

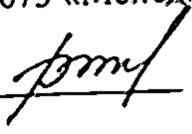
Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, цехової комісії))

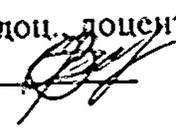
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

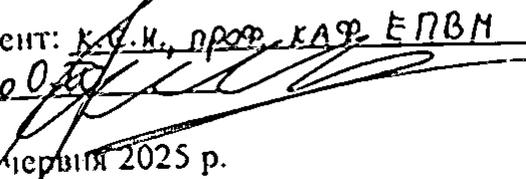
«Управління мотивацією персоналу
Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи МБА-23мз
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дмитрик Л.О. 

Керівник: к.е.н., доц., доцент каф. ПЛМ
Безсмертна О.В. 

«05» червня 2025 р.

Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ
Лесько О.С. 

«06» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.
«09» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

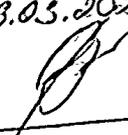
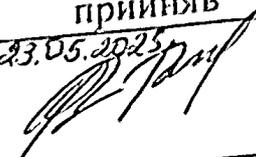
в.о.завідувача кафедри ПЛІМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Дмитрик Любові Олександрівні

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»
керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 96
2. Строк подання роботи 26.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, форми річної фінансової звітності: Баланс, Звіт про фінансові результати за 2020-2023 рр., характеристика видів діяльності підприємства
4. Зміст текстової частини: РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АТП КРИВЕШКО» РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АТП КРИВЕШКО»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: 1. SWOT-аналіз ПП «АТП КРИВЕШКО» 2. Показники фінансово-господарської діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки. 3. Показники ефективності використання ресурсів ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки. 4. Оцінка фінансового стану ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки. 5 Дані щодо чисельності персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки.
Рисунки: 1. Спектр послуг ПП «АТП КРИВЕШКО». 2. Організаційна структура ПП «АТП КРИВЕШКО»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	виконання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О.В., доцент кафедри ПЛМ	28.03.2025 	23.05.2025 

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської роботи (МКР)	24.03.2025 р.	вик.
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	14.04.2025 р.	вик.
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	05.05.2025 р.	вик.
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	26.05.2025 р.	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	02.06.2025 р.	вик.
6	Рецензування МКР	06.06.2025 р.	вик.
7	Захист МКР	16.06.2025 р.	вик.

Здобувач


(підпис)

Дмитриук Л.О.

Керівник роботи


(підпис)

Безсмертна О.В.

АНОТАЦІЯ

УДК 331.103

Дмитрик Л.О. Управління мотивацією персоналу Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2025. 86 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 43 назви; 11 рис.; 18 табл.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто питання управління мотивацією персоналу на прикладі приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО». Аналізується поточна система мотивації працівників, визначаються основні фактори, що впливають на ефективність роботи, а також пропонуються рекомендації щодо її вдосконалення. Окрема увага приділяється використанню як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації для підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, управління персоналом, приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО», плинність кадрів, продуктивність праці.

ABSTRACT

Dmytryk Liubov A. Management of staff motivation Private enterprise «ATP Kryveshko». Master's qualification work in the speciality 073 - Management. Vinnitsa: VNTU, 2025. – 86 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 43 titles; 11 fig.; 18 tabl.

In the master's qualification work the issue of employee motivation management using the example of private Enterprise «ATP Kryveshko». The current employee motivation system is analyzed, the main factors influencing work efficiency are identified, and recommendations for its improvement are proposed. Special attention is given to the use of both material and non-material motivation methods to increase labor productivity and reduce employee turnover.

Keywords: employee motivation, motivation system, personnel management, private Enterprise «ATP Kryveshko», employee turnover, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття та теорії мотивації персоналу в організації	6
1.2. Роль мотивації у досягненні цілей підприємства	14
1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АТП КРИВЕШКО»	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО»	22
2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО»	36
2.3. Аналіз системи оцінки та мотивації працівників на підприємстві	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АТП КРИВЕШКО»	52
3.1. Напрями вдосконалення мотиваційної системи Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»	52
3.2. Програма вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО»	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78
ДОДАТОК А (обовязковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	79
ДОДАТОК Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	80
ДОДАТОК В (обовязковий). Ілюстративний матеріал	86

ВСТУП

Управління мотивацією персоналу є однією з найважливіших функцій менеджменту на підприємствах різних форм власності та галузей. Для компаній, що працюють у сфері перевезення пасажирів, як приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО», ефективна мотивація персоналу є особливо важливою, оскільки саме від злагодженої та результативної роботи кожного працівника залежить успіх організації в цілому. В умовах високої конкуренції на ринку транспортних послуг та необхідності забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів, підприємство повинно забезпечити високий рівень залученості своїх працівників, підвищення їх ефективності та лояльності.

Велику увагу питанню мотивації персоналу підприємства приділяють Харченко В.С., Федорченко А.В., Боженко О. С., Герцберг Ф., Гончарук Т. І., Зубок М. О., Коваленко С. В., Палій О. М., Романенко Л. О., Семенов В.Ф., Нечева Н. В., Ю. В. Куліна. Такі вчені, як Тонюк М. О., Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І., Мурашко М.І. здійснюють дослідження управління мотивацією та удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі мотивації персоналу підприємства, це питання залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Метою даної магістерської роботи є дослідження існуючої системи мотивації персоналу на приватному підприємстві «АТП КРИВЕШКО» та розробка рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням специфіки діяльності підприємства та потреб його працівників.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні основи управління мотивацією персоналу та його роль у розвитку організації;
- провести аналіз основних показників та SWOT-аналіз приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»;

- оцінити сучасну систему мотивації персоналу на приватному підприємстві «АТП КРИВЕШКО», зокрема фінансові та нефінансові стимули, які використовуються в роботі з персоналом;

- виявити проблеми та недоліки існуючої мотиваційної системи та визначити потреби і очікування працівників від мотиваційної політики;

- розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних стратегій та впровадження нових методів стимулювання персоналу;

- оцінити можливості та перспективи впровадження запропонованих змін у контексті діяльності підприємства «АТП КРИВЕШКО».

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією персоналу на приватному підприємстві «АТП КРИВЕШКО».

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи, що застосовуються для мотивації працівників підприємства, а також вплив цих інструментів на ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використовуватимуться наступні методи:

- аналіз і синтез - для вивчення теоретичних основ мотивації, методів та моделей мотиваційних процесів, а також для аналізу практики застосування мотиваційних підходів на підприємстві.

- опитування - для збору інформації про ставлення працівників до існуючої системи мотивації та їхніх очікувань від керівництва.

- SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін наявної системи мотивації персоналу.

- метод порівняння - для порівняння застосовуваних методів мотивації з кращими практиками в галузі.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні інтегрованої системи мотивації водіїв автотранспортного підприємства, яка враховує показники безаварійної роботи, якості обслуговування пасажирів та рівень залученості персоналу.

Удосконалено:

- систему мотивації водіїв автотранспортного підприємства за показниками безаварійної роботи, якості обслуговування пасажирів та рівня залученості персоналу/

Дістало подальший розвиток:

- обґрунтування компонентів системи мотивації персоналу для зниження плинності кадрів та підвищення зацікавленості працівників з врахуванням зарубіжного досвіду.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження інтегрованої системи мотивації на ПП «АТП КРИВЕШКО», що сприятиме підвищенню безаварійності, якості обслуговування пасажирів і рівня залученості персоналу. Це покращить продуктивність, знизить плинність кадрів і підвищить загальну ефективність роботи підприємства.

Апробація результатів роботи здійснювалася під час Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» та міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025).

Публікації. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано двоє тез конференцій (Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні" та Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)») на тему «Управління мотивацією персоналу на прикладі приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО» та «Методи та інструменти мотивації персоналу».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та теорії мотивації персоналу в організації

Мотивація персоналу виступає одним із фундаментальних компонентів системи управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає рівень залученості працівників у реалізацію цілей підприємства. Поняття мотивації охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які спонукають індивіда до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистісних або професійних результатів. Її значущість проявляється у формуванні продуктивної праці, підвищенні ефективності діяльності, професійному зростанні працівників і збереженні кадрового потенціалу організації [1].

У сфері управління персоналом мотивація охоплює як задоволення фізичних, так і психоемоційних потреб працівників. Основне завдання керівництва полягає у створенні ефективної мотиваційної системи, яка забезпечить високу ступінь залученості працівників, раціональне використання їхніх здібностей та сприятиме досягненню стратегічних орієнтирів підприємства.

В умовах триваючих соціально-економічних трансформацій в Україні, зокрема у виробничому секторі, спостерігається стрімкий розвиток технологій та поступова автоматизація виробництва. Проте навіть автоматизовані процеси потребують людського контролю, що вимагає глибокого розуміння мотиваційних чинників праці.

У науковій економічній літературі мотивація розглядається як одна з функцій управління [5] і трактується як процес цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівників. Людський капітал є важливим джерелом конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Завданням кожної організації, яка орієнтована на розвиток і стабільне функціонування, є

формування команди кваліфікованих фахівців, збереження кадрового потенціалу та його ефективна мотивація. Управління персоналом безпосередньо впливає на результативність управлінської діяльності й здатне забезпечити позитивні зміни у довгостроковій перспективі. Система мотивації повинна враховувати унікальні особливості кожної організації: вона не підлягає прямому копіюванню, але може бути адаптована з урахуванням найкращих практик. Варто зазначити, що мотивація - це не лише характеристика особистості, а наслідок впровадження управлінських заходів, що стимулюють працівників до більш ефективного виконання службових обов'язків.

З метою підвищення результативності управління мотиваційними процесами необхідно враховувати напрацювання класичних і сучасних теоретиків у галузі економіки та психології. Теоретичні моделі дозволяють виявити основні мотиватори поведінки працівників і формувати відповідні методи управлінського впливу. Серед найвідоміших варто виділити наступні підходи до розуміння мотивації:

1. Теорія потреб А. Маслоу. Американський дослідник Абрахам Маслоу запропонував модель ієрархії потреб, що включає п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби самореалізації. Згідно з цією концепцією, задоволення базових потреб є передумовою для переходу до задоволення вищих, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників залежно від їхньої актуальної потребової структури.



Рисунок 1.1 - Теорія потреб А. Маслоу

2. Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга.

Фредерік Герцберг розробив концепцію, згідно з якою усі чинники, що впливають на мотивацію працівників, поділяються на дві категорії: гігієнічні та мотиваційні. До гігієнічних відносять умови праці, рівень заробітної плати, міжособистісні стосунки в колективі, політику компанії тощо. Ці чинники не стимулюють до зростання ефективності, однак за їх відсутності виникає незадоволення. Мотиваційні фактори, навпаки, пов'язані з визнанням досягнень, можливістю професійного розвитку та просуванням по службі, і саме вони формують позитивне ставлення до праці та стимулюють продуктивність. Для досягнення високого рівня мотивації підприємству слід забезпечити належний рівень як гігієнічних, так і мотиваційних чинників.



Рисунок 1.2 - Теорія двох факторів Ф. Герцберга

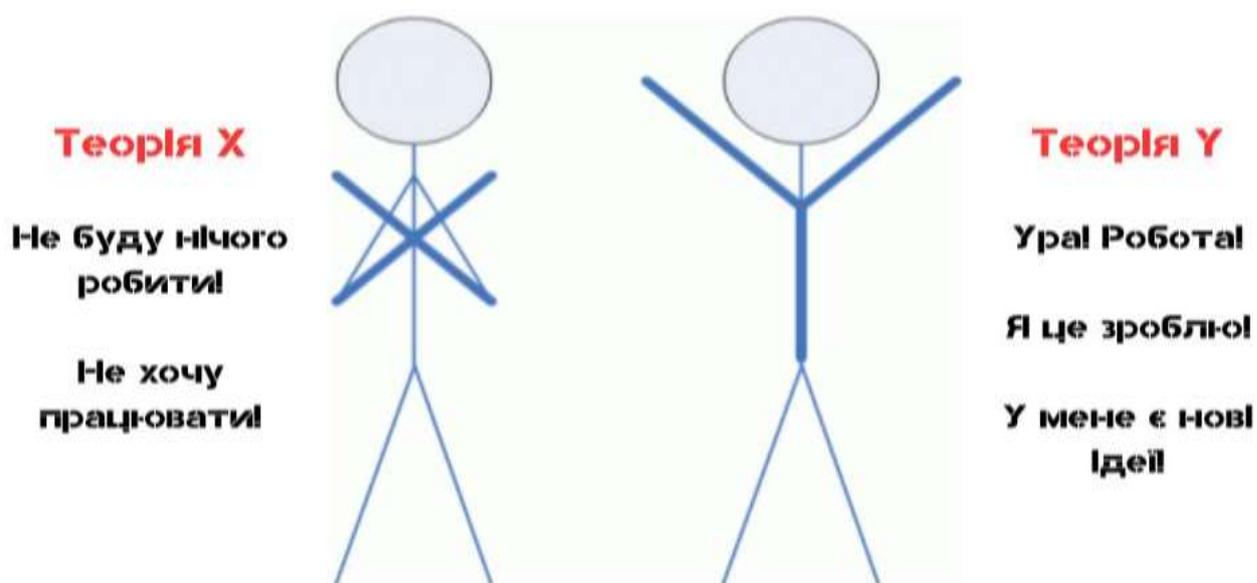
3. Теорія Х та Теорія Y Д. МакГрегора

Дуглас МакГрегор у своїй теоретичній моделі представив два принципово різних підходи до розуміння людської природи в контексті управління – Теорію Х і Теорію Y. У результаті проведених досліджень він дійшов висновку, що ставлення до праці суттєво варіюється залежно від світоглядних установок керівників.

Теорія Х ґрунтується на песимістичному баченні працівника. У межах цього підходу працівника розглядають як особу, яка не зацікавлена в роботі, уникає відповідальності, віддає перевагу мінімальним зусиллям і потребує постійного контролю з боку керівництва. Ефективність у даному випадку досягається лише завдяки жорсткому управлінню та зовнішньому тиску.

Натомість Теорія Y репрезентує оптимістичне уявлення про працівника. Людина, відповідно до цього підходу, здатна до самодисципліни, може нести відповідальність, а працю сприймає як природний життєвий процес, порівнянний із відпочинком або грою. Такий працівник за умови відповідного стимулювання може проявляти ініціативу та бути результативним без постійного нагляду.

Варто зазначити, що ці теорії не є емпіричними моделями, які описують дійсність, а радше виконують нормативну функцію, пропонуючи підходи до формування стилю управління. МакГрегор наголошував, що на практиці людська поведінка не є виключно проявом Теорії Х чи Y, а являє собою їхню комбінацію, що змінюється залежно від індивідуальних рис, організаційного середовища та умов праці. Основна цінність концепції полягає у встановленні взаємозв'язку між управлінським стилем і реакцією персоналу, що дозволяє



більш усвідомлено формувати підходи до керівництва.

Рисунок 1.3 - Теорія Х і Теорія Y Д. МакГрегора.

4. Теорія очікувань В. Врума. Концепція очікувань, запропонована Віктором Врумом, розглядає мотивацію як функцію суб'єктивних очікувань працівника щодо результативності своєї діяльності. Згідно з цією теорією, працівник виявляє бажання докладати зусиль лише тоді, коли переконаний у тому, що його старання приведуть до досягнення конкретного результату, який, у свою чергу, матиме для нього особисту значущість. Наприклад, за умови очікування підвищення заробітної плати, отримання премії або просування по кар'єрних сходах, працівник виявляє більшу зацікавленість у виконанні поставлених завдань. Таким чином, ефективність мотивації визначається трьома ключовими чинниками: вірою в результативність зусиль, вірою в досягнення очікуваної винагороди та особистою цінністю цієї винагороди.

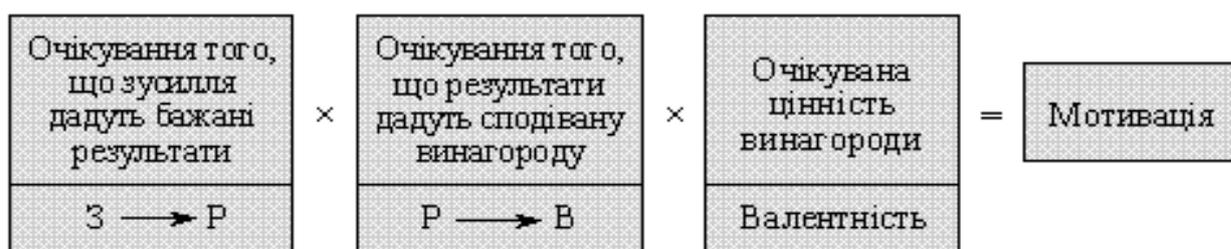


Рисунок 1.4 - Теорія очікувань В. Врума

5. Теорія справедливості Дж. Адамса. Джон Адамс, спираючись на ідеї В. Врума, сформулював теорію справедливості, яка базується на сприйнятті співробітником об'єктивності розподілу винагород. Відповідно до цієї моделі, індивід оцінює баланс між власними трудовими витратами та отриманою віддачею, а також порівнює це співвідношення з аналогічними показниками інших співробітників. Якщо суб'єктивне відчуття справедливості порушується, наприклад, коли працівник вважає, що його зусилля винагороджуються гірше, ніж у колег за аналогічних умов, виникає демотивація. Таким чином, мотивація в межах цієї теорії залежить не лише від абсолютної величини отриманої вигоди, але й від її відносної справедливості, що безпосередньо впливає на поведінкові реакції працівників у трудовому процесі.

