

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту авіаційної діяльності

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ В.А.Панченко

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Макієва Софія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема кваліфікаційної роботи «Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах»

науковий керівник Живко Зінаїда Богданівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по академії від “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2 Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукові статті та монографії, навчальні посібники, інтернет-ресурси, фінансові документи та документи господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНИ»

4 Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу, сутність та механізми

1.2 Основні методи та інструменти мотивації в кризових умовах

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ

### 2.1 Характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»

### 2.2 Оцінка управління персоналом та мотиваційних заходів на підприємстві в кризових умовах

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»

### 3.1 Напрями вдосконалення мотиваційної системи для підтримки ефективності працівників в умовах кризи

### 3.2 Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу

5 Перелік графічного матеріалу \_\_\_\_\_

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада наукового керівника | Підпис, дата   |                  |
|----------|--------------------------------------------------|----------------|------------------|
|          |                                                  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 |                                                  |                |                  |
| Розділ 2 |                                                  |                |                  |
| Розділ 3 |                                                  |                |                  |

7 Дата видачі завдання “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                        | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Вибір та затвердження теми                                                 |                                |          |
| 2     | Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану |                                |          |

|    |                                                                                   |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 3  | Виконання теоретичного розділу                                                    |  |  |
| 4  | Виконання аналітичного розділу                                                    |  |  |
| 5  | Виконання рекомендаційного розділу                                                |  |  |
| 6  | Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи      |  |  |
| 7  | Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри |  |  |
| 8  | Зовнішнє рецензування роботи                                                      |  |  |
| 9  | Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту                                      |  |  |
| 10 | Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії                            |  |  |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Макієва С.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Живко З.Б.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## Кваліфікаційна робота

на тему: «Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах»  
(на базі матеріалів ТОВ «ЗЕММЛЕР-УКРАЇНА»)

здобувачка вищої освіти 4 курсу  
першого (бакалаврського) рівня  
411 групи  
денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент міжнародних  
авіаційних перевезень»

Макієва Софія Олексіївна

---

(підпис ЗВО)

Науковий керівник:

д.е.н., професор

**Живко Зінаїда Богданівна**

---

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти

С.О.Макієва

(підпис ЗВО)

## АНОТАЦІЯ

*Макієва С.О.* Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська державна льотна академія, м.Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто науково-методологічні основи інноваційної діяльності підприємства, досліджено її особливості в авіаційній (туристичній) галузі в умовах ЗЕД. Проаналізовано господарську діяльність та систему управління інноваціями досліджуваного підприємства. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: авіаційна (туристична) галузь, інноваційна програма, міжнародний стандарт, модернізація, якість послуг.

## ANNOTATION

*Makiieva S.O.* Motivation of the enterprise personnel in crisis conditions. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in specialty 073 “Management”. – Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

In this work the scientific and methodological bases of innovation activity of the enterprise are considered, its features in the aviation (tourism) branch in the conditions of foreign economic activity are investigated. The economic activity and innovation management system of the investigated enterprise are analyzed. The ways of increasing of the efficiency of management of innovative activity of the enterprise are substantiated.

Keywords: aviation (tourism) branch, innovation program, international standard, modernization, quality of services.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ                                                            |    |
| ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....                                                                       | 7  |
| 1.1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу, сутність та механізми .....                                   | 7  |
| 1.2. Основні методи та інструменти мотивації в кризових умовах .....                                       | 15 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ                                                       |    |
| «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ .....                                                              | 24 |
| 2.1. Характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» .....                          | 24 |
| 2.2. Оцінка управління персоналом та мотиваційних заходів на підприємстві в кризових умовах .....          | 34 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ                                                            |    |
| «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» .....                                                                                    | 52 |
| 3.1. Напрями вдосконалення мотиваційної системи для підтримки ефективності працівників в умовах кризи..... | 52 |
| 3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу.....           | 52 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                | 64 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                              | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                            | 70 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                               | 78 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах економічної нестабільності та постійних викликів, пов'язаних із кризовими явищами, питання ефективного управління персоналом стає особливо важливим для підприємств. Здатність організації забезпечувати стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність безпосередньо залежить від мотивації її працівників. Для підприємств, які функціонують в умовах кризи, таких як ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», формування дієвої системи мотивації персоналу є ключовим чинником, що дозволяє зберігати високий рівень залученості співробітників і адаптуватися до змін на ринку.

Високий рівень мотивації працівників сприяє не лише підтриманню їхньої продуктивності, але й створює умови для інновацій, професійного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. У кризових умовах особливу роль відіграє гнучкість мотиваційної політики, що дозволяє враховувати обмеженість ресурсів компанії та водночас зберігати задоволеність працівників. Це особливо актуально для компаній, які працюють у сфері логістики, де якість послуг безпосередньо залежить від злагодженої роботи персоналу.

Теоретичні аспекти мотивації працівників досліджували такі вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. МакКлелланд, чії концепції стали основою для формування сучасних підходів до управління персоналом. В умовах кризи особливого значення набуває робота, яка розглядає методи нематеріальної мотивації, такі як розвиток професійних навичок, підтримка емоційного стану працівників і створення умов для самореалізації. У працях М. Бурмаки та О. Гавриш аналізуються сучасні методи стимулювання працівників, що застосовуються у вітчизняних підприємствах, а О. Обіло акцентує увагу на ролі внутрішньої мотивації у досягненні ефективності навіть у складних економічних обставинах.

Разом із тим у науковій літературі недостатньо висвітлено питання адаптації системи мотивації до специфіки функціонування підприємств у кризових умовах. У випадку ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» це стосується таких аспектів, як підтримка високого рівня лояльності працівників при обмежених фінансових можливостях, збереження продуктивності в умовах зростання конкуренції на ринку логістики та оптимізація витрат на персонал.

**Мета дослідження.** Розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА».

Для досягнення цієї мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу, сутність та механізми;
- розглянути основні методи та інструменти мотивації в кризових умовах
- проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»;
- оцінити управління персоналом та мотиваційних заходів на підприємстві в кризових умовах;
- дослідити напрями вдосконалення мотиваційної системи для підтримки ефективності працівників в умовах кризи;
- визначити економічний ефект запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу.

**Об'єкт дослідження** – процес управління мотивацією персоналу підприємства в умовах кризи.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мотиваційної системи на підприємстві в кризових умовах.

**Методи дослідження.** У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод для аналізу системи мотивації у взаємозв'язку із загальною стратегією управління ЗВО; методи спостереження, порівняння, індукції та дедукції для виявлення проблем у

системі мотивації персоналу; графічний метод для візуалізації даних та результатів.

**Наукова новизна.** Удосконалено підходи до управління мотивацією персоналу з урахуванням специфіки функціонування підприємств у сфері логістики в умовах кризи.

**Практична значущість.** Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» для підвищення ефективності управління персоналом, а також іншими підприємствами, що працюють у кризових умовах.

**Структура дослідження.** Основний текст роботи становить 65 сторінок, в т.ч. 24 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 62 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 19 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

### **1.1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу, сутність та механізми**

Сучасний ринок характеризується динамічними змінами та необхідністю постійної адаптації до нових умов господарювання. У цьому контексті особливої ваги набуває ефективна система мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку інноваційної активності. Цифровізація значно впливає на мотиваційні процеси, відкриваючи нові перспективи для створення й упровадження мотиваційних програм.

На сьогодні мотивація співробітників – це не лише заохочення за якісно виконану роботу чи засіб підвищення ефективності праці [26]. Це багатогранний підхід, що охоплює створення умов для професійного зростання, формування високої корпоративної культури, а також врахування індивідуальних потреб і очікувань кожного працівника. У контексті цифровізації економіки процеси мотивації змінюються ще швидше, що вимагає від HR-фахівців адаптивності й застосування інноваційних підходів.

Одним з перших теоретиків, що визначав наукове розуміння терміну «мотивація», є Фредерік Тейлор - засновник «Наукового менеджменту». Він стверджував, що неможливо тривалий час примушувати робітника працювати продуктивніше за середнього працівника в його колективі без забезпечення суттєвого та стабільного збільшення його заробітної плати [63]. Таким чином, Тейлор підкреслював, що справедлива та відповідна матеріальна винагорода є основним стимулом для підвищення ефективності праці.

Теорії мотивації зазнали суттєвих трансформацій упродовж останніх десятиліть. Класичні концепції, такі як ієрархія потреб Абрахама Маслоу чи

двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга, заклали основу для розуміння механізмів стимулювання персоналу [60].

Проте в умовах цифрової економіки ці теорії потребують осучаснення та пристосування до нових реалій. Мотивація все більше сприймається як динамічний процес, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, серед яких важливу роль відіграють можливості для самореалізації та професійного вдосконалення.

Концепція «мотивації» має численні тлумачення, що пояснюється різноманіттям підходів та методів дослідження цього явища. Вчені по-різному трактують структуру, сутність і природу мотивації в залежності від специфіки своїх досліджень.

Поняття «мотивація» має багатогранне трактування, що відображає різноманітні підходи дослідників до його суті. Важливо розуміти, що мотивація не є чимось статичним чи універсальним — це складний процес, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, а також індивідуальні особливості кожної людини та контекст організації.

Згідно з підходом Т. О. Кобелевої та П. Г. Перерви, «мотивація полягає у сукупності управлінських дій, які спрямовані на стимулювання працівників до досягнення особистих і організаційних цілей» [41].

Інший аспект висвітлюють І. В. Черниш і М. В. Козик, які зосереджуються на стимулах як ключових елементах мотивації, що «спонукають людину до конкретних дій» [60]. У свою чергу, Н. С. Носань і Р. В. Коршуков розглядають мотивацію як «систему управлінських впливів, покликану максимізувати ефективність діяльності організації» [45].

Деякі дослідники, зокрема А. В. Герасименко, підкреслюють «процесуальний характер мотивації, який охоплює стимулювання до діяльності задля досягнення визначених цілей» [11].

На думку М. Ведернікова, Л. Волянської-Савчук і М. Зеленої, «мотивація є не лише засобом управління, а й важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність персоналу» [1].

О. В. Грідін, С. О. Заїка та О. В. Заїка акцентують увагу на психологічних аспектах мотивації, описуючи її як «процес, що формує стан особистості, визначає її поведінку та спрямовує на досягнення мети» [12]. Л. І. Заставнюк наголошує на важливості гармонії внутрішніх і зовнішніх чинників, які забезпечують самотивацію та стимулювання співробітників до підвищення продуктивності праці [14].

Сучасні умови висувають нові вимоги до мотивації. Так, О. Л. Горяча, І. А. Сільченко і В. М. Таранов підкреслюють, що «мотивація залежить від професіоналізму управлінців, сприятливого середовища і готовності працівників використовувати свій потенціал» [13].

Завершуючи цю думку, О. Г. Орлов і О. Р. Федюніна вказують, що «мотивація - це тривалий психофізіологічний процес, що формує сталі аспекти поведінки працівника» [25].

Таким чином, можна сформулювати узагальнене авторське визначення:

Мотивація - це складний і багатогранний процес, який включає використання внутрішніх і зовнішніх стимулів, управлінських дій та психофізіологічних впливів для спонукання особистості або групи до виконання завдань, спрямованих на досягнення особистих і організаційних цілей, підвищення продуктивності та ефективності праці.

Сучасний менеджмент передбачає розгляд системи мотивації в контексті інтеграції з ключовими інституційними характеристиками, такими як орієнтація на результат, усвідомленість дій і раціональне використання ресурсів. У цьому аспекті кожен учасник соціально-економічних відносин у певний момент свого життя характеризується унікальною системою потреб, мотивів, інтересів та цінностей, тобто мотиваційним станом, який необхідно враховувати під час формування ефективної системи управління мотивацією на підприємстві.

До основних елементів системи мотивації персоналу належать суб'єкти й об'єкти мотивації. Під об'єктом розуміють персонал, що формує свою поведінку під впливом ендогенних та екзогенних інституційних чинників.

Суб'єктами виступають здебільшого топ-менеджери чи засновники агентів ринку. Екзогенні чинники можуть впливати через такі соціально-економічні параметри, як рівень освіти, якість життя, стан здоров'я тощо.

Людський капітал у формі персоналу є основою будь-якого ринкового суб'єкта, адже саме працівники формують корпоративну культуру, створюють передумови для позитивного психологічного клімату в колективі та забезпечують стабільність функціонування організації. Отже, у центрі уваги керівництва має перебувати персонал, оскільки результати діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня мотивації працівників та ефективності стимулювальної системи.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту, яка включає процес стимулювання як самого себе, так і інших осіб до активних дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Стимулювання праці виступає як інструмент впливу на активність працівників, мотивуючи їх через інтереси, як матеріальні, так і моральні. Здатність до мотивації є важливим чинником для розвитку та стабільного функціонування організації. Процес мотивації розпочинається з виявлення невідповідних потреб, що дозволяє встановити конкретні цілі. Для задоволення цих потреб необхідно визначити дії, які призведуть до досягнення мети та реалізації цих потреб.

Головною метою функції мотивації є виявлення потреб працівників і забезпечення їхнього задоволення в межах організації, розробка системи оплати праці на основі досягнутих результатів, застосування різноманітних форм оплати праці та використання стимулів для ефективної співпраці працівників у колективі та на підприємстві загалом [35, с.59].

Серед різноманітних класифікацій мотивації, що ґрунтуються на формах задоволення потреб, виділяються два основні типи мотивації: матеріальне стимулювання (економічна мотивація) та нематеріальні фактори (соціальні або моральні; організаційні). До останнього типу також відносяться статусна та трудова мотивація (рис. 1.1).

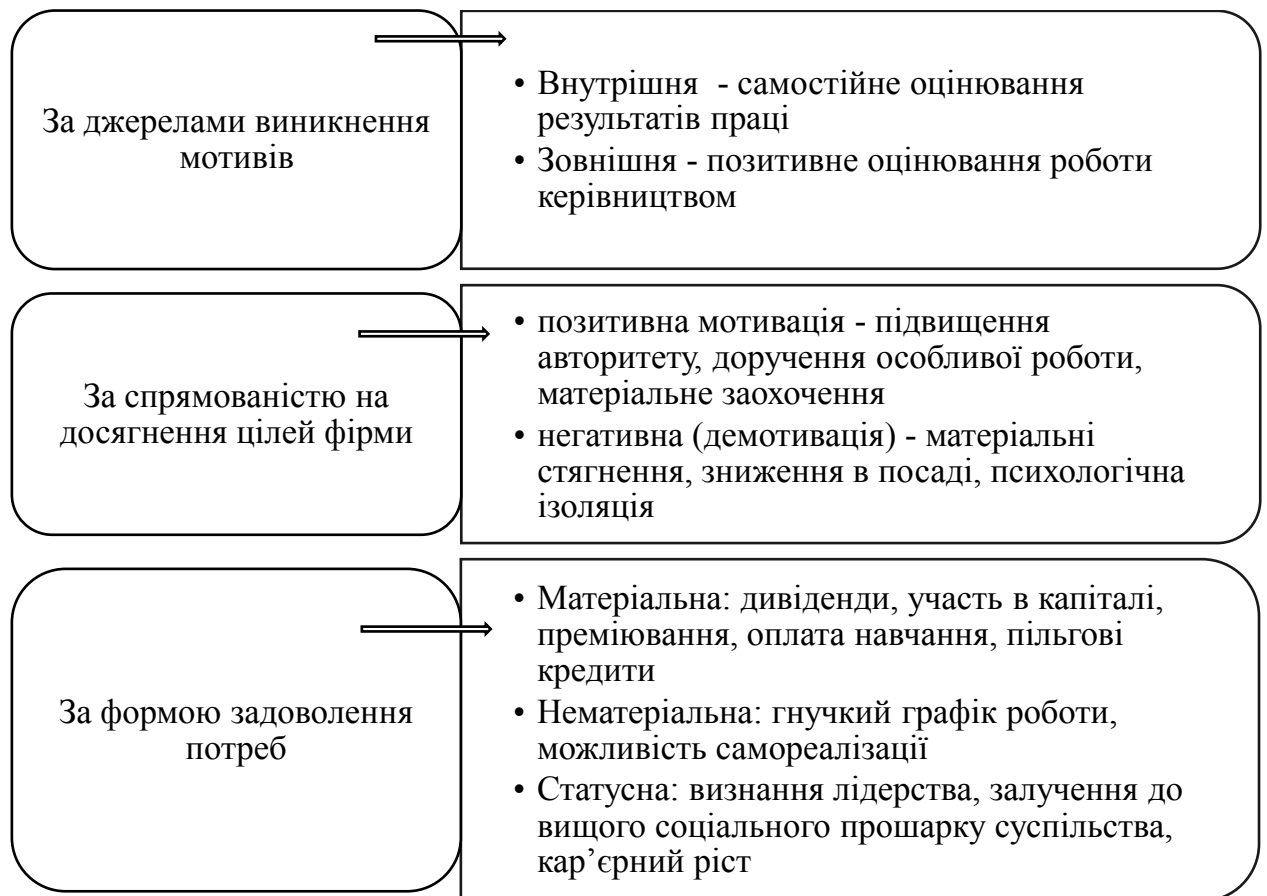


Рисунок 1.1 - Види мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [35]

Варто наголосити, що ключовими компонентами мотиваційної системи є потреби, інтереси, мотиви та стимули. Збалансована система відповідальності та зацікавленості всіх учасників ринку можлива лише за умови реалізації принципу взаємного стимулювання. Інакше кажучи, система мотивації повинна забезпечувати чіткий зв'язок між рівнем залучення працівників і соціально-економічними вигодами, які вони отримують [14].

Зазвичай методи підвищення мотивації праці поділяються на матеріальні та нематеріальні. Перший підхід зосереджений на використанні оплати праці як інструмента мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності. Цей підхід передбачає вдосконалення системи оплати праці, а також надання працівникам можливості брати участь у власності та прибутку підприємства [2, с. 25].

Хоча мотивація через заробітну плату є важливим чинником, постійне підвищення рівня оплати не завжди забезпечує стійке підвищення працездатності та продуктивності. Такий метод може бути ефективним для тимчасового зростання продуктивності, але не гарантує довгострокового результату.



Рисунок 1.2 - Основні методи мотивації праці персоналу

Джерело: складено автором на основі [2]

Під час виконання робочих завдань працівники можуть відчувати нестачу певних ресурсів, що може спонукати їх до формування специфічних стратегій поведінки, які впливають на соціально-економічну активність підприємства. Водночас, ефективність системи управління мотивацією залежить від здатності працівників використовувати свій внутрішній потенціал для досягнення поставлених цілей. Успішне впровадження цієї

концепції є основою для створення ефективної системи управління персоналом.

Однак значна частина організацій все ще оцінює ефективність роботи персоналу, орієнтуючись виключно на показники плинності кадрів, витрат на навчання та перекваліфікацію. Такий підхід, без урахування стратегічних цілей розвитку компанії та компонентів інституційного середовища, нерідко призводить до субоптимальних результатів.

Складові моделі мотивації персоналу підприємства, зокрема в контексті науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, включають кілька ключових елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективності та продуктивності праці.

Стимулювання трудової діяльності працівників зазвичай реалізується на двох основних рівнях:

- індивідуальне стимулювання кожного працівника;
- загальне стимулювання трудового колективу.

Практичний досвід свідчить, що на будь-якому з цих рівнів керівництво має чітко визначити масштаб, методи та інструменти стимулювання, які доцільно застосувати в конкретній ситуації, щоб працівники могли ефективно виконувати поставлені завдання.

Матеріальне стимулювання передбачає використання економічних механізмів, за допомогою яких держава, органи місцевої влади чи бізнес-структури впливають на соціально-економічні інтереси працівників. Основним завданням такої системи є забезпечення гідної винагороди за досягнення відповідних результатів, зокрема підвищення якості продукції чи зменшення трансакційних витрат. Водночас важливо враховувати необхідність матеріальної відповідальності працівників за допущені недоліки під час виконання своїх обов'язків.

Сучасні виклики, такі як постійні зміни у законодавстві, девальвація трудових цінностей, зниження якості трудового потенціалу, недоліки системи соціального захисту та дисбаланс між вартістю праці та її якістю,

формують у працівників песимізм, байдужість до кар'єрного зростання та переосмислення підходів до мотивації. У цьому контексті важливо створити нову мотиваційну модель, яка здатна забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток, задовольняючи потреби персоналу та сприяючи їхній самореалізації.

