль залишків
7. Навчання персоналу	Ознайомлення працівників з новими правилами роботи зі складом	1-2 дні	Власник	Персонал підготовлений до роботи
8. Запуск системи	Початок використання складу у щоденній діяльності	1 день	Усі працівники	Забезпечено безперервність робіт

На першому етапі доцільно провести аналіз структури виконаних замовлень за попередні періоди з метою визначення найбільш часто використовуваних запчастин і матеріалів, що дозволить сформувавши оптимальну номенклатуру запасів, яка відповідатиме реальним потребам підприємства.

На другому етапі необхідно встановити мінімальний рівень запасів (страховий запас) для кожної позиції, що забезпечить безперервність виконання робіт навіть за умов затримок постачання.

Третій етап передбачає організацію раціональної системи зберігання ресурсів, що включає облаштування спеціального місця (стелажів, контейнерів), а також забезпечення належних умов зберігання матеріалів.

На завершальному етапі необхідно впровадити систему обліку руху запасів (у вигляді електронних таблиць або спеціалізованого програмного забезпечення), що дозволить контролювати залишки, своєчасно поповнювати склад та уникати надлишкових запасів.

Запропонований підхід не потребує значних організаційних змін, але забезпечує суттєве підвищення ефективності використання робочого часу, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці персоналу.

Отже, впровадження запропонованого заходу дозволить ФОП Травінський К.В.:

1. Скоротити втрати робочого часу через відсутність матеріалів;
2. Підвищити ритмічність виконання замовлень;
3. Зменшити тривалість обслуговування клієнтів;
4. Збільшити кількість виконаних робіт без розширення штату;
5. Підвищити загальну продуктивність праці персоналу.

Реалізація заходу зі створення постійного запасу найбільш затребуваних ресурсів на СТО ФОП Травінський К.В. передбачає комплексний підхід до забезпечення безперервності виробничого процесу та підвищення продуктивності праці: визначення оптимальної номенклатури запасів, формування мінімального рівня запасів, організацію місця зберігання та

впровадження системи обліку.

Витрати на впровадження заходу включають придбання початкового запасу, облаштування складу та впровадження системи обліку. Структуру початкових інвестицій наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на впровадження системи постійного запасу матеріалів на
СТО ФОП Травінський К.В.**

№ п/п	Найменування матеріалу	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Сума, грн.	Характеристика
1	Моторна олива	30 каністр (5 л.)	1200	36000	Середній клас оливи для легкових автомобілів
2	Повітряні фільтри	50 шт.	80	4000	Для типових легкових авто
3	Масляні фільтри	50 шт.	80	4000	Для різних моделей автомобілів
4	Гальмівні колодки	30 комплектів	900	27000	Середній клас, для дискових гальм
5	Свічки запалювання	50 шт.	120	6000	Для бензинових двигунів, середній сегмент
6	Інші витратні матеріали (фільтри салону, прокладки, ущільнювачі, ремкомплекти)	—	—	25000	Резерв на непередбачувані потреби
7	Організація складу та обладнання (стелажі, полиці, маркування, облік, ПО)	—	—	50000	Початкове інвестування у логістику та систему обліку
Всього				152000	—

Впровадження системи постійного запасу матеріалів на СТО ФОП

Травінський К.В. дозволить скоротити час простоїв при виконанні замовлень за рахунок наявності всіх необхідних ресурсів на складі.

За оцінками, середнє скорочення тривалості виконання одного замовлення становитиме 1,5 години, що забезпечує більш ефективне використання робочого часу майстрів.

1. Розрахунок вивільнення робочого часу. Загальний обсяг вивільненого часу визначається як добуток кількості замовлень на економію часу:

$$432 \text{ год.} = 288 \text{ замовлень} \times 1,5 \text{ год.}$$

Таким чином, впровадження постійного запасу дозволяє звільнити 432 години робочого часу протягом аналізованого періоду.

2. Розрахунок додаткового обсягу робіт. Враховуючи середню тривалість обслуговування одного замовлення (17,5 год. на 1 замовлення), отриманий резерв часу може бути використаний для виконання додаткових замовлень:

$$432/17,5 = 25 \text{ додаткових замовлень}$$

3. Розрахунок додаткового доходу.