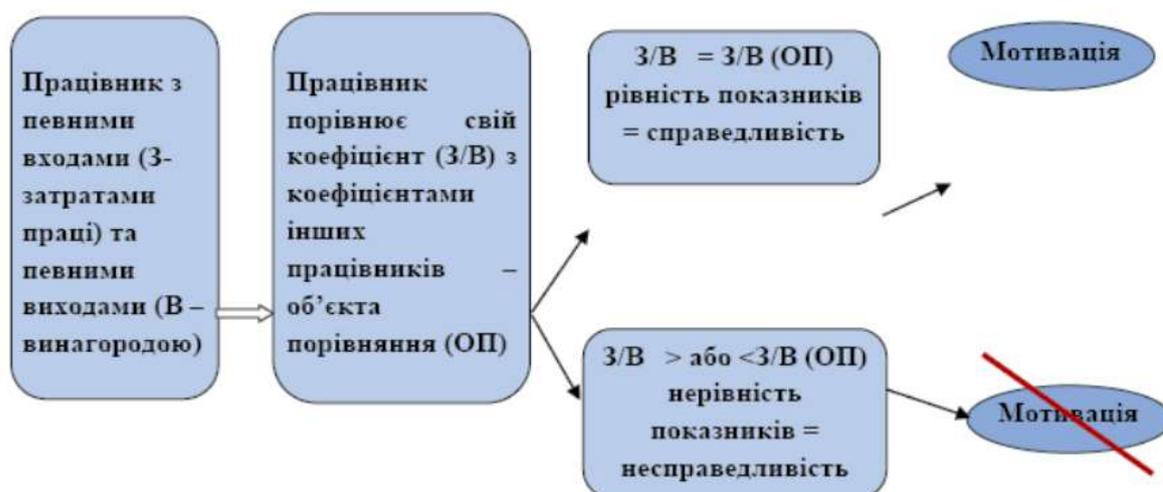


Рисунок 1.5 - Теорія справедливості Дж. Адамса

Таким чином, базові теорії мотивації ґрунтуються на переконанні, що працівники, залежно від особистісних характеристик і ставлення до праці, можуть потребувати різного ступеня контролю та рівня відповідальності. Змістовні підходи до мотивації акцентують увагу на потребах особистості, передбачаючи, що зі зростанням рівня задоволення базових потреб виникають потреби вищого порядку, на які й мають бути орієнтовані мотиваційні стимули. У свою чергу, процесуальні теорії, не заперечуючи значущості потреб, розглядають мотивацію як функцію поведінкових очікувань особи та ймовірності отримання бажаної винагороди за докладені зусилля.

Аналіз еволюції теоретичних підходів до мотивації свідчить про розширення кола чинників, які впливають на трудову активність персоналу. Сучасне управління мотивацією є визначальним елементом ефективного функціонування підприємств, оскільки рівень залученості та зацікавленості працівників безпосередньо впливає на продуктивність та кінцеві результати діяльності організації. Мотиваційні процеси охоплюють як внутрішні (індивідуальні цінності, цілі), так і зовнішні (умови праці, матеріальні стимули) фактори, що спонукають працівників до активної професійної реалізації.

В умовах трансформацій української економіки, підвищення інтенсивності праці та впровадження технологічних інновацій, особливого

значення набуває збереження і розвиток кадрового потенціалу, що потребує ефективних мотиваційних стратегій. Сучасні теорії дозволяють глибше осмислити механізми впливу на поведінку персоналу та сформувати дієві системи стимулювання.

Зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу демонструє динамічний характер мотивації, яка змінюється зі зміною рівня задоволення основних потреб – від фізіологічних до потреб у самореалізації. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до управління персоналом. Теорія двох факторів Ф. Герцберга чітко розмежовує гігієнічні фактори (що запобігають незадоволенню) та мотиватори (що стимулюють досягнення), що дає змогу підвищити не лише комфорт, а й рівень професійної активності працівників.

Теорія Х та теорія Y Д. МакГрегора ілюструють різні управлінські парадигми, ґрунтуючись на уявленні про природу людини – від пасивного виконавця до активного, самостійного учасника трудового процесу. Такий підхід передбачає необхідність адаптації стилів керівництва до індивідуальних характеристик підлеглих.

У свою чергу, теорія очікувань В. Врума акцентує увагу на важливості усвідомлення працівником причинно-наслідкових зв'язків між зусиллями, результатами та винагородою, тоді як модель справедливості Дж. Адамса підкреслює вагомість соціального порівняння у сприйнятті об'єктивності винагороди, що значно впливає на внутрішнє задоволення та трудову поведінку.

Отже, всі розглянуті теоретичні концепції мають взаємодоповнюючий характер, формуючи багатовимірний підхід до управління персоналом, що враховує як потреби, так і поведінкові очікування працівників. Ефективна мотивація потребує системного, адаптивного та персоналізованого підходу, який здатен реагувати на зміни в середовищі, індивідуальні установки працівників та стратегічні цілі організації.

Практична цінність ефективної мотиваційної системи проявляється у зростанні лояльності персоналу, зменшенні плинності кадрів і формуванні

сприятливого психологічного клімату в колективі. Натомість нехтування мотиваційними механізмами веде до зниження продуктивності, конфліктів і втрати конкурентоспроможності.

Таким чином, мотивація виступає не лише інструментом управлінського впливу, а й ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства. Для забезпечення стабільного зростання організації керівництву необхідно постійно досліджувати мотиваційні потреби персоналу, впроваджувати сучасні підходи до стимулювання, ґрунтуючись на перевірених теоретичних засадах. В умовах динамічних змін мотиваційні системи повинні бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на досягнення спільних цілей.

У підсумку, знання теорій мотивації дає можливість керівникам глибше розуміти поведінку працівників, впливати на їх трудову активність і забезпечувати реалізацію стратегічних завдань підприємства. Управління мотивацією потребує цілісного підходу, що передбачає врахування індивідуальних і організаційних чинників для досягнення довготривалої ефективності.

1.2 Роль мотивації у досягненні цілей підприємства

Мотивація є ключовим чинником, що визначає результативність діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці та її ефективність. Високомотивовані працівники демонструють прагнення до досягнення вагомих результатів, активно взаємодіють у колективі, проявляють ініціативу, що безпосередньо пов'язано з досягненням стратегічного успіху підприємства.

Серед основних аспектів, які свідчать про важливу роль мотивації у досягненні організаційних цілей, виокремлюють:

- забезпечення привабливості підприємства для кваліфікованих кадрів і їх подальшого утримання;
- зниження показників плинності персоналу, що, своєю чергою, зменшує

витрати на підбір і підготовку нових працівників;

- зростання рівня задоволеності трудовою діяльністю, що сприяє зміцненню корпоративної культури;

- оптимізацію виробничих процесів та досягнення високих показників продуктивності.

Мотиваційна складова управління персоналом забезпечує постійний розвиток і поступове просування організації до реалізації поставлених завдань. Без належного рівня залученості персоналу важко досягти ключових цілей підприємства, таких як підвищення ефективності виробничої діяльності, покращення якості продукції, розширення ринкової присутності та зростання прибутковості. Мотивація стимулює інтерес працівників до виконання своїх обов'язків, сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та підтримці інноваційної активності [7].

Мотиваційна система виконує низку важливих функцій, зокрема:

Забезпечення відповідності між індивідуальними прагненнями працівників і стратегічними орієнтирами організації. Завдяки мотивації персонал спрямовує свої зусилля на досягнення спільних завдань, що сприяє реалізації загальної стратегії розвитку.

Зростання продуктивності. Мотивовані працівники, які усвідомлюють значущість своїх завдань і мають заохочення до високих результатів, працюють із більшою відданістю та ефективністю.

Підвищення рівня лояльності. Належна мотивація формує прихильність працівників до організації, що сприяє зменшенню плинності кадрів і збереженню ключових фахівців, необхідних для довгострокового розвитку.

Мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню. Обидві форми мають взаємодоповнюючий характер і у сукупності забезпечують досягнення цільових результатів.

Внутрішня мотивація орієнтована на реалізацію особистих потреб працівника, зокрема самореалізацію, удосконалення професійних компетентностей, кар'єрне зростання. Коли працівник відчуває особисту

значущість своєї праці, він схильний прикладати більше зусиль для досягнення поставлених результатів.

Зовнішня мотивація реалізується через систему заохочень, що пропонуються з боку організації, і поділяється на матеріальні (заробітна плата, преміювання, бонуси) та нематеріальні (визнання, подяки, соціальні гарантії). Вона стимулює активність працівника за рахунок впливу на його добробут і статус у колективі.

Отже, ефективна система мотивації розглядається не лише як елемент кадрового менеджменту, а й як важливий стратегічний ресурс формування конкурентних переваг підприємства. Вона сприяє консолідації трудового колективу, підвищенню дисципліни, ініціативності та створенню позитивного іміджу роботодавця.

В умовах постійних змін і конкуренції здатність підприємства досягати визначених стратегічних орієнтирів значною мірою залежить від рівня мотивації його працівників. Саме тому формування ефективної мотиваційної системи є пріоритетним завданням сучасної кадрової політики.

Водночас варто враховувати індивідуальні особливості персоналу, їх потреби, ціннісні орієнтації та очікування. Дієва мотиваційна модель ґрунтується на раціональному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на адаптивному управлінні людськими ресурсами. Лише за таких умов можна забезпечити умови, у яких кожен працівник відчуватиме свою значущість, прагнучиме до самореалізації та сприятиме досягненню цілей організації.

1.3 Методи та інструменти мотивації персоналу

Мотивація персоналу виступає ключовим елементом кадрової політики будь-якої організації. Це багаторівнева система впливу, що охоплює комплекс стимулів, які формують поведінкові реакції працівників і визначають їх трудову активність. Використання ефективних мотиваційних методів дозволяє

підвищити продуктивність праці та забезпечити якісне виконання функціональних обов'язків.

Підґрунтям усіх мотиваційних процесів є наявність певних потреб. Виникнення потреби спричиняє усвідомлення особистістю необхідності її задоволення, що, у свою чергу, активізує пошук шляхів її реалізації. Таким чином, мотивація формується як результат внутрішнього аналізу індивідом способів досягнення бажаного результату [9].

Проте для переходу від усвідомлення потреби до практичної дії необхідним є зовнішній стимул, який активізує ініціативу працівника. Завдання керівництва - створити такі умови, за яких перехід від внутрішнього мотиву до конкретних дій відбуватиметься з мінімальними бар'єрами. Це можливо завдяки реалізації широкого спектра мотиваційних підходів.

Грамотно вибудована мотиваційна система забезпечує підприємству не лише підвищення ефективності праці, а й ряд інших позитивних ефектів. Мотивація не зводиться виключно до виплат чи санкцій. Вона сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зниженню конфліктності, стабілізації кадрового складу та підвищенню лояльності працівників.

Умотивовані співробітники демонструють нижчий рівень емоційного виснаження, виконують професійні обов'язки з більшою залученістю, що полегшує досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Однією з класифікацій мотиваційних підходів є поділ за способом впливу: на цій основі виділяють пряму та непряму мотивацію [11].

Непряма мотивація не передбачає адресного впливу на окремих співробітників, а орієнтована на створення загальної сприятливої атмосфери в колективі, що стимулює бажання працювати й відчуття приналежності до організації. Сюди можна віднести кар'єрні перспективи, професійний розвиток, доступ до навчання тощо.

Пряма мотивація, навпаки, реалізується через конкретний вплив на працівника: за результатами його дій настають певні наслідки — позитивного

або негативного характеру. Основними інструментами прямого стимулювання виступають матеріальні та нематеріальні засоби.

Матеріальне стимулювання реалізується через систему виплат і надання матеріальних благ, що може бути як грошовим (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, відсотки від продажу), так і негрошовим. Негрошова матеріальна мотивація охоплює: соціальні пакети, медичне страхування, надання пільг, оплата спортивних занять, житла, подарунки тощо.

Нематеріальні стимули формують психологічно комфортне середовище праці. До них належать індивідуальні та колективні визнання (похвали, грамоти), гнучкий графік, покращення умов праці, суспільне схвалення тощо. Такі інструменти сприяють підвищенню мотивації за рахунок внутрішнього задоволення та самореалізації.

Серед нестандартних форм мотивації ефективними можуть бути, наприклад, облаштування зон для неформального відпочинку чи доброзичливе привітання нових працівників. Ці методи позитивно впливають на згуртованість колективу та емоційне залучення.

Окремим різновидом мотиваційних засобів є система штрафів, яка входить до матеріального стимулювання, але відіграє стримувальну функцію. Штрафні санкції, що накладаються за порушення трудової дисципліни або невиконання показників, виконують функцію контролю, проте мають застосовуватись помірковано, аби не призвести до психологічного тиску.

Міжнародна практика доводить ефективність комбінованого підходу до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні чинники. Жодна з цих складових не є самодостатньою: лише їхня синергія забезпечує стійке бажання працівників до самореалізації у межах організації.

Тенденцією сучасного менеджменту є перехід до індивідуалізованих моделей мотивації. Компанії відходять від уніфікованого підходу, враховуючи індивідуальні особливості, кар'єрні цілі, соціальні обставини та мотиваційні установки конкретного співробітника. Наприклад, молодше покоління надає перевагу гнучкості, емоційній залученості та професійному зростанню, у той

час як старші працівники частіше орієнтовані на стабільність і соціальні гарантії.

Значну роль у формуванні мотиваційного клімату відіграє залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Така участь сприяє зростанню відповідальності, ініціативності та ідентифікації працівника з компанією. Зворотний зв'язок, як інструмент взаємодії, зміцнює партнерські стосунки в організації.

Корпоративна культура також чинить істотний вплив на мотивацію персоналу. Коли в колективі культивуються повага, довіра, відкритість до змін, підтримка інновацій та взаємодопомога, навіть обмежені фінансові ресурси не стають бар'єром для підтримання високого рівня мотивації.

Сучасні керівники повинні володіти емоційним інтелектом, що дозволяє не лише ефективно організовувати роботу, а й створювати сприятливе психологічне середовище, запобігати вигоранню та застосовувати персоніфіковані мотиваційні моделі.

Отже, результативна система мотивації є динамічним поєднанням матеріальних, нематеріальних, соціальних та кар'єрних факторів, адаптованих до потреб конкретного трудового колективу.

Прикладом ефективного впровадження сучасних мотиваційних стратегій може слугувати європейська компанія FlixBus.

Компанія FlixBus, провідний перевізник на ринку автобусних перевезень Європи, впроваджує інноваційні підходи до мотивації різних категорій персоналу - водіїв, диспетчерів, офісних співробітників. До основних елементів мотиваційної системи компанії належать:

- Гнучкість у плануванні робочого часу.

Завдяки партнерському підходу до перевізників, які дотримуються стандартів FlixBus, забезпечується баланс між роботою та особистим життям працівників.

- Інноваційне навчання та цифрові інструменти.

Компанія пропонує персоналу сучасні засоби для роботи - мобільні

додатки, електронні інструкції, системи навігації, а також організовує регулярні тренінги з якості обслуговування та безпеки.

- Бонуси за досягнення.

Працівники отримують премії за пунктуальність, культуру обслуговування, позитивні відгуки пасажирів і дотримання принципів екологічного водіння.

- Розвинена система комунікації.

Працівники мають можливість надавати ідеї та зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню залученості й створенню довірливої атмосфери.

- Корпоративна відповідальність.

Робота в компанії, яка орієнтована на екологічну безпеку й інновації, додатково мотивує персонал за рахунок ціннісної складової.

Таким чином, мотивація персоналу - це не одноразовий захід, а постійний управлінський процес, який вимагає системності, стратегічного бачення й глибокого розуміння людських потреб у контексті організаційного розвитку.