На жаль, у багатьох організаціях питання мотивації вирішуються поверхово, з акцентом на вдосконалення виключно матеріальних стимулів. Хоча заробітна плата, соціальні гарантії, пільгове кредитування чи страхування є важливими елементами мотивації, вони вже не завжди є достатніми через їхню обмежену дієвість у сучасних умовах. Таким чином, необхідно враховувати всі фактори мотивації для розроблення ефективної системи стимулювання.

Зрозуміло, що лише особистий інтерес спонукає індивідуума до праці. Успішна реалізація мотиваційної моделі дозволяє працівникам не лише задовольнити матеріальні потреби, а й досягти духовного саморозвитку. Для збереження професійного персоналу організації повинні підвищувати рівень оплати праці, що є позитивним чинником, але не завжди гарантує задоволеність працівників існуючою системою мотивації.

Ефективність системи мотивації залежить від двох взаємопов'язаних чинників – рівня знань і професійних навичок персоналу. Тому процес управління мотивацією повинен починатися з ідентифікації потреб працівників для створення дієвої системи стимулювання, яка б відповідала їхнім очікуванням. Практичним інструментом у цьому контексті є мотиваційний профіль, що дозволяє керівництву оперативно виявляти ставлення персоналу до мотиваційних чинників.

Основні потреби працівників можуть бути задоволені лише за умови визначення чіткої мети їхньої діяльності. Ефективність мотиваційної системи досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який є невід'ємною частиною управління підприємством.

Як зазначають Чмутова І., Миронова О., Бихун І. [60, с. 42], вплив мотивації на трудову поведінку персоналу має індивідуальний характер, оскільки залежить від численних факторів. Керівництво кожної організації повинно не тільки правильно оцінювати спрямованість дій своїх працівників, а й забезпечити належну орієнтацію цих дій на досягнення загальних цілей організації.

Таким чином, мотиви та потреби працівників є основою для розробки мотиваційних стратегій. Ці мотиви можна класифікувати за різними рівнями, від базових потреб, таких як фізіологічні та потреби в безпеці, до вищих, таких як соціальні потреби та потреба в самоповазі й самореалізації. Важливо враховувати професійні потреби науково-педагогічних працівників, зокрема потребу в розвитку, визнанні та можливостях для наукових досліджень.

Ефективний процес мотивації включає в себе як мотиви, так і стимули, базуючись на виявленні потреб, що пояснюють трудову поведінку як окремого працівника, так і колективу загалом.

## **1.2. Основні методи та інструменти мотивації в кризових умовах**

Світові тенденції та швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств оперативної та миттєвої реакції. Без адаптації та гнучкості в управлінні існує висока ймовірність не подолати кризові періоди. Під час пандемії COVID-19 бізнеси змушені були приймати швидкі рішення, перебудовувати налагоджені процеси та переглядати принципи управління. Однак пандемія стала не єдиним потрясінням для бізнесу; після 24 лютого 2022 року виникли нові проблеми, які потребують оперативного вирішення та адаптації до нових умов і викликів. Завданням кожного керівника є пошук таких механізмів управління персоналом та впливу на його поведінку, які б знизили вплив негативних наслідків та дозволили підтримувати бізнес.

Тривалий час у пострадянських країнах більшу увагу приділяли матеріальним та фінансовим ресурсам, розвитку матеріально-технічної бази

для досягнення загальних цілей, а персонал сприймався як інструмент, який виконує роботу. Однак із розвитком ринкових відносин стала очевидною фундаментальна роль персоналу як рушійної сили для процвітання підприємства. Тому керівництво почало більше уваги приділяти розвитку трудового потенціалу, кваліфікації кадрів та ефективним методам мотиваційного впливу.

За кризових умов, спричинених пандемією COVID-19 та воєнним станом, проблеми трудових ресурсів стали ще гострішими: велика кількість людей втратила роботу, багато спеціалістів емігрувало, а ті, хто залишилися на робочому місці, втратили частину заробітку.

За даними Міжнародної організації праці (МОП), близько 4,8 мільйони людей в Україні втратили роботу. Так, багато спеціалістів емігрувало: після 24 лютого 2022 року відбувся від'їзд більш ніж 5,23 мільйона біженців до Польщі, Румунії, Молдові, Угорщині та Словаччині, понад 1,48 мільйона осіб, з яких 208 тис. громадян країн, які не є членами ЄС, зокрема працівники-мігранти та студенти – виїхали в інші країни. Водночас, приблизно 7,7 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними (станом на 17 квітня) [21].

У цілому, за оцінками, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій. Крім того, станом на березень 2022 року кількість біженців працездатного віку склала приблизно 2,75 млн., дві третини з них мають вищий рівень освіти, а майже половина (49%) були зайняті на висококваліфікованих професіях [21].

До того ж, за результатами дослідження ринку праці Європейської Бізнес Асоціації від травня 2022 року, 26% компаній заморожують бюджети на розвиток, 16% компаній заморожують бонуси та преміальні, а 11% компаній планують зменшення зарплати.

З метою адаптації трудового законодавства до умов воєнного стану, 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [53]. Цей

нормативно-правовий акт визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ та організацій в Україні, незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, під час дії воєнного стану.

Зокрема, Закон передбачає можливість збільшення тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати безперервність виробничих процесів. Такі заходи сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності організацій до нових умов, що є критично важливим для їх стабільного функціонування в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.1 - Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

| Умова                                                                | За КЗПП                                                            | За новим законом                                                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Форма трудового договору                                             | Зазвичай в письмовому вигляді                                      | Форма визначається за згодою сторін                                             |
| Встановлення випробувального терміну                                 | Заборонено встановлювати певним категоріям                         | Може бути встановлена будь-кому                                                 |
| Переведення на іншу роботу/підприємство                              | Дозволяється тільки зі згодою працівника                           | Можливе без згоди працівника                                                    |
| Часи роботи                                                          | Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності | Встановлює роботодавець                                                         |
| Нормальна тривалість робочого часу                                   | Не більше 40 год/тиждень                                           | Може бути до 60 год/тиждень                                                     |
| Щотижневий безперервний відпочинок                                   | Не менше 42 годин                                                  | Може бути 24 години                                                             |
| Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/відпустки | Не допускається                                                    | Можливе                                                                         |
| Кількість робочих днів                                               | Встановлює роботодавець із профспілкою                             | Визначає роботодавець                                                           |
| Щорічна відпустка                                                    | Мінімум 24 дні                                                     | Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури |
| Відповідальність за недотримання строків оплати праці                | Роботодавець завжди несе відповідальність                          | Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення                            |

|  |  |                                           |
|--|--|-------------------------------------------|
|  |  | були внаслідок обставин непереборної сили |
|--|--|-------------------------------------------|

Джерело: складено автором на основі [35, 53]

Аналізуючи фактори, що негативно впливають на персонал (рис. 1.3), можна зробити висновок, що кризові умови безперечно становлять загрозу для існування бізнесу та впливають на його ефективність. У зв'язку з цим, для кожного роботодавця важливо спрямовувати зусилля на збереження трудового потенціалу та адаптацію існуючих механізмів управління. Мотивація персоналу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності підприємств. Однак, багато традиційних мотиваційних інструментів стали застарілими через зміни в пріоритетах та потребах працівників.

У таких умовах підприємства повинні переглянути свої підходи до мотивації персоналу, впроваджуючи нові методи та інструменти, які відповідають сучасним вимогам та потребам працівників. Це включає розвиток гнучких систем мотивації, орієнтованих на індивідуальні потреби та можливості працівників, а також впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

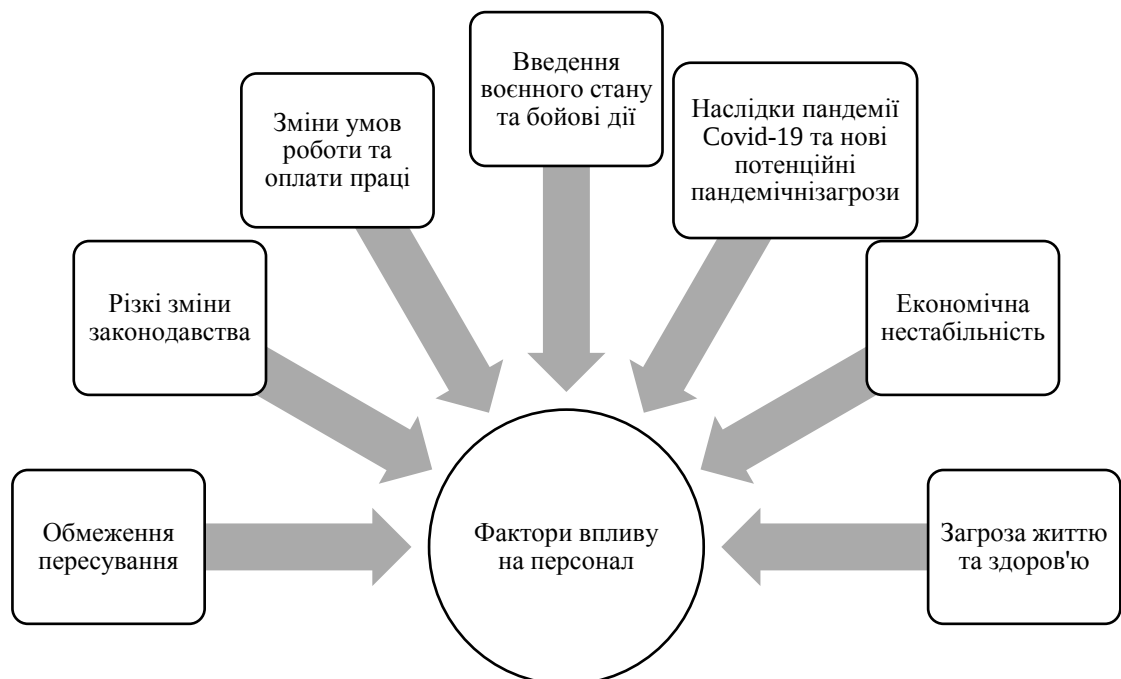


Рисунок 1.3 - Фактори впливу на персонал

Джерело: систематизовано автором

Людина за своєю природою схильна до стресу, а її психоемоційний стан під час воєнних конфліктів стає нестабільним. Когут О.О. зазначає, що стрес може бути результатом емоційного вигорання на робочому місці, яке може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та інших психологічних проблем [35, с. 208].

Це, у свою чергу, негативно впливає на якість виконання професійних обов'язків, знижує продуктивність та може призвести до втрати трудових ресурсів. З огляду на це, керівникам необхідно впроваджувати такі мотиваційні програми, які допомагатимуть знижувати рівень стресу серед працівників і забезпечуватимуть комфортні умови для їхньої роботи. На рис. 3 представлені напрямки вдосконалення мотиваційних програм на підприємстві, на які слід звернути увагу.

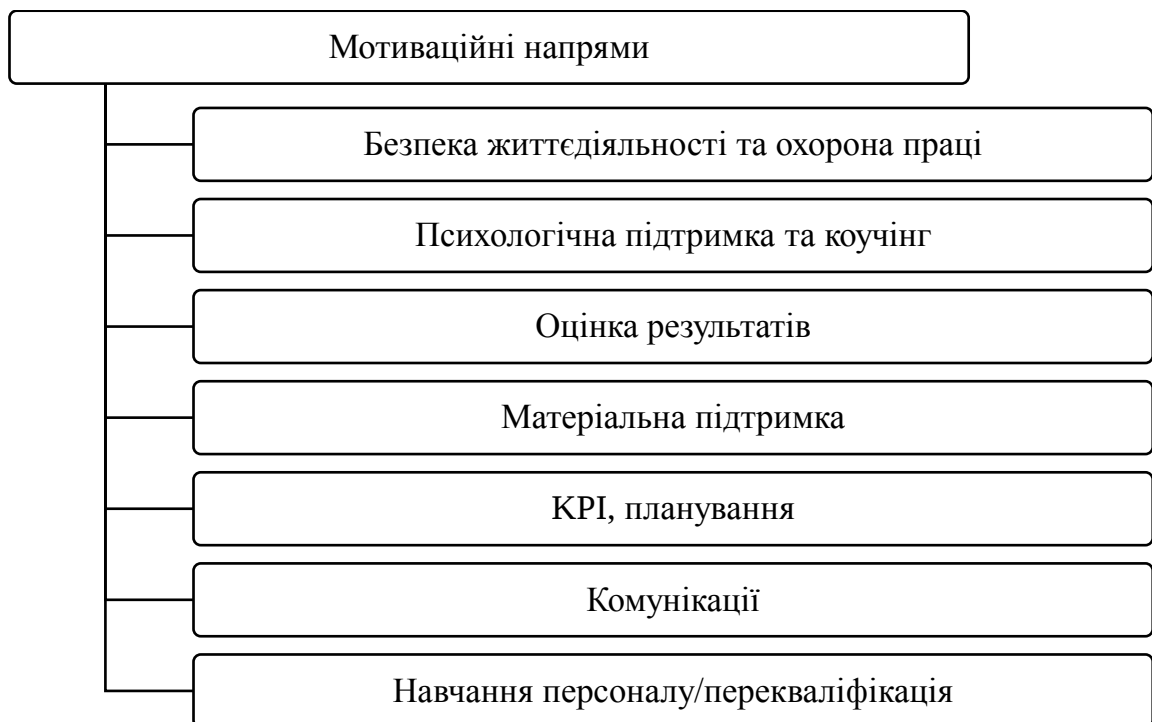


Рисунок 1.4 - Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві

Джерело: систематизовано автором

Під час воєнного стану для кожного працівника важливим є забезпечення задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найважливішою рекомендацією для керівників при

впровадженні нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розробка чітких інструкцій для дій у випадку надзвичайної ситуації.

До таких заходів належать:

- підготовка бомбосховищ або спеціальних укриттів, їх облаштування всім необхідним та забезпечення вільного доступу до евакуаційних шляхів під час повітряної тривоги;
- проведення інструктажів щодо правильної поведінки під час повітряної тривоги, перебування в бомбосховищі чи укритті, надання першої допомоги;
- проведення консультацій щодо прав працівників згідно з новим законодавством, змін у роботі та домовленостях, якщо такі є.

Ці заходи дозволяють працівникам чітко орієнтуватися в своїх діях у надзвичайних ситуаціях, підвищують почуття безпеки та впевненості, а також зміцнюють довіру до підприємства.

Психологічний стан працівників є особливо важливим у період воєнного конфлікту та економічної кризи, оскільки важкі емоційні переживання, високий рівень стресу та тривожність можуть суттєво знижувати продуктивність праці. Тому необхідно вжити відповідних заходів для психологічної підтримки та коучингу персоналу.

У кризових умовах важливо підтримувати постійний контакт і взаємодію всередині колективу. Одним із ефективних кроків є збільшення кількості планерок та зустрічей, які передбачають зворотний зв'язок. Це дозволяє своєчасно отримувати інформацію про прогрес роботи та оперативно реагувати на питання працівників, що виникають в умовах нових реалій. Однак не менш важливими є неформальні комунікації, такі як small talk або прості запитання щодо самопочуття працівників, що сприяють підтриманню соціального клімату в колективі [64].

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану досягнення довоєнних результатів часто є малоімовірним. Тому керівникам слід переглянути існуючі KPI (ключові показники ефективності) і розробити нову систему

оцінки роботи персоналу, враховуючи зміни в умовах та стан колективу. Працівники будуть більш мотивовані, оскільки зможуть чіткіше усвідомлювати свої завдання та обсяги роботи.

Регулярний перегляд завдань та складання короткострокових планів (на день, тиждень, місяць) дозволить зосередитись на найважливіших проблемах та оперативно коригувати дії в разі непередбачених ситуацій. Для зменшення стресу серед працівників доцільно уникати жорстких дедлайнів, натомість планувати час із запасом та постійно моніторити прогрес виконання завдань [61].

Дослідження компаній «MakeTheirDay» та «Badgeville» показало, що 83% респондентів вважають визнання та похвалу більш мотивуючими, ніж грошові винагороди; 88% зазначили, що похвала від менеджерів є для них дуже важливою [64]. Це підтверджує необхідність акцентувати увагу на позитивних аспектах при оцінці роботи працівників і відзначати їхні досягнення, що сприяє покращенню взаємин між керівництвом і персоналом, а також підвищує відчуття значущості і задоволеності працівників.

Не менш важливою є можливість для працівників планувати свою кар'єру, навчатися і підвищувати кваліфікацію. Це дає змогу покращити знання та навички, підвищити продуктивність і адаптивність. Методи, що сприяють цьому, включають: проведення тренінгів, курсів, коучинг; участь у вебінарах та майстер-класах поза підприємством; участь у виставках і культурних заходах; ротація кадрів; планування кар'єри та створення кар'єрограм для кожного працівника; залучення до процесу прийняття управлінських рішень [10, с. 246].

У період економічної нестабільності та введення воєнного стану багато підприємств зазнали фінансових труднощів, що обмежило можливості для застосування матеріальних методів мотивації на рівні до війни. Однак є альтернативні способи стимулювання, зокрема організація безкоштовного харчування, компенсація витрат на транспорт, надання житла або

компенсація витрат на проживання, корпоративні знижки на товари та послуги підприємства.

Крім того, важкі часи не повинні бути приводом для скасування корпоративних заходів, святкувань чи відзначення важливих дат, оскільки такі заходи допомагають згуртувати колектив, підняти моральний дух і створити атмосферу підтримки в компанії. Також важливо організовувати збори для надання допомоги ЗСУ, постраждалим і вразливим верствам населення [64].

Крім того, підприємства можуть надавати матеріальну допомогу працівникам, які постраждали від обстрілів, втратили житло, а також жінкам з дітьми, що залишилися без годувальника, або іншим працівникам, які потребують допомоги.

Для цього можна створити спеціальний фінансовий резерв і призначити підрозділ, відповідальний за надання допомоги. Важливо також перевірити наявність соціального страхування у працівників та запропонувати додаткове страхування життя. Ці заходи демонструють турботу роботодавця про безпеку та добробут працівників, що збільшує довіру та зміцнює відчуття безпеки.

## **Висновки до розділу 1**

У сучасному менеджменті важливо враховувати систему мотивації як невід'ємну частину управлінського процесу, оскільки вона сприяє досягненню організаційних та особистих цілей працівників. Мотивація ґрунтується на вивченні потреб, інтересів та мотивів кожного учасника соціально-економічних відносин, що, у свою чергу, визначає ефективність функціонування організації.

Для формування ефективної мотиваційної системи необхідно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають задовольнити потреби персоналу та підвищити його продуктивність. Однак,

для довгострокового успіху недостатньо лише фінансових стимулів; важливо створити збалансовану систему, яка стимулює розвиток працівників через соціальні та моральні фактори, а також забезпечує відповідність між їхніми очікуваннями та пропонованими умовами. Створення такого середовища дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, але й сприяє збереженню та розвитку професійного потенціалу організації.

Воєнний стан та наслідки пандемії COVID-19 значно вплинули на бізнес-середовище, однак деякі підприємства змогли адаптуватися до нових умов і продовжують свою діяльність. У той же час, окрім розв'язання фінансових труднощів, керівникам важливо звернути увагу на необхідність трансформації існуючої системи управління та розробки ефективного мотиваційного механізму.

Оскільки в умовах кризи психічний стан працівників є особливо вразливим, мотиваційні інструменти повинні орієнтуватися на зниження впливу негативних емоцій, тривожності та стресу, що можуть впливати на їхнє самопочуття і продуктивність. Водночас не варто забувати про традиційні методи мотивації, зокрема оплату харчування, надання корпоративних знижок, компенсацію транспортних витрат, а також організацію корпоративного навчання.

Попри складнощі, нові мотиваційні інструменти мають бути спрямовані на комплексне вирішення проблеми зниження ефективності праці: від зменшення рівня організаційного стресу до покращення репутації підприємства, збільшення довіри до керівництва та підвищення згуртованості колективу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ**

#### **2.1 Характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»**

Підприємства групи «ZAMMLER» спеціалізуються на наданні послуг у сфері автомобільних, морських, залізничних та авіап перевезень, митно-брокерського оформлення, а також на наданні повного спектру складських послуг. Група «ZAMMLER» складається з п'яти компаній, які мають 17 офісів у різних регіонах Європи та Азії. «ZAMMLER» пропонує всі види логістичних послуг, використовуючи єдиний стандарт якості та технологій обслуговування клієнтів [58].

Станом на сьогодні, ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», як засновник групи ZAMMLER GROUP, уособлює стандартизовану логістичну діяльність, передові маркетингові технології та сучасні логістичні підходи до вирішення завдань.