Середня виручка з одного замовлення оцінюється приблизно у 6597 грн. Додатковий дохід від використання вивільненого часу:

$$164925 \text{ грн.} = 25 \times 6597$$

4. Розрахунок додаткового прибутку.

З урахуванням середнього рівня рентабельності витрат СТО (33,1%) додатковий прибуток становитиме:

$$54600 \text{ грн.} = 164925 \times 0,331$$

6. Поточні витрати на обслуговування складу.

Поточні витрати на підтримку мінімального складу (облік, контроль залишків, зберігання) оцінюються приблизно у 8000 грн./рік.

7. Розрахунок чистого економічного ефекту.

Чистий економічний ефект від впровадження заходу визначається як різниця між додатковим прибутком та поточними витратами на обслуговування складу:

46600 грн./рік = 54600-8000

8. Розрахунок терміну окупності.

Початкові інвестиції на впровадження складу складають 152000 грн.

Термін окупності заходу визначається як відношення інвестицій до чистого економічного ефекту:

$3,3 \text{ роки} = 152000 / 46600,3$

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про доцільність формування мінімального складу запчастин на станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В., оскільки це забезпечує скорочення непродуктивних втрат часу, підвищення продуктивності праці та позитивний економічний ефект для підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність формування мінімального складу запчастин на СТО ФОП Травінський К.В.

Показники	Значення	Обґрунтування
Додатковий дохід, грн.	164925	Приріст виручки за рахунок додаткових замовлень
Рівень рентабельності, %	33,1	Використаний при розрахунку додаткового прибутку
Додатковий прибуток, грн.	54600	З урахуванням рентабельності 33,1%
Поточні витрати, грн.	8000	Обслуговування складу
Чистий економічний ефект, грн.	46600	Економічний результат
Початкові інвестиції, грн.	152000	Закупівля матеріалів та організація складу
Термін окупності, роки	3,3	Період відшкодування інвестицій
Додатковий обсяг робіт, замовлень	25	Кількість додаткових замовлень за рахунок вивільненого часу
Вивільнений робочий час, год	432	Економія робочого часу внаслідок усунення простоїв
Приріст продуктивності праці, %	8,68	Відносне зростання обсягу виконаних робіт

Отже, результати проведених розрахунків свідчать про економічну доцільність впровадження системи формування мінімального складу запчастин на СТО ФОП Травінський К.В.

Отримані показники демонструють, що реалізація запропонованого заходу забезпечує як підвищення ефективності використання трудових ресурсів, так і покращення фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Зокрема, за рахунок скорочення непродуктивних простоїв досягається вивільнення значного обсягу робочого часу (432 год.), що дозволяє виконати додатково 25 замовлень без збільшення чисельності персоналу і, у свою чергу, забезпечує приріст виручки на рівні 164925 грн. та формування додаткового прибутку в обсязі 54600 грн. при збереженні існуючого рівня рентабельності.

Важливим результатом впровадження заходу є також підвищення продуктивності праці, що проявляється у зростанні обсягу виконаних робіт на 8,68%. Така динаміка демонструє більш раціональне використання робочого часу та оптимізацію організації виробничого процесу на підприємстві.

Незважаючи на необхідність здійснення початкових інвестицій у розмірі 152000 грн., що пов'язані із формуванням запасів та організацією складського господарства, отриманий чистий економічний ефект у сумі 46600 грн. на рік підтверджує ефективність вкладених ресурсів.

Розрахований період відшкодування капіталовкладень на рівні 3,3 роки характеризує пропонований захід як економічно обґрунтований та прийнятний для реалізації, враховуючи масштаби підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, впровадження системи постійного запасу матеріалів має комплексний позитивний вплив на діяльність станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В., оскільки сприяє значному підвищенню продуктивності праці, зростанню доходів, покращенню якості обслуговування клієнтів та безперервності та забезпеченню стабільності надання сервісних послуг.