Сучасне управління мотивацією персоналу дедалі частіше розглядається як багатофакторний процес, що потребує інтеграції економічних, психологічних та соціальних чинників. Змінюються пріоритети працівників, трансформується ринок праці, а разом із цим - і підходи до стимулювання. Якщо раніше на перший план виходили матеріальні заохочення, то нині зростає значення нематеріальних стимулів - таких, як визнання, розвиток, цінності компанії, атмосфера довіри та залученості.

Індивідуалізація мотивації є відповіддю на різноманітність потреб співробітників. Не існує універсальної системи стимулювання, яка була б однаково ефективною для всіх. Наприклад, молодий спеціаліст може бути зацікавлений у професійному зростанні та нетривіальних завданнях, тоді як досвідчений працівник, навпаки, орієнтується на стабільність, гарантії та комфортний графік. Успішні компанії сьогодні будують системи мотивації, спираючись на профіль мотиваційних драйверів кожного співробітника.

Особливу увагу варто звернути на емоційну мотивацію - тобто здатність

компанії створити такі умови, за яких працівник відчуває особисту зацікавленість у результатах роботи. Це включає культуру зворотного зв'язку, прозорість комунікацій, участь у прийнятті рішень, відчуття причетності до досягнень організації.

Ще одним важливим аспектом є мотивація через розвиток. Більшість працівників цінують можливість розширювати свої знання та навички. Надання доступу до навчальних програм, участь у конференціях, тренінгах, менторських програмах, внутрішніх академіях дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й створити сильну внутрішню мотивацію до самореалізації.

У сучасному світі гнучкість також стає важливим мотиватором. Можливість працювати дистанційно, самостійно планувати свій графік або отримувати додаткові вихідні дні сприяє підвищенню задоволеності роботою. Компанії, які впроваджують принцип work-life balance (баланс між особистим життям і роботою), демонструють вищу продуктивність і нижчий рівень плинності кадрів.

Крім того, соціально відповідальні ініціативи організацій також виступають мотиваційним фактором. Співробітники охочіше працюють в компаніях, що дотримуються принципів екологічної сталості, підтримують благодійні ініціативи, сприяють розвитку громад. Вони відчувають, що їхня робота має більшу цінність і вплив, ніж просто виконання завдань за оплату.

У рамках загального мотиваційного підходу можна виділити мотивацію через командну роботу. Коли працівники відчувають підтримку колег, мають можливість співпрацювати, обмінюватись ідеями та досвідом, їхня мотивація підвищується природним шляхом. Успішні керівники активно формують культуру взаємодії, заохочуючи командну ефективність, замість акценту на індивідуальному суперництві.

Не менш важливим фактором мотивації є управлінська етика. Стиль управління, манера спілкування керівника, його вміння надихати, делегувати, визнавати досягнення - усе це безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників. Авторитарний стиль управління часто призводить до

психологічного тиску, тоді як демократичний стиль - до вищої залученості.

Також вагомим є питання прозорості винагород. Якщо працівники не розуміють, як саме формується їхня заробітна плата чи чому хтось отримав підвищення, це створює недовіру і знижує мотивацію. Відтак прозора система оцінювання результатів праці, чіткі критерії преміювання та обґрунтовані рішення щодо кар'єрного просування є критично важливими.

Сучасні IT-рішення дозволяють автоматизувати частину мотиваційних процесів. Наприклад, платформи для оцінки досягнень, системи внутрішніх бонусів, цифрові «бейджі» за результативність чи ініціативність стають дедалі популярнішими. Вони сприяють залученості, надаючи миттєвий позитивний зворотний зв'язок.

Таким чином, ефективна мотивація - це цілісна система, яка вимагає глибокого розуміння людської поведінки, стратегічного мислення та постійної адаптації до змін. Організація, яка вміє поєднувати матеріальні, нематеріальні, емоційні та професійні чинники в єдину мотиваційну модель, отримує конкурентну перевагу за рахунок високої залученості персоналу, його лояльності та готовності розвиватися разом із компанією.

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АТП КРИВЕШКО»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО»

Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» є одним із провідних підприємств у сфері пасажирських перевезень в Україні. Підприємство було засноване з метою надання якісних транспортних послуг для населення, включаючи регулярні та нерегулярні пасажирські перевезення.

З моменту заснування підприємство постійно розвивалося, розширюючи свої можливості, вдосконалюючи автопарк і налагоджуючи ефективні маршрути для перевезення пасажирів. Завдяки високому рівню обслуговування та надійності, «АТП КРИВЕШКО» стало важливим гравцем на ринку пасажирських перевезень, здобувши довіру великої кількості клієнтів.

ПП «АТП КРИВЕШКО» було зареєстровано 18 квітня 2007 року. На момент реєстрації підприємство започаткувало свою діяльність з кількома автобусами, орієнтуючись на пасажирські перевезення на внутрішньому ринку та міжміському сполученні.

Юридична особа приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 23219, Вінницька обл., Вінницький р-н, село Вінницькі Хутори, вулиця Немирівське шосе, будинок 92В.

Статутний капітал підприємства становить 13 043 761,00 грн. Це забезпечує підприємству фінансову стабільність і можливість здійснювати інвестиції у розвиток автопарку, технічне оснащення та покращення якості наданих послуг.

Основними видами діяльності (КВЕД) є:

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт;

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;

49.32 Надання послуг таксі;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Приватне підприємство «АТП КРИВЕШКО» має організаційно-правову форму приватного підприємства. Це дозволяє гнучко управляти підприємством, зберігаючи контроль над фінансами та прийняттям рішень, одночасно маючи можливість залучати інвестиції для розвитку та вдосконалення технологій перевезень.

Особливості цієї форми господарювання полягають у тому, що власники підприємства несуть відповідальність за діяльність підприємства в межах статутного капіталу, а також мають можливість оперативно приймати рішення, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку пасажирських перевезень.

Основною метою діяльності підприємства є надання високоякісних пасажирських перевезень для населення, а також забезпечення стабільності та ефективності в роботі підприємства.

ПП «АТП КРИВЕШКО» надає безпечні, комфортні та своєчасні послуги перевезення для пасажирів, що відповідають сучасним стандартам якості.

Підприємство має власну матеріально-технічну базу, яка забезпечує виконання технологічних операцій, з відповідним обладнанням, а саме:

- комплекс по обслуговуванню автомобілів, агрегатний цех, токарний цех, автомийка, цех по ремонту авто двигунів, канали для проходження ТО та ТР. На підприємстві наявні 5 оглядових канав, підставки, прес, компресор, тельфер, набір інструментів, технологічні карти по ремонту. КТП обладнані проїзною оглядовою канавою з освітленням, під час випуску на лінію застосовуються прилади для вимірювання сумарного люфту рульового керування та перевірки робочої гальмівної системи;

- ліцензована кімната з медичної практики розміром 18 кв.м., стіл, стільці, шафа для медикаментів, кушетка, прилад для перевірки тиску, аналізатор вмісту парів алкоголю «Алконт 01сУ-U», експрес-тести контролю тверезості та інше (приміщення оснащено відповідно до додатку 2 Положення про медичний огляд кандидатів у водії та водіїв транспортних засобів, затвердженого спільним наказом МОЗ України та МВС України №65/80 від 31 січня 2013 року);

- виробничий комплекс для проведення ТО (ТО-1, ТО-2) та ПР, під час яких використовуються засоби вимірювальної техніки (ЗВТ): мікрометр, манометр для виміру тиску в шинах, штангенциркуль, динамометричний ключ, підставки, прес, компресор, тельфер, набір інструментів, технологічні карти по ремонту та інші ЗВТ. Вузли та агрегати, які можна ремонтувати (опис) двигун, рульове керування, задній міст, передня вісь, коробка передач, кузов автобуса, гідромеханічні приводи та інше.

ПП «АТП КРИВЕШКО» зберігає конкурентоспроможність завдяки високій якості обслуговування, наявності сучасного автопарку та регулярному оновленню технічної бази. Крім того, підприємство має досвідчених водіїв, що забезпечує безпеку і комфорт перевезень.

Спектр послуг підприємства зображено на рис. 2.1.

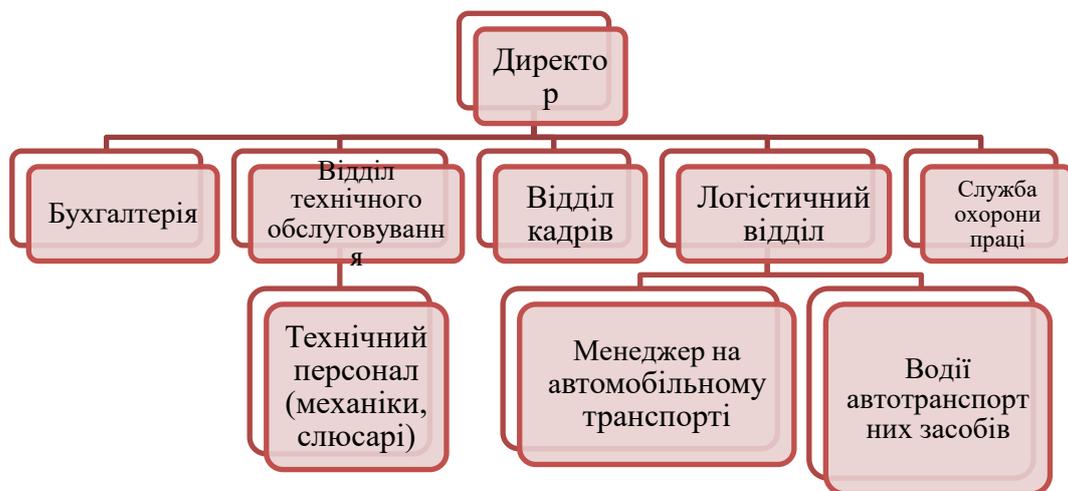


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПП «АТП КРИВЕШКО»

На ПП «АТП КРИВЕШКО» використовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.2.)



Рисунок 2.2 - Спектр послуг ПП «АТП КРИВЕШКО»

Лінійно-функціональна структура управління на підприємстві передбачає чітке розподілення обов'язків між підрозділами, що спеціалізуються на різних функціях.

Аналіз техніко-економічних показників показав можливість застосування стратегій розвитку на досліджуваному підприємстві. При розробці стратегічних планів розвитку та виявлення конкурентних переваг необхідно провести всебічний аналіз ситуації, що склалася. Одним із основних методів є SWOT-аналіз. Сутність SWOT-аналізу полягає у вивченні узагальнених характеристик, як макро -, так і мікросередовища.

На погляд багатьох вчених, ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- прийняття зусиль для перетворення слабких сторін в сильні;
- розвиток сильних сторін підприємства у відповідності з її обмеженими можливостями.

Проаналізувавши діяльність приватного підприємства «АТП

КРИВЕШКО» за період 2021-2023р. можна зробити такі висновки стосовно сильних та слабких аспектів діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПП «АТП КРИВЕШКО»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Наявність надійного автопарку, що складається з нових і добре технічно оснащених транспортних засобів. 2.Високий рівень обслуговування клієнтів і зручність у взаємодії з підприємством. 3.Гнучка цінова політика, яка дозволяє адаптуватися до змін на ринку. 4.Кваліфіковані водії та технічний персонал, що сприяє підтримці надійності роботи підприємства.	1.Недостатньо розвинена система автоматизації процесів зменшує ефективність внутрішніх операцій. 2.Обмеженість географічного охоплення послуг. 3.Відсутність сучасних систем моніторингу транспорту в реальному часі, що може призводити до неефективного управління маршрутами. 4.Сезонність попиту на деякі послуги. В певні періоди року попит на деякі види перевезень (наприклад, туристичні маршрути) може знижуватися
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
1. Можливість розвитку нових напрямків перевезень, як внутрішніх, так і міжнародних, з огляду на збільшення мобільності населення та попит на пасажирські перевезення. 2.Впровадження нових технологій для автоматизації та моніторингу перевезень. 3. Тренд на екологічні транспортні засоби (наприклад, автобуси з низьким рівнем викидів) може стати можливістю для покращення іміджу підприємства. 4.Можливість укладання контрактів з державними чи приватними компаніями для виконання регулярних чи спецперевезень.	1.Зростання цін на паливо та автозапчастини, що може вплинути на витрати підприємства. 2. Постійні зміни в законодавстві щодо автоперевезень, зокрема щодо екологічних стандартів або норм безпеки, можуть вимагати значних витрат на адаптацію. 3.Конкуренція з боку більших підприємств та міжнародних компаній, що мають більш масштабний автопарк. 4.Війна в країні

SWOT-аналіз може проводитись по відношенню до всього підприємства, до його окремих структур, а також в розрізі окремих видів продукції чи послуг. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а потім встановлення ліній зв'язку між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування варіантів розвитку. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT. Перелік найбільш значимих факторів при запровадженні стратегій розвитку для ПП «АТП КРИВЕШКО» наведено в

табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ПП «АТП КРИВЕШКО»

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Внутрішнє середовище	<p><i>Сильні сторони</i></p> <p>1.Наявність надійного автопарку, що складається з нових і добре технічно оснащених транспортних засобів.</p> <p>2.Високий рівень обслуговування клієнтів і зручність у взаємодії з підприємством.</p> <p>3.Гнучка цінова політика, яка дозволяє адаптуватися до змін на ринку.</p> <p>4.Кваліфіковані водії та технічний персонал, що сприяє підтримці надійності роботи підприємства.</p>	<p>1.Можливість розвитку нових напрямків перевезень, як внутрішніх, так і міжнародних, з огляду на збільшення мобільності населення та попит на пасажирські перевезення.</p> <p>2.Впровадження нових технологій для автоматизації та моніторингу перевезень.</p> <p>3. Тренд на екологічні транспортні засоби (наприклад, автобуси з низьким рівнем викидів) може стати можливістю для покращення іміджу підприємства.</p>	<p>1.Зростання цін на паливо та автозапчастини, що може вплинути на витрати підприємства.</p> <p>2. Постійні зміни в законодавстві щодо автоперевезень, зокрема щодо екологічних стандартів або норм безпеки, можуть вимагати значних витрат на адаптацію.</p> <p>3.Конкуренція з боку більших підприємств та міжнародних компаній, що мають більш масштабний автопарк.</p> <p>4.Війна в країні</p>
		<p><u>Поле СіМ</u></p> <p>1.Якісне обслуговування та розширення ринку сприяє залученню нових клієнтів при розширенні маршрутів.</p> <p>2.Сучасний автопарк та нові технології дозволяють впроваджувати новітні технології для покращення сервісу.</p> <p>3.Гнучкість в управлінні та співпраця дає можливість співпрацювати з іншими підприємствами для розширення діяльності.</p> <p>4.Різноманітність маршрутів та залучення інвестицій дозволяють залучати інвестиції для розвитку бізнесу.</p>	<p><u>Поле СіЗ</u></p> <p>1.Висока якість обслуговування допомагає зберігати клієнтів, але конкуренти можуть запропонувати кращі умови.</p> <p>2.Сучасні автобуси - перевага, але зростання цін на паливо збільшує витрати.</p> <p>3.Кваліфікація персоналу допомагає впоратися з новими вимогами, але зміни в законах потребують додаткових витрат.</p> <p>4.Гнучкість допомагає адаптуватися, але економічна нестабільність може ускладнити плани.</p> <p>5.Різноманітні маршрути дають гнучкість, але нові правила можуть вимагати великих витрат на адаптацію.</p>

Продовження таблиці 2.2

	<i>Слабкі сторони</i>	<u>Поле СлМ</u>	<u>Поле СлЗ</u>
Внутрішнє середовище	<p>1. Недостатньо розвинена система автоматизації процесів, що зменшує ефективність внутрішніх операцій.</p> <p>2. Обмеженість географічного охоплення послуг.</p> <p>3. Відсутність сучасних систем моніторингу транспорту в реальному часі, що може призводити до неефективного управління маршрутами.</p> <p>4. Приватний бізнес може мати обмеження щодо розширення, оскільки зростання компанії потребує значних фінансових витрат, яких іноді не вистачає.</p> <p>5. Сезонність попиту на деякі послуги. В певні періоди року попит на деякі види перевезень (наприклад, туристичні маршрути) може знижуватися, що впливає на стабільність доходів.</p>	<p>1. Обмежена географія та конкуренція: Обмежені маршрути ускладнюють конкуренцію з більшими компаніями.</p> <p>2. Фінансова залежність ускладнює розвиток у кризових умовах.</p> <p>3. Труднощі з масштабуванням через нові законодавчі вимоги.</p> <p>4. Сезонність попиту разом з ростом цін на паливо створює фінансовий тиск.</p> <p>5. Обмежені ресурси та зміни в законодавстві</p>	<p>1. Обмежена географія ускладнює конкуренцію з більшими компаніями, що мають більший автопарк і ширшу мережу маршрутів.</p> <p>2. Залежність від інвестицій та економічна нестабільність</p> <p>3. Низька масштабованість та зміни в законодавстві.</p> <p>4. Сезонні коливання попиту разом із підвищенням цін на паливо можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства.</p> <p>5. Обмежені фінанси можуть ускладнити адаптацію до нових нормативів і вимог, що потребують інвестицій у оновлення техніки.</p>

SWOT-аналіз ПП «АТП КРИВЕШКО» дозволяє оцінити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що стоять перед ним. Сильними сторонами компанії є високий рівень обслуговування пасажирів, сучасний автопарк, досвідчений персонал та гнучкість управління. Це дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін і підвищувати якість послуг.