Місія компанії полягає у підвищенні якості сервісу та стандартів на логістичному ринку України, впливі на розвиток економіки та міжнародної торгівлі, підвищенні престижу професії логіста, зберігаючи навколишнє середовище через раціональне використання природних ресурсів та запобігання можливим забрудненням.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є провідною логістичною компанією в Україні, що підтверджується численними нагородами та відзнаками. Завдяки багаторічному досвіду у сфері логістики та сучасним технологіям, компанія здатна запропонувати індивідуальні логістичні рішення, враховуючи будь-які вимоги та побажання клієнтів. ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» входить до десятки найбільш прибуткових компаній серед українських логістичних операторів.

У внутрішньому середовищі ZAMMLER УКРАЇНА прагне створити сприятливі умови для своїх співробітників, що сприяють їхньому розвитку та професійному зростанню. Компанія інвестує в навчання та розвиток персоналу, а також надає своїм співробітникам конкурентні умови праці, стимулюючи їх різноманітними матеріальними та нематеріальними винагородами, конкурсами та святами. Її стратегія, цілі, завдання та організаційна культура є визначальними у формуванні внутрішнього середовища.

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» сертифікована за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та OHSAS 18001:2007. Ці сертифікати підтверджують високий рівень якості послуг, відповідальність перед навколишнім середовищем та безпечні умови праці на підприємстві.

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» неодноразово отримувала престижні нагороди за свої досягнення. До них належать:

- «Excellent Logistics Partner» від Huawei в Україні (2017);
- «Найкращий експортер року» (2017);
- «Найкращий 3PL оператор» за версією Київської логістичної школи (2019).

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» входить у десятку найбільш дохідних компаній серед українських логістичних операторів.

Найпопулярніші логістичні компанії України(конкуренти) [22]: «Нова Пошта», «ФМ ЛОЖІСТИК», «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС», «Кюне+Нагель», «Рабен Україна», «Корса», «КОРПОРАЦІЯ ЛОГІСТИК ГРУП», «ДСВ-УКРАЇНА», «УВК».

В Україні ZAMMLER представлена компаніями ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» і ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД». Власна транспортна (45 вантажних автомобілів) і складська (загальною площею понад 55 000 м.кв.) інфраструктура дозволяють пропонувати клієнтам ефективні комплексні рішення.

Клієнтська база ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» охоплює представників різноманітних галузей, що підкреслює визнання компанії на ринку. Серед обслуговуваних секторів: електроніка та побутова техніка, товари FMCG, електронна комерція, промислове обладнання, фармацевтична продукція, телекомунікаційне обладнання, роздрібна торгівля, видавнича справа та авіаційна галузь.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАММЛЕР-Україна» є підприємством зареєстрованим у місті Києві за адресою вулиця Провіантська, будинок 3. Це підприємство діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю і має статутний капітал у розмірі 7716625,00 гривень [48].

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 рік ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» спостерігалось збільшення обсягу нематеріальних активів на 20,66%, але відбулось зменшення на 6,59% у 2023 році порівняно з 2022 р. Аналіз динаміки активів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2021–2023 роки свідчить про значні зміни в структурі та обсягах активів компанії. Загальний баланс підприємства зріс на 34,44%, досягнувши 210 655,5 тис. грн у 2023 році порівняно з 156 696 тис. грн у 2021 році.

Необоротні активи збільшилися на 8,9%, з 57094 тис. грн у 2021 році до 62175,7 тис. грн у 2023 році. Зокрема, основні засоби зросли на 28,88%, що свідчить про інвестиції в довгострокові активи. Водночас, довгострокові фінансові інвестиції зменшилися на 9,8%, що може вказувати на перегляд інвестиційної стратегії компанії.

Оборотні активи збільшилися на 49,07%, з 99 602 тис. грн у 2021 році до 148479,8 тис. грн у 2023 році. Особливо значне зростання спостерігається у грошових коштах та їх еквівалентах, які збільшилися на 1738,89%, з 1 549 тис. грн у 2021 році до 28484,4 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про поліпшення ліквідності компанії та ефективніше управління грошовими потоками.

## Додаток 2.1 - Динаміка активів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показники                                                        | Рік    |          |          | Абсолютний приріст<br>(відхилення), +,- |             | Відносний приріст (відхилення),<br>% |             |             |
|------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|-----------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                  | 2021   | 2022     | 2023     | 2022 / 2021                             | 2023 / 2022 | 2022 / 2021                          | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Нематеріальні активи                                             | 2164   | 2795,2   | 2611     | 631,2                                   | -184,2      | 29,17                                | -6,59       | 20,66       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 17     | 12,9     | 12,9     | -4,1                                    | 0           | -24,12                               | 0           | -24,12      |
| Основні засоби:                                                  | 25912  | 30458,4  | 33395,8  | 4546,4                                  | 2937,4      | 17,55                                | 9,64        | 28,88       |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 28999  | 26552,9  | 26156    | -2446,1                                 | -396,9      | -8,44                                | -1,49       | -9,8        |
| Необоротні активи                                                | 57094  | 59819,4  | 62175,7  | 2725,4                                  | 2356,3      | 4,77                                 | 3,94        | 8,9         |
| Готова продукція                                                 | 39407  | 16,8     | 8000,2   | -39390,2                                | 7983,4      | -99,96                               | 47520,24    | -79,7       |
| Запаси                                                           | 41067  | 2795,2   | 9171,6   | -38271,8                                | 6376,4      | -93,19                               | 228,12      | -77,67      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 47928  | 54580,4  | 94648,2  | 6652,4                                  | 40067,8     | 13,88                                | 73,41       | 97,48       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 412    | 15,8     | 12,2     | -396,2                                  | -3,6        | -96,17                               | -22,78      | -97,04      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 7440   | 4389,4   | 12947,7  | -3050,6                                 | 8558,3      | -41                                  | 194,98      | 74,03       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1549   | 1788,6   | 28484,4  | 239,6                                   | 26695,8     | 15,47                                | 1492,55     | 1738,89     |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 715    | 1069,9   | 1086,4   | 354,9                                   | 16,5        | 49,64                                | 1,54        | 51,94       |
| Інші оборотні активи                                             | 488    | 1207,4   | 2129,3   | 719,4                                   | 921,9       | 147,42                               | 76,35       | 336,33      |
| Оборотні активи                                                  | 99602  | 63319,7  | 148479,8 | -36282,3                                | 85160,1     | -36,43                               | 134,49      | 49,07       |
| Баланс                                                           | 156696 | 123139,1 | 210655,5 | -33556,9                                | 87516,4     | -21,42                               | 71,07       | 34,44       |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

Водночас, готова продукція та запаси зменшилися на 79,7% та 77,67% відповідно, що може вказувати на оптимізацію складських запасів або зміни в стратегії виробництва та продажу. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилася на 97,48%, що може свідчити про розширення обсягів продажу або зміни в умовах кредитування клієнтів.

Отже, ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» демонструє позитивні тенденції в зростанні активів, зокрема в необоротних та оборотних активах, що свідчить про розширення діяльності та поліпшення фінансового стану компанії.

З рис. 2.1. можна зробити висновок, що необоротні активи зазнали значного зменшення у 2023 році порівняно з 2022, зменшившись на 19,06%. З них основні засоби також значно скоротилися у 2023 році, зменшившись на 8,88%.

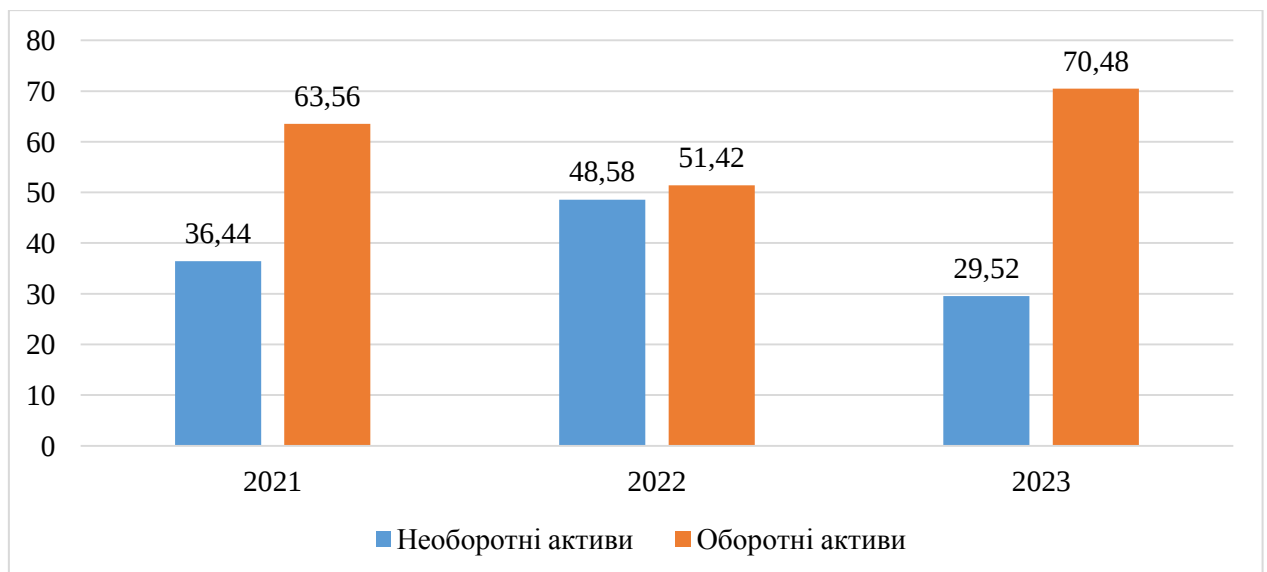


Рисунок 2.1 - Структура активів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021-2023

рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що власний капітал показав стабільний ріст, збільшившись на 7,58% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.2 - Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показники                                                             | Рік    |          |          | Абсолютний приріст<br>(відхилення), +,- |             | Відносний приріст<br>(відхилення), % |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|-----------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                       | 2021   | 2022     | 2023     | 2022 / 2021                             | 2023 / 2022 | 2022 / 2021                          | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                      | 7716   | 7716,6   | 7716,6   | 0,6                                     | 0           | 0,01                                 | 0           | 0,01        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                           | 23658  | 24157,6  | 26037,3  | 499,6                                   | 1879,7      | 2,11                                 | 7,78        | 10,06       |
| Власний капітал                                                       | 31375  | 31874,2  | 33753,9  | 499,2                                   | 1879,7      | 1,59                                 | 5,9         | 7,58        |
| Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення      | 2500   | 81124    | 7114,8   | 78624                                   | -74009,2    | 3144,96                              | -91,23      | 184,59      |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 259    | 314,9    | 166,1    | 55,9                                    | -148,8      | 21,58                                | -47,25      | -35,87      |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги        | 40341  | 38980,6  | 54395,4  | -1360,4                                 | 15414,8     | -3,37                                | 39,54       | 34,84       |
| Поточні зобов'язання і забезпечення                                   | 122821 | 81124    | 169786,8 | -41697                                  | 88662,8     | -33,95                               | 109,29      | 38,24       |
| Баланс                                                                | 156696 | 123139,1 | 210655,5 | -33556,9                                | 87516,4     | -21,42                               | 71,07       | 34,44       |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

Зареєстрований капітал залишився незмінним протягом усього періоду. Нерозподілений прибуток значно зріс у 2023 році, на 10,06% більше, ніж у 2022 році.

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення відображають значні зміни, зменшившись на 91,23% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зміни в джерелах фінансування вплинули на баланс, який збільшився на 34,44% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

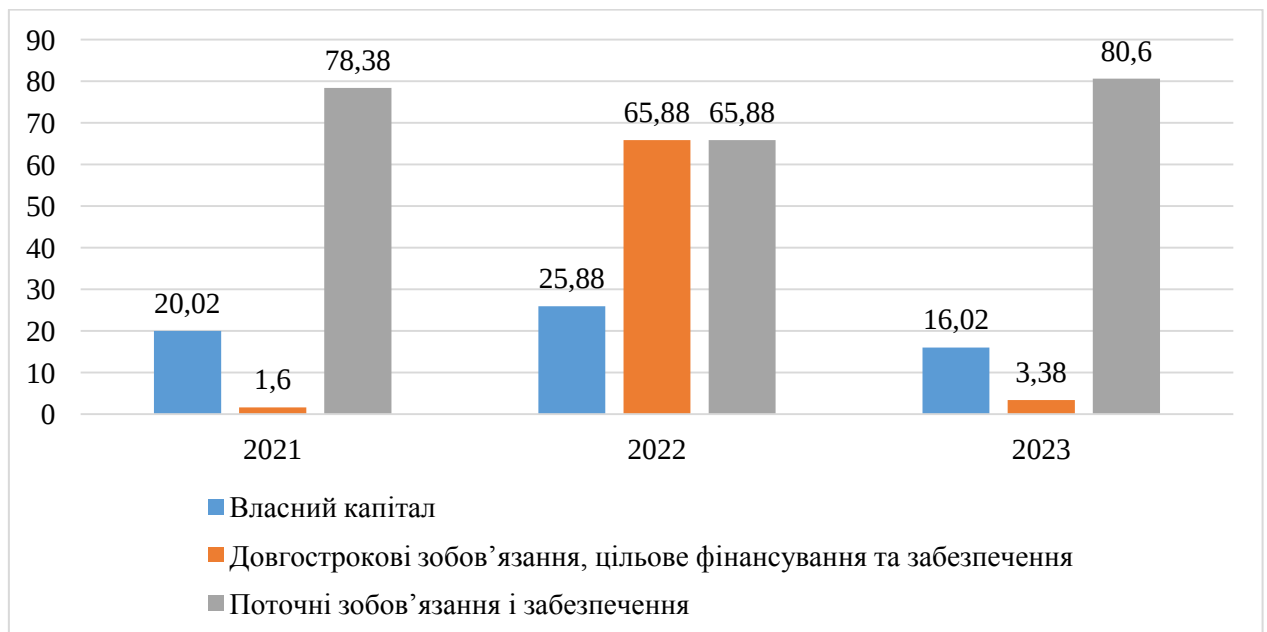


Рисунок 2.2 - Структура джерел фінансування ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

З рис. 2.2 видно, що довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення значно збільшилися з 2021 по 2022 рік, але знову зменшилися у 2023 році.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції значно зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 80,6%, після того, як вже зріс на 60,93% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показники                                                         | Рік    |          |          | Абсолютний приріст<br>(відхилення), +,- |             | Відносний приріст<br>(відхилення), % |             |             |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|-----------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                   | 2021   | 2022     | 2023     | 2022 / 2021                             | 2023 / 2022 | 2022 / 2021                          | 2023 / 2022 | 2023 / 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 98137  | 110134,9 | 177237,1 | 11997,9                                 | 67102,2     | 12,23                                | 60,93       | 80,6        |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)   | 38553  | 53361    | 128429,1 | 14808                                   | 75068,1     | 38,41                                | 140,68      | 233,12      |
| Інші операційні доходи                                            | 6606   | 8947,2   | 16576,4  | 2341,2                                  | 7629,2      | 35,44                                | 85,27       | 150,93      |
| Інші операційні витрати                                           | 60557  | 59796,2  | 59187,1  | -760,8                                  | -609,1      | -1,26                                | -1,02       | -2,26       |
| Інші доходи                                                       | 20714  | 4834     | 1241,9   | -15880                                  | -3592,1     | -76,66                               | -74,31      | -94         |
| Інші витрати                                                      | 3616   | 9360,9   | 4807,1   | 5744,9                                  | -4553,8     | 158,87                               | -48,65      | 32,94       |
| Фінансовий результат до оподаткування:<br>прибуток (збиток)       | 22730  | 1398     | 2632,1   | -21332                                  | 1234,1      | -93,85                               | 88,28       | -88,42      |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                             | 0      | 0        | 750,7    | 0                                       | 750,7       | -                                    | -           | -           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток<br>(збиток)                 | 21758  | 495,9    | 1881,4   | -21262,1                                | 1385,5      | -97,72                               | 279,39      | -91,35      |
| Разом доходи                                                      | 125457 | 123916,1 | 195055,4 | -1540,9                                 | 71139,3     | -1,23                                | 57,41       | 55,48       |
| Разом витрати                                                     | 102727 | 122518,1 | 192423,3 | 19791,1                                 | 69905,2     | 19,27                                | 57,06       | 87,32       |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

Собівартість реалізованої продукції також показала значний приріст у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 233,12%, після того, як вже зросла на 140.68% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Фінансовий результат до оподаткування, в якому враховуються доходи та витрати до оподаткування, значно поліпшився у 2023 році, зростаючи на 88,28% відносно 2022 року.

З рис. 2.3 видно, що Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) зменшився незначно у 2022 році, але значно зріс у 2023 році.

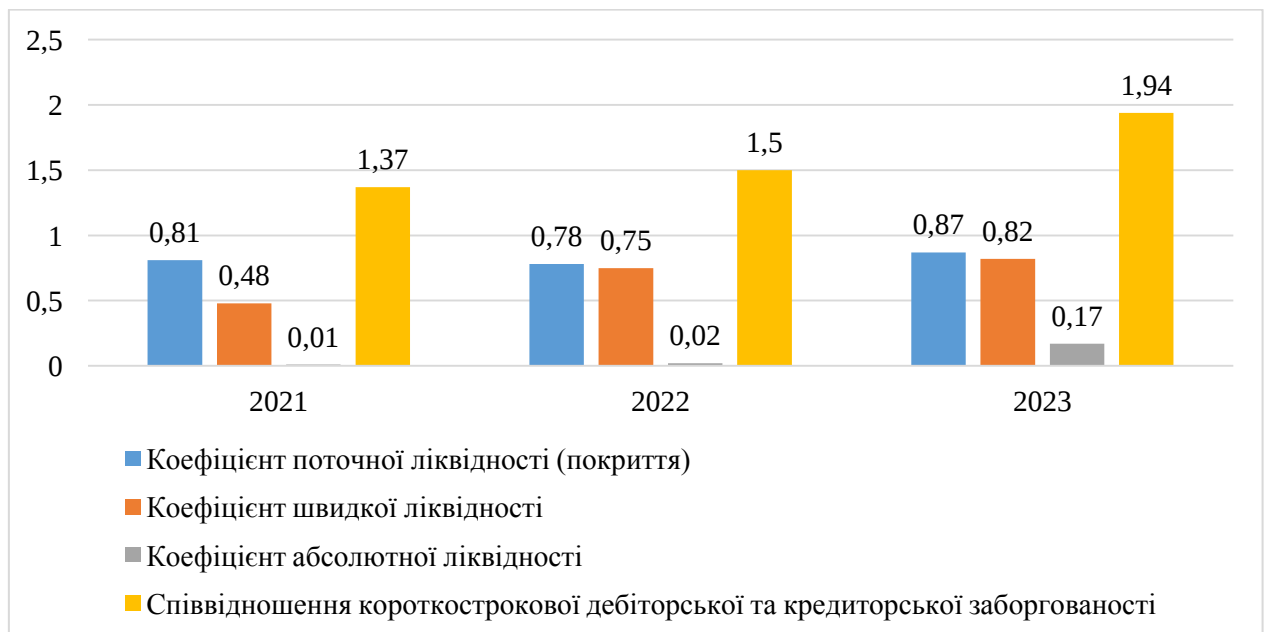


Рисунок 2.3 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

За період з 2021 по 2023 рік спостерігається значне поліпшення показників рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (рис. 2.4).

Логістичні компанії обслуговують практично всі сфери господарства. На світовому ринку обсяг торгівлі товарами знизився приблизно на 15-20%, а в окремих сегментах цей показник становить навіть 30%.