3.2. Оптимізація організації праці та впровадження ефективної системи матеріального стимулювання персоналу

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічного стану та продуктивності праці СТО ФОП Травінський К.В. встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку у 2025 році, однак ефективність використання трудових ресурсів залишається недостатньою. Зокрема, коефіцієнт завантаження трудового фонду становить лише 37,17%, що вказує на наявність значних резервів підвищення продуктивності праці. Крім того, середня трудомісткість виконання одного замовлення залишається на рівні близько 19 годин, що перевищує оптимальні значення для підприємств даного типу.

Відсутність нормування праці, недостатній рівень спеціалізації працівників та недосконала система стимулювання зумовлюють нераціональне використання робочого часу та обмежують можливості зростання обсягів діяльності.

З метою усунення виявлених проблем пропонується впровадження комплексного заходу з оптимізації робочих процесів, який включає:

- нормування часу виконання типових операцій;
- спеціалізацію персоналу;
- впровадження системи матеріального стимулювання за результатами праці.

Для визначення резервів підвищення продуктивності праці проведено комплексну оцінку ключових показників діяльності ФОП Травінський К.В.

Аналіз наведених даних підтверджує наявність значних резервів підвищення ефективності діяльності СТО ФОП Травінський К.В. Зокрема, фактичний рівень завантаження трудового фонду суттєво нижчий за нормативний, що вказує на недовикористання виробничого потенціалу. Водночас продуктивність праці, виміряна через виручку на одного працівника та на одну людину-годину, також не досягає оптимального рівня.

Таблиця 3.4

**Комплексна оцінка використання трудових ресурсів та резервів
підвищення ефективності**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Норматив	Резерв
Кількість замовлень, шт	170	120	288	118	350	62
Загальні трудові витрати, год	3315	2400	5472	2157	4500	972
Середня трудомісткість, год	19,5	20,0	19,0	-0,5	15,5	3,5
Виручка на 1 працівника, тис. грн	146,16	125,25	237,53	91,37	280	42,47
Виручка на 1 годину, грн	81,20	71,16	129,09	47,89	150	20,91
Коефіцієнт завантаження фонду, %	26,31	22,73	37,17	10,86	70	32,83

Таким чином, СТО ФОП Травінський К.В. має об'єктивні передумови для підвищення результативності діяльності без залучення додаткових ресурсів, за рахунок внутрішньої оптимізації процесів.

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності є впровадження нормування праці, що дозволяє стандартизувати процес виконання робіт та скоротити їх тривалість (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Нормування часу виконання типових операцій

Вид робіт	Частка, %	Поточний час, год	Норматив, год	Відхилення	Скорочення, %	Економія часу, год
Заміна масла	15	1,5	1,0	-0,5	33,3	77
Діагностика	20	2,0	1,5	-0,5	25,0	109
ТО	25	5,0	4,0	-1,0	20,0	273
Ремонт вузлів	40	10,5	9,0	-1,5	14,3	526
Разом	100	19,0	15,5	-3,5	18,4%	985

Як видно з таблиці 3.5, впровадження нормування дозволяє скоротити

середню тривалість виконання замовлення на 18,4%, що забезпечує економію близько 985 людино-годин на рік. Найбільший ефект досягається у складних видах робіт, зокрема при ремонті вузлів та агрегатів. Отже, нормування праці виступає ключовим інструментом підвищення ефективності використання робочого часу.

Другим важливим напрямом підвищення продуктивності праці є впровадження функціональної спеціалізації персоналу СТО ФОП Травінський К.В., яка передбачає закріплення працівників за конкретними видами робіт відповідно до їх професійних компетенцій. У традиційній (універсальній) моделі організації праці кожен майстер виконує широкий спектр операцій – від діагностики до ремонту.

ФОП Травінський К.В. запропоновано модель переходу до поділу праці за технологічними зонами, а саме:

- діагностична зона: первинна перевірка та визначення несправностей;
- зона швидкого сервісу (ТО): заміна мастил, фільтрів, витратних матеріалів;
- ремонтна зона: виконання складних технічних робіт;
- зона прийому та планування: управління потоком замовлень.