Однак підприємство також має слабкі сторони, такі як обмежена географія діяльності, залежність від інвестицій, низька масштабованість та сезонність попиту. Ці чинники можуть ускладнити його подальший розвиток,

особливо в умовах економічної нестабільності та змін у законодавстві.

Проте існують значні можливості для розвитку, зокрема розширення маршрутів, впровадження новітніх технологій, перехід на екологічно чистий транспорт та залучення інвестицій. Водночас, підприємство стикається з загрозами з боку конкурентів, економічної нестабільності, змін у законодавстві та підвищення цін на паливо.

Загалом, ПП «АТП КРИВЕШКО» має добрий потенціал для подальшого розвитку, якщо буде активно використовувати свої сильні сторони для подолання слабких моментів і мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Основними видами діяльності реалізації на підприємстві є надання послуг перевезення пасажирів по внутрішньо обласним маршрутам. Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО» за період 2021-2023 року наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-господарської діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	20 183,5	13 726,8	17 416,5	-2 767	-13,71	3 689,7	26,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	(19 187,4)	(13 046,1)	(16 437,8)	-5 516,6	-14,33	3 391,7	25,99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(53,4)	(456,7)	(420,3)	366,9	687,08	-36,4	-7,97

Чистий дохід підприємства показує певну нестабільність. У 2023 році чистий дохід зріс на 3 689,7 тис. грн порівняно з 2022 роком. Відносно це збільшення на 26,88%, що є позитивним результатом. Це вказує на покращення

доходів, ймовірно через зростання обсягів продажів чи підвищення цін на продукцію. Спад у 2022 році, ймовірно, може бути пов'язаний з пандемією, економічною кризою або внутрішніми проблемами підприємства. Проте в 2023 році вдалося частково відновити дохід, хоча він все ще не досяг рівня 2021 року. Потрібно вжити заходів для стабілізації доходів, таких як поліпшення якості послуг або розширення клієнтської бази.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році собівартість зменшилась до 13 046,1 тис. грн, що на 6 141,3 тис. грн менше ніж у попередньому році. У 2023 році собівартість знову зросла до 16 437,8 тис. грн, але не досягла рівня 2021 року.

Зниження собівартості у 2022 році може свідчити про оптимізацію витрат або зниження обсягів реалізації, що дозволило зменшити витрати. У 2023 році собівартість збільшилась, що може бути пов'язано з інфляцією, збільшенням вартості палива або технічним обслуговуванням транспорту, але загалом зростання не перевищило рівень 2021 року.

У 2023 році збиток збільшився порівняно з 2021 роком у 7,87 разів, що свідчить про різке погіршення фінансових результатів за два роки. У 2023 році збиток зменшився на 36,4 тис. грн (на 7,97%) порівняно з 2022 роком. Це є позитивною тенденцією, хоча компанія все ще залишається збитковою. Підприємству слід продовжити роботу над зменшенням витрат або підвищенням доходів, щоб вийти з зони збитковості.

Показники чистого збитку демонструють негативну, але частково стабілізовану динаміку. У 2022 році чистий збиток підприємства суттєво збільшився - майже в 9 разів порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році спостерігається певне покращення: обсяг збитку скоротився на 36,4 тис. грн або на 7,97%. Це може свідчити про початок процесу оптимізації витрат або часткове відновлення доходів. Незважаючи на збереження від'ємного фінансового результату, позитивним є те, що темпи зростання збитків сповільнились, що дає підстави для подальших заходів з покращення фінансової ситуації підприємства.

Фінансові показники ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки свідчать про певну нестабільність у діяльності підприємства, зокрема у частині доходів. Однак, завдяки ефективному управлінню витратами, підприємству вдалося покращити фінансові результати, зокрема прибуток у 2022 році. Зростання собівартості у 2023 році потребує уважного аналізу та можливих коригувань у стратегії витрат для збереження позитивних фінансових результатів у майбутньому. Важливо зосередитися на стабілізації доходів та оптимізації витрат для забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства.

Для того, щоб оцінити зміну вартісних показників основних і оборотних засобів, а також ефективність використання цих ресурсів, що важливо для аналізу фінансового стану та продуктивності підприємства проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання ресурсів ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2525,65	1850,75	1552,95	-972,7	-38,51	-297,8	-16,09
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5963,15	6948,45	7010,85	1047,7	17,57	62,4	0,90
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	75	25	29	-46	-61,33	4	16,00
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	269,11	549,07	600,57	331,46	123,17	51,5	9,38
Фондовіддача	7,99	7,42	11,22	3,23	40,43	3,8	51,21
Фондомісткість	0,13	0,13	0,09	-0,04	-30,77	-0,04	-30,77
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	3,38	1,98	1,96	-1,42	-42,01	-0,02	-1,01
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	-0,59	-5,34	-4,90	-4,31	-	0,44	-

Аналіз показників ефективності використання ресурсів приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки вказує на деякі суттєві зміни в діяльності компанії. Зокрема, відзначено значне зниження середньорічної вартості основних засобів, що зменшилось на 38,51%, що може

свідчити про скорочення інвестицій у основні засоби. Водночас середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 17,57%, що свідчить про покращення фінансової мобільності підприємства.

Чисельність персоналу знизилась на 61,33%, що відображає оптимізацію штатної чисельності, що, в свою чергу, призвело до зростання продуктивності праці на 123,17%. Це також сприяло покращенню фондоддачі, яка зросла на 40,43%, а фондомісткість зменшилась на 30,77%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Коефіцієнт обороту оборотних активів знизився на 42,01%, що може свідчити про уповільнення оборотності коштів.

Зменшення чисельності працівників на Приватному підприємстві «АТП КРИВЕШКО» можна пояснити кількома факторами, зокрема впливом COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Пандемія COVID-19 призвела до значних економічних труднощів для багатьох підприємств. Через карантинні обмеження та загальне зниження попиту на транспортні послуги компанії змушені були скорочувати штат працівників. Зменшення обсягів перевезень та вимушена пауза в деяких секторах економіки призвели до необхідності оптимізації чисельності персоналу.

Внаслідок пандемії, ПП «АТП КРИВЕШКО» через зниження, а на деяких маршрутах взагалі відсутності, пасажиропотоку було змушене закрити маршрути перевезень пасажирів, тому відбулось скорочення кадрів та зменшення обсягу наданих послуг у 2020-2021 роках. Лише наприкінці 2021 року підприємство почало відновлюватись від наслідків карантинних обмежень.

Початок війни в Україні в 2022 році спричинив ще більше економічних труднощів. Внаслідок бойових дій багато підприємств зазнали значних збитків через зниження попиту на послуги, руйнування інфраструктури, перебої в постачаннях та обмеження на переміщення товарів і людей. Це спричинило додаткові скорочення чисельності працівників, зокрема через припинення або зменшення обсягів деяких видів перевезень.

Мобілізація працівників на фронт або переміщення частини співробітників в інші регіони для забезпечення безпеки також призвели до зменшення кількості працівників на підприємстві.

У періоди економічних труднощів ПП «АТП КРИВЕШКО» змушене впроваджувати оптимізацію бізнес-процесів, що включає скорочення кількості персоналу. Це дозволило знизити витрати на утримання штату, підвищити ефективність роботи та зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Загалом, зменшення чисельності працівників на підприємстві є результатом складних економічних умов, спричинених як глобальними пандемічними явищами, так і місцевими політичними та військовими факторами, що безпосередньо вплинули на діяльність компанії.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяють оцінити його платоспроможність, фінансову стабільність і залежність від позикових коштів (табл.2.5). Ці дані є важливими для аналізу змін у фінансовому стані підприємства та визначення основних ризиків у його діяльності.

Таблиця 2.5 – Оцінка фінансового стану ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-	Відхилення 2023 р. до 2022 р., +/-
	2021	2022	2023		
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,37	2,42	1,79	-0,57	-0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,41	-0,50	-0,39	0,02	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,09	-0,01	-0,08	0,02	-0,07
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,76	0,82	0,82	0,06	0
Коефіцієнт автономії	0,68	0,66	0,54	-0,14	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	0,32	0,34	0,46	0,14	0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,72	0,67	0,02	-0,05
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,09	1,96	1,18	-0,91	-0,78
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,09	1,96	1,18	-0,91	-0,78
Фінансовий левередж	0,48	0,51	0,85	0,37	0,34

Аналізуючи фінансові показники ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки:

1. Показник коефіцієнту платоспроможності знизився з 2,42 у 2022 році до 1,79 у 2023 році, що вказує на зменшення платоспроможності підприємства.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності має невеликі позитивні зміни, але все ще негативні значення цих коефіцієнтів свідчать про недостатність ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

3. Частка оборотних активів в загальній сумі активів залишилась стабільною на рівні 0,82, що є позитивним. Це свідчить про високу частку оборотних активів у структурі активів підприємства, що в теорії підвищує гнучкість у розпорядженні активами. Проте, якщо ці активи не мають достатньої ліквідності (як показують попередні коефіцієнти), така структура стає слабким місцем.

4. Коефіцієнт автономії - показник знизився з 0,66 у 2022 році до 0,54 у 2023 році, що свідчить про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел. Таким чином, фінансова незалежність підприємства знижується, і воно все більше залежить від залучених коштів. Значення нижче 0,5 вказувало б на критичну залежність, і підприємство вже наближається до цієї межі.

5. Коефіцієнт фінансової залежності - це зворотний показник до коефіцієнта автономії. Його зростання з 0,32 у 2021 році до 0,46 у 2023 році підтверджує посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це загрожує збільшенням ризику фінансової нестійкості в разі зміни ринкових умов або зростання відсоткових ставок за кредитами.

6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2021 році він становив 0,65, у 2022 - 0,72, а у 2023 - 0,67. Після зростання у 2022 році у 2023 спостерігається незначне погіршення. Тим не менш, значення залишаються на прийнятному рівні. Це означає, що частина власного капіталу, яка використовується у мобільній (оборотній) формі, є достатньою для маневрування ресурсами.

7. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань / Коефіцієнт фінансової стабільності – ці обидва показники ідентичні за значенням, що свідчить про схожість або дублювання формул. Значення знизилось з 2,09 у 2021 році до 1,18 у 2023 році. Це є суттєвим погіршенням, що означає зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок власного капіталу. Така динаміка — ознака послаблення фінансової стабільності.

8. Фінансовий левередж - показник зріс з 0,48 у 2021 році до 0,85 у 2023 році. Це значне зростання фінансового важеля, що означає збільшення частки позикового капіталу в загальній структурі фінансування. Високий левередж означає вищий рівень ризику, особливо в умовах зниження прибутковості підприємства, що вже спостерігається в його фінансових результатах.

Фінансовий стан підприємства погіршився в 2023 році, зокрема знизилась платоспроможність, стабільність та рівень автономії, в той час як боргове навантаження значно зросло. Це підвищує фінансові ризики, тому слід звернути увагу на покращення ліквідності та зниження залежності від позикових коштів.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ПП «АТП КРИВЕШКО»

ПП «АТП КРИВЕШКО» є важливим елементом транспортної інфраструктури, що здійснює перевезення пасажирів на різних маршрутах. Для забезпечення ефективної роботи підприємства важливим є належне кадрове забезпечення, яке включає як кількість працівників, так і їх кваліфікацію, умови праці, організацію роботи та відпочинку. У цьому розділі буде здійснено аналіз кадрового забезпечення ПП «АТП КРИВЕШКО», зокрема кількості працівників, їх посад, умов праці, а також режиму роботи та відпочинку водіїв.

Ефективне функціонування автотранспортних підприємств значною мірою залежить від професіоналізму, залученості та мотивації їхніх працівників. Кадрове забезпечення підприємства, яке охоплює кількісний і якісний склад персоналу, рівень заробітної плати, систему преміювання та інші

мотиваційні механізми, є основою для досягнення стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах конкуренції на ринку транспортних послуг важливо не лише залучити кваліфікованих фахівців, а й створити такі умови праці, які забезпечуватимуть їхню тривалу продуктивність і задоволення роботою.

Для цього необхідно проводити аналіз складу та структури персоналу, а також оцінювати ефективність використовуваних мотиваційних інструментів (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Дані щодо чисельності персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021-2023 рр.

Категорія працюючих	Середньооблікова чисельність			Відхилення 2023 р. до 2021 р.,+/-	Відхилення 2023 р. до 2022 р.,+/-
	2021	2022	2023		
Загальна чисельність персоналу, чол.	75	25	29	-46	+4
з них: водії	50	18	20	-30	+2
ремонтні робітники	15	4	6	-9	+2
адміністративні робітники	10	3	3	-7	-

У 2021 році середньооблікова чисельність працівників ПП «АТП КРИВЕШКО» становила 75 осіб. Цей період був довоєнним, коли підприємство функціонувало у звичайному режимі, ймовірно, на повну потужність. Така чисельність персоналу свідчить про стабільну господарську діяльність та наявність відповідного обсягу замовлень, який вимагав залучення значної кількості працівників.

Однак уже в 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, підприємство зазнало серйозного удару, що знайшло своє відображення у кадрових показниках. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася до 25 осіб, що на 66,7% менше у порівнянні з попереднім роком. Це суттєве зменшення, ймовірно, обумовлене кількома чинниками. Передусім, війна зумовила знищення або пошкодження інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, здороцання паливно-

мастильних матеріалів, запчастин та відсутність пасажиропотоку. Частина працівників була мобілізована до лав Збройних Сил України або територіальної оборони. Крім того, значна кількість людей залишила свої місця проживання, евакуювавшись у більш безпечні регіони України чи за кордон. Усе це, безумовно, вплинуло на кадровий склад підприємства, яке змушене було оптимізувати свою діяльність і працювати у вкрай обмежених умовах.

Наступний 2023 рік показав певні позитивні зрушення. Чисельність працівників дещо зросла – до 29 осіб. Хоча це зростання й не є значним у кількісному вимірі, воно становить приблизно 16% у порівнянні з попереднім роком. Така динаміка може свідчити про початок поступової стабілізації роботи підприємства, його адаптацію до умов воєнного часу та пошук нових шляхів розвитку. Можливо, підприємство зуміло частково відновити свою діяльність, повернути деяких працівників або переорієнтуватися на нові види послуг чи ринків. У контексті війни навіть невелике зростання є ознакою життєздатності бізнесу та його здатності пристосовуватись до нових викликів.

Таким чином, аналіз середньооблікової чисельності працівників ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2021–2023 роки чітко демонструє, як сильно війна вплинула на господарську діяльність підприємства. У 2022 році відбулося різке скорочення персоналу, що є типовим для багатьох українських підприємств у період активної фази бойових дій. Проте у 2023 році вже можна спостерігати ознаки поступового відновлення, що дає надію на подальше зростання та повернення до більш стабільного функціонування у майбутньому.

На даний момент ПП «АТП КРИВЕШКО» налічує близько 29 працівників, з яких більшість займаються безпосередньо транспортною діяльністю, а саме виконують обов'язки водіїв та технічного персоналу. Зокрема, на підприємстві працюють:

- 20 водіїв, що займаються перевезенням пасажирів.
- 6 працівників технічного відділу, які здійснюють ремонт і обслуговування транспортних засобів.

- 3 працівника адміністративного персоналу, що займаються організацією та управлінням діяльності підприємства.

Технічний відділ підприємства включає інженер-механіків, механіків, слюсарів та інших фахівців, відповідальних за підтримку та ремонт транспортних засобів, а також забезпечення їх безпеки та надійності.

На підприємстві працюють фахівці з різним рівнем освіти, що відповідає специфіці та вимогам автотранспортної галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Дані щодо розподілу працівників ПП «АТП КРИВЕШКО» за рівнем освіти станом на 2023 р.

Рівень освіти	Частка працівників	Основні категорії працівників
Повна вища освіта	10%	Адміністративний персонал, інженерно-технічні працівники
Базова вища або професійно-технічна освіта	75%	Водії, механіки, ремонтний персонал
Середня загальна освіта	15%	деякі водії, технічний персонал без спеціалізованої освіти

З повною вищою освітою близько 10% працівників (здебільшого адміністративний персонал та інженерно-технічні працівники) підприємства.