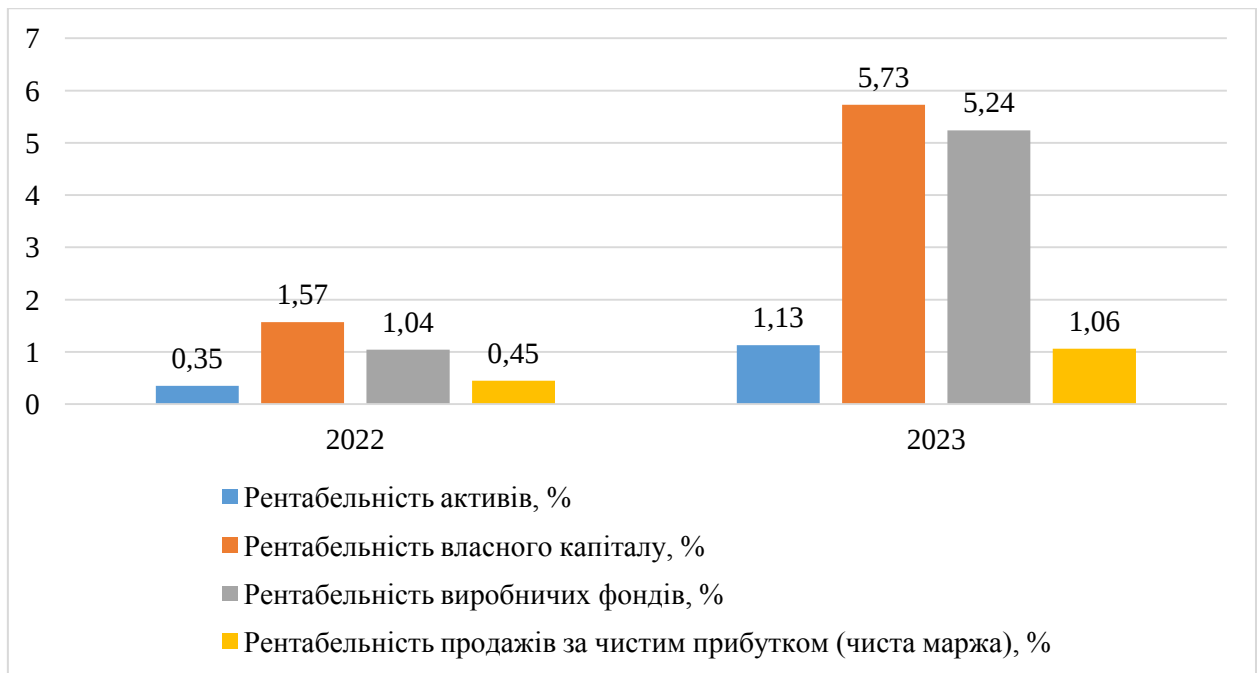


Рисунок 2.4 - Показники рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А-Д)

Спад тарифів переважно відчули компанії, які не активно розвивали онлайн-продажі під час карантину. У той же час ті підприємства, що вже були присутні в Інтернеті, втратили менше.

## 2.2. Оцінка управління персоналом та мотиваційних заходів на підприємстві в кризових умовах

Лінійна організаційна структура, застосовувана ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», характеризується чіткою ієрархією, де кожен підрозділ підпорядковується безпосередньо вищому керівнику. Це забезпечує встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативність у прийнятті рішень, отримання виконавцями пов'язаних між собою

розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами, та особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу (рис. 2.5).

Однак така структура має й певні обмеження. Зокрема, високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією, перевантаження інформацією, значний потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями, відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, та невідповідність щодо зростаючих вимог сучасного виробництва. Таким чином, лінійна організаційна структура сприяє підтриманню дисципліни та чіткого дотримання процедур, що є важливим для логістичних операцій, проте може обмежувати гнучкість та адаптивність організації в умовах динамічного ринку.

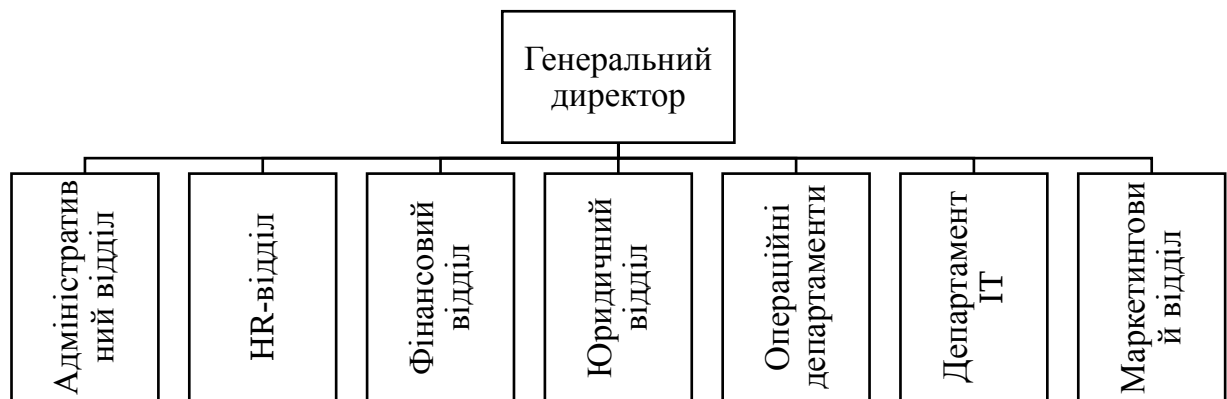


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [49]

На рисунку 2.6 представлено ключові відділи ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», кожен з яких включає підпорядковані підрозділи, своїх керівників та фахівців. Наприклад, адміністративний відділ складається із

заступника директора з інвестицій, офіс-менеджера та менеджера з якості. Митно-брокерський відділ включає начальника відділу, брокера та декларанта. Операційному департаменту підпорядковуються департамент збуту, департамент міжнародних перевезень, департамент регіональних перевезень, департамент авіаційно-вантажних перевезень, залізничний відділ та відділ по роботі з VIP-клієнтами.

Завдяки такій структурі компанія може призначити на кожну управлінську посаду компетентних фахівців, які якісно виконуватимуть покладені на них обов'язки. Розподіл керівництва на вищі та нижчі рівні, замість концентрації в одному центрі, зменшує навантаження на управлінську ланку та сприяє прийняттю швидших і якісніших рішень.

Чисельність працівників ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» регулюється відповідно до нормативів чисельності робітників та службовців підрозділів. Нормативи чисельності розроблені за об'єктами, видами робіт та підрозділами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» передбачають облікову чисельність працівників з урахуванням створення нормальних умов роботи, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я.

Відбір кадрів проводиться на основі таких характеристик, як освіта кандидата, показник його професійних навичок, досвід попередньої роботи, особисті якості. У процесі визначення об'єму зарплати, що встановлюється, беруться до уваги параметри, що застосовуються при відборі кадрів, і крім того, базис концепції оплати праці в межах підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» включає ряд операційних департаментів, які забезпечують широкий спектр послуг у сфері логістики (рис. 2.6). До цих департаментів належать міжнародні перевезення, повітряні перевезення, морські перевезення (представлені в містах Київ та Одеса), внутрішні перевезення, митно-брокерські послуги та залізничні перевезення.

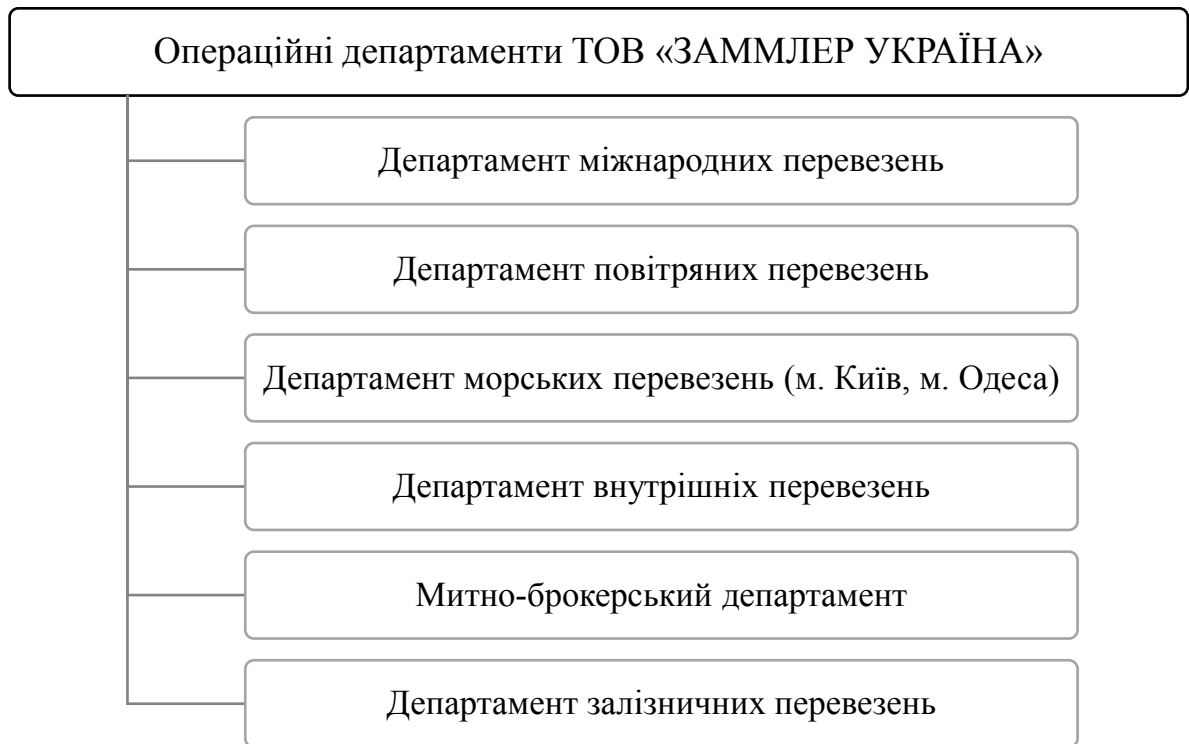


Рисунок 2.6 – Операційні департаменти ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [49]

Протягом 2021–2023 років ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» продемонструвало значне зростання середньооблікової чисельності персоналу, збільшивши її з 232 осіб у 2021 році до 438 осіб у 2023 році, що становить приріст на 206 осіб або 88,79% (табл. 2.4).

Найбільше зростання спостерігалось у віковій групі 26–35 років, де кількість працівників зросла на 133 особи (93,37%), досягнувши 275 осіб у 2023 році. Вікові групи 18–25 років та 35–50 років також зазнали суттєвого збільшення - на 23 особи (80,34%) та 47 осіб (87,61%) відповідно.

Незначне зростання відбулося у групі працівників старше 50 років, де чисельність збільшилася на 3 особи (40,16%), досягнувши 10 осіб у 2023 році. Ці тенденції свідчать про активне розширення компанії та її здатність залучати молодих фахівців, особливо у віковій категорії 26–35 років, що може вказувати на орієнтацію на динамічний розвиток та оновлення кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4 - Розподіл персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за віком у 2021-2023 рр.

| Рік                                                   | 2021 |       | 2022 |       | 2023 |       | Абсолютне відхилення, тис грн 2023 / 2021 рр. | Відносне відхилення, % 2023 / 2021 рр. |
|-------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                       | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     |                                               |                                        |
| Середньооблікова чисельність всього трудових ресурсів | 232  | 100   | 216  | 100   | 438  | 100   | 206                                           | 188,79                                 |
| 18-25 років                                           | 29   | 12,50 | 21   | 9,63  | 52   | 11,94 | 23                                            | 180,34                                 |
| 26-35 років                                           | 142  | 61,21 | 139  | 64,44 | 275  | 62,69 | 133                                           | 193,37                                 |
| 35-50 років                                           | 54   | 23,28 | 53   | 24,44 | 101  | 23,13 | 47                                            | 187,61                                 |
| старше 50 років                                       | 7    | 3,02  | 3    | 1,48  | 10   | 2,24  | 3                                             | 140,16                                 |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Аналіз розподілу персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за терміном роботи у компанії протягом 2021–2023 років свідчить про значне зростання загальної чисельності працівників - з 232 осіб у 2021 році до 438 осіб у 2023 році, що становить приріст на 206 осіб або 88,79% (табл. 2.5).

Найбільше зростання спостерігається серед працівників із досвідом роботи понад 5 років: їхня кількість збільшилася з 47 до 115 осіб, що є абсолютним приростом на 68 осіб або 145,37%.

Чисельність співробітників із досвідом 1–5 років також зросла - з 147 до 277 осіб, тобто на 130 осіб або 88,16%. Водночас кількість працівників із досвідом роботи менше року зросла незначно - з 38 до 46 осіб, що становить приріст на 8 осіб або 21,26%. Ці дані вказують на тенденцію до утримання досвідчених кадрів та збільшення частки співробітників із тривалим стажем роботи, що може свідчити про стабільність кадрової політики компанії та ефективні стратегії збереження персоналу.

Таблиця 2.5 - Розподіл персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за терміном роботи у компанії у 2021-2023 рр.

| Рік                                                   | 2021 |       | 2022 |       | 2023 |       | Абсолютн<br>е<br>відхиленн<br>я, тис грн<br>2023 /<br>2021 рр. | Відносне<br>відхилення,<br>%<br>2023 /<br>2021 рр. |
|-------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                       | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     |                                                                |                                                    |
| Середньооблікова чисельність всього трудових ресурсів | 232  | 100   | 216  | 100   | 438  | 100   | 206                                                            | 188,79                                             |
| до року                                               | 38   | 16,38 | 19   | 8,73  | 46   | 10,52 | 8                                                              | 121,26                                             |
| 1-5 років                                             | 147  | 63,36 | 141  | 65,4  | 277  | 63,15 | 130                                                            | 188,16                                             |
| більше 5 років                                        | 47   | 20,26 | 56   | 25,87 | 115  | 26,33 | 68                                                             | 245,37                                             |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Аналіз розподілу персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за рівнем освіти у 2021–2023 роках свідчить про зростання загальної чисельності працівників із 232 до 438 осіб, що становить приріст на 206 осіб або 188,79% (табл. 2.6).

Кількість співробітників із вищою освітою збільшилася з 53 (22,84%) у 2021 році до 118 (26,87%) у 2023 році, що є абсолютним приростом на 65 осіб (222,06%). Число працівників із неповною вищою освітою зросло з 36 (15,52%) до 65 (14,93%), тобто на 29 осіб (181,65%). Кількість співробітників із середньою спеціальною освітою підвищилася зі 143 (61,64%) до 255 (58,21%), що становить приріст на 112 осіб (178,29%).

Ці дані вказують на тенденцію до підвищення освітнього рівня персоналу компанії, що може позитивно впливати на її конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за терміном роботи у компанії у 2021-2023 рр.

| Рік                                                   | 2021 |       | 2022 |      | 2023 |       | Абсолютне відхилення, тис грн 2023 / 2021 рр. | Відносне відхилення, % 2023 / 2021 рр. |
|-------------------------------------------------------|------|-------|------|------|------|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                       | осіб | %     | осіб | %    | осіб | %     |                                               |                                        |
| Середньооблікова чисельність всього трудових ресурсів | 232  | 100   | 216  | 100  | 438  | 100   | 206                                           | 188,79                                 |
| вища                                                  | 53   | 22,84 | 51   | 23,7 | 118  | 26,87 | 65                                            | 222,06                                 |
| неповна вища                                          | 36   | 15,52 | 35   | 16,3 | 65   | 14,93 | 29                                            | 181,65                                 |
| середня спеціальна                                    | 143  | 61,64 | 130  | 60   | 255  | 58,21 | 112                                           | 178,29                                 |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Аналіз показників обороту кадрів у ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за 2021–2023 роки свідчить про значні зміни в кадровій політиці компанії (табл. 2.7).

На початку 2021 року облікова чисельність працівників становила 232 особи, з яких протягом року було прийнято 12 нових співробітників, а 28 осіб звільнено, що призвело до зменшення чисельності до 216 осіб на кінець року. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання прийому персоналу — 252 нових працівники, при цьому звільнено 30 осіб, що збільшило загальну чисельність до 438 осіб.

Проте у 2023 році не було зафіксовано прийому чи звільнення працівників, і чисельність залишилася на рівні 438 осіб. Загалом, за період 2021–2023 років облікова чисельність працівників зросла на 206 осіб, що становить приріст на 88,79%.

Ці дані вказують на активну фазу розширення компанії у 2022 році, після чого в 2023 році спостерігалася стабілізація кадрового складу без значних змін у чисельності персоналу.

Таблиця 2.7 - Показники обороту кадрів у ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» у 2021-2023 рр.

| Показники                                             | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення<br>2021/2023рр. |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------|
| Облікова чисельність працівників початку року, осіб   | 232  | 216  | 438  | 206                        |
| Прийнято працівників протягом року, осіб              | 12   | 252  | 0    | -12                        |
| Звільнено працівників за все, осіб                    |      |      |      |                            |
| у тому числі з причин:                                | 28   | 30   | 0    | -                          |
| Відходу на пенсію                                     | 7    | 5    | 0    | -                          |
| Звільнення за власним бажанням                        | 19   | 22   | 0    |                            |
| Звільнення з ініціативи адміністрації                 | 2    | 3    | -    | -                          |
| Облікова чисельність працівників на кінець року, осіб | 216  | 438  | 438  | 222                        |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Аналіз показників руху кадрів у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за 2021–2023 роки свідчить про значні зміни в кадровій структурі компанії (табл. 2.8).

Зокрема, коефіцієнт обороту кадрів за прийомом зріс з 5,17% у 2021 році до 17,7% у 2023 році, що вказує на активне залучення нових працівників. Водночас коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям збільшився з 12,96% до 25,5% за той самий період, що може свідчити про підвищену плинність персоналу. Коефіцієнт загального обороту кадрів також зріс з 10,45% до 26,7%, відображаючи загальну динаміку змін у складі працівників.

Особливо помітним є зростання коефіцієнта плинності кадрів з 15,67% у 2021 році до 25,7% у 2023 році, що може вказувати на необхідність посилення заходів щодо утримання персоналу. Натомість коефіцієнт заповнення кадрів знизився з 0,9 до 5, що свідчить про покращення здатності компанії заповнювати вакансії.

Таблиця 2.8 - Показники руху кадрів у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021-2023 рр.

| Показники                               | 2021  | 2022 | 2023 | Відхилення<br>2023/2021рр. |
|-----------------------------------------|-------|------|------|----------------------------|
| Показники інтенсивності обороту кадрів  |       |      |      |                            |
| Коефіцієнт обороту кадрів прийому, %    | 5,17  | 20   | 17,7 | -2,3                       |
| Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %  | 12,96 | 2,9  | 25,5 | 22,6                       |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів, % | 10,45 | 22,9 | 26,7 | 3,8                        |
| Показники якості обороту кадрів         |       |      |      |                            |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %          | 15,67 | 0    | 25,7 | 25,7                       |
| Коефіцієнт заповнення кадрів            | 0,9   | 7    | 5    | -2                         |
| Коефіцієнт стабільності кадрів          | 0,89  | 1    | 1    | 0                          |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Коефіцієнт стабільності кадрів залишився незмінним на рівні 0,89, що може свідчити про стабільність у певних сегментах персоналу. Загалом, ці показники вказують на активні процеси в управлінні персоналом, проте підвищена плинність кадрів може вимагати додаткової уваги до стратегій утримання та мотивації працівників.

Аналіз балансу робочого часу в ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за 2021–2023 роки показує, що календарний фонд часу залишався стабільним, становлячи 365 днів щорічно (табл. 2.9).

Вихідні та святкові дні зменшилися з 102 днів у 2021 та 2022 роках до 100 днів у 2023 році, що призвело до збільшення номінального фонду робочого часу до 265 днів у 2023 році.

Відпустки та навчальні відпустки зазнали незначних коливань, зокрема, відпустки зросли з 15 днів у 2021 році до 18 днів у 2023 році, а навчальні відпустки - з 2,1 до 3,8 днів за той же період. Кількість днів хвороби збільшилася з 6 днів у 2021 році до 12,5 днів у 2023 році, що може свідчити про погіршення здоров'я працівників або інші фактори.

Прогоули зменшилися з 2,7 днів у 2021 році до 2,5 днів у 2023 році, що вказує на покращення дисципліни. Загальна кількість неявок зросла з 42,8 днів у 2021 році до 49,7 днів у 2023 році, що призвело до зменшення ефективного фонду робочого часу з 220,2 днів (1761,6 годин) у 2021 році до 215,3 днів (1636,28 годин) у 2023 році.