Такий підхід дозволяє скоротити тривалість виконання робіт, зменшити простої, підвищити якість виконання робіт та забезпечити більш рівномірне завантаження персоналу.

На основі проведених розрахунків сформовано прогноз діяльності станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В. після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6).

Як видно з таблиці 3.7, впровадження спеціалізації персоналу забезпечує комплексний позитивний ефект для діяльності СТО. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у сфері використання робочого часу: частка простоїв скорочується більш ніж удвічі, а коефіцієнт завантаження трудового фонду зростає майже на 48%., що пов'язано з раціональною організацією виробничого процесу та усуненням непродуктивних витрат часу.

Таблиця 3.6

Оцінка впливу спеціалізації персоналу на ефективність виробничого процесу СТО ФОП Травінський К.В.

Група показників	Показник	Одиниця виміру	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна, +/-	Віднос на зміна, %
Продуктивність праці	Виробіток на 1 працівника	тис. грн/особу	237,5	280,4	42,9	18,1
	Виробіток на 1 годину	грн./год	129,1	152,3	23,2	18,0
	Кількість операцій на зміну	од.	1,2	1,6	0,4	33,3
Використання робочого часу	Частка простоїв	%	18	8	-10	-55,6
	Коефіцієнт завантаження	%	37,17	55,0	17,83	48,0
	Час переналаштування	хв./операцію	25	10	-15	-60,0
Організаційна ефективність	Коефіцієнт спеціалізації	коєф.	0,45	0,75	0,30	66,7
	Рівномірність завантаження	коєф.	0,60	0,85	0,25	41,7
Якість та результативність	Кількість повторних звернень	%	12	7	-5	-41,7
	Середній час виконання замовлення	Год.	19,0	15,5	-3,5	-18,4
Фінансові результати	Виручка на одного працівника	тис. грн.	237,5	280,4	42,9	18,1
	Прибуток на працівника	тис. грн.	59,1	69,8	10,7	18,1

Водночас підвищення рівня спеціалізації дозволяє скоротити середню тривалість виконання замовлення на 18,4%, що безпосередньо впливає на збільшення обсягу виконаних робіт.

Зростання кількості операцій на одного працівника на 33,3%

підтверджує підвищення інтенсивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Позитивні зміни також спостерігаються у сфері якості обслуговування: зниження частки повторних звернень клієнтів відображає підвищення рівня виконання робіт, що формує додаткові конкурентні переваги підприємства.

Реалізація заходу спеціалізації забезпечує зростання виручки та прибутку на одного працівника більш ніж на 18%, що підтверджує економічну доцільність впровадження спеціалізації працівників станції технічного обслуговування (рис. 3.1).

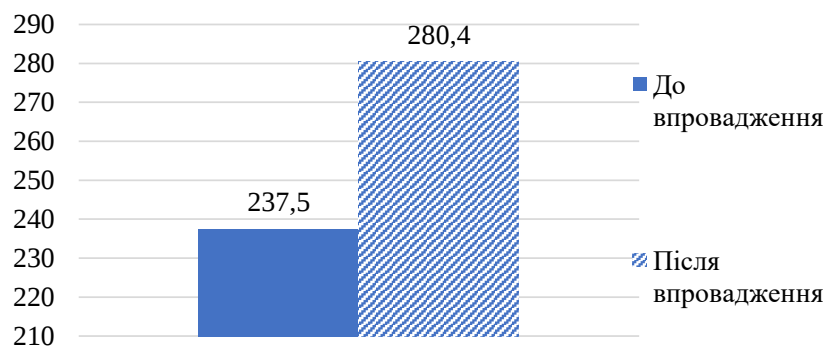


Рис. 3.1. Зміна виробітку на 1 працівника СТО ФОП Травінський К.В. після впровадження спеціалізації

Отже, впровадження заходу спеціалізації позитивно вплинуло на показник виробітку на одного працівника, що відображає підвищення продуктивності праці персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

За результатами проведеного аналізу діяльності СТО ФОП Травінський К.В. встановлено, що, незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників, рівень використання трудового потенціалу підприємства залишається недостатнім. Основною причиною цього є відсутність ефективної системи матеріального стимулювання працівників, яка б забезпечувала пряму залежність між результатами праці та рівнем доходу персоналу.