Базова вища та професійно-технічна освіта складає приблизно 75% працівників, основна частина з яких - це водії, механіки та ремонтний персонал, які мають відповідні свідоцтва та допуски.

Середня загальна освіта - близько 15% працівників, зокрема деякі водії, технічний персонал без спеціалізованої освіти, який виконує допоміжні функції.

Це свідчить про те, що кадровий склад ПП «АТП КРИВЕШКО» здебільшого має практичну спрямованість, орієнтовану на виконання конкретних виробничих завдань. Співвідношення робітників з професійною

технічною освітою відповідає вимогам автотранспортної сфери, де ключовим є практичний досвід та наявність необхідних допусків до керування транспортними засобами та обслуговування техніки.

Для глибшого розуміння кадрової структури підприємства важливо розділити персонал на працівників основної діяльності та адміністративних (невиробничих персонал) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз кадрової структури за напрямками діяльності

Категорія персоналу	Кількість працівників	Частка від загальної чисельності	Функціональне призначення
Працівники основної діяльності - водії - ремонтний персонал	20 6	90%	-перевезення пасажирів -технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів
Невиробничий персонал -адміністративний апарат	3	10%	управління, планування, бухгалтерія, адміністрування

1. Працівники основної діяльності

Це персонал, що безпосередньо забезпечує надання транспортних послуг:

Водії (20 осіб) - ключова категорія працівників, які здійснюють перевезення пасажирів та забезпечують виконання основного виду діяльності підприємства.

Ремонтний персонал (6 осіб) - спеціалісти, які здійснюють технічне обслуговування, профілактику та ремонт транспортних засобів, чим безпосередньо впливають на якість і безпеку перевезень.

Усього 26 працівників, що становить близько 90% загальної чисельності персоналу, тобто переважна більшість кадрів залучена до основної діяльності підприємства.

2. Невиробничий персонал (адміністративні працівники)

Адміністративний апарат (3 особи) — до цієї категорії належать директор, бухгалтер чи інші фахівці, які здійснюють управління підприємством, планування маршрутів, кадрове та фінансове адміністрування.

Ця категорія становить лише близько 10% персоналу, що є типовим для підприємств транспорту, де основні ресурси зосереджено в операційній сфері.

Таким чином, кадрове забезпечення ПП «АТП КРИВЕШКО» характеризується виробничою спрямованістю, де понад 90% персоналу залучено до основної діяльності, що є позитивною ознакою ефективного використання трудових ресурсів. Структура за освітою також відповідає галузевим вимогам - переважають працівники з професійно-технічною освітою, що мають відповідну кваліфікацію для роботи з транспортними засобами.

Умови праці на підприємстві відповідають вимогам чинного законодавства України щодо охорони праці та забезпечення безпеки на робочих місцях. Всі працівники технічного відділу забезпечуються необхідними засобами індивідуального захисту, зокрема спецодягом, спеціальними засобами для захисту органів дихання та слуху під час проведення шумних робіт чи роботи з токсичними матеріалами та засобами захисту очей (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Засоби індивідуального захисту працівників технічного відділу

Тип засобу захисту	Призначення
Спецодяг (куртки, штани, рукавички, черевики)	Захист від механічних травм під час роботи з технікою
Засоби захисту дихання та слуху	Робота в шумних умовах або з токсичними матеріалами
Засоби захисту очей (окуляри, маски)	Захист оч

На підприємстві велика увага приділяється охороні праці та техніці безпеки. Всі працівники, перед допуском до виконання посадових обов'язків, проходять відповідні інструктажі (табл. 2.10).

Вступний інструктаж призначений для ознайомлення з загальними правилами техніки безпеки, евакуації, поводження з технікою та електрообладнанням.

Первинний інструктаж на робочому місці проводиться безпосереднім керівником відповідно до специфіки виконуваної роботи.

Повторний інструктаж - не рідше одного разу на 6 місяців для всіх категорій працівників.

Таблиця 2.10 – Система інструктажів з охорони праці на підприємстві

Вид інструктажу	Ціль	Хто проходить / коли проводиться
Вступний інструктаж	Ознайомлення з загальними правилами ТБ, евакуації, поводження з технікою	Усі працівники перед початком роботи на підприємстві
Первинний інструктаж	Навчання на конкретному робочому місці	Проводить безпосередній керівник перед початком виконання посадових обов'язків
Повторний інструктаж	Оновлення знань з охорони праці	Усі працівники, не рідше одного разу на 6 місяців
Позаплановий інструктаж	Реакція на зміну умов праці або надзвичайні ситуації	У разі змін технологій, обладнання, або після нещасного випадку
Цільовий інструктаж	Підготовка до виконання небезпечних/разових робіт	Перед виконанням аварійних чи потенційно небезпечних завдань
Додаткові заходи для водіїв	Інструктажі з ПДР, дій у надзвичайних ситуаціях, перевезення пасажирів + щоденний медогляд	Всі водії перед виходом на маршрут

Позаплановий інструктаж проводиться у разі зміни технології, обладнання або після нещасного випадку. Цільовий інструктаж - перед виконанням небезпечних чи аварійних робіт.

Для водіїв додатково проводяться інструктажі щодо Правил дорожнього руху, поведінки в надзвичайних ситуаціях, правил перевезення пасажирів, а також щоденні медичні огляди перед виїздом на маршрут.

Інструктажі документуються у відповідних журналах. Працівники, які не пройшли інструктаж, не допускаються до роботи. Відповідальність за організацію системи інструктажів несе інженер з охорони праці або уповноважена особа.

Технічні працівники також забезпечуються миючими засобами для підтримки чистоти та гігієни на робочих місцях. Це включає в себе як спеціальні миючі засоби для обробки деталей та обладнання, так і засоби для чистки та дезінфекції приміщень.

Водії на підприємстві працюють за графіком, який складається відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема до Кодексу законів про працю та Правил дорожнього руху. Згідно з нормативними актами, робочий час водіїв не повинен перевищувати 8 годин на день, з обов'язковими перервами для відпочинку, що тривають не менше 15 хвилин через кожні 4 години роботи.

Особливу увагу приділяється організації відпочинку водіїв, оскільки робота в умовах підвищеного стресу і на тривалих маршрутах може призвести до фізичного та психоемоційного виснаження. Для цього:

- Водії отримують гарантовані вихідні дні, які дозволяють їм відновити сили.
- Перед кожним виїздом водії проходять медичний огляд на наявність ознак втоми чи інших порушень, що можуть вплинути на безпеку дорожнього руху.
- Встановлено спеціальні зони відпочинку на перевантажених маршрутах, де водії можуть зупинитися для короткочасного відпочинку, вживання їжі та води.

Крім того, на підприємстві діють правила, які регламентують час роботи водіїв на особливо довгих маршрутах, щоб забезпечити дотримання вимог до режиму праці та відпочинку. Це включає контроль за дотриманням періодів сну, а також за часом проведеним за кермом без перерви.

Однією з ключових заходів з контролю за дотриманням режиму роботи і відпочинку водіїв на підприємстві ПП «АТП КРИВЕШКО» є обов'язкове встановлення на кожному автобусі тахографа. Тахограф - це спеціальний електронний прилад, який автоматично реєструє всі основні параметри руху транспортного засобу, а також режим роботи водія. Він фіксує час керування автомобілем, час стоянок і відпочинку, швидкість руху та інші важливі показники.

Встановлення тахографів є необхідним заходом для забезпечення безпеки перевезень та дотримання законодавчих вимог. Завдяки цьому приладу керівництво підприємства отримує точну і об'єктивну інформацію про те,

скільки часу водій перебуває за кермом, скільки часу витрачає на відпочинок, чи дотримується встановлених норм тривалості робочого часу і перерв. Це особливо важливо, адже робота водія автобуса пов'язана з високим рівнем відповідальності, а перевтома може призвести до помилок і аварійних ситуацій.

Тахограф забезпечує автоматичний та безперервний контроль режиму праці водіїв, що унеможливорює недотримання норм через людський фактор. Вся інформація записується в пам'ять приладу і може бути зчитана як керівництвом підприємства, так і контролюючими органами під час перевірок.

Використання тахографів дає можливість:

Контролювати і дотримуватися обмежень робочого часу водіїв, що встановлені законодавством. Зокрема, це обмеження щодо максимальної тривалості безперервного керування транспортом та необхідних перерв для відпочинку.

Запобігати перевтомі та зменшувати ризики виникнення аварій через втому чи перевищення допустимого часу роботи.

Аналізувати режим праці кожного водія і за потреби коригувати графіки, щоб забезпечити більш рівномірне навантаження.

Дотримуватися вимог українського законодавства, зокрема постанов Кабінету Міністрів та положень Закону України «Про автомобільний транспорт», які зобов'язують застосування тахографів на пасажирському транспорті.

Підвищувати рівень дисципліни серед водіїв, оскільки дані тахографів є об'єктивними доказами виконання або порушення норм робочого часу.

Окрім цього, тахографи допомагають контролювати швидкісний режим руху автобусів, що сприяє не лише безпеці пасажирів, а й збереженню транспортних засобів. Перевищення швидкості є однією з основних причин ДТП, тому постійний моніторинг цього параметра дозволяє своєчасно реагувати і проводити додаткові інструктажі чи дисциплінарні заходи.

Відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України №337 від 2016 року, всі підприємства, що здійснюють

пасажирські перевезення, зобов'язані обладнати транспортні засоби тахографами. ПП «АТП КРИВЕШКО» повністю виконує ці вимоги, що підкреслює його відповідальне ставлення до безпеки і законності своєї діяльності.

Таким чином, впровадження і використання тахографів на кожному автобусі підприємства є не просто формальною вимогою, а важливим інструментом забезпечення належного контролю режиму роботи водіїв, підтримки їхнього здоров'я і безпеки пасажирів, а також підвищення загальної ефективності роботи автотранспортного підприємства. Завдяки цьому підприємство має можливість системно і прозоро контролювати процеси, пов'язані з працею водіїв, що є запорукою стабільного і безпечного функціонування навіть у складних умовах.

Аналіз кадрового забезпечення ПП «АТП КРИВЕШКО» показує, що підприємство здійснює ефективну організацію праці своїх працівників. Кількість працівників є достатньою для забезпечення виконання всіх необхідних функцій, а розподіл по посадових групах дає змогу забезпечити високий рівень ефективності роботи. Умови праці працівників, особливо технічного відділу, відповідають стандартам безпеки та охорони праці, а організація режиму роботи та відпочинку водіїв гарантує їх здоров'я та безпеку на робочому місці.

2.3 Аналіз системи оцінки та мотивації працівників на підприємстві

Система управління персоналом в ПП «АТП КРИВЕШКО» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);

-технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві.

Підбором персоналу в ПП «АТП КРИВЕШКО» займається фахівець відділу кадрів. Діяльність фахівця відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організації навчання співробітників підприємства, оцінці персоналу (атестації), розробці мотивуючих програм, звільненні співробітників, вирішенні конфліктних ситуацій всередині колективу ПП «АТП КРИВЕШКО». У процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ПП «АТП КРИВЕШКО», можна віднести наступні:

1. Накази керівника ПП «АТП КРИВЕШКО»
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників ПП «АТП КРИВЕШКО»
5. Посадові інструкції працівників ПП «АТП КРИВЕШКО»
6. Особисті картки співробітників.
7. Табелі обліку робочого часу працівників ПП «АТП КРИВЕШКО»

Підбір персоналу в ПП «АТП КРИВЕШКО» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.
2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.
3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.
4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам і якостям необхідного фахівця.

5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за потребою) з кандидатом на вакансію.

6. Друга співбесіда, що проходить з директором ПП «АТП КРИВЕШКО». На даному рівні відбувається прийняття рішення про найм кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.

7. Влаштування на роботу.

Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 2 тижні, після чого його оформлюють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом випробувального терміну не справляється зі своїми посадовими обов'язками, тоді її звільняють.

При високих показниках роботи, співробітника можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно – 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вищим, ніж того вимагає займана посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду.

Основою системи управління персоналом в ПП «АТП КРИВЕШКО» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ПП «АТП КРИВЕШКО» – це розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

У ПП «АТП КРИВЕШКО» заробітня плата для працівників нараховується згідно затвердженого штатного розпису.

Чисельність і плинність кадрів є ключовими показниками, які дозволяють оцінити стабільність кадрового складу на автотранспортному підприємстві (АТП). Висока плинність кадрів може свідчити про низький рівень задоволеності працівників умовами праці, включаючи оплату, перспективи кар'єрного розвитку та загальну мотивацію. Водночас недостатня чисельність персоналу або його нерівномірний розподіл за підрозділами може призводити до надмірного навантаження на працівників і зниження ефективності їхньої роботи.

Для ефективного формування стратегій мотивації працівників важливо враховувати всі аспекти, що впливають на їх залученість та продуктивність. З цією метою розглянемо детально кожен із ключових видів мотивації: Одним із ключових факторів, що безпосередньо впливає на плинність кадрів, є система оплати праці. Заробітна плата повинна бути конкурентоспроможною, адекватною до ринкових умов і справедливо розподіленою між працівниками відповідно до їхнього внеску в досягнення цілей підприємства. Важливим також є застосування механізмів преміювання, які дозволяють мотивувати працівників до досягнення високих результатів.

Для оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві проведено аналіз розподілу зарплат та додаткових виплат за категоріями працівників (таблиця 2.11). Це дозволяє визначити ключові особливості, виявити слабкі місця та розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи.

Відзначається, що в ПП «АТП КРИВЕШКО» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці [14].

Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

Таблиця 2.11 – Аналіз системи оплати праці на ПП «АТП КРИВЕШКО» за 2023 рік

Категорія працівників	Кількість працівників, осіб	Заробітня плата, грн.	Середній стаж роботи, років	Додаткові виплати, грн.	Загальна виплата, грн.
Адміністративні працівники	3	15 000	15	1 000	16 000
Інженерно технічний персонал	6	12 000	15	2 000	14 000
Кваліфіковані робітники	20	11 000	20	2 000	13 000

Найвищий рівень оплати праці отримують керівники, що обумовлено їхньою відповідальністю та високою кваліфікацією. Основну масу працівників складають кваліфіковані робітники, чия середня заробітна плата нижча, але вона компенсується додатковими виплатами.

Низький рівень зарплати у допоміжного персоналу та сезонних працівників вимагає перегляду стимулюючих заходів, щоб підвищити їхню продуктивність.

Разом з тим, в ПП «АТП КРИВЕШКО» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, виконано звільнення. На підприємстві розроблена і успішно застосовується система депреміювання співробітників.

На підприємстві активно застосовується нематеріальна мотивація персоналу, а саме видача подяк водіям за сумлінне виконання обов'язків та професіоналізм. Подяки видаються за численними зверненнями вдячних пасажирів та до святкування офіційного професійного дня працівників автомобільного транспорту та дорожнього господарства. Щорічно цей день святкують в останню неділю жовтня.

У ПП «АТП КРИВЕШКО» вітається підвищення кваліфікації. Здійснюється оплата за навчання фахівців, що працюють на підприємстві. За час сесії працівникам здійснюється нарахування середньомісячної заробітної плати.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система управління персоналом в ПП «АТП КРИВЕШКО», було проведено анкетування серед співробітників підприємства. Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності. Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею представлений на рис. 2.3.

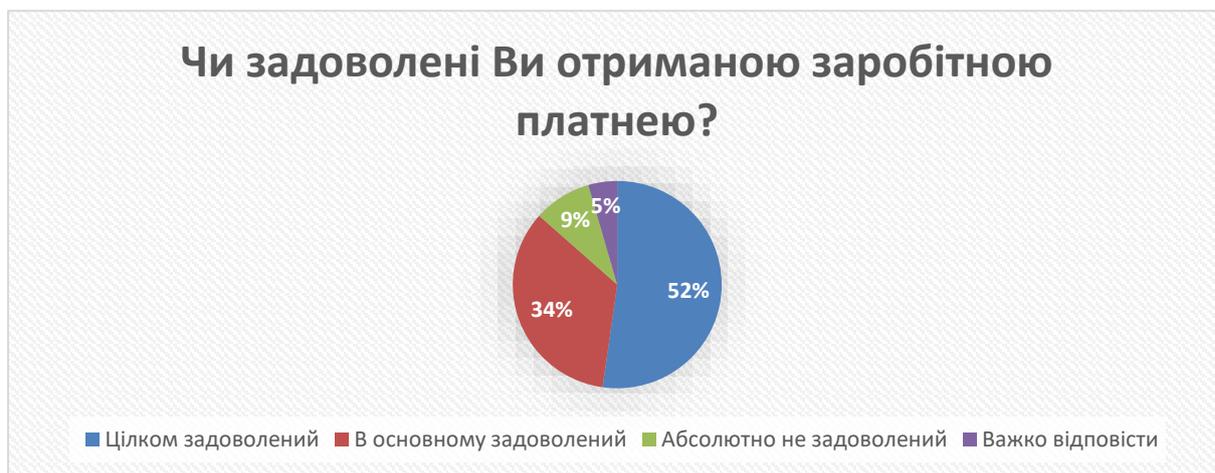


Рисунок 2.3 - Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею в ПП «АТП КРИВЕШКО»

Отже, 52% співробітників задоволені своєю заробітною платнею. У той же час, 9% співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 5% опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «Важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлений на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в ПП «АТП КРИВЕШКО»

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 27% співробітників. «Швидше так, ніж ні» – так відповіли 48% співробітників, «швидше ні, ніж так» - 12%. Повне незадоволення відзначається у 5% опитаних. І, нарешті, 8% не змогли відповісти на поставлене запитання.