Таблиця 2.9 - Баланс робочого часу ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. в середньому на одного працівника

| Показник                                         | 2021  | 2023   | 2023    |
|--------------------------------------------------|-------|--------|---------|
| Календарний фонд часу                            | 365   | 365    | 365     |
| Вихідні та святкові дні                          | 102   | 102    | 100     |
| Номінальний фонд робочого часу                   | 263   | 263    | 265     |
| Відпустки                                        | 15    | 20     | 18      |
| Відпустки з навчання                             | 2,1   | 3,5    | 3,8     |
| Відпустки у зв'язку з пологами                   | 2,8   | 2,8    | 3,4     |
| Хвороби                                          | 6     | 7      | 12,5    |
| Неявки, дозволені адміністрацією                 | 8,3   | 9,5    | 9,5     |
| Прогоули                                         | 2,7   | 0      | 2,5     |
| Усього неявок з урахуванням можливого фонду часу | 42,8  | 42,8   | 49,7    |
| Кількість явок                                   | 220,2 | 220,2  | 215,3   |
| Цілодобові простой                               | 0     | 0      | 0       |
| Ефективний фонд робочого часу                    | 220,2 | 220,2  | 215,3   |
| Середня тривалість робочого дня, годин           | 8,0   | 8,0    | 7,6     |
| Ефективний фонд робочого часу, годин             | 179,8 | 1761,6 | 1636,28 |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

Середня тривалість робочого дня також зменшилася з 8,0 годин у 2021 році до 7,6 годин у 2023 році. Ці тенденції вказують на необхідність оптимізації використання робочого часу та підвищення ефективності праці в компанії.

Фонд оплати праці у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» складається з двох основних компонентів: оплати за відпрацьований і невідпрацьований час. Перший включає в себе тарифні ставки, стимулюючі доплати, компенсаційні виплати, а також оплату за наднормову, нічну та святкову роботу. Другий охоплює премії за роботу протягом року, відпусткові виплати, оплату навчання та відпочинку для донорів крові, а також виплати працівникам за простої не з їхньої вини.

Таблиця 2.10 - Показник абсентеїзму персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021-2023 рр.

| Показники                                               | Період |      |      | Абсолютне відхилення, тис грн |                | Відносне відхилення, % |                |
|---------------------------------------------------------|--------|------|------|-------------------------------|----------------|------------------------|----------------|
|                                                         | 2021   | 2022 | 2023 | 2022 / 2021 рр.               | 2023/ 2022 рр. | 2022 / 2021 рр.        | 2023/ 2022 рр. |
| Баланс робочого дня організації, годину.                | 263    | 264  | 265  | 1                             | 1              | 100,38                 | 100,38         |
| Кількість робочого часу, пропущеного працівниками, год. | 42,8   | 45,5 | 49,7 | 2,7                           | 4,2            | 106,31                 | 109,23         |
| Показник абсентеїзму                                    | 16     | 17   | 18   | 1                             | 1              | 106,25                 | 105,88         |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

З табл. 2.10 можна зробити висновок, що фонд заробітної плати збільшився з 10012000 грн у 2021 році до 15749000 грн у 2023 році. Це відповідає збільшенню на 5510000 грн або на 105,50% порівняно з 2021 роком і на 5186000 грн або на 149,10% порівняно з 2022 роком.

Змінна частина фонду заробітної плати зросла з 694500 грн у 2021 році до 1049900 грн у 2023 році, що відповідає збільшенню на 57000 грн або на 100,82% порівняно з 2021 роком, але зменшилася на 595210 грн або на 14,99% порівняно з 2022 роком.

Постійна частина фонду заробітної плати також зросла з 306700 грн у 2021 році до 525000 грн у 2023 році, що відповідає збільшенню на 49400 грн

або на 116,11% порівняно з 2021 роком і на 168900 грн або на 147,43% порівняно з 2022 роком.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 40050 грн у 2021 році до 40879 грн у 2023 році, що відповідає збільшенню на 3290 грн або на 100,82% порівняно з 2021 роком і на 5000 грн або на 101,24% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.11 - Аналіз динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2021 – 2023 роки, грн

| Показники                       | 2021     | 2022     | 2023     | Абсолютне відхилення, тис грн |                | Відносне відхилення, % |                |
|---------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|----------------|------------------------|----------------|
|                                 |          |          |          | 2022 / 2021 рр.               | 2023/ 2022 рр. | 2022 / 2021 рр.        | 2023/ 2022 рр. |
| Фонд заробітної платні          | 10012000 | 10563000 | 15749000 | 551000                        | 5186000        | 105,50                 | 149,10         |
| Змінна частина                  | 694500   | 700200   | 104990   | 5700                          | -595210        | 100,82                 | 14,99          |
| Постійна частина                | 306700   | 356100   | 525000   | 49400                         | 168900         | 116,11                 | 147,43         |
| Середньомісячна заробітна плата | 400500   | 403790   | 408790   | 3290                          | 5000           | 100,82                 | 101,24         |

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу підприємства (Додатки Г-Д) [49]

У грудні 2023 року ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» проводилось опитування персоналу, в якому прийняли участь 50 осіб (Додаток К).

Результати опитування систематизовано в табл. 2.12-2.14.

Згідно з результатами таблиці 2.12, на запитання «Я впевнений, що наше підприємство є лідером на ринку», найбільша частина відповідалів підтвердили це, висловивши впевненість або повну впевненість у своїй відповіді.

Таблиця 2.12 - Зведена таблиця результатів оцінки компенсацій та винагород ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023р.

| Питання                                            | Ваша думка (осіб) |     |     |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----|-----|---|---|---|---|
|                                                    | - 3               | - 2 | - 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Я вважаю оплату праці на підприємстві справедливою | 2                 | 1   | 1   | 1 | 3 | 5 | 4 |
| Я задоволений системою мотивації та оплати праці   | 3                 | 4   | 3   | 5 | 5 | 6 | 8 |
| Керівництво не зважає на мотивацію праці           | 2                 | 3   | 3   | 6 | 5 | 7 | 1 |
| Я сподіваюсь на зміні в оплаті праці               | 2                 | 2   | 3   | 3 | 6 | 5 | 1 |

Джерело: складено автором

Більшість опитаних працівників ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» мають позитивні очікування щодо змін в оплаті праці, особливо відносно компенсацій та винагород.

Таблиця 2.13 - Зведена таблиця результатів оцінки корпоративної культури працівниками підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році

| Питання                                                         | Ваша думка (осіб) |     |     |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----|-----|---|---|---|---|
|                                                                 | - 3               | - 2 | - 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Встановлює міжособистісні відносини між працівникам             | 2                 | 2   | 3   | 1 | 7 | 4 | 5 |
| Не маю ніякого відношення                                       | 2                 | 3   | 2   | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Я неформальний лідер                                            | 1                 | 5   | 4   | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок | 2                 | 2   | 3   | 2 | 4 | 6 | 5 |

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів таблиці 2.13, корпоративна культура належним чином не розвинута: хоча значна кількість осіб (17) відчують себе частиною підприємства, але також є значна кількість (18) тих, хто не має стосунку до корпоративної культури.

За допомогою використаного нами методу розрахуємо індекс задоволеності для кожного фактору послідовно за формулою:

$$X = \frac{(-3)*a + (-2)*b + c + 0 + d + 1 + e + 2 + f + 3 + g}{3 + N} * 100\% \quad (2.1)$$

де N – кількість учасників опитування

$$N = a + b + c + d + e + f + g$$

Таблиця 2.14 - Зведена таблиця результатів оцінки умов праці працівниками ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році

| Питання                                         | Ваша думка (осіб) |     |     |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------|-------------------|-----|-----|---|---|---|---|
|                                                 | - 3               | - 2 | - 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Я відчуваю дискомфорт при роботі                | 2                 | 1   | 1   | 1 | 3 | 5 | 4 |
| Перевірка робочих місць проводиться за графіком | 2                 | 3   | 3   | 6 | 5 | 7 | 1 |
| Я задоволений умовами праці на підприємстві     | 3                 | 4   | 3   | 5 | 5 | 6 | 8 |
| Умови праці потребують покращення               | 2                 | 2   | 3   | 3 | 6 | 5 | 1 |

Джерело: складено автором

Отже, для розрахунку індексу задоволеності за кожним фактором потрібно помножити числове значення шкали на кількість працівників, що обрали даний рівень, і розділити на максимально можливий рівень задоволеності (табл. 2.15-2.18).

Таблиця 2.15 - Індекс задоволеності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році за фактором «наявність компенсацій та винагород»

| Питання                                            | Ваша думка (осіб) |    |    |   |   |   |   | Індекс задоволеності, % |
|----------------------------------------------------|-------------------|----|----|---|---|---|---|-------------------------|
|                                                    | - 3               | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |                         |
| Я вважаю оплату праці на підприємстві справедливою | 2                 | 1  | 1  | 1 | 3 | 5 | 4 | 31,25                   |
| Я задоволений системою мотивації та оплати праці   | 3                 | 4  | 3  | 5 | 5 | 6 | 8 | 26,47                   |
| Керівництво не зважає на мотивацію праці           | 2                 | 3  | 3  | 6 | 5 | 7 | 1 | 16,05                   |
| Я сподіваюсь на зміни в оплаті праці               | 2                 | 2  | 3  | 3 | 6 | 5 | 1 | 18,18                   |

Джерело: складено автором

Після цього визначається середній індекс задоволеності по групі. За фактором «стратегія підприємства» було виявлено, що більшість працівників підтримують твердження про лідерство ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на ринку, проте існує недовіра до керівництва через невиконання обіцянок.

Індекс задоволеності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році за фактором «наявність компенсацій та винагород» відображає низький рівень задоволеності працівників щодо оплати праці та системи мотивації. У більшості випадків (31,25%), працівники вважають оплату праці на підприємстві справедливою, що вказує на позитивне сприйняття цього аспекту роботи. Однак лише меншість працівників (26,47%) виражає задоволення системою мотивації та оплати праці, що може свідчити про наявність недоліків у цій системі.

Не всі працівники вірять, що керівництво приділяє достатню увагу мотивації праці (16,05%), що свідчить про можливу потребу у покращенні комунікації та взаєморозуміння між керівництвом і персоналом. Також важливо зазначити, що певна частина працівників (18,18%) висловлює надію на зміни в оплаті праці, що може свідчити про активний інтерес до покращення умов праці та мотивації.

Таблиця 2.16 - Індекс задоволеності по фактору «корпоративна культура» працівниками на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році

| Питання                                                         | Ваша думка |    |    |   |   |   |   | Індекс задоволеності, % |
|-----------------------------------------------------------------|------------|----|----|---|---|---|---|-------------------------|
|                                                                 | - 3        | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |                         |
| Встановлює міжособистісні відносини між працівниками            | 2          | 2  | 3  | 1 | 7 | 4 | 5 | 95,83                   |
| Не маю ніякого відношення                                       | 2          | 3  | 2  | 4 | 4 | 5 | 5 | 76                      |
| Я неформальний лідер                                            | 1          | 5  | 4  | 3 | 4 | 4 | 4 | 100                     |
| Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок | 2          | 2  | 3  | 2 | 4 | 6 | 5 | 100                     |

Джерело: складено автором

Менша група працівників вважає, що вони «не мають ніякого відношення» до корпоративної культури, але сам показник не вважається досить позитивним. Зібрані попередні результати будуть представлені у таблиці загального індексу задоволеності працівників що обчислюється як середнє арифметичне значень усіх груп факторів.

Таблиця 2.17 - Розрахунок індексу задоволеності по групі умов праці працівниками на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році

| Питання                                         | Ваша думка |    |    |   |   |   |   | Індекс задоволеності, % |
|-------------------------------------------------|------------|----|----|---|---|---|---|-------------------------|
|                                                 | - 3        | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |                         |
| Я відчуваю дискомфорт при роботі                | 2          | 1  | 1  | 1 | 3 | 5 | 4 | 35,30                   |
| Перевірка робочих місць проводиться за графіком | 2          | 3  | 3  | 6 | 5 | 7 | 1 | 16,05                   |
| Я задоволений умовами праці на Підприємстві     | 3          | 4  | 3  | 5 | 5 | 6 | 8 | 26,47                   |
| Умови праці потребують покращення               | 2          | 2  | 3  | 3 | 6 | 5 | 1 | 18,18                   |

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний індекс задоволеності персоналу становить 62,22%, що свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» відчувають задоволення за запропонованими факторами у 2023 році.

Таблиця 2.18 - Зведена таблиця за групам факторів, за якими проводилося дослідження рівня задоволеності персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2023 році

| Група факторів                           | Індекс задоволеності, % |
|------------------------------------------|-------------------------|
| Наявність компенсацій та винагород       | 30,65                   |
| Корпоративна культура                    | 124                     |
| Умови праці                              | 32                      |
| Загальний індекс задоволеності персоналу | 62,22                   |

Джерело: складено автором

Використана методика оцінки задоволеності є універсальною і легко може бути впроваджена у практику кадрових служб ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» для вивчення задоволеності працівників різними аспектами їхнього професійного життя.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є провідним гравцем на ринку логістичних послуг України, демонструючи високий рівень професіоналізму та якості завдяки багаторічному досвіду, сучасним технологіям і стандартизованим підходам до обслуговування клієнтів. Як частина групи «ZAMMLER», компанія забезпечує повний спектр логістичних рішень у галузях перевезень, митно-брокерських послуг і складської логістики, діючи у відповідності до міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та OHSAS 18001:2007. Орієнтація на розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та підтримка екологічних ініціатив є важливими складовими стратегії компанії.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» демонструє стабільний розвиток, що підтверджується зростанням активів і фінансових показників. За період 2021–2023 років загальний баланс компанії зріс на 34,44%, досягнувши 210 655,5 тис. грн у 2023 році, а оборотні активи збільшилися на 49,07%. Особливу увагу привертає значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів у 17 разів, що свідчить про ефективне управління ліквідністю. Динаміка фінансових показників також відображає збільшення власного капіталу на 7,58% і зростання нерозподіленого прибутку на 10,06%, що свідчить про стабільну рентабельність діяльності. Збільшення дебіторської заборгованості на 97,48% може бути результатом розширення клієнтської бази або змін у політиці продажів.

Кадрова політика ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є однією з ключових складових успішного розвитку компанії. За період 2021–2023 років

чисельність персоналу зросла на 88,79%, зокрема, найбільше збільшення спостерігалось у віковій групі 26–35 років. Зростання кількості працівників із тривалим стажем роботи та підвищення освітнього рівня персоналу підтверджують прагнення компанії до збереження висококваліфікованих кадрів.

Досягнення стабільності у чисельності персоналу в 2023 році свідчить про завершення фази активного розширення, що тривала у 2022 році. Збалансована кадрова політика дозволяє підтримувати ефективність управління і стабільність команди. Таким чином, ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» продовжує демонструвати зростання у фінансових та організаційних аспектах, закладаючи основи для подальшого зміцнення позицій на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»

### **3.1. Напрями вдосконалення мотиваційної системи для підтримки ефективності працівників в умовах кризи**

Українська система мотивації має свої особливості, зокрема відсутність чіткого регулювання додаткової заробітної плати. Зараз існує більше 20 видів надбавок, доплат, премій і виплат, але жодна з них не має чітко визначених критеріїв оплати, вартісного вираження або формул для розрахунку.

Системи оцінок можуть бути різними, однак мета у них одна – провести справедливе розмежування між співробітниками, які працюють по-різному (ступенів градації може бути більше), і відповідно їх винагородити. У більшості сучасних організацій така оцінка набуває форми щорічної атестації або співбесіди, яке проводиться безпосереднім керівником співробітника за підсумками роботи за певний період (найчастіше за рік).

На сьогодні найбільш поширеною є розробка системи компенсацій та винагород персоналу на основі грейдів. Грейдинг є одним з методів диференціації системи оплати праці, який полягає у класифікації робочих місць або посад за певними критеріями для встановлення ступеня їхньої важливості та рівня оплати. Цей підхід є зручним для всіх типів підприємств, оскільки дозволяє систематизувати різноманітність посад та уніфікувати процес оплати праці.

Основна ідея грейдингу полягає в тому, щоб створити ієрархію посад на основі їхньої значущості та внеску у досягнення цілей підприємства. Це може бути здійснене шляхом визначення конкретних критеріїв, таких як рівень складності роботи, необхідність спеціалізованих навичок чи рівень відповідальності. Після класифікації посад за цими критеріями створюються різні грейди або рівні, кожен з яких має свої умови оплати.

Перевагою грейдингу є те, що він дозволяє підприємствам створити прозору та об'єктивну систему оплати праці, яка відображає реальний внесок кожного працівника у розвиток компанії. Крім того, цей підхід сприяє внутрішній рівності та мотивації серед працівників, оскільки вони можуть бачити, які кроки потрібно зробити для підвищення рівня оплати своєї праці.

Однак, важливо враховувати, що впровадження грейдингу вимагає часу, ресурсів та професійної експертизи для визначення критеріїв та створення системи грейдингу, яка б відповідала потребам конкретного підприємства. Також необхідно забезпечити чітку комунікацію з працівниками щодо критеріїв та процесу оцінки, щоб уникнути конфліктів та недорозумінь.

Для цього можуть використовуватись аналітичні (факторний метод, бальна оцінка і т.п.) і неаналітичні (класифікація, метод парного порівняння, метод прямого ранжування) методи. Метою впровадження грейдингу є перегляд системи матеріальної мотивації працівників, оскільки політика матеріальної мотивації тісно пов'язана зі стратегією компанії по зміцненню конкурентної переваги.

До переваг застосування грейдингу можна віднести наступне **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- забезпечення ефективної системи винагороди, яка включає оклади, соціальний пакет, премії;
- постійний перегляд (відповідно до запитів часу) та ефективна оптимізація організаційної структури підприємства;
- забезпечення незалежного оцінювання працівників на предмет відповідності займаним посадам.

Проте є й недоліки грейдингу, до яких можна віднести наступне:

- система вимагає значних витрат на її розробку, впровадження та підтримання в робочому стані;

- для першоджерела системи грейдів потрібно залучення великої групи експертів, оскільки це може порушити інтереси різних підрозділів підприємства;

- коректна оцінка посад пов'язана зі значними труднощами через необхідність осмислення її для різних цілей і завдань, які виконує працівник у компанії.

Зазвичай грейдинг застосовується в організаціях чи на підприємствах, де вже є «сітка» заробітної плати, хоча б у формі штатного розкладу. Однак одним із завдань грейдування є тарифікація, тобто визначення розміру винагороди для кожної посади.

Сучасні українські підприємства вже мають програми стимулювання персоналу, але незважаючи на це, плинність кадрів залишається на високому рівні через неефективну систему мотивації. Ця проблема є актуальною як для українських, так і для зарубіжних компаній, проте не завжди роботодавці можуть вчасно впровадити відповідні програми.

Виявлено, що у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2022 році за фактором відображає низький рівень задоволеності працівників щодо оплати праці та системи мотивації

Аналіз системи оплати праці на підприємстві виявив наступні проблеми:

- низький рівень зарплати порівняно з середньоринковим;
- затримки у виплаті зарплати;
- відсутність матеріального заохочення та пільгових виплат.

У зв'язку з цим мотиваційна система виявилася неефективною і потребує суттєвого вдосконалення. Керівництво підприємства погодилося з більшістю пропозицій щодо удосконалення.

Для вдосконалення системи оплати праці у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» було обрано методи та інструменти мотивації, які відповідають стратегії підприємства. Запропоновано проєкт розробки програми грейдової системи оплати праці, етапи якої були наступними [29]:

- 1) Проведення загальних зборів трудового колективу для обговорення необхідності впровадження грейдової системи оплати праці.
- 2) Визначення першочергових напрямків впровадження грейдової системи.
- 3) Створення проєктної групи, яка включає фахівців з виробництва та економіки підприємства.
- 4) Аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді, за допомогою різних методів, включаючи вивчення документів, спостереження та анкетування.

Розмір оплати праці за грейдовою системою залежить від значущості кожної посади для підприємства. Тому наступним кроком після введення проєкту є визначення значущості кожної посади для підприємства, що можна здійснити за допомогою факторно-балансового методу. Для оцінювання посади обираються такі критерії, як управління працівниками, відповідальність, досвід роботи, складність завдань, самостійність у прийнятті рішень та виконанні виробничих функцій.

Потім визначається вагомість кожного фактору оцінювання, розподіляючи 100% між усіма факторами з урахуванням їхньої значущості. Після цього проводиться оцінка посад за обраними факторами і підсумовується кількість балів за кожною посадою.

Наступним етапом є формування грейдів. Для цього посади проранжовуються за їх значущістю і поділяються на групи (грейди) в залежності від кількості набраних балів та категорії персоналу. Після формування грейдів встановлюються діапазони для визначення основної заробітної плати за кожною посадою кожного грейду, встановлюючи мінімальні і максимальні коефіцієнти для кожного грейду, які вказують у скільки разів заробітна плата перевищує мінімальну заробітну плату на підприємстві.

У подальшому необхідно пояснити сутність грейдової системи всім працівникам підприємства на загальних зборах трудового колективу.