На підприємстві функціонує невеликий трудовий колектив у складі 8 осіб, з яких 7 – виробничий персонал (майстри), а 1 – адміністратор. За таких

умов особливого значення набуває підвищення індивідуальної продуктивності кожного працівника.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів ФОП Травінський К.В. пропонується впровадження системи КРІ-орієнтованого преміювання.

Пропонована система преміювання базується на досягненні конкретних показників ефективності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Система преміювання персоналу СТО ФОП Травінський К.В.

КРІ	Показник	Нормативне значення	Умова нарахування	Розмір премії, грн.
Виконання плану	Обсяг виконаних робіт	100%	100-110%	2000
			110-120%	4000
			понад 120%	6000
Продуктивність	Виручка на працівника	більше 240 тис. грн./рік	перевищення	2000
Швидкість	Середній час виконання	менше 6 год	дотримання	1500
Якість	Повторні звернення	менше 8%	виконання	1500
Дисципліна	Дотримання режиму роботи	без порушень	виконання	1000

Запропонована система преміювання дозволяє комплексно оцінити результати діяльності працівників СТО за основними напрямками: продуктивністю, швидкістю, якістю та дисципліною. При цьому максимальний рівень премії для майстра може досягати 12000 грн., що є суттєвим стимулом до підвищення результативності праці.

Таким чином, впровадження КРІ-системи забезпечує формування прямого зв'язку між результатами праці та рівнем доходу працівників.

Для оцінки економічного впливу системи мотивації необхідно визначити загальний фонд преміювання (табл. 3.8).

Таблиця 3.8**Фонд преміювання персоналу СТО ФОП Травінський К.В.**

Показник	Значення
Кількість майстрів	7
Середня премія на одного працівника, грн.	7000
Фонд преміювання на місяць, грн.	49000
Фонд преміювання на рік, грн.	588000

Як видно з таблиці 3.8, загальний річний фонд преміювання становить 588 тис. грн. Дані витрати мають умовно-змінний характер і формуються лише за умови досягнення відповідних показників ефективності.

Отже, фонд преміювання доцільно вважати інвестицією у підвищення продуктивності праці персоналу станції технічного обслуговування ФОП Травінський К.В.

На основі аналізу діяльності підприємств аналогічного профілю встановлено, що впровадження системи мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці в середньому на 15-25%. У розрахунках приймаємо значення – 18%.

Таблиця 3.9**Економічний ефект від впровадження системи мотивації персоналу****ФОП Травінський К.В.**

Показник	До впровадження (2025 рік)	Після впровадження системи	Відхилення, +/-
Виручка, тис. грн	1900,2	2243,3	343,1
Прибуток, тис. грн	472,6	558,0	85,4

Згідно з розрахунками, впровадження системи мотивації забезпечує зростання виручки на 18%, що безпосередньо впливає на збільшення прибутку підприємства. При цьому додатковий прибуток формується за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів без розширення штату (рис. 3.2).