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітників ПП «АТП КРИВЕШКО» представлений на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників ПП «АТП КРИВЕШКО»

Отже, найбільш популярним бажаним методом мотивації серед співробітників ПП «АТП КРИВЕШКО» є додаткове заохочення за досягнення, так відповіли 68% опитаних. Так само для 7% працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення необхідно 15% співробітників ПП «АТП КРИВЕШКО», і 10% опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання.

За результатами аналізу руху та структури працівників за стажем, не можна не помітити зростаючий коефіцієнт плинності кадрів (приблизно на 2% на рік), та дорослішання працівників. Підприємству варто розробити заходи щодо заохочення молодих спеціалістів та забезпечення кращих умов праці. Існуючу систему оплати праці наразі не можна назвати ефективною, так як досить великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві. Дана система в ПП «АТП КРИВЕШКО» може бути доповнена процедурою участі співробітників в прибутку підприємства і побудовою управління персоналом за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного фахівця. За допомогою різних методик, спрямованих на розвиток персоналу, доцільно розробити нові, більш прогресивні програми з розвитку персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО», які зможуть значно підвищити ефективність роботи співробітників підприємства.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АТП КРИВЕШКО»

3.1 Напрями вдосконалення мотиваційної системи приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»

Успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від високої мотивації його працівників, що забезпечує ефективне виконання завдань, досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Система управління мотивацією персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО» має бути спрямована на залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищення їх ефективності та задоволення від роботи. У цьому розділі буде розглянуто шляхи вдосконалення існуючої мотиваційної системи, а також розроблено програму вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу [16].

Вдосконалення системи мотивації на ПП «АТП КРИВЕШКО» повинно базуватися на комплексному підході, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації. Система мотивації має бути спрямована на досягнення високих результатів у роботі, забезпечення розвитку персоналу та задоволення потреб працівників, тому потрібно розробити основні напрями вдосконалення мотиваційної системи (табл. 3.1).

Розглянемо більш детально основні напрями вдосконалення мотиваційної системи:

1. Удосконалення матеріальної мотивації:

- Збільшення заробітної плати на 15–20% для водіїв та технічного персоналу з урахуванням середньоринкових показників у регіоні дозволить вирівняти рівень оплати із конкурентами та зменшити ризики відтоку кадрів. Згідно з аналізом ринку праці, працівники транспортної галузі залишають компанії, де заробітна плата на 10–15% нижча за середню по галузі.

Таблиця 3.1 - Основні напрями вдосконалення мотиваційної системи

Напря́м	Заходи	Очікуваний ефект
1. Удосконалення матеріальної мотивації	- Підвищення зарплати на 15–20% - Преміювання за результатами роботи (до 10% від ЗП) - Медичне страхування - Страхування водіїв від нещасних випадків	- Зменшення плинності кадрів - Підвищення продуктивності на 12–15% - Підвищення задоволеності на 20–25%
2. Розвиток нематеріальної мотивації	- Курси підвищення кваліфікації - Сертифікація та тренінги - Індивідуальні плани розвитку	- До 18% зростання якості та швидкості роботи - Підвищення професіоналізму персоналу
3. Покращення корпоративної культури та умов праці	- Сучасні та комфортні ТЗ - Оновлення технічного оснащення - Соціальні заходи та корпоративи - Розвиток командного духу	- Зростання командного духу на 20–25% - Зменшення конфліктів на 15% - Підвищення лояльності
4. Оптимізація системи зворотного зв'язку	- Щоквартальні опитування - Щомісячні зустрічі з керівництвом	- Підвищення довіри до керівництва на 30–35% - Зростання ініціативності у 2 рази

Збільшити заробітну плату можна за рахунок оптимізації операційних витрат. Проведення ревізії витрат на утримання автопарку, енергоносії, закупівлю запчастин і матеріалів дозволяє скоротити непродуктивні витрати. Наприклад, запровадження систем енергозбереження або перехід на більш економічні транспортні засоби може зменшити витрати на паливо на 8–12%, що дозволить частину зекономлених коштів спрямувати на фонд оплати праці.

- Запровадження системи преміювання за результатами роботи може дати додаткову змінну оплату до 10% базової зарплати, що стимулює працівників до досягнення високих результатів: зменшення аварійності, дотримання графіків руху, якісного обслуговування пасажирів тощо. У середньому це дозволяє підвищити продуктивність праці на 12–15%.

Для стимулювання працівників до підвищення безпеки і якості обслуговування підприємство запроваджує систему преміювання. Працівники, які демонструють безаварійну роботу протягом визначеного періоду, отримують додаткову оплату у вигляді премій. Розмір премії може становити до 10% від базової заробітної плати, залежно від ступеня досягнутих результатів. Окрім грошових заохочень, можуть надаватися матеріальні подарунки, сертифікати або додаткові вихідні дні. Важливою складовою є і публічне визнання – грамоти,

подяки, участь у корпоративних заходах, що підвищують мотивацію і сприяють формуванню командного духу. Така система стимулювання дозволяє заохотити відповідальне ставлення до роботи і підвищити ефективність працівників.

Премії можуть бути пов'язані з виконанням планових показників: кількість перевезених пасажирів, відсутність аварій, своєчасність виконання рейсів, відсутність скарг від клієнтів. (табл 3.2).

Таблиця 3.2 – Система преміювання за результатами роботи

Критерій	Вага в системі преміювання	Максимальна премія, грн
Виконання плану перевезень	40%	1200
Безпека руху (без аварій)	30%	900
Якість обслуговування	30%	900

- Медичне страхування для працівників, що забезпечить додатковий рівень захисту їхнього здоров'я та підвищити задоволеність персоналу роботою на 20–25%, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів.

Працівники підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки руху та зниженні аварійності. Для цього кожен працівник повинен суворо дотримуватися правил дорожнього руху і внутрішніх нормативів компанії. Водії мають бути уважними, не відволікатися під час керування транспортним засобом, дотримуватися швидкісного режиму та враховувати дорожні та погодні умови. Регулярний технічний огляд транспортних засобів, своєчасне усунення несправностей і підтримка технічного стану машин у безпечному режимі – це обов'язок як водіїв, так і технічного персоналу. Крім того, важливо проходити спеціалізовані тренінги з безпеки руху, що дозволяють підвищити навички керування і знизити ризик аварій. Колективна відповідальність та своєчасне інформування керівництва про потенційні небезпеки допомагають запобігти аварійним ситуаціям і створити безпечне робоче середовище.

Кожен водій на АТП страхується від нещасних випадків на транспорті відповідно до Договору страхування життя, здоров'я та працездатності водіїв автомобільного транспорту, відповідно до Закону України «Про страхування» [17], Наказу Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про затвердження Порядку та умов страхування на автомобільному та міському електричному транспорті» від 22.07.2024 №671, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23.08.2025 за №1297/42642 [18].

2. Розвиток нематеріальної мотивації:

- Надання можливостей професійного розвитку, таких як курси підвищення кваліфікації, сертифікаційні програми, може охопити до 80% персоналу. Зокрема, водії та технічний персонал отримують змогу опанувати новітні технології та стандарти обслуговування. Працівники, які проходили такі програми, демонструють до 18% кращі показники якості та швидкості роботи.

Для розвитку професійних навичок працівників потрібно застосовувати різноманітні навчальні програми. Курси підвищення кваліфікації допомагають опанувати нові технології, стандарти безпеки і методи обслуговування пасажирів. Для офіційного підтвердження компетенцій працівникам потрібно проходити сертифікаційні програми. Особливу увагу приділити тренінгам з комунікаційних навичок і управління конфліктами, що дозволяє ефективніше працювати з пасажиром. Психологічні семінари допомагають працівникам справлятися зі стресом і зберігати концентрацію. Практика стажувань на інших підприємствах дозволяє переймати передовий досвід і впроваджувати його у власну роботу. Для зручності доступні онлайн-курси, що дозволяють навчатися без відриву від роботи. Індивідуальні плани розвитку допомагають визначити потреби кожного працівника і спрямувати навчання на найбільш важливі напрямки.

3. Покращення корпоративної культури та умов праці:

- Підвищення комфортності робочих місць для працівників, зокрема для водіїв, шляхом забезпечення сучасними та комфортними транспортними засобами, а також оновлення технічного оснащення на підприємстві.

- Організація соціальних заходів (корпоративи, змагання, спільні заходи) дозволить підвищити рівень командного духу на 20–25% і знизити внутрішні конфлікти на 15%, що напряду впливає на ефективність комунікацій та міжособистісної взаємодії в колективі.

Покращення корпоративної культури та створення сприятливих умов праці є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на рівень мотивації персоналу і, як наслідок, продуктивність роботи підприємства. Сучасні працівники цінують не лише матеріальну винагороду, а й комфортне, дружнє та підтримуюче робоче середовище, де кожен відчуває свою значущість і приналежність до команди.

Одним із важливих напрямів у цьому контексті є розвиток корпоративних цінностей, які об'єднують працівників навколо спільних цілей та місії компанії. Впровадження системи відкритого спілкування та регулярний зворотній зв'язок допомагають покращити взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками, сприяють швидкому вирішенню конфліктів і підвищують довіру в колективі..

Особливу увагу варто приділити створенню атмосфери підтримки та поваги, де цінується різноманітність думок і індивідуальність кожного співробітника. Це сприяє формуванню креативного підходу до роботи і підвищенню залученості персоналу.

Інвестиції у покращення корпоративної культури та умов праці не лише підвищують мотивацію працівників, а й сприяють збереженню талантів, зниженню плинності кадрів і загальному успіху підприємства на конкурентному ринку.

4. Оптимізація системи зворотного зв'язку:

- Регулярні опитування працівників (1 раз на квартал) дадуть змогу оперативно реагувати на проблеми, покращити внутрішню комунікацію та вдосконалити мотиваційні програми. За даними опитувань в аналогічних компаніях, систематичний зворотний зв'язок дозволяє підвищити рівень довіри до керівництва на 30–35%.

- Налагодження регулярних зустрічей керівництва з працівниками

(щомісячно або після звітних періодів) забезпечить прозорість прийняття рішень і дасть працівникам змогу відчувати власну важливість у житті підприємства. Це сприяє зменшенню пасивності персоналу та збільшує ініціативність у понад 2 рази.

Проаналізуємо необхідні витрати на запропоновані заходи та прогнозований дохід від них (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз витрат і прогнозованих доходів від впровадження мотиваційних заходів на ПП «АТП КРИВЕШКО»

Захід	Орієнтовні витрати, грн	Частота витрат	Прогнозований дохід / економічний ефект, грн	Коментар
Запровадження системи преміювання за результатами	120 000	Щорічно	+250 000 (зростання продуктивності на 10%)	Мотивація до якісної та швидкої роботи
Проведення тренінгів / навчання водіїв	60 000	Щорічно	+100 000 (менше ДТП, зниження витрат на ремонт)	Професійний розвиток, безпечність
Організація конкурсу «Кращий працівник місяця»	12 000	Щорічно (1 000 грн/міс)	+30 000 (зниження плинності персоналу)	Підвищення лояльності
Покращення умов праці (ремонт кімнати відпочинку)	25 000	Одноразово	+40 000 (менше лікарняних, краща моральна атмосфера)	Турбота про добробут
Мотиваційні збори / неформальні зустрічі з керівництвом	5 000	Щоквартально (20 000/рік)	+25 000 (краща комунікація, залученість)	Посилення командного духу
Гнучкий графік для водіїв зі стажем	0 (організаційні зміни)	—	+15 000 (зменшення запізнь, вигоряння)	Нематеріальна мотивація
Медичне страхування частково за рахунок підприємства	80 000	Щорічно	+120 000 (менше прогулів, більше задоволення роботою)	Соціальний пакет
Разом	317 000 грн/рік + 25 000 грн одноразово	—	+580 000 грн/рік	—

Проведений аналіз показує, що впровадження комплексу мотиваційних

заходів на ПП «АТП Кривешко» передбачає загальні витрати у розмірі 169 000 грн. Найбільш витратними є запровадження системи преміювання (50 000 грн) та програми медичного страхування (40 000 грн). Водночас, ці заходи мають високий потенціал впливу на продуктивність праці, зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності працівників.

Очікувані економічні вигоди від впроваджених заходів становлять 316 000 грн, що включає:

- Зростання продуктивності (економічний ефект від збільшення обсягу перевезень) - 170 000 грн.

- Скорочення витрат через зниження плинності кадрів - 70 000 грн.

- Підвищення якості обслуговування та зменшення простоїв - 76 000 грн.

Загальний ефект у грошовому вираженні перевищує витрати майже в 1,9 раза, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Важливо, що більшість із них мають довгостроковий ефект, який сприятиме стабільному розвитку підприємства та покращенню клімату в колективі.

Для того, щоб детальніше розглянути та порівняти орієнтовні витрати та прогнозований дохід (економічний ефект) від кожного з мотиваційних заходів сформуємо рисунок 3.1. Він дозволяє швидко оцінити, які заходи мають найкраще співвідношення «витрати / дохід».

Керівництво АТП у своїй діяльності повинні спиратись на досвід зарубіжних країн, брати з них та намагатися впроваджувати ті ж показники, що і у них, але на даному етапі основна увага повинна приділятися рівню оплати праці, її підвищення та мотиваційної ролі. Вивчення досвіду застосування системи мотивації розвинених країн дає можливість запровадити нові методи мотивації працівників, як матеріальні так і нематеріальні.