Важливо роз'яснити цілі системи винагороди, її структуру, порядок нарахування коштів та вигоди від впровадження нової системи винагороди.

Наступний етап впровадження грейдової системи оплати праці передбачає проведення заходів у одному з підрозділів підприємства з метою виявлення його слабких сторін. При цьому потрібно враховувати можливий зворотний ефект стрімкої зміни системи винагороди, яка може мати негативні соціально-економічні наслідки.

Тому рекомендується перед пілотним запровадженням нової системи протягом двох місяців провести адаптацію працівників шляхом пояснення їм різниці між новою та попередньою системами оплати та того, що вони отримували б за аналогічні результати роботи за умови попередньої системи мотивації.

Наступним кроком буде порівняння встановленої основної заробітної плати за грейдовою системою з фактичними розмірами на підприємстві. У разі, якщо фактична заробітна плата буде нижчою за нижню межу діапазону, її слід підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата перевищує верхню межу діапазону, то її не можна знижувати, але можна розглянути можливість введення тимчасових надбавок.

Останнім етапом впровадження буде розробка відповідної документації, яка пояснюватиме порядок функціонування нової системи оплати праці та механізм її підтримки. Цей етап передбачає розробку і запровадження положення «Про грейдову систему оплати праці на підприємстві».

Впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. Це дозволить враховувати індивідуальні особливості роботи кожного працівника, збільшить об'єктивність у визначенні розміру заробітної плати та стимулюватиме працівників до підвищення кваліфікації та результативності для отримання більшої винагороди.

Такий проєкт має на меті удосконалити систему винагороди персоналу і повинен визначити ефективність застосування запланованих заходів як зі сторони керівництва, так і зі сторони працівників.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» спеціалізуються на наданні послуг у сфері перевезень і має власну транспорту інфраструктуру, таким чином водії мають найбільшу питому вагу в складі персоналу підприємства - 65%. Тому впровадження грейдової системи оплати праці в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно проводити щорічну атестацію працівників для визначення їхнього індивідуального рівня ставки варто розглянути саме на прикладі водіїв міжнародних перевезень.

Система мотивації повинна бути гнучкою та відповідати особливостям сфери, в якій працює підприємство, і його розробка та затвердження повинні здійснюватися спільно з колективом.

Ця атестація базується на наступних критеріях:

- рівень кваліфікації;
- професійний досвід;
- стаж роботи;
- рівень відповідальності;
- можливість оволодіння іншою посадою;
- психологічне навантаження;
- фізичне навантаження;
- умови праці.

Для кожного з цих критеріїв встановлюється оцінка від одного до двох з половиною, після чого обчислюється середній показник, що допомагає визначити кваліфікаційний рівень працівника на наступний рік.

Такий підхід дозволяє інтегрувати різноманітні критерії оцінки працівника в єдину систему, що сприяє його кар'єрному розвитку та стимулює бажання виконувати професійні обов'язки якісно.

Приклад атестації водія з міжнародних перевезень ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» наведено в таблиці 3.1.

Як вказано в табл. 3.1, працівник набрав 1,875 балів, що відповідає другому рівню посади.

Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, заснований на запропонованій моделі та необхідності регулярної виплати заробітної плати працівникам, є економічно обґрунтованим. Це означає, що його можна впровадити з мінімальними витратами для керівництва підприємства, створюючи основу для подальшого вдосконалення та розвитку цього підходу.

Таблиця 3.1 - Орієнтовна таблиця атестації водія з міжнародних перевезень  
ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

| Показники                           | Оцінка |
|-------------------------------------|--------|
| Рівень кваліфікації                 | 2, 000 |
| Наявність професійного досвіду      | 1,500  |
| Стаж роботи                         | 2,000  |
| Рівень відповідальності             | 2,000  |
| Можливість оволодіння іншою посадою | 1,500  |
| Психологічне навантаження           | 2,000  |
| Фізичне навантаження                | 2,000  |
| Умови праці                         | 2,000  |
| Разом (середнє значення)            | 1,875  |

Джерело: розробка автора

Отже, система оплати праці буде мати наступний формат:

$$ЗП = П \text{ пост.} * Ос + П \text{ змін.} \quad (3.1)$$

ЗП – заробітна плата;

П пост. – постійна складова;

Ос – оклад за ставкою;

Пзмін. – змінна складова;

Для досягнення мети системи оплати праці у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» рекомендується використовувати комплексний підхід [22, с. 694],

який включає в себе мотивацію, представлену заробітною платою та стимулюванням.

Моральне стимулювання має бути спрямоване на два напрямки: заохочення та осуд. У компанії ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» існують проблеми з мотивацією персоналу. За думкою працівників, основні методи економічного стимулювання застосовуються недостатньо ефективно.

Відсутність прийнятного механізму мотивації працівників може призвести до втрати кваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні досягнення має бути систематичною і базуватися на чітких об'єктивних критеріях.

Враховуючи аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», пропонуються наступні заходи для її вдосконалення (табл. 3.2).

Отже, ключовими ініціативами для поліпшення системи мотивації персоналу у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є: впровадження гнучкої системи оплати праці, підвищення рівня кваліфікації працівників та оцінка та заохочення досягнутих результатів.

Система мотивації працівників у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» загалом має включати додаткові виплати та премії.

Таблиця 3.2 - Перелік заходів щодо вдосконалення політики мотивації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

| Найменування заходів                       | Очікуваний результат                                                 |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Впровадження гнучкої системи оплати праці  | Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків               |
| Підвищення кваліфікації працівника         | Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця |
| Оцінка і заохочення досягнутих результатів | Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків               |

Джерело: розробка автора

Таким чином, використання грейдування не лише сприяє установленню стандартизованої системи оплати праці, але й підвищує ефективність управління персоналом та підприємством в цілому.

### 3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу

Таким чином, впроваджена система мотивації персоналу у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» має сприяти не лише удосконаленню мотиваційної системи працівників, але й сприятиме подальшому розвитку підприємства. Заробітна плата працівників у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» повинна бути структурована на кілька складових частин, як показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Складові частини заробітної плати працівників за новою системою мотивації працівників у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

| Найменування статті заробітної плати         | Частка в загальній сумі заробітної плати |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Посадовий оклад                              | 60%                                      |
| Винагорода за виконання термінів доставки    | 15%                                      |
| Компенсація за ненормований робочий день     | 10%                                      |
| Компенсація роботи у вихідні та святкові дні | 15%                                      |
| Всього                                       | 100                                      |

Джерело: розробка автора

З табл. 3.3 видно, що найбільша частка в загальній сумі заробітної плати працівників ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» становитиме посадовий оклад - 60%. Додаткові вигоди включають винагороду за виконання термінів доставки (15%), компенсацію за ненормований робочий день (10%) та компенсацію за роботу у вихідні та святкові дні (15%).

Таким чином, нова система мотивації працівників ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» базується на посадовому окладі як основній складовій, а також враховує додаткові вигоди за виконання конкретних завдань та умов роботи.

Кожен з наведених факторів має бути оцінений окремо, після чого їхні оцінки додаються для отримання загальної оцінки, яка впливає на розмір

надбавки за виробіток. Така надбавка може зростати або зменшуватися залежно від того, наскільки працівник виконав норму.

Розглянемо цей процес на прикладі водія з міжнародних перевезень ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». За грудень 2022 року працівник отримав зарплату у розмірі 30000 грн. (24000 грн. посадовий оклад + 6 000 грн. премія). У січні 2023 року за новою системою мотивації були здійснені такі виплати в рамках преміювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок оплати праці водія з міжнародних перевезень ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за новою системою мотивації

| Найменування статті заробітної плати         | Сума, грн. | Частка в загальній сумі заробленої плати |
|----------------------------------------------|------------|------------------------------------------|
| Посадовий оклад                              | 24000      | 60%                                      |
| Винагорода за виконання термінів доставки    | 4500       | 15%                                      |
| Компенсація за ненормований робочий день     | 3000       | 10%                                      |
| Компенсація роботи у вихідні та святкові дні | 4500       | 15%                                      |
| Разом                                        | 36000      | 100                                      |

Джерело: розробка автора

З табл. 3.4 видно, що за новою системою мотивації для водія з міжнародних перевезень ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» посадовий оклад складає 60% від загальної суми заробленої плати, що становить 24000 грн.

Винагорода за виконання термінів доставки, компенсація за ненормований робочий день та компенсація роботи у вихідні та святкові дні розподілені відповідно у частках 15%, 10% та 15% від загальної суми заробленої плати.

Разом загальна сума оплати праці водія з міжнародних перевезень ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за новою системою мотивації склала 36000 грн. Ця система дозволяє належним чином компенсувати працівника за різноманітні види роботи та забезпечити справедливий розподіл оплати між різними аспектами його трудової діяльності.

Щоб визначити індивідуальний рівень ставки, необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік, враховуючи такі показники: рівень кваліфікації, наявність професійного досвіду, стаж роботи, рівень відповідальності, можливість оволодіння іншою посадою, психологічне та фізичне навантаження, умови праці.

Таким чином, система мотивації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» має сприяти не лише удосконаленню мотиваційної системи працівників, а й у загальному розвитку підприємства.

Розрахуємо зміну у фонді оплати праці водіїв у 2025 році:

1) Чисельність водіїв: Відомо, що водії становлять 65% від загальної кількості працівників. Для кожного року чисельність водіїв буде:

2021: 65% від 232 осіб =  $0,65 * 232 = 151,8 = 152$  водіїв.

2022: 65% від 216 осіб =  $0,65 * 216 = 140,4 = 140$  водіїв.

2023: 65% від 438 осіб =  $0,65 * 438 = 285,7 = 286$  водіїв.

2) Сума заробітної плати водія за новою системою мотивації: Загальна сума заробітної плати водія (36000 грн) включає:

- Посадовий оклад: 24000 грн (60%)
- Винагорода за виконання термінів доставки: 4500 грн (15%)
- Компенсація за ненормований робочий день: 3000 грн (10%)
- Компенсація роботи у вихідні та святкові дні: 4500 грн (15%)

3) Розрахунок фонду оплати праці для водіїв: Для 2025 року припустимо, що кількість водіїв залишатиметься на рівні 2023 року (286 водіїв). Тому фонд оплати праці водіїв у 2025 році:

Фонд оплати праці водіїв = 36000 грн \* 286 водіїв = 10296000 грн.

4) Розрахунок загального фонду оплати праці у 2025 році

Оскільки водії становлять 65% від усіх працівників, загальний фонд оплати праці можна розрахувати так:

Загальний фонд оплати праці водіїв за 2025 рік = 10296000 грн.

Для отримання загального фонду оплати праці потрібно поділити на 0,65:

Загальний фонд оплати праці = 10296000 грн / 0,65=15846153,85 грн.

Для оцінки економічного ефекту впровадження нової системи мотивації водіїв у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» використано показники попередніх років та прогнозні дані. Основні розрахунки спрямовані на визначення змін у фонді оплати праці, їх впливу на витрати підприємства та чистий фінансовий результат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Прогнозний вплив впровадження проєкту на фінансовий результат

| Показники                                  | 2023 рік | 2025 рік | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|--------------------------------------------|----------|----------|----------------------|------------------------|
| Фонд оплати праці, грн                     | 15749000 | 15846154 | 97154                | +0,62%                 |
| Фінансовий результат до оподаткування, грн | 2632100  | 2534946  | -97154               | -3,69%                 |
| Податок на прибуток, грн                   | 750700   | 456290   | -294410              | -39,20%                |
| Чистий прибуток, грн                       | 1881400  | 2078656  | 197256               | +10,49%                |

Джерело: розробка автора

У 2023 році загальний фонд оплати праці становив 15749000 грн. Після впровадження нової системи мотивації фонд оплати праці у 2025 році прогнозується на рівні 15846153,85 грн.

Таким чином, зростання витрат на оплату праці складе 97153,85 грн. Це зростання пов'язане з підвищенням заробітної плати водіїв, яка за новою системою становитиме 3000 грн на місяць для кожного працівника.

$$\Delta\text{ФОП} = 15846153,85 - 15749000 = 97153,85 \text{ грн}$$

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році становив 2632100 грн. У зв'язку зі збільшенням витрат на оплату праці на 97153,85 грн, новий прогнозований фінансовий результат до оподаткування для 2025 року зменшиться до 2534946,15 грн.

$$\text{Новий фінансовий результат до оподаткування} = 2632100 - 97153,85 = 2534946,15 \text{ грн.}$$

Припускаючи, що ставка податку на прибуток залишається незмінною на рівні 18%, сума податку на прибуток у 2025 році складе:

$$\text{Податок на прибуток} = 2534946,15 * 0,18 = 456290,31 \text{ грн.}$$

Цей показник буде врахований у розрахунку чистого фінансового результату.

Чистий фінансовий результат підприємства після оподаткування у 2025 році прогнозується на рівні:

$$\text{Чистий прибуток} = 2534946,15 - 456290,31 = 2078655,84 \text{ грн.}$$

У 2023 році чистий прибуток становив 1881400 грн.:

$$\Delta \text{Чистий прибуток} = 2078655,84 - 1881400 = 197255,84 \text{ грн.}$$

Таким чином, впровадження нової системи мотивації водіїв матиме позитивний економічний ефект для підприємства. Незважаючи на зростання фонду оплати праці на 97153,85 грн, підвищення ефективності роботи водіїв дозволить збільшити чистий прибуток на 197255,84 грн у 2025 році. Це свідчить про те, що нова система мотивації стимулюватиме продуктивність працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Українська система мотивації працівників має ряд специфічних проблем, зокрема неврегульованість у сфері додаткових виплат, що часто ускладнює прозорість та справедливість у визначенні заробітної плати. Впровадження грейдингу в компаніях, таких як ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», дозволяє створити чітку та прозору ієрархію посад, що значно підвищує задоволеність працівників і вирішує проблеми з мотивацією. Грейдинг дає змогу диференціювати оплату праці залежно від кваліфікації та значущості кожної посади для розвитку підприємства, що позитивно впливає на рівень ефективності та стабільність кадрового складу.

Особливе значення в процесі мотивації працівників має атестація, яка дозволяє оцінити кваліфікацію та професійні досягнення працівників, зокрема водіїв міжнародних перевезень. Такий підхід допомагає коректно визначити рівень заробітної плати, що відповідає реальним досягненням та зусиллям кожного працівника. В результаті, підприємство отримує економічно обґрунтовану систему оплати праці, що повністю відповідає його специфіці та вимогам. Впровадження цієї системи є важливим кроком для покращення внутрішньої організації та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Нова система мотивації, яка передбачає перерозподіл заробітної плати на основні та додаткові складові, дозволяє точніше врахувати специфіку роботи працівників. Вона забезпечує баланс між посадовим окладом, винагородами за виконання термінів доставки, компенсаціями за ненормований робочий день та роботу у вихідні та святкові дні. Таке диференційоване ставлення до працівників підвищує їхню ефективність, забезпечуючи гнучкість і справедливість в оплаті праці, що сприяє зростанню продуктивності. Це особливо важливо для підприємств, де специфіка роботи вимагає врахування різних умов праці та навантаження на працівників.

Впровадження нової системи мотивації в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» передбачає збільшення фонду оплати праці водіїв, що зросте на 97153,85 грн у 2025 році порівняно з попереднім періодом. Це підвищення витрат на оплату праці буде компенсовано завдяки зростанню ефективності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати компанії. Очікується, що чистий прибуток підприємства у 2025 році зросте на 197255,84 грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження нової системи мотивації і її здатність підвищити продуктивність працівників та покращити загальні фінансові показники підприємства.

## ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження на тему: «Мотивація персоналу підприємства в кризовий умовах» можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація персоналу є ключовим фактором ефективності управління, що значною мірою впливає на продуктивність працівників та стабільність організації. Сучасні підходи до мотивації враховують комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, які забезпечують гармонійний розвиток внутрішніх і зовнішніх чинників. Значущість мотивації посилюється в умовах цифровізації економіки, яка змінює традиційні підходи до стимулювання праці та потребує використання інноваційних інструментів для досягнення індивідуальних і організаційних цілей.

Важливою умовою ефективної системи мотивації є врахування унікальних потреб і цінностей кожного працівника, що дозволяє розкрити їхній потенціал. Успішне впровадження таких підходів формує високу корпоративну культуру, створює позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечує конкурентоспроможність організації. Роль керівництва полягає в адаптації стимулів до змінюваних умов та орієнтації на довгостроковий результат через збалансовану систему мотивації, яка враховує сучасні виклики й перспективи розвитку.

2. Поточна економічна та соціальна ситуація в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану змусила підприємства переглянути свої підходи до управління персоналом і розробити нові методи адаптації до кризових умов. Значне скорочення робочих місць, еміграція фахівців і зниження доходів працівників посилили актуальність питань мотивації, забезпечення безпеки та збереження психоемоційного стану співробітників. У цьому контексті важливою є роль керівників, які мають знайти баланс між економічними можливостями та потребами працівників, забезпечуючи гнучкість організаційних процесів і ефективну підтримку персоналу.

Зміна традиційних методів управління на користь інноваційних підходів, таких як гнучкі системи мотивації, психологічна підтримка та розвиток кар'єрних можливостей, дозволяє знизити рівень стресу та підвищити залученість співробітників. Крім того, акцент на створенні безпечних умов праці, визнанні досягнень працівників та залученні їх до процесу прийняття рішень сприяє зміцненню довіри до підприємства. Успішне впровадження таких заходів може стати запорукою стабільності та ефективності організацій навіть у найскладніших умовах.

3. ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням активів і поліпшенням фінансових показників. Загальний баланс компанії збільшився на 34,44% за період 2021–2023 років, досягнувши 210655,5 тис. грн у 2023 році. Оборотні активи зросли на 49,07%, причому найбільше зростання спостерігалось у грошових коштах та їх еквівалентах, які збільшилися в 17 разів, до 28484,4 тис. грн, що свідчить про ефективне управління ліквідністю. Разом із зростанням основних засобів на 28,88% це вказує на стратегічний розвиток інфраструктури компанії.

Попри певне зменшення запасів та готової продукції, компанія значно збільшила дебіторську заборгованість за продукцію на 97,48%, що може бути наслідком розширення клієнтської бази або змін у комерційній політиці. Власний капітал у 2023 році зріс на 7,58%, а нерозподілений прибуток збільшився на 10,06%, що відображає стабільну рентабельність. Крім того, компанія забезпечує високу якість послуг, сертифікованих за ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та OHSAS 18001:2007, а її інвестиції в інноваційні технології та професійний розвиток персоналу підсилюють конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України.

4. Організаційна структура ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, що дозволяє підтримувати високий рівень дисципліни та оперативності у прийнятті рішень. Середньооблікова чисельність персоналу компанії за період 2021–2023 років

зросла на 88,79% — з 232 до 438 осіб. Найбільше зростання спостерігалось у віковій групі 26–35 років, чисельність якої збільшилася на 93,37%, досягнувши 275 осіб у 2023 році. Це свідчить про здатність компанії залучати молодих фахівців та орієнтуватися на розвиток кадрового потенціалу.

У кадровій політиці компанії також помітна тенденція до утримання працівників із тривалим досвідом роботи: чисельність персоналу зі стажем понад п'ять років зросла на 145,37%, досягнувши 115 осіб. Збільшення кількості працівників із вищою освітою на 222,06% (на 65 осіб) свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії. Операційні департаменти підприємства забезпечують широкий спектр логістичних послуг, сприяючи ефективному управлінню та виконанню завдань.

Попри значний приріст персоналу, у 2023 році компанія досягла стабільності у кадровому складі, не зафіксувавши змін у чисельності працівників. Це свідчить про завершення активної фази розширення, яка спостерігалась у 2022 році, коли компанія прийняла 252 нових співробітників. Така динаміка демонструє ефективність кадрової політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», спрямованої на підтримку балансу між залученням нових фахівців та утриманням досвідчених працівників.

5. Українська система мотивації має свої особливості, зокрема нерегульованість у сфері додаткових виплат, що значно ускладнює їхню прозорість і справедливість. Запровадження грейдингу, як сучасного методу диференціації оплати праці, дозволяє створити прозору ієрархію посад, базовану на їхній значущості для підприємства.

На прикладі ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» визначено, що грейдинг сприятиме підвищенню задоволеності працівників і вирішенню проблем з мотивацією. Особливу увагу приділено атестації працівників, зокрема водіїв міжнародних перевезень, що дозволяє врахувати їхній кваліфікаційний рівень і професійні досягнення. Такий підхід забезпечує економічно обґрунтовану систему оплати праці, адаптовану до специфіки підприємства.