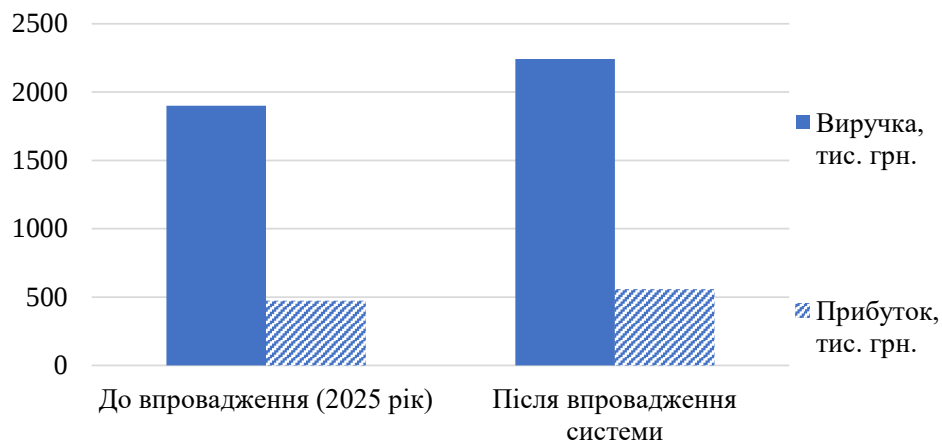


Рис. 3.2. Динаміка фінансових результатів ФОП Травінський К.В. за результатами впровадження системи мотивації

Рисунок 3.2 демонструє покращення фінансових результатів діяльності ФОП Травінський К.В. внаслідок застосування системи мотивації персоналу.

Впровадження системи мотивації персоналу СТО ФОП Травінський К.В. пропонується реалізувати як проєкт, що потребує здійснення певних організаційно-управлінських витрат, пов'язаних із розробкою, адаптацією та впровадженням нової моделі стимулювання праці. На відміну від інвестиційних проєктів виробничого характеру, запропонований захід не передбачає придбання основних засобів чи значних матеріальних ресурсів, а базується на вдосконаленні системи управління трудовими ресурсами станції технічного обслуговування (табл. 3.10).

Як видно з таблиці, найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на навчання персоналу (33,3%), що зумовлено необхідністю адаптації працівників до нової системи мотивації. Значною є також частка витрат на розробку КРІ-системи (26,7%) та налаштування обліку і контролю (23,3%), що формують основу ефективного функціонування системи стимулювання.

Найменшу частку займають адміністративні витрати (16,7%), які мають допоміжний характер. Така структура витрат підкреслює їх раціональний розподіл та орієнтацію на досягнення максимального ефекту від впровадження системи мотивації.

Таблиця 3.10**Витрати на впровадження проєкту мотивації персоналу****СТО ФОП Травінський К.В.**

Стаття витрат	Сума, грн.	Питома вага, %
Розробка КРІ-системи	8000	26,7
Налаштування обліку та контролю	7000	23,3
Навчання персоналу	10000	33,3
Адміністративні витрати	5000	16,7
Разом	30000	100

Для більш глибокого обґрунтування доцільності впровадження проєкту мотивації проведено розрахунок показників інвестиційної ефективності.

Таблиця 3.11

**Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту стимулювання
працівників СТО ФОП Травінський К.В.**

Рік	Грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконту (20%)	Дисконтований потік
0	-30000	1,00	-30000
1	35000	0,83	29050
2	35000	0,69	24150
3	35000	0,58	20300

Сумарне значення NPV становить 43500 грн., що підтверджує економічну доцільність проєкту. Додатне значення показника означає, що проєкт генерує додаткову вартість для підприємства.

Внутрішня норма доходності (IRR) проєкту становить близько 90%, що значно перевищує прийняту норму дисконту. Термін окупності проєкту становить менше одного року.

Таким чином, проєкт впровадження системи мотивації персоналу є економічно доцільним, високоефективним та може бути рекомендований до реалізації на СТО ФОП Травінський К.В.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Базою дослідження є СТО ФОП Травінський К.В., основна діяльність якого пов'язана з наданням послуг технічного обслуговування, проведенням діагностики та виконанням ремонтних робіт автотранспортних засобів різних марок і класів. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку автосервісних послуг, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення організації виробничих процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності використання ресурсів.

2. Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП Травінський К.В. за 2023-2025 роки дав змогу оцінити динаміку основних показників функціонування підприємства. За результатами дослідження встановлено, що у 2024 році спостерігалось зниження обсягів діяльності та погіршення фінансових результатів. Водночас у 2025 році відбулося відновлення та активізація господарської діяльності. Зокрема, обсяг виручки зріс до 1900,2 тис. грн., а чистий прибуток досяг 472,6 тис. грн.