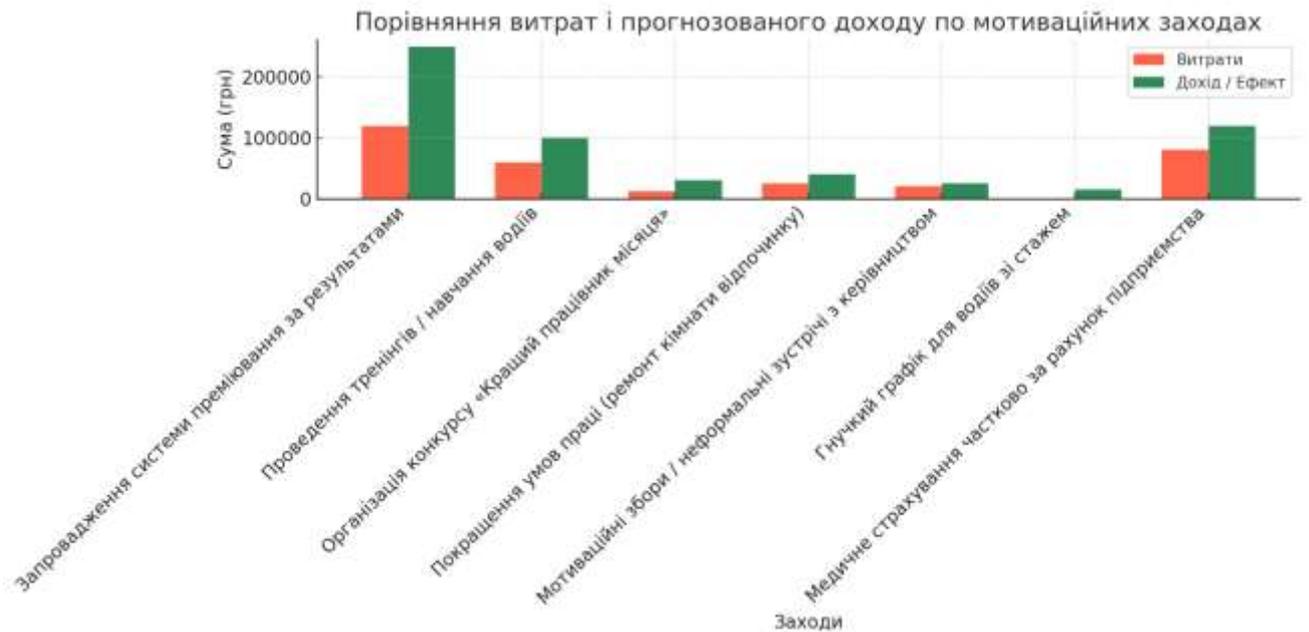


Рисунок 3.1 - Графічне представлення витрат і прогнозованих доходів від мотиваційних заходів

Таблиця 3.4 - Основні компоненти системи мотивації персоналу для зниження плинності кадрів та підвищення зацікавленості працівників

Компонент системи мотивації	Суть/Приклад реалізації
Чіткі цілі та обов'язки	Детальні посадові інструкції, завдання згідно з компетенцією
Навчання за рахунок підприємства	Курси, підвищення кваліфікації
Прозора система оплати праці	Зрозумілі правила нарахування зарплати
Просування по кар'єрі	Поступове підвищення в посаді
Публічне визнання	Грамоти, дипломи, подяки
Зворотний зв'язок	Враховання пропозицій працівників
Покращення дисципліни	Контроль та організація праці
Дружня атмосфера	Корпоративи, дні народження, екскурсії
Перегляд норм праці	Актуалізація виробничих нормативів
Оптимізація штату	Скорочення надлишку, підвищення кваліфікації
Винагорода за якість	Оплата залежно від якості, досвіду
Надбавки та премії	За старанність, сумлінність
Персональні надбавки	До посадового окладу
Індивідуалізація ЗП	Урахування ініціативності, поведінки, складу сім'ї

Щоб підвищити зацікавленість працівників у своїй роботі та зменшити плинність кадрів, яка пов'язана з низькою заробітною платою на більшості вітчизняних підприємствах, пропонуємо реалізувати такі компоненти системи

мотивації:

- ставити перед працівником чітко сформовані та досяжні цілі (детальне пояснення посадових обов'язків працівника, завдань, що ставляться перед ним, та вони повинні відповідати професійній компетенції працівника);
- здійснювати навчання працівників за рахунок підприємства;
- створити прозору систему мотивації та систему оплати праці для працівників;
- передавати управлінські функції працівникам, тобто здійснювати поступове підвищення у посаді;
- публічне визнання та подяка працівникам за сумлінно виконанні обов'язки (присвоєння почесних грамот, дипломів, відзнак);
- керівник повинен прислуховуватися до думки працівників та враховувати їхні пропозиції та бажання;
- покращення трудової дисципліни та організації праці в цілому;
- створити дружню атмосферу в колективі та між колективами (підтримка і взаєморозуміння у колективі за допомогою проведення корпоративних заходів таких як: професіональне свято, дні народження, Новий рік, екскурсії тощо);
- вчасно переглядати виробничі норми та нормативи, таким чином покращити контроль нормування праці;
- зменшити надлишок працівників та підвищення їх кваліфікації;
- встановити суми винагороди в залежності від рівня кваліфікації, якості роботи, досвіду;
- встановлення надбавок, премій за сумлінну працю;
- надавати персональні надбавки до посадового окладу;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням ініціативності та старанності працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

Щоб досягнути кращого результату від впровадження нової мотиваційної системи потрібно дотримуватися таких вимог:

- розмір винагороди працівника повинен відповідати результату його

діяльності;

- працівник повинен бути наперед ознайомлений з величиною винагороди за свою діяльність;

- винагорода повинна бути адекватною порівняно з результатом діяльності та мірою витрат праці відповідного працівника;

- винагороду по-можливості повинні отримувати більшість працівників, особливо молоді спеціалісти, щоб у них були стимули до професійного зростання;

- винагорода повинна бути своєчасною;

- винагорода має нести відповідну значущість для кожного працівника;

- правила нарахування винагороди повинні бути прозорими й зрозумілими для кожного працівника й справедливими стосовно них [19].

Отже, ефективність мотивації персоналу на підприємствах повинна базуватися на зовнішньоекономічних умовах, що здатні впливати на вирішення конкретного питання; зрівнянні системи мотивації з стратегією підприємства, яка насправді є основою для високих результатів діяльності працівників та підприємства в цілому; передбачити ефективний процесу мотивації на підприємстві, що визначається ступенем досягнення економічних та соціальних цілей компанії та працівників, що досягається оптимальним балансом економічних та соціальних інтересів залучених сторін.

В першу чергу, працівник підприємства повинен відчувати свою необхідність для даного підприємства, розуміти своє значення для нього. Добре спланована система мотивації може значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємства, оскільки незадоволений працівник не буде якісно виконувати свою роботу, буде розповсюджувати негативну інформацію про підприємство, за що підприємство втрачатиме свою репутацію та престиж у суспільстві.

Таким чином, необхідною умовою забезпечення ефективності використання персоналу підприємства є розробка зрозумілої для усіх

працівників мотиваційної системи оплати праці та нематеріального стимулювання, яка б враховувала потреби працівників і спонукала їх до досягнення максимальних результатів праці, підвищуючи результати роботи підприємства загалом. Очевидно, що впровадження інновацій потребують значних інвестицій, тому застосування інноваційних підходів формування системи мотивації та оцінки персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО» можливе лише при наявності ресурсів.

3.2 Програма вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу ПП «АТП КРИВЕШКО»

Сучасні умови ведення бізнесу, особливо в період воєнного стану, вимагають від підприємств максимальної гнучкості та ефективності у використанні внутрішніх ресурсів, зокрема людського капіталу. Для ПП «АТП КРИВЕШКО» одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу, що дозволить підвищити продуктивність праці, утримати кваліфікованих працівників та забезпечити стратегічну стійкість підприємства.

Метою програми вдосконалення є створення справедливої, прозорої та результативної системи оцінювання праці працівників, а також формування ефективної мотиваційної моделі, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Персонал є важливою частиною будь-якої організації. Кожен працівник виконує певні завдання та обов'язки, щоб зробити свій внесок в успіх підприємства. Керівництво компанії розуміє, що для досягнення успіху в сучасному динамічному ринковому середовищі необхідно кваліфіковані і високоефективні кадри.

Для ефективної та продуктивної роботи персоналу в сучасних умовах, керівники повинні підібрати та застосовувати індивідуальні стимули. Це означає, що зусилля працівників мають бути винагороджені фінансовими та

нематеріальними вигодами та стимулами, щоб вони могли підтримувати високий рівень задоволеності, продуктивності та морального духу [20].

Для покращення показників ефективності доцільно розробити та впровадити програму вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу. При формуванні програми покращення варто враховувати також такі основні вимоги: обізнаність працівника щодо наявної системи заохочення, чіткість системи мотивації, гнучкість, використання різноманітних видів заохочення, що гарантують своєчасність та справедливість оплати праці, ефективність впровадження мотиваційних заходів, частота використання, рівні можливості серед співробітників.

Розроблена інтегрована система мотивації працівників, а саме працівників основної діяльності (водії та ремонтний персонал), базується на поєднанні матеріального та нематеріального стимулювання, з урахуванням ключових критеріїв ефективності праці, а саме: безаварійної роботи, якості обслуговування пасажирів та рівня залученості персоналу до корпоративних процесів. Такий підхід дозволяє підвищити результативність праці, сформувавши орієнтацію на якість послуг і сприяти розвитку позитивної корпоративної культури.

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна чітко окреслювати цілі, визначати види заохочення відповідно до результатів виконаної роботи, формувати систему оцінки працівників, терміни та умови оплати праці. Будь-які інструменти мотивації мають бути чіткими та зрозумілими для співробітників. Керівництво у формуванні системи мотивації дотримується принципу, що фінансова винагорода має бути пропорційною обсягу та рівневі складності виконаної роботи.

Таблиця 3.5 - Основні компоненти інтегрованої системи мотивації працівників основної діяльності

Компонент	Зміст
Оцінка безаварійної роботи	Врахування кількості безаварійних кілометрів, відсутність порушень ПДР, дисципліна
Якість обслуговування пасажирів	Відгуки пасажирів, дотримання графіків, ввічливість та охайність
Залученість до корпоративної діяльності	Участь у внутрішніх опитуваннях, ініціативах, навчаннях
Матеріальне стимулювання	Премії за результатами, надбавки за безаварійність, доплати за участь у проектах
Нематеріальні стимули	Визнання (грамоти, статус «Кращий водій»), додаткові дні відпочинку
Професійне навчання	Тренінги з ПДР, стресостійкості, комунікацій з пасажирями, підвищення кваліфікації
Зворотний зв'язок	Регулярне анкетування, інтерв'ю, внутрішні опитування щодо рівня задоволеності роботою

Представлено шість ключових елементів, які формують комплексну систему мотивації водіїв та ремонтного персоналу. Кожен компонент спрямований на стимулювання певного аспекту поведінки персоналу, який безпосередньо впливає на ефективність автотранспортного підприємства. Розглянемо їх детальніше:

1. Оцінка безаварійної роботи

Цей компонент є основою мотивації безпеки руху. Водії заохочуються до дотримання правил дорожнього руху, акуратного керування та уникнення аварійних ситуацій. Оцінка безаварійної роботи дозволяє знизити ризики пошкоджень техніки, травматизму і відповідно зменшити витрати підприємства. Важливо, що для об'єктивної оцінки потрібні чіткі критерії і система моніторингу, наприклад, з використанням GPS-трекерів та телематики.

2. Якість обслуговування пасажирів

Цей аспект спрямований на підвищення рівня задоволеності клієнтів підприємства. Водії мотивуються вести себе ввічливо, допомагати пасажирам, дотримуватися графіку руху та створювати комфортні умови під час перевезень. Оцінка якості обслуговування може здійснюватися через опитування пасажирів або регулярний збір зворотного зв'язку. Висока якість

обслуговування підвищує репутацію підприємства і збільшує лояльність клієнтів.

3. Залученість до корпоративної діяльності

Важливим компонентом мотивації є формування корпоративної культури і відчуття причетності працівника до спільних цінностей підприємства. Активна участь у внутрішніх заходах, тренінгах, зборах стимулює командний дух і підвищує лояльність працівників. Водії, які відчувають свою значущість у колективі, краще виконують свої обов'язки і більш відповідально ставляться до роботи.

4. Матеріальне стимулювання

Це класичний і найбільш очевидний інструмент мотивації. Премії, бонуси, надбавки за безаварійну роботу або високий рівень обслуговування безпосередньо заохочують працівників до покращення результатів. Водночас матеріальне стимулювання повинно бути прозорим і справедливим, щоб уникнути демотивації через суб'єктивність оцінок.

5. Нематеріальні стимули

Важливо враховувати також нематеріальні форми заохочення – похвала, визнання, грамоти, публічне відзначення кращих працівників. Вони сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та підвищують мотивацію через задоволення потреб у визнанні та самореалізації.

6. Професійне навчання

Систематичне підвищення кваліфікації та навчання водіїв сприяє не лише підвищенню їх компетентності, а й створює умови для кар'єрного росту. Це позитивно впливає на мотивацію, адже працівники бачать можливості особистісного розвитку і отримують додаткові навички для більш ефективного виконання роботи.

Описані компоненти інтегрованої системи мотивації створюють комплексний підхід, який враховує як зовнішні показники ефективності (безаварійність, якість обслуговування), так і внутрішні мотиви працівників (залученість, визнання, розвиток). Така система сприяє підвищенню

продуктивності, зниженню аварійності та покращенню сервісу, що в кінцевому результаті позитивно впливає на економічні показники автотранспортного підприємства.

З метою підвищення рівня мотивації працівників, а саме водіїв та ремонтного персоналу, зменшення аварійності, покращення якості обслуговування пасажирів та загального рівня залученості персоналу, у рамках даного дослідження запропоновано впровадження КРІ-матриці (системи ключових показників ефективності), яка враховує основні аспекти професійної діяльності водіїв (табл. 3.6). Такий підхід дозволяє оцінювати результати роботи за комплексом якісних і кількісних показників, забезпечує баланс між вимогами до безпеки, сервісу та розвитку персоналу, а також сприяє формуванню результативної системи преміювання.

Таблиця 3.6 - КРІ-матриця для оцінювання ефективності роботи водіїв

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Критерії оцінювання
Безаварійна робота	40 %	Відсутність ДТП, порушень ПДР, своєчасне проходження ТО
Якість обслуговування пасажирів	30 %	Дотримання графіків, відгуки пасажирів, охайність, чемність
Залученість до внутрішніх процесів	15 %	Участь у ініціативах, пропозиції, дотримання корпоративної етики
Навчання та підвищення кваліфікації	10 %	Участь у тренінгах, тестах, курсах
Ініціативність та професійний розвиток	5 %	Реалізація покращень, активність у проектах

Примітка: Бонусна частина заробітної плати нараховується водіям, які отримали загальний бал вище 85 % у межах періоду оцінювання.

Впровадження системи мотивації потребує послідовного та структурованого підходу. Для досягнення максимальної ефективності запропонованої моделі мотивації працівників ПП «АТП КРИВЕШКО» слід дотримуватися кількох ключових етапів, які забезпечують системність змін, мінімізують опір персоналу та дозволяють гнучко реагувати на можливі труднощі.

Етап 1. Проведення аудиту чинної системи мотивації

Першим кроком є глибокий аналіз існуючої системи управління персоналом: які методи мотивації вже застосовуються, які мають позитивний ефект, а які - не працюють або викликають невдоволення. Важливо також зібрати інформацію про рівень задоволеності водіїв, наявні конфлікти, причини плинності кадрів, рівень аварійності та показники обслуговування пасажирів.

Етап 2. Визначення ключових показників ефективності (KPI)

На основі результатів аудиту розробляються об'єктивні та прозорі показники, які будуть враховуватися у мотиваційній системі. Для водіїв такими показниками можуть бути: кількість безаварійно пройдених рейсів, рівень задоволеності пасажирів (за результатами опитування), відсутність скарг, дотримання графіку руху, дисциплінованість тощо.

Етап 3. Розробка системи оцінювання та винагороди

На цьому етапі формується шкала оцінювання, яка дозволяє кількісно визначати рівень результативності працівників за кожним із KPI. Для кожного рівня результату передбачаються відповідні види заохочень: премії, надбавки, грамоти, нематеріальні відзнаки. Важливо забезпечити прозорість та справедливість цієї системи.

Етап 4. Комунікація з персоналом і підготовка до впровадження

Перед впровадженням системи доцільно провести зустрічі з колективом, пояснити мету змін, принципи оцінювання та умови отримання винагород. Це дозволить уникнути нерозуміння, зменшити опір і підвищити довіру працівників до нововведень. Важливо також забезпечити навчання керівників підрозділів щодо користування новою системою.

Етап 5. Пілотне впровадження

Доцільно на початковому етапі реалізувати систему мотивації у вигляді пілотного проєкту в одному з підрозділів або на обмеженій кількості водіїв. Це дозволить виявити можливі проблеми, внести корективи та адаптувати механізм під реальні умови підприємства.

Етап 6. Повномасштабне впровадження

Після успішного пілотування система розгортається на всіх підрозділах. Важливо супроводжувати цей процес регулярним моніторингом, аналізом показників ефективності та оперативним реагуванням на зворотний зв'язок від працівників.

Етап 7. Періодичне оновлення та вдосконалення

Жодна система не є сталою. Тому передбачається регулярний перегляд мотиваційної моделі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, внутрішніх пріоритетах підприємства та зростання очікувань персоналу. За результатами аналізу слід коригувати як КРІ, так і інструменти стимулювання.

Запропонований порядок впровадження інтегрованої системи мотивації дозволяє забезпечити гнучкість, послідовність і високу якість змін. Він орієнтований не лише на зростання продуктивності праці водіїв, а й на покращення корпоративної культури, зниження аварійності, підвищення якості послуг і задоволеність працівників. Систематичний підхід до реалізації реформи у сфері мотивації — ключ до стабільного та ефективного функціонування автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища.

Перед впровадженням будь-якої системи мотивації важливо не лише окреслити її основні елементи, а й чітко визначити очікувані результати, які дозволять оцінити її ефективність у динаміці. У таблиці 3.7 відображаються ключові кількісні показники, які передбачається досягти протягом першого року після реалізації запропонованої інтегрованої системи мотивації водіїв автотранспортного підприємства.

Ці показники охоплюють як операційні аспекти (безаварійність, продуктивність, повторні замовлення), так і людський фактор (задоволеність пасажирів, плинність кадрів, залученість персоналу). Таким чином, результати дозволяють здійснити комплексну оцінку ефективності змін як у внутрішніх процесах підприємства, так і у зовнішній взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.7 - Очікувані результати від впровадження системи мотивації

Показник	Очікуване значення (протягом 1 року)
Зменшення кількості ДТП	-20...25 %
Зростання рівня задоволеності пасажирів	+15...20 %
Підвищення продуктивності праці	+15...18 %
Збільшення кількості повторних замовлень	+12...18 %
Зменшення плинності кадрів	-10...12 %
Підвищення залученості персоналу до корпоративних ініціатив	+25...30 %

Запропонована система мотивації водіїв, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули, спрямована на досягнення реальних і вимірюваних результатів. Очікуване зменшення рівня ДТП на 20–25 % свідчить про підвищення відповідальності персоналу та ефективність акценту на безаварійну роботу. Зростання задоволеності пасажирів на 15–20 % та збільшення кількості повторних замовлень на 12–18 % демонструє покращення якості обслуговування та довіри до підприємства.