Впровадження грейдингу є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності компанії та стабільності її кадрового складу.

6. Впровадження нової системи мотивації працівників у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» передбачає перерозподіл часток заробітної плати між основними та додатковими складовими, що дозволяє більш ефективно враховувати специфіку роботи працівників. Система, яка базується на посадовому окладі, винагородах за виконання термінів доставки, компенсаціях за ненормований робочий день і роботу у вихідні та святкові дні, створює можливості для більш гнучкого та справедливого підходу до мотивації. Як показує приклад водія з міжнародних перевезень, така система дозволяє визначити точні розміри заробітної плати та надбавок, що в свою чергу підвищує задоволеність працівників і забезпечує їх ефективність.

У 2025 році загальний фонд оплати праці водіїв за новою системою складе 10296 000 грн, що на 97153,85 грн більше порівняно з 2023 роком. Попри це, нова система мотивації дозволить підвищити ефективність роботи, що відобразиться на фінансових результатах підприємства. Очікується, що чистий прибуток у 2025 році зросте на 197255,84 грн, що свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації нової стратегії мотивації працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
2. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2017. №. 6 (1). С. 25-29.
3. Батченко Л.В. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. № 11 (211), 2019. С. 22-33.
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць*. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
5. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya>
6. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*, 2018. № 4. С. 29–31.
7. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
8. Геращенко І., Зінін К. Аналіз мотивації персоналу у процесі стратегічного управління життєдіяльності підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 2021. С. 86-88.

9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247*
11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*, 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
12. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
13. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2021. № 1. С. 50– 55.
14. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць*. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97.
15. Грибань В.Є., Живко З.Б. Підвищення ефективності системи мотивації на основі зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024. С.61-62.
16. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. №36. С. 109-113.

17. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111>
18. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
19. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
21. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: [https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya\\_analiz-rynku-pratsi.pdf](https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf)
22. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Випуск 3(14). С. 166–172. URL: [http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)
23. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
24. Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*, 2022. Вип.13. С. 78-84.
25. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 2022. С. 368–370.
26. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. *Сучасні виклики і актуальні проблеми*

науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути : матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37-42.

27. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія 2 «Економіка», 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.

28. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*, 2021. Вип. 9. С. 418-422.

29. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.

30. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. С. 4. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

31. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

32. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки* [Текст]. К. : Національна академія управління, 2009. № 10 . С.65-73.

33. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Проблеми економіки та управління* № 640. Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. С. 271-278.

34. Живко З.Б., Воронка О.З. Теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії*. Випуск 2 (12), 2021.С. 141-150. [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/arhiv/sps2\(12\)2021/20.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps2(12)2021/20.pdf) <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150> URL: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021>

35. Іващенко М., Цюлковська С. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у конкурентоспроможності підприємства. *Ростислав СЛАВ'ЮК*. 2023. С. 59.

36. Когут О.О. (2020) Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури// Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212
37. Кодекс законів про працю України від 2.12.2017 р. №322-VIII. Юридична енциклопедія. 2017. №3.С 792
38. Ковальський, В., Пушкар, О., & Кравченко, Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. Економіка та суспільство. №22 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>.
39. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 77–80
40. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
41. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136
42. Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». Молодий вчений. 2021. № 4(92). С. 308–313.
43. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 11. 9 с.
44. Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. Юридичний вісник. 2020. № 6. С. 303–308.
45. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 р. № 601. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>
46. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66
47. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на

підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

48. Офіційний сайт групи Заммлер. URL:  
<https://www.zammler.com.ua/>

49. Офіційний сайт ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ. URL:  
<https://www.zammler.com.ua/services/predstavitelstva/uslugi-v-ukraine/>

50. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш формат, 2020 424 с.

51. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213. Про оплату праці: Закон України від 01.05.1995 р. №2780. URL:  
<https://ligazakon.com.ua>.

52. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

53. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2136 від 15.03.2022 р. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

54. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL:  
[https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044\\_prava-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu](https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu)

55. Стрельбицька О.П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. КНЕУ. 2019. Ч. 2. С. 250–2

56. Таран-Лала О.М., Загребельна І.Л., Симоненко Я.В. Оптимізація процесу соціального розвитку трудового колективу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Агросвіт. 2019. Вип. 24. С. 23–27.

57. Таран-Лала О.М., Сорока Ю.С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 31–37.

58. Топ-10 найбільших логістичних компаній України URL:  
<https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>.

59. Ткаченко О. С., Величко Р. В. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення. Наукові та прикладні аспекти

удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія. Дніпро: Пороги, 2021. С. 113–122.

60. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87-91.

61. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevykh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>

62. Chmutova I., Myronova O., Bykhun I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. Development Management. 2022. Vol. 21, No. 2.P. 40-50. DOI: 10.57111/devt.20(2).2022.40-50

63. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York and London : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

64. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>

65. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. CISION: web-site. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>

66. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html>

67. Viktor Zhyvko , Boyko Roman , Vasyl Hryban. MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE SYSTEM. *Financial strategies for accelerating digital transformation in Ukraine's aviation industry*. International Conference on Economics, Accounting, and Finance -2024. P. 67-68. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2024/paper/view/780/332>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиці А.1 - Фінансова звітність ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м.  
Київ за 2021 рік

| Актив                                                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>року, тис.<br>грн | На кінець<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                        | 1000         | 1 275.00                                    | 2 164.00                                      |
| первісна вартість                                                                                | 1001         | 1 935.00                                    | 3 289.00                                      |
| накопичена амортизація                                                                           | 1002         | 660.00                                      | 1 125.00                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                | 1005         | 282.00                                      | 17.00                                         |
| Основні засоби:                                                                                  | 1010         | 19 344.00                                   | 25 912.00                                     |
| первісна вартість                                                                                | 1011         | 26 227.00                                   | 38 004.00                                     |
| знос                                                                                             | 1012         | 6 882.00                                    | 12 091.00                                     |
| Довгострокові біологічні активи                                                                  | 1020         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                                               | 1030         | 10 174.00                                   | 28 999.00                                     |
| Інші необоротні активи                                                                           | 1090         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Усього за розділом I                                                                             | 1095         | 31 078.00                                   | 57 094.00                                     |
| II. Оборотні активи Запаси:                                                                      | 1100         | 24 032.00                                   | 41 067.00                                     |
| у тому числі готова продукція                                                                    | 1103         | 23 126.00                                   | 39 407.00                                     |
| Поточні біологічні активи                                                                        | 1110         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                                            | 1125         | 37 564.00                                   | 47 928.00                                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                                            | 1135         | 277.00                                      | 412.00                                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                                               | 1136         | 87.00                                       | 130.00                                        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                          | 1155         | 3 140.00                                    | 7 440.00                                      |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                     | 1160         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                          | 1165         | 1 800.00                                    | 1 549.00                                      |
| Витрати майбутніх періодів                                                                       | 1170         | 184.00                                      | 715.00                                        |
| Інші оборотні активи                                                                             | 1190         | 143.00                                      | 488.00                                        |
| Усього за розділом II                                                                            | 1195         | 67 144.00                                   | 99 602.00                                     |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття                                 | 1200         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Баланс                                                                                           | 1300         | 98 222.00                                   | 156 696.00                                    |
| Пасив                                                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>року, тис.<br>грн | На кінець<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                              | 1400         | 7 716.00                                    | 7 716.00                                      |
| Додатковий капітал                                                                               | 1410         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Резервний капітал                                                                                | 1415         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                      | 1420         | 7 282.00                                    | 23 658.00                                     |
| Неоплачений капітал                                                                              | 1425         | 0.00                                        | 0.00                                          |
| Усього за розділом I                                                                             | 1495         | 14 999.00                                   | 31 375.00                                     |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                             | 1595         | 2 759.00                                    | 2 500.00                                      |
| Короткострокові кредити банків                                                                   | 1600         | 842.00                                      | 1 990.00                                      |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610         | 1 179.00                                    | 259.00                                        |
| товари, роботи, послуги                                                                          | 1615         | 36 685.00                                   | 40 341.00                                     |

|                                                                                                   |      |           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|------------|
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 0.00      | 0.00       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00      | 0.00       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 0.00      | 0.00       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 4.00      | 0.00       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00      | 0.00       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 41 751.00 | 80 229.00  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 80 463.00 | 122 821.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00      | 0.00       |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 98 222.00 | 156 696.00 |

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2021 рік

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 98 137.00                   | 72 339.00                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 38 553.00                   | 24 559.00                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 6 606.00                    | 5 973.00                                          |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | 60 557.00                   | 47 253.00                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240      | 20 714.00                   | 150.00                                            |
| Інші витрати                                                   | 2270      | 3 616.00                    | 527.00                                            |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 125 457.00                  | 78 464.00                                         |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 102 727.00                  | 72 341.00                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 22 730.00                   | 6 123.00                                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | 971.00                      | 1 144.00                                          |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350      | 21 758.00                   | 4 978.00                                          |

Таблиця Б.1 - Фінансова звітність ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м.  
Київ за 2022 рік

| <b>Актив</b>                                                                                     | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>На початок<br/>звітнього<br/>року, тис.<br/>грн</b> | <b>На кінець<br/>звітнього<br/>періоду, тис.<br/>грн</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                        | 1000                 | 2 164.20                                               | 2 795.20                                                 |
| первісна вартість                                                                                | 1001                 | 3 289.50                                               | 4 498.50                                                 |
| накопичена амортизація                                                                           | 1002                 | 1 125.30                                               | 1 703.30                                                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                | 1005                 | 17.90                                                  | 12.90                                                    |
| Основні засоби:                                                                                  | 1010                 | 25 912.50                                              | 30 458.40                                                |
| первісна вартість                                                                                | 1011                 | 38 004.00                                              | 48 623.40                                                |
| знос                                                                                             | 1012                 | 12 091.50                                              | 18 165.00                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                                               | 1030                 | 28 999.80                                              | 26 552.90                                                |
| Усього за розділом I                                                                             | 1095                 | 57 094.40                                              | 59 819.40                                                |
| II. Оборотні активи Запаси:                                                                      | 1100                 | 41 067.00                                              | 268.20                                                   |
| у тому числі готова продукція                                                                    | 1103                 | 39 407.20                                              | 16.80                                                    |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                                            | 1125                 | 47 928.60                                              | 54 580.40                                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                                            | 1135                 | 412.70                                                 | 15.80                                                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                               | 1136                 | 130.60                                                 |                                                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                          | 1155                 | 7 440.60                                               | 4 389.40                                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                          | 1165                 | 1 549.00                                               | 1 788.60                                                 |
| Витрати майбутніх періодів                                                                       | 1170                 | 715.70                                                 | 1 069.90                                                 |
| Інші оборотні активи                                                                             | 1190                 | 488.40                                                 | 1 207.40                                                 |
| Усього за розділом II                                                                            | 1195                 | 99 602.00                                              | 63 319.70                                                |
| Баланс                                                                                           | 1300                 | 156 696.40                                             | 123 139.10                                               |
| <b>Пасив</b>                                                                                     | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>На початок<br/>звітнього<br/>року, тис.<br/>грн</b> | <b>На кінець<br/>звітнього<br/>періоду, тис.<br/>грн</b> |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                              | 1400                 | 7 716.60                                               | 7 716.60                                                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                      | 1420                 | 23 658.70                                              | 24 157.60                                                |
| Усього за розділом I                                                                             | 1495                 | 31 375.30                                              | 31 874.20                                                |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                             | 1595                 | 2 500.00                                               | 10 140.90                                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                   | 1600                 | 1 990.10                                               | 6 179.70                                                 |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610                 | 259.90                                                 | 314.90                                                   |
| товари, роботи, послуги                                                                          | 1615                 | 40 341.30                                              | 38 980.60                                                |
| розрахунками з бюджетом                                                                          | 1620                 | 236.80                                                 |                                                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                               | 1621                 | 158.20                                                 |                                                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                      | 1630                 | 16.30                                                  |                                                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                        | 1690                 | 80 229.80                                              | 35 395.70                                                |
| Усього за розділом III                                                                           | 1695                 | 122 821.10                                             | 81 124.00                                                |
| Баланс                                                                                           | 1900                 | 156 696.40                                             | 123 139.10                                               |

Таблиця Б.2 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2022 рік

| Назва рядка                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 110 134.90                        | 98 137.30                                                        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 53 361.00                         | 38 553.70                                                        |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 8 947.20                          | 6 606.30                                                         |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 59 796.20                         | 60 557.20                                                        |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 4 834.00                          | 20 714.00                                                        |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 9 360.90                          | 3 616.50                                                         |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 123 916.10                        | 125 457.60                                                       |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | 122 518.10                        | 102 727.40                                                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 1 398.00                          | 22 730.20                                                        |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | 902.10                            | 971.90                                                           |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         | 495.90                            | 21 758.30                                                        |

Таблиця Б.1 - Фінансова звітність ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2023 рік

| <b>Актив</b>                                                                                     | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>На початок<br/>звітнього<br/>року, тис.<br/>грн</b> | <b>На кінець<br/>звітнього<br/>періоду, тис.<br/>грн</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                        | 1000                 | 2 795.20                                               | 2 611.00                                                 |
| первісна вартість                                                                                | 1001                 | 4 498.50                                               | 5 077.50                                                 |
| накопичена амортизація                                                                           | 1002                 | 1 703.30                                               | 2 466.50                                                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                | 1005                 | 12.90                                                  | 12.90                                                    |
| Основні засоби:                                                                                  | 1010                 | 30 458.40                                              | 33 395.80                                                |
| первісна вартість                                                                                | 1011                 | 48 623.40                                              | 61 652.80                                                |
| знос                                                                                             | 1012                 | 18 165.00                                              | 28 257.00                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                                               | 1030                 | 26 552.90                                              | 26 156.00                                                |
| Усього за розділом I                                                                             | 1095                 | 59 819.40                                              | 62 175.70                                                |
| II. Оборотні активи Запаси:                                                                      | 1100                 | 268.20                                                 | 9 171.60                                                 |
| у тому числі готова продукція                                                                    | 1103                 | 16.80                                                  | 8 000.20                                                 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                                            | 1125                 | 54 580.40                                              | 94 648.20                                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                                            | 1135                 | 15.80                                                  | 12.20                                                    |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                          | 1155                 | 4 389.40                                               | 12 947.70                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                          | 1165                 | 1 788.60                                               | 28 484.40                                                |
| Витрати майбутніх періодів                                                                       | 1170                 | 1 069.90                                               | 1 086.40                                                 |
| Інші оборотні активи                                                                             | 1190                 | 1 207.40                                               | 2 129.30                                                 |
| Усього за розділом II                                                                            | 1195                 | 63 319.70                                              | 148 479.80                                               |
| Баланс                                                                                           | 1300                 | 123 139.10                                             | 210 655.50                                               |
| <b>Пасив</b>                                                                                     | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>На початок<br/>звітнього<br/>року, тис.<br/>грн</b> | <b>На кінець<br/>звітнього<br/>періоду, тис.<br/>грн</b> |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                              | 1400                 | 7 716.60                                               | 7 716.60                                                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                      | 1420                 | 24 157.60                                              | 26 037.30                                                |
| Усього за розділом I                                                                             | 1495                 | 31 874.20                                              | 33 753.90                                                |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                             | 1595                 | 10 140.90                                              | 7 114.80                                                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                   | 1600                 | 6 179.70                                               |                                                          |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610                 | 314.90                                                 | 166.10                                                   |
| товари, роботи, послуги                                                                          | 1615                 | 38 980.60                                              | 54 395.40                                                |
| розрахунками з бюджетом                                                                          | 1620                 | 236.80                                                 | 668.20                                                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                               | 1621                 | 158.20                                                 | 536.20                                                   |
| розрахунками зі страхування                                                                      | 1625                 | 57.90                                                  |                                                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                      | 1630                 | 16.30                                                  | 236.30                                                   |
| Інші поточні зобов'язання                                                                        | 1690                 | 35 395.70                                              | 114 262.90                                               |
| Усього за розділом III                                                                           | 1695                 | 81 124.00                                              | 169 786.80                                               |
| Баланс                                                                                           | 1900                 | 123 139.10                                             | 210 655.50                                               |

Таблиця В.2 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2023 рік

| Назва рядка                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 177 237.10                        | 110 134.90                                                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 128 429.10                        | 53 361.00                                                     |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | 16 576.40                         | 8 947.20                                                      |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | 59 187.10                         | 59 796.20                                                     |
| Інші доходи                                                    | 2240         | 1 241.90                          | 4 834.00                                                      |
| Інші витрати                                                   | 2270         | 4 807.10                          | 9 360.90                                                      |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 195 055.40                        | 123 916.10                                                    |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | 192 423.30                        | 122 518.10                                                    |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 2 632.10                          | 1 398.00                                                      |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | 750.70                            | 902.10                                                        |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         | 1 881.40                          | 495.90                                                        |

## Додаток Г

Таблиця Г.1 - Штатний розпис ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2022 р.

| № п/п                                          | Посада                                                    | Код по КП | К-ть штатних одиниць | Посадовий оклад | Середній фонд зарплати | ПІБ |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|----------------------|-----------------|------------------------|-----|
| <b>АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПІДРОЗДІЛ</b>              |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Генеральний директор                                      | 1210.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Голова ревізійної комісії                                 | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Директор з зовнішніх комунікацій                          | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Заступника генерального директора по залученню інвестицій | 1210.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер з адміністративної діяльності                    | 1475.4    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер систем якості                                    | 1493      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Діловод                                                   | 4144      | 2,5                  |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Інженер з охорони праці                                   | 2149.2    | 0,5                  |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 9                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Юридичний відділ</b>                        |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Начальник юридичного відділу                              | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Юрист                                                     | 2421.2    | 0,25                 |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Помічник юриста                                           | 3436.9    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 2,25                 |                 | 0,00                   |     |
| <b>Служба безпеки</b>                          |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Начальник служби з безпеки                                | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Фахівець з організації інформаційної безпеки              | 3439      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 2                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Департамент з управління персоналом</b>     |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Директор з управління персоналу                           | 1232      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер з персоналу                                      | 1477.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Інспектор з кадрів                                        | 3423      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 3                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Фінансовий відділ</b>                       |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Директор фінансовий                                       | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер в допоміжній діяльності у сфері фінансів         | 1467      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Головний бухгалтер                                        | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Заступник головного бухгалтера                            | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Бухгалтер                                                 | 3433      | 6,25                 |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 10,25                |                 | 0,00                   |     |
| <b>Митно- брокерський відділ</b>               |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Начальник митно - брокерського відділу                    | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Заступник начальника митно -брокерського відділу          | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Агент з митного оформлення                                | 3422      | 7                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 9                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Відділ по роботі з ключовими клієнтами</b>  |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Начальник відділу                                         | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Заступник начальника відділу                              | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності         | 1443      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Менеджер                                                  | 1499      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                |                                                           |           | 4                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Департамент з авіаційних перевезень</b>     |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Директор департаменту з авіаційних перевезень             | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Разом                                                     |           | 1                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Відділ авіаційно - вантажних перевезень</b> |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                                | Начальник відділу                                         | 1226.2    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                                | Провідний фахівець                                        | 3439      | 1                    |                 | 0,00                   |     |



|                                                             |                                                    |        |        |  |      |  |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------|--------|--|------|--|
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1226.2 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Старший механік                                    | 3115   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Механік                                            | 3115   | 2      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності  | 1443   | 3      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Водій автотransпортних засобів                     | 8322   | 35     |  | 0,00 |  |
|                                                             | Сестра медична                                     | 3231   | 0,25   |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 42,25  |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом по департаменту                              |        | 55,75  |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 134,75 |  | 0,00 |  |
| Структурний підрозділ ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" в місті Одеса   |                                                    |        |        |  |      |  |
| АДМІНІСТРАТИВНИЙ ВІДДІЛ                                     |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Керівник структурного підрозділу                   | 1226.1 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з адміністративної діяльності             | 1475.4 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 2      |  | 0,00 |  |
| Фінансовий відділ                                           |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Заступник головного бухгалтера                     | 1231   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Бухгалтер                                          | 3433   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 2      |  | 0,00 |  |
| Відділ з морських перевезень                                |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1226.2 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з транспортно- експедиторської діяльності | 1443   | 2      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 3      |  | 0,00 |  |
| Відділ транспорту з автоперевезень по Україні               |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1226.2 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з транспортно- експедиторської діяльності | 1443   | 2,25   |  | 0,00 |  |
|                                                             | Водій автотransпортних засобів                     | 8322   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 4,25   |  | 0,00 |  |
| Відділ міжнародних перевезень                               |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1226.2 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з транспортно- експедиторської діяльності | 1443   | 2      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 3      |  | 0,00 |  |
| Відділ по роботі з ключовими клієнтами                      |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1229.7 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер із збуту                                  | 1475.4 | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 2      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом по підрозділу                                |        | 16,25  |  | 0,00 |  |
| Структурний підрозділ ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" в місті Прилуки |                                                    |        |        |  |      |  |
| Адміністративний відділ                                     |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Менеджер проєкту                                   | 1231   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Інженер з охорони праці                            | 2149.2 | 0,25   |  | 0,00 |  |
|                                                             | Інспектор з кадрів                                 | 3423   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 2,25   |  | 0,00 |  |
| Фінансовий відділ                                           |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Бухгалтер                                          | 3433   | 1      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 1      |  | 0,00 |  |
| Відділ логістики                                            |                                                    |        |        |  |      |  |
| Складський відділ                                           |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Завідувач складу                                   | 1226.2 | 0,5    |  | 0,00 |  |
|                                                             | Менеджер з логістики                               | 1475,4 | 7      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Комірник                                           | 9411   | 9      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Оператор з уведення даних в ЕОМ                    | 4114   | 2      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Водій навантажувача                                | 8334   | 27     |  | 0,00 |  |
|                                                             | Вантажник                                          | 9333   | 5      |  | 0,00 |  |
|                                                             | Разом                                              |        | 50,5   |  | 0,00 |  |
| Технічний відділ                                            |                                                    |        |        |  |      |  |
|                                                             | Начальник відділу                                  | 1226.2 | 1      |  | 0,00 |  |

|  |                                |      |        |  |      |  |
|--|--------------------------------|------|--------|--|------|--|
|  | Акумуляторник                  | 7241 | 3      |  | 0,00 |  |
|  | Водій автотранспортних засобів | 8322 | 4      |  | 0,00 |  |
|  | Тракторист                     | 8331 | 2      |  | 0,00 |  |
|  | Слюсар з ремонту автомобілів   | 7231 | 2      |  | 0,00 |  |
|  | Разом                          |      | 12     |  | 0,00 |  |
|  | Разом по підрозділу            |      | 65,75  |  | 0,00 |  |
|  | Разом по підприємству          |      | 216,75 |  | 0,00 |  |