3. Аналіз ефективності витрат СТО ФОП Травінський К.В. показав, що у 2025 році відбулося суттєве покращення показників економічної результативності використання ресурсів. Зокрема, підвищилися показники рентабельності витрат та віддачі вкладених ресурсів. Так, рентабельність витрат зросла до 33,1%, а рівень чистої рентабельності досяг 24,9%.

4. Дослідження використання трудових ресурсів на СТО ФОП Травінський К.В. виявило наявність значних резервів підвищення продуктивності праці. Зокрема, коефіцієнт завантаження трудового фонду у 2025 році становив лише 37,2%.

5. Показники продуктивності праці загалом демонструють позитивну динаміку. Зокрема, виручка на одного працівника зросла до 237,5 тис. грн., що є свідченням підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас середня трудомісткість виконання одного замовлення залишається на відносно високому рівні - близько 19 годин, що перевищує оптимальні

нормативні значення та вказує на необхідність оптимізації виробничих процесів. Проведений факторний аналіз показав, що основним чинником зміни продуктивності праці виступає обсяг виручки, тоді як вплив чисельності персоналу є незначним.

6. За результатами дослідження встановлено, що ключовими проблемами діяльності ФОП Травінський К.В. є неритмічність забезпечення матеріальними ресурсами, нераціональна організація трудових процесів, а також відсутність ефективної системи мотивації персоналу. Наявність зазначених проблем обмежує можливості зростання продуктивності праці та знижує загальну ефективність функціонування підприємства.

7. З урахуванням отриманих результатів аналізу в роботі запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та покращення результатів діяльності підприємства в цілому. Запропоновані заходи мають системний характер та охоплюють як виробничу, так і управлінську складові діяльності.

8. Першим заходом є удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення підприємства шляхом формування мінімального складу найбільш затребуваних запасних частин і матеріалів. Реалізація даного заходу дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, мінімізувати простої, пов'язані з відсутністю необхідних ресурсів, а також підвищити оперативність обслуговування клієнтів.

9. Економічні розрахунки показали, що реалізація запропонованого заходу забезпечує суттєвий позитивний ефект. Зокрема, очікується вивільнення 432 годин робочого часу, підвищення продуктивності праці на 9%, а також отримання додаткового доходу в розмірі 165 тис. грн. на рік. Термін окупності інвестицій становить 3,3 роки, що підтверджує економічну доцільність і практичну значущість впровадження даного заходу.

10. Другим напрямом є оптимізація організації праці та вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. У межах даного заходу запропоновано впровадження системи нормування праці, що дозволяє більш

чітко регламентувати виконання виробничих операцій, підвищити дисципліну праці та скоротити втрати робочого часу. За розрахунками, це дозволяє зменшити тривалість виконання замовлення на 18,4% та забезпечити економію близько 985 людино-годин на рік.

11. Важливим елементом підвищення ефективності діяльності є також впровадження функціональної спеціалізації персоналу. Зокрема, запропоновано розподіл працівників за основними технологічними зонами: діагностика, технічне обслуговування, ремонт та управління замовленнями. Такий підхід сприяє підвищенню професійної спеціалізації працівників, зменшенню часу на виконання операцій та покращенню якості обслуговування.

12. Реалізація заходів з оптимізації організації праці забезпечує досягнення вагомих результатів. Зокрема, очікується зростання виробітку на одного працівника на 18%, підвищення коефіцієнта завантаження трудового фонду до 55%, скорочення простоїв більш ніж у два рази, а також зменшення загальної тривалості виконання замовлень, що позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

13. Запропоновано впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу, яка враховує ключові показники ефективності, зокрема продуктивність праці, якість виконання робіт та швидкість обслуговування клієнтів. Результати економічних розрахунків вказують, що впровадження такої системи дозволяє підвищити прибуток СТО ФОП Травінський К.В. до 558 тис. грн. Інвестиційна оцінка проекту підтвердила його ефективність: чиста приведена вартість становить 43,5 тис. грн., а термін окупності є меншим за один рік, що відображає високу доцільність його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. 2019. 468 с.
3. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Маріуполь. 2020. № 3. С. 82-88.
4. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ. 2020. 310 с.
5. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2021. 260с.
6. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ. 2020. 225 с.
7. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Topical issues of practice and science*. 2021. №26. С. 257- 262.
8. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: практикум. Біла Церква. 2020. 171 с.
9. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ. 2018. 512с.
10. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. Львів. 2019. 128 с.
11. Єлейко Я. Інвестиції, ризик, прогноз: навч. посіб. Львів. 2020. 176 с.
12. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг: навч.-метод. посіб. Одеса. 2020. 68 с.
13. Кудінова М. М., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543>.
14. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2019. № 23. С. 135-140.

15. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків. 2019. 203 с.

16. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Львів. 2021. 205 с.

17. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь. 2020. 272 с.

18. Лук'янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 363-366.

19. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.

20. Марценюк О.В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 107-112.

21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2021. 435 с.

22. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. с. 96-105.

23. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.

24. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2021. 528 с.

25. Причепа І.В., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2. С.99-106.

26. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2020. 226 с.

27. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Ровенська В. В., Рижигов В. С., Латишева О. В., Єрфорт І. Ю., Гітіс Т. П., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Краматорськ. 2021. 236 с.

28. Романюк М.Д. Управління персоналом підприємства, засноване на

мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. № 15. С. 85-90.

29. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2018. 304 с.

30. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.

31. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.

32. Сороківська О.А. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2021. 133 с.

33. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 584 с.

34. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків. 2018. 243 с.

35. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.

36. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ. 2022. 320 с.

37. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2020. 272 с.

38. Nataliia Holovach, Ivan Bakhov, Liubov Zgalat-Lozynska. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, Vol. 11, 12-Special Issue: 1266 -1277.

39. McLaney E. (2022) *Business finance: theory and practice*. Eleventh edition. London: Pearson, 2022. XVI, 527 p.

40. The official site of OpenAI (2026), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 05.04.2026)

ДОДАТКИ

Структурна характеристика системи управління продуктивністю праці
на підприємстві автосервісу

№	Елемент системи управління продуктивністю праці	Зміст елементу	Особливості реалізації на підприємстві автосервісу
1	Сутність продуктивності праці	Відображає ефективність використання трудових ресурсів	Вимірюється через обсяг виконаних робіт, кількість замовлень, виручку
2	Об'єкт управління	Трудові процеси та операції з обслуговування і ремонту автомобілів	Технологічні операції діагностики, ремонту, ТО
3	Суб'єкт управління	Керівник СТО, майстер, адміністратор	Прийняття управлінських рішень
4	Цілі управління	Підвищення продуктивності, скорочення витрат часу,	Досягнення оптимального завантаження СТО
5	Принципи управління	Системність, комплексність, економічність	Узгодження роботи всіх підрозділів СТО
6	Функції управління	Планування,	Організація роботи майстрів, контроль організація, мотивація
8	Показники продуктивності	Виручка на працівника, трудомісткість, виробіток	Кількість замовлень на одного працівника
9	Методи оцінки	Кількісні та якісні методи	Аналіз часу виконання робіт, оцінка якості послуг
10	Організація праці	Раціональне розподілення функцій та робочого часу	Поділ працівників за видами робіт
11	Нормування праці	Встановлення норм часу та виробітку	Норми на ремонтні та сервісні операції
12	Мотивація персоналу	Система стимулювання працівників	Бонуси за виконання та перевиконання планів
13	Матеріально-технічне забезпечення	Наявність ресурсів для виконання робіт	Запаси запчастин, інструментів
14	Технологічний рівень	Використання сучасного обладнання	Діагностичне обладнання, підйомники
15	Інформаційне забезпечення	Використання інформаційних систем	CRM, облік замовлень, TMS
16	Організація робочого місця	Раціональне розміщення обладнання та інструментів	Ергономіка робочих зон СТО
17	Контроль якості	Оцінка відповідності виконаних робіт стандартам	Перевірка якості ремонту
18	Управління часом	Раціональне використання робочого часу	Планування черговості замовлень
19	Резерви підвищення продуктивності	Невикористані можливості зростання ефективності	Оптимізація процесів, скорочення втрат