Крім того, підвищення продуктивності праці на 15–18 % та залученості персоналу на 25–30 % свідчить про активізацію участі працівників у внутрішніх процесах і прийнятті корпоративних цінностей. Зниження плинності кадрів на 10–12 % також є важливим позитивним сигналом, який зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію.

Застосування запропонованої системи дозволяє сформувати прозору, справедливу та ефективну модель управління мотивацією персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню аварійності, покращенню сервісу та зміцненню внутрішньої культури підприємства.

Отже, впровадження комплексного підходу до мотивації персоналу на ПП «АТП КРИВЕШКО» є не лише актуальним, а й стратегічно важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Управління мотивацією персоналу є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності та ефективності діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах кризових явищ, таких як повномасштабна війна. На прикладі ПП «АТП КРИВЕШКО» чітко простежується, наскільки глибоким може бути вплив зовнішніх обставин на кадрову політику та внутрішню організацію праці.

В ході виконання роботи були зроблені такі висновки:

1. Теорії мотивації пояснюють, чому працівники прагнуть досягати певних цілей і як внутрішні чи зовнішні чинники впливають на їхню поведінку. Змістовні теорії, як-от ієрархія потреб Маслоу чи теорія двох факторів Герцберга, акцентують увагу на внутрішніх потребах людини. Процесуальні теорії, такі як теорія очікування Врума, розглядають мотивацію як результат усвідомленого вибору. Усі теорії підкреслюють важливість індивідуального підходу, оскільки різні працівники мотивуються по-різному. Розуміння мотиваційних теорій дозволяє ефективніше керувати персоналом і підвищувати продуктивність праці.

2. Вивчення кадрового забезпечення та мотиваційної системи на ПП «АТП КРИВЕШКО» показало, що підприємство має потенціал для значного вдосконалення в цих сферах. У процесі аналізу було визначено, що на даний момент підприємство забезпечує своїх працівників належними умовами праці, дотримуючись вимог законодавства щодо охорони праці та безпеки. Однак є значні можливості для покращення системи мотивації персоналу, зокрема, через більш ефективну матеріальну та нематеріальну мотивацію, впровадження нових програм розвитку та вдосконалення системи оцінки працівників.

3. У 2021 році підприємство функціонувало у стабільному режимі, що дозволяло утримувати чисельність працівників на рівні 75 осіб. Така кадрова структура свідчила про налагоджену систему управління, мотивації та ефективний розподіл обов'язків. Водночас повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 року різко змінило ситуацію. Вже упродовж цього року

чисельність персоналу зменшилась утричі - до 25 осіб. Це не лише вказує на різке скорочення обсягів діяльності, але й демонструє важливість адаптації системи мотивації до нових, надзвичайно складних умов.

4. У кризовий період ключовим завданням управління персоналом стало збереження лояльного та професійного ядра колективу. Традиційні методи матеріального стимулювання вже не завжди давали очікуваний ефект через нестабільну економічну ситуацію, порушення ланцюгів постачання, обмеження у фінансах та зниження попиту. Саме тому особливу роль почали відігравати нематеріальні чинники мотивації: підтримка з боку керівництва, гнучкий графік роботи, залучення до прийняття рішень, визнання особистого внеску кожного працівника в збереження діяльності підприємства. У 2023 році чисельність працівників дещо зросла до 29 осіб, що є свідченням початку стабілізації та часткового відновлення підприємства. Цей період вимагає глибшого осмислення системи мотивації: вона повинна стати більш гнучкою, індивідуалізованою та адаптованою до умов воєнного часу. Працівники, які залишаються з підприємством у найважчі часи, очікують не лише фінансової винагороди, а й уваги, прозорості у спілкуванні, можливості розвитку та відчуття значущості своєї праці.

5. Практичний аналіз мотиваційної системи ПП «АТП КРИВЕШКО» показав, що, попри наявність основних елементів стимулювання, існують суттєві резерви для її удосконалення. Зібрані дані свідчать про те, що значна частина працівників не повністю задоволена наявними формами заохочення. Найчастіше зазначаються низький рівень матеріального стимулювання та недостатня увага до нематеріальних аспектів, таких як визнання, підтримка ініціатив і можливості професійного розвитку. Відсутність чіткої і прозорої системи оцінювання результатів праці створює додаткові перешкоди для формування довіри між керівництвом і колективом. Це негативно впливає на мотиваційний клімат та може призводити до зниження ефективності роботи, а також до зростання плинності кадрів, що є небажаним явищем для підприємства.

6. Одним із важливих етапів дослідження стало проведення соціологічного опитування серед працівників, яке дозволило глибше зрозуміти їхні очікування, мотиваційні пріоритети та рівень задоволеності умовами праці. Аналіз отриманих результатів засвідчив, що працівники високо цінують стабільність роботи та доброзичливу атмосферу в колективі, однак значна частина з них відчуває потребу в додаткових заохоченнях, які б відображали їхній внесок у діяльність підприємства. Особливої уваги потребує розвиток нематеріальних стимулів, які включають визнання досягнень, гнучкий графік роботи, можливість участі у прийнятті рішень і професійне навчання. Ці фактори, як показує практика, мають вагомий вплив на підвищення мотивації, особливо у сучасних умовах, коли матеріальне заохочення перестає бути єдиним стимулом для співробітників.

7. На основі проведеного аналізу та з урахуванням специфіки підприємства були розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. Запропоновані заходи включають впровадження гнучкої системи преміювання, яка базується на конкретних результатах роботи, а також розширення використання нематеріальних форм стимулювання. Важливим кроком є створення механізмів регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, що дозволить не лише оперативно виявляти проблеми, а й формувати атмосферу довіри та взаємоповаги. Особливу увагу в рекомендаціях приділено розвитку професійного потенціалу співробітників через внутрішні тренінги, навчання та планування кар'єрного зростання. Такі заходи сприяють не лише підвищенню компетентності персоналу, а й зростанню їхньої зацікавленості у довгостроковій роботі на підприємстві.

8. Економічна складова запропонованих змін також була детально опрацьована. Проведений аналіз показав, що інвестиції в розвиток системи мотивації окупляться за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, та покращення якості виконуваних робіт. Зростання лояльності співробітників сприятиме створенню стабільного кадрового середовища, що, у свою чергу, посилить конкурентні позиції

підприємства на ринку. Запровадження більш ефективних методів управління мотивацією відповідатиме стратегічним цілям ПП «АТП КРИВЕШКО» щодо розвитку та зміцнення бізнесу в умовах ринкової економіки.

Загалом результати дослідження підтверджують, що мотивація персоналу є комплексним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Ефективна мотиваційна політика повинна базуватися на розумінні індивідуальних потреб працівників, враховувати їхні очікування та поєднувати різні форми стимулювання. Для ПП «АТП КРИВЕШКО» це означає, що успішне управління мотивацією є одним із ключових факторів забезпечення стабільної роботи, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Реалізація запропонованих у роботі заходів створить сприятливі умови для формування високопродуктивного та мотивованого колективу, який сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, в сучасних умовах змінної економічної ситуації та зростаючих вимог до якості управління персоналом, саме мотивація виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення сталого розвитку підприємства. ПП «АТП КРИВЕШКО» має всі можливості для підвищення ефективності системи мотивації, що безпосередньо позначиться на загальній результативності роботи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш глибокий аналіз впливу окремих мотиваційних чинників на конкретні групи працівників, а також на розробку індивідуалізованих підходів до стимулювання персоналу, які відповідають специфіці діяльності підприємства та потребам його колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитрик Л.О. Управління мотивацією персоналу на прикладі приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО» / О. В. Безсмертна, Л.О. Дмитрик // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні», Вінниця, 3 березня 2025 р., 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2025/schedConf/overview>
2. Дмитрик Л. О. Методи та інструменти мотивації персоналу / Безсмертна О. В., Дмитрик Л. О. // матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025)». Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25361>
3. Мороз О. О., Краєвська А. С. Методичні вказівки до виконання магістерських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування») Вінниця: ВНТУ, 2024. С.65.
4. Харченко В.С. Методологія управління ефективністю персоналу на транспортних підприємствах. *Вісник ХНАДУ*. Серія: Економіка транспорту. 2021. №12. С. 22–28.
5. Федорченко А.В. Аналіз ефективності стратегій мотивації в автотранспортних підприємствах. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2022. 318 с.
6. Боженко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm
7. Герцберг Ф. Мотивація до праці: гігієнічні фактори та мотивація. Лондон: Harper & Row, 2020. С. 275.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту» від 18.02.1997 р. №176. 1997 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ).
9. Гончарук Т. І. Управління мотивацією персоналу на сучасних підприємствах України. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 38–44.

10. Господарський кодекс України: Закон України від 16.03.2003р. №436-IV. Дата звернення:07.02.2025. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
11. Зубок М. О., Коваленко С. В. Методи стимулювання працівників в умовах трансформації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2022. №8. С. 143-149.
12. Палій О. М., Романенко Л. О. Стратегії підвищення мотивації працівників на прикладі українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. С. 115-121.
13. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.
14. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.
15. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
16. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. №17. С. 121.
17. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.04.2025).
18. Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про затвердження Порядку та умов страхування на автомобільному та міському електричному транспорті» від 22.07.2024 № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1297-24#Text> (дата звернення: 09.04.2025).
19. Теорії мотивації персоналу. [Електронний ресурс]: URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>
20. Маркіна І.А., Овчарук О.М., Сьоміч Ю.В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/15.pdf>
21. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи.

URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>

22. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал, №32, С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.

23. Лістрова С. Атестація працівників на підприємстві: обов'язковість, періодичність, процедура. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/119243>

24. Маркіна І.А., Овчарук О.М., Сьоміч Ю.В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/15.pdf>

25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.

26. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці, 2009. № 4. С. 44-49.

27. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: Підручник К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с. URL: https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka

28. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І.. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

29. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.

30. Порохня В., Ладунка І. Науково-методичні основи оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. 2008. №5. С.152-158.

31. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник, 2-ге вид., стереотипне. Київ: ЦП Компрінт, 2018. 722 с.

32. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>

33. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 583 с.

34. Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/97.pdf

35. Медвецький О.О. Організація і стимулювання праці: Навчально-методичний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2006. 180 с.

36. Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1293/1/Стаття%206.doc>.

37. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. Управління персоналом: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих методичних та навчальних закладів. Харків. Вид-во НФАУ, 2015. 517 с.

38. Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2009. №4, Т. 4. С. 66-69.

39. Рябуха М.С., В.Д. Савченко. Система стимулювання і мотивація праці в менеджменті організацій. *Вісник ХНАУ*. 2009. № 14. С. 67.

40. Уманська В.Г., Школьна ДР. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Вип. 9. 2017. С. 935-93

41. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>

42. Фецин Ю.З., Миронов Ю.Б. Мотивування в системі менеджменту підприємства. URL: <https://kerivnyk.info/2011/01/feschyn.html>

43. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Управління мотивацією персоналу Приватного підприємства «АТП КРИВЕШКО»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 12,17%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав. каф. ПЛМ	
(прізвище, ініціали, посада)	(підпис)
Пілявоз Т.М., гарант ОПП	
(прізвище, ініціали, посада)	(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку	<u>Пілявоз Т.М.</u>
(підпис)	(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник	<u>Безсмертна О.В.</u>
(підпис)	(прізвище, ініціали, посада)

Здобувачка	<u>Дмитрик Л.О.</u>
------------	---------------------

ДОДАТОК Б (ДОВІДКОВИЙ) ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2021-2023 РР.

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ПІП "АТІ КРИВЕЦЬКО"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія	за КАТОРТГ	35097994
Організаційно-правова форма господарювання	за КОІФІ	120
Вид економічної діяльності	за КВЕД	49.39
Середня кількість працівників, осіб		
Одиниця виміру		
Адреса, телефон		

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.			
Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незвершений капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засобів	1010	2 919,1	2 132,2
первісна вартість	1011	17 064,1	17 540,4
зносу	1012	(14 145,0)	(15 408,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 919,1	2 132,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 694,4	1 142,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	500,2	1 711,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	126,4	99,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 792,7	2 497,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	61,4	275,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	837,5	1 187,6
Усього за розділом II	1195	5 012,6	6 913,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 931,7	9 045,9

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 644,0	13 644,0
Додатковий капітал	1410	622,0	622,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 089,8)	(8 143,2)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 176,2	6 122,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	20,8	333,8
розрахунками з бюджетом	1620	15,2	70,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	24,5	121,0
розрахунками з оплати праці	1630	40,5	73,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 654,5	2 325,0
Усього за розділом III	1695	1 755,5	2 923,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7 931,7	9 045,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 183,5	14 915,4
Інші операційні доходи	2120	-	117,1
Інші доходи	2240	24,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 208,2	15 032,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 187,4)	(14 394,9)
Інші операційні витрати	2180	(1 074,2)	(849,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(20 261,6)	(15 244,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(53,4)	(211,9)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(53,4)	(211,9)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП КРИВЕШКО

СЕРГІЙ

СЕРГІЙОВИЧ

ЕП СІЗОВА КРИВЕШКО СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

ВАЛЕНТИНА (ініціали, прізвище)

МИКОЛАІВНА

СІЗОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодсфінанс адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ПІП "АТІ КРИВЕШКО"	за СДРПОУ	2023	01	01
Територія	за КАТОТТГ	35097994		
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	49.39		
Середня кількість працівників, осіб		25		
Однієї валюти:		тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		вулиця Немирівське шосе, буд. 92 В, с. Виношків Хутори, ВІННИЦЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 23219 0432555707		

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Активи	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незвернені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 132,2	1 569,3
первісна вартість	1011	17 540,4	17 596,1
знош	1012	(15 408,2)	(16 026,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 132,2	1 569,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 142,5	2 029,9
у тому числі готови продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	1 711,1	1 049,9
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	99,7	81,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	2 497,7	1 887,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	275,1	33,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	457,2
Інші оборотні активи	1190	1 187,6	1 443,9
Усього за розділом II	1195	6 913,7	6 983,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 045,9	8 552,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 644,0	13 644,0
Додатковий капітал	1410	622,0	622,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 143,2)	(8 599,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 122,8	5 666,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	333,8	17,2
розрахунками з бюджетом	1620	70,2	190,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	121,0	110,4
розрахунками з оплати праці	1630	73,1	44,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 325,0	2 524,0
Усього за розділом III	1695	2 923,1	2 886,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами шукття	1700	-	-
Баланс	1900	9 045,9	8 552,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товари, роботи, послуг)	2000	13 726,8	20 183,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	64,4	24,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 791,2	20 208,2
Собівартість реалізованої продукції (товари, роботи, послуг)	2050	(13 046,1)	(19 187,4)
Інші операційні витрати	2180	(1 201,8)	(1 074,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 247,9)	(20 261,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(456,7)	(53,4)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(456,7)	(53,4)

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Е.П. КРИВЕШКО
СЕРГІЙ
СЕРГІЙОВИЧ
КРИВЕШКО
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА
СІЗОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА
(ініціали, прізвище)
(ініціали, прізвище)

* Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	13 644,0	13 043,8
Додатковий капітал	1410	622,0	622,0
Резервний капітал	1415	-	-
Невроподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 599,9)	(9 020,2)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 666,1	4 645,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1613	17,2	62,5
розрахунками з бюджетом	1620	190,8	108,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	110,4	125,1
розрахунками з оплати праці	1630	44,0	67,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 524,0	3 565,7
Усього за розділом III	1695	2 886,4	3 929,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами побуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 552,5	8 575,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 416,5	13 726,8
Інші операційні доходи	2120	87,2	-
Інші доходи	2240	-	64,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 503,7	13 791,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 437,8)	(13 046,1)
Інші операційні витрати	2180	(1 486,2)	(1 201,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17 924,0)	(14 247,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(420,3)	(456,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(420,3)	(456,7)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП КРИВЕШКО
СЕРГІЙ
СЕРГІЙОВИЧ
ЕП СІЗОВА
ВАЛЕНТИНА
МИКОЛАЇВНА

КРИВЕШКО СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

СІЗОВА ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Коефіцієнт планово-об'єктивного-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В
(обов'язковий)
ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