## Додаток Д

Таблиця Д.1 - Штатний розпис ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА», м. Київ за 2023 р.

| № п/п                                      | Посада                                                    | Код по КП | К-ть штатних одиниць | Посадовий оклад | Середній фонд зарплати | ПІБ |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|----------------------|-----------------|------------------------|-----|
| <b>АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПІДРОЗДІЛ</b>          |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Генеральний директор                                      | 1210.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Голова ревізійної комісії                                 | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Директор з зовнішніх комунікацій                          | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Заступника генерального директора по залученню інвестицій | 1210.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Менеджер з адміністративної діяльності                    | 1475.4    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Менеджер систем якості                                    | 1493      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Діловод                                                   | 4144      | 2,5                  |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Інженер з охорони праці                                   | 2149.2    | 0,5                  |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Разом                                                     |           | 9                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Юридичний відділ</b>                    |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Начальник юридичного відділу                              | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Юрисконсульт                                              | 2429      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Разом                                                     |           | 2                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Служба безпеки</b>                      |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Начальник служби з безпеки                                | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Фахівець з організації інформаційної безпеки              | 3439      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Разом                                                     |           | 2                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Департамент з управління персоналом</b> |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Директор з управління персоналу                           | 1232      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Менеджер з персоналу                                      | 1477.1    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Інспектор з кадрів                                        | 3423      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Разом                                                     |           | 3                    |                 | 0,00                   |     |
| <b>Фінансовий відділ</b>                   |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Директор фінансовий                                       | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Менеджер в допоміжній діяльності у сфері фінансів         | 1467      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Головний бухгалтер                                        | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Заступник головного бухгалтера                            | 1231      | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Бухгалтер                                                 | 3433      | 6,25                 |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Разом                                                     |           | 10,25                |                 | 0,00                   |     |
| <b>Митно- брокерський відділ</b>           |                                                           |           |                      |                 |                        |     |
|                                            | Начальник митно - брокерського відділу                    | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |
|                                            | Заступник начальника митно -брокерського відділу          | 1229.7    | 1                    |                 | 0,00                   |     |

|                                         |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|--------|------|--|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | Агент з митного оформлення                        | 3422   | 6,75 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 8,75 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Відділ по роботі з ключовими клієнтами  |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1229.7 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Заступник начальника відділу                      | 1229.7 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності | 1443   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Менеджер                                          | 1499   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         |                                                   |        | 4    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Департамент з авіаційних перевезень     |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Директор департаменту з авіаційних перевезень     | 1231   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Відділ авіаційно - вантажних перевезень |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1226.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Провідний фахівець                                | 3439   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 2    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Департамент інформаційних технологій    |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Директор департаменту інформаційних технологій    | 1231   | 0,5  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Інженер - програміст                              | 2132.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 1,5  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Департамент міжнародних перевезень      |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Директор департаменту міжнародних перевезень      | 1231   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Відділ збірних вантажів                 |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1226.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності | 1443   | 3    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         |                                                   |        | 4    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Відділ повних вантажів                  |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1226.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності | 1443   | 6    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 7    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Відділ документообігу                   |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1229.7 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Фахівець з транспортно-експедиторської діяльності | 3439   | 2    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом                                             |        | 3    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
| Транспортний відділ                     |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Водій автотранспортних засобів                    | 8322   | 12   |  | 0,00 | Торба О.М., Цьмух С.П., Прокопець О.В., Столярчук І.Г., Іванов С.М., Цюндик Р.Ю., Будах Д.Г., Білиба В.А., Максимчук О.П., Лупол М.А., Гордієнко Ю.Є., Сірий Ю.В. |
|                                         | Разом                                             |        | 12   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Разом по департаменту                             |        | 27   |  | 0    |                                                                                                                                                                   |
| Відділ морських перевезень              |                                                   |        |      |  |      |                                                                                                                                                                   |
|                                         | Начальник відділу                                 | 1226.  | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                   |

|                                     |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|-----|--|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                     | 2      |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер з транспортно - експедиторської діяльності | 1443   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 2   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Департамент збуту                   |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Директор комерційний                                | 1233   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Відділ маркетингу                   |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Начальник відділу маркетингу та розвитку            | 1233   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер з маркетингу                               | 1475.4 | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 2   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Відділ збуту                        |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Начальник відділу збуту                             | 1233   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер із збуту                                   | 1475.4 | 4   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 5   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом по департаменту                               |        | 8   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Департамент регіональних перевезень |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Директор департаменту регіональних перевезень       | 1231   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Відділ збірних вантажів             |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Начальник відділу                                   | 1226.2 | 0,5 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності   | 1443   | 4   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Фахівець з транспортно-експедиторської діяльності   | 3439   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 5,5 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Відділ повних вантажів              |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Начальник відділу                                   | 1226.2 | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності   | 1443   | 5   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Фахівець з транспортно-експедиторської діяльності   | 3439   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Разом                                               |        | 7   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Транспортний відділ                 |                                                     |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Начальник відділу                                   | 1226.2 | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Старший механік                                     | 3115   | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | механік                                             | 3115   | 2   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності   | 1443   | 3   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Водій автотранспортних засобів                      | 8322   | 39  |  | 0,00 | Слободяник П.М., Кожухар О.Б., Мельниченко А.В., Ігнатенко В.Ю., Будік О.А., Шабала О.М., Носенко А.О., Майструк А.В., Скуйбіда А.М., Шабала Д.М., Гордієнко О.Ю., Нетяга О.О., Река В.В., Єременко А.С., Безпалый В.Ю., Костенко Є.В., Сторчак О.П., Міщенко В.Г., Тіторенко С.П., Петренко С.В., Подвезько К.В., |



|                                                                 |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|-------|--|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | Менеджер проєкту                | 1231   | 1     |  | 0,00 | Бойко О.В. (0,5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                 | Інженер з охорони праці         | 2149.2 | 0,25  |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                 | Інспектор з кадрів              | 3423   | 1     |  | 0,00 | Кувшинова В.Л. (декрет),                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                 | Разом                           |        | 2,25  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Фінансовий відділ                                               |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                 | Бухгалтер                       | 3433   | 1     |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                 | Разом                           |        | 1     |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Відділ логістики                                                |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Складський відділ                                               |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                 | Завідувач складу                | 1226.2 | 0,5   |  | 0,00 | Єгоров В.Л.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                 | Начальник зміни                 | 1226.2 | 1     |  | 0,00 | Сухарєв М.М.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                 | Менеджер з логістики            | 1475,4 | 7     |  | 0,00 | Жулай Р.В., Міхно С.В., Мірошник Д.А., Фаттахов О.П., Чухрай О.В., Козубай Є.Г., Яковенко С.М., Лозян В.С.                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                 | Комірник                        | 9411   | 9     |  | 0,00 | Герасименко О.А., Кур'ян О.В., Луковина Ю.Л., Маринченко В.М., Деркач А.О., Кузьменко Є.О., Цибенко Р.В., Фесик С.П., Колодченко І. В.                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                 | Оператор з уведення даних в ЕОМ | 4114   | 2     |  | 0,00 | Коробова О.В., Михашенко А.О.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                 | Водій навантажувача             | 8334   | 27    |  | 0,00 | Литовченко С.В., Опанасенко М.І., Іценко Є.А., Анікін В.О., Ляшенко М.О., Павленко Д.С., Харченко М.О., Демчук М.М., Решодько Є.І., Кисельов А.Б., Євса І.М., Фролов А.В., Гросул О.Г., Гоголь М.Ю., Микитченко О.В., Радченко А.С., Кислий Д.В., Горошко О.С., Аفرікян Ю.Г., Полуда Д.В., Цапенко Р.О., Кравецький В.О., Малишев Р.А., вакансія (3) |
|                                                                 | Вантажник                       | 9333   | 5     |  | 0,00 | Горбач О.М., Сірий О.В., Трофімов А.О., Василюк Б.В., вакансія                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                 | Разом                           |        | 51,5  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Технічний відділ                                                |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                 | Начальник відділу               | 1226.2 | 1     |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                 | Акумуляторник                   | 7241   | 3     |  | 0,00 | Сидоренко Г.М., Луцай М.С., Андрєєв А.Ю.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                 | Водій автотранспортних засобів  | 8322   | 4     |  | 0,00 | Щербина А.Ю., Фролов О.С., Лещотний Р.І., (вакансія)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                 | Тракторист                      | 8331   | 2     |  | 0,00 | Будз Р.В., вакансія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                 | Слюсар з ремонту автомобілів    | 7231   | 2     |  | 0,00 | Овдієнко А.М., Чайкін О.М.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                 | Разом                           |        | 12    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                 | Разом по підрозділу             |        | 66,75 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Структурний підрозділ ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" складська логістика |                                 |        |       |  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                            |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------|------|--|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адміністративний підрозділ                 |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Директор з контрактної логістики                     | 1229.7 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Інженер з охорони праці                              | 2149.2 | 1,25 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Разом                                                |        | 2,25 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| СЛУЖБА БЕЗПЕКИ                             |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Старший фахівець з безпеки                           | 3439   | 2    |  | 0,00 | Зікій О.Г., Вихованець П.В.                                                                                                                                                           |
|                                            | Фахівець з безпеки                                   | 3439   | 14   |  | 0,00 | Єременок Т.М., Запорожець Н.Я., Полуцький А.П., Розумна Л.С., Семикопний В.М., Таран С.В., Чумак В.В., Кравченко В.М., Олійник В.В., Шуст О.В., Гурин І.М., Зіроян А.В., Сасько Р.Ю., |
|                                            | Оператор інформаційно-комунікаційних мереж           | 4112   | 2    |  | 0,00 | Тарасенко К.М., Майстренко М.О.                                                                                                                                                       |
|                                            | Фахівець інфокомунікацій                             | 3114   | 1    |  | 0,00 | Сердюк В.М.                                                                                                                                                                           |
|                                            | Разом                                                |        | 19   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| Департамент інформаційних технологій       |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Директор департаменту інформаційних технологій       | 1231   | 0,5  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ ВІДДІЛ              |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Начальник відділу                                    | 1226.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Головний фахівець з автоматизованих систем керування | 1237.1 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Провідний інженер з комп'ютерних систем              | 2131.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Інженер з комп'ютерних систем                        | 2131.2 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Разом                                                |        | 4    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Разом по департаменту                                |        | 4,5  |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| ВІДДІЛ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ               |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Інспектор з кадрів                                   | 3423   | 1    |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                              |
|                                            | Менеджер з персоналу                                 | 1477.1 | 1    |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                              |
|                                            | Діловод                                              | 4144   | 1    |  | 0,00 | Тімаков В.П.(0,5), Філоненко А.П.(0,5)                                                                                                                                                |
|                                            | Разом                                                |        | 3    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| ФІНАНСОВИЙ ВІДДІЛ                          |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Головний бухгалтер                                   | 1231   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Менеджер із допоміжної діяльності у сфері фінансів   | 1467   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Заступник головного бухгалтера                       | 1231   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Бухгалтер                                            | 3433   | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Разом                                                |        | 4    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| ВІДДІЛ ПО РОБОТІ З КЛЮЧОВИМИ КЛІЄНТАМИ     |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Менеджер по роботі з ключовими клієнтами             | 1231   | 1    |  | 0,00 | Матвієнко О.Г.                                                                                                                                                                        |
|                                            | Разом                                                |        | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
| ВІДДІЛ АНАЛІТИКИ КОНСОЛІДОВАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ |                                                      |        |      |  |      |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Начальник відділу                                    | 1229.7 | 1    |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Аналітик консолідованої інформації                   | 2433.2 | 1    |  | 0,00 | Стадницька А.О.                                                                                                                                                                       |

|                                              |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|-----|--|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Разом                                   |        | 2   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                     |
| ДЕПАРТАМЕНТ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ             |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                              | Директор департаменту                   | 1231   | 1   |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Разом                                   |        | 1   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                     |
| ЦЕНТРАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ                        |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                              | Завідувач складу                        | 1226.2 | 2   |  | 0,00 | Кацитадзе І.Г., Потапчук С.В.                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Завідувач складу                        | 1226.2 | 0,5 |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Менеджер проєктів                       | 1231   | 5   |  | 0,00 | Науменко Р.С., Шуляк В.М., Понирко В.М.,                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Начальник зміни                         | 1226.2 | 5   |  | 0,00 | Скорик А.М., Фесенко В.В., Зозон Д.О., Кошман О.В., Новаківський М.О.                                                                                                                                                               |
|                                              | Старший оператор з уведення даних в ЕОМ | 4114   | 3   |  | 0,00 | Шум Л.А., Циба Д.О., Безсмертна Т.М.                                                                                                                                                                                                |
|                                              | Оператор з уведення даних в ЕОМ         | 4114   | 25  |  | 0,00 | Заволокін Є.В., Зозуля А.О., Магеровська І.В., Нестеренко В.В., Ніколенко А.О., Овчаренко В.Ю., Павлущенко О.М., Скок М.Б., Харченко О.О., Царик В.О., Шепикін І.М., Шум Л.А., Угаров О.С., Євтушенко Д.І., Козько А.В. (4 Бровари) |
|                                              | Старший комірник                        | 4131   | 1   |  | 0,00 | Бокей О.В.                                                                                                                                                                                                                          |
|                                              | Водій навантажувача                     | 8334   | 19  |  | 0,00 | Бабич А.В., Бутенко О.Л., Курченко О.П., Немеровець Г.М., Павленко В.В., Примака В.М., Деркач В.О., Загика Д.В., Млончик Р.М., Тягій М.І., (2 Бровари)                                                                              |
|                                              | Комірник                                | 4131   | 107 |  | 0,00 | Білоус С.Л., Бондаренко К.С., Варич А.А., Вересов В.В., Вірич О.С., Давидюк О.В., Деркач В.О., Дмитрюк Н.В., Дяченко О.О., Журавльов Є.М., Кабаков В.В., Каплюк В.О. (35 Красилівка), (14 Бровари)                                  |
|                                              | Укладальник-пакувальник                 | 9322   | 6   |  | 0,00 | Білогруд С.Г., Бреус О.Г., Власова Н.В., Горбатюк Н.М., Левада Ж.І., Шапоренко В.М.                                                                                                                                                 |
|                                              | Акумуляторник                           | 7241   | 0,5 |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Разом                                   |        | 174 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                              | Разом по департаменту                   |        | 175 |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                     |
| РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ                       |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
| Структурний підрозділ в місті Одеса          |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                              | Заступник завідувача складу             | 1226.2 | 1   |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Оператор з уведення даних в ЕОМ         | 4114   | 1   |  | 0,00 | Бурик І.О.                                                                                                                                                                                                                          |
|                                              | Комірник                                | 9333   | 1   |  | 0,00 | вакансія                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Разом                                   |        | 3   |  | 0,00 |                                                                                                                                                                                                                                     |
| ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО - ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАВАННЯ |                                         |        |     |  |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                              | Начальник відділу                       | 1221.  | 1   |  | 0,00 | Дрижирук І.О.                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                      |                                  |            |        |  |      |                                                                                 |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|------------|--------|--|------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      |                                  | 2          |        |  |      |                                                                                 |
|                                                      | менеджер з логістики             | 1475.<br>4 | 2      |  | 0,00 | Гарашенко М.О., Бендик Д.М.                                                     |
|                                                      | менеджер з логістики             | 1475.<br>4 | 1      |  | 0,00 | Яковлев Д.М.                                                                    |
|                                                      | Разом                            |            | 4      |  | 0,00 |                                                                                 |
| СЕКТОР АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ |                                  |            |        |  |      |                                                                                 |
|                                                      | Завідувач господарства           | 1239       | 2      |  | 0,00 | Литош Ю.В., Гільченко В.Ю.                                                      |
|                                                      | Прибиральник службових приміщень | 9132       | 5      |  | 0,00 | Васьковська Т.В., Шаровська Л.М., Лобастова І.П., Синиціна В.В., Шаровська Л.М. |
|                                                      | Прибиральник територій           | 9162       | 0,75   |  | 0,00 | Косогой В.М.(0,25), Богданов О.П. (0,25), Синьтюрьова Л.М.(0,25)                |
|                                                      | Разом                            |            | 7,75   |  | 0,00 |                                                                                 |
|                                                      | Разом по підрозділу              |            | 221    |  | 0,00 |                                                                                 |
|                                                      | Разом по підприємству            |            | 438,25 |  | 0,00 |                                                                                 |

Таблиця Е.1 - Опитувальний лист

| Питання                                                         | Ваша думка |     |     |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-----|-----|---|---|---|---|
|                                                                 | - 3        | - 2 | - 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Стратегія підприємства                                          |            |     |     |   |   |   |   |
| Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку                 |            |     |     |   |   |   |   |
| Я розумію та приймаю стратегію підприємства                     |            |     |     |   |   |   |   |
| Керівництво підприємства робить все, що заявляє                 |            |     |     |   |   |   |   |
| Я вірю в світле майбутнє підприємства                           |            |     |     |   |   |   |   |
| Корпоративна культура                                           |            |     |     |   |   |   |   |
| Встановлює міжособистісні відносини між працівниками            |            |     |     |   |   |   |   |
| Не маю ніякого відношення                                       |            |     |     |   |   |   |   |
| Я неформальний лідер                                            |            |     |     |   |   |   |   |
| Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на Відпочинок |            |     |     |   |   |   |   |
| Умови праці                                                     |            |     |     |   |   |   |   |
| Я відчуваю дискомфорт при роботі                                |            |     |     |   |   |   |   |
| Атестація робочих місць проводиться за графіком                 |            |     |     |   |   |   |   |
| Я задоволений умовами праці на підприємстві                     |            |     |     |   |   |   |   |
| Умови праці потребують покращення                               |            |     |     |   |   |   |   |

Шкала оцінок, що була використана за даною методикою, виглядає наступним чином:

3 бали – «зовсім не згодний»;

2 бали – «не згодний»;

1 бал - «скоріше не згодний, ніж згодний»;

0 балів – «нейтральне відношення/важко відповісти»;

1 бал – «скоріш згодний, чим не згодний»;

2 бали- «згодний»;

3 бали – «повністю згодний».

Джерело: складено автором