

---

## **Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством**

### **Георгій Прокудін**

кафедра міжнародних перевезень і митного контролю, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID 0000-0001-9701-8511

### **Олексій Чупайленко**

кафедра міжнародних перевезень і митного контролю, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID 0000-0002-4837-0727

### **Ірина Лебідь**

кафедра міжнародних перевезень і митного контролю, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID 0000-0003-0707-4179

### **Аркадій Козлов**

кафедра міжнародних перевезень і митного контролю, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID 0000-0002-0170-7222

### **Для цитування цієї статті:**

Прокудін Георгій, Чупайленко Олексій, Лебідь Ірина, Козлов Аркадій. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 100-109. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.11.

**Надійшла до редакції:** 10 березня 2023 р.; **Схвалено:** 16 березня 2023 р.;

**Опубліковано:** 01 квітня 2023 р.

---

**Анотація:** Оптимальна організаційна структура автотранспортного підприємства є однією з умов ефективної діяльності. Основою роботи підприємства є функціональні обов'язки підрозділів. Саме вони й становлять сукупну діяльність підприємства. Для нормального функціонування автотранспортного підприємства необхідно, щоб його підрозділи працювали у потрібному графіку і відповідно до потреб ринку, тобто. повинні бути гнучкими, а також вчасно та в повному обсязі виконали свої функції. У цьому, важливо враховувати, що у всіх рівнях управління керівники виконують як суто управлінські, а й виконавчі функції. Однак із підвищенням рівня керівництва питома вага виконавських функцій знижується. Це означає, що керівник будь-якого рівня управління певний відсоток часу витрачає прийняття управлінських рішень і певний – прийняття рішень за фахом. З підвищенням рівня управління питома вага завдань зі спеціальності падає, а з менеджменту зростає. Звідси керівники підприємства повинні мати високі професійні навички. Для працівників апарату управління процес праці полягає у виконання сукупності функцій, до основних у тому числі слід віднести планування, організацію, координацію, контроль, облік, аналіз, регулювання. Вони наділені і певними правами, насамперед, у частині заохочення та покарання працівників, які перебувають у підпорядкуванні. За їх поданням вирішуються питання найму та звільнення

співробітників. Але навіть за правильно організованої системи управління, жодне автотранспортне підприємство не зможе здійснювати свою діяльність, без провідної для таких підприємств професії – водій. Тому однією з найважливіших завдань автотранспортного підприємства є правильна організація праці водіїв, оскільки від їх роботи багато в чому залежить виконання плану перевезень, отже, задоволення потреб замовників, й у результаті ефективність функціонування підприємства.

**Ключові слова:** автотранспортне підприємство, організаційна структура, рівень управління, менеджмент, праця водіїв.

---

## 1. Вступ

Основне завдання транспорту - це своєчасне, якісне, а також повне задоволення потреб підприємств і населення у перевезеннях, підвищення економічної ефективності його роботи, забезпечення узгодженого розвитку єдиної транспортної системи країни, її взаємодія з іншими галузями.

Транспорт є галуззю матеріального виробництва з особливим характером трудових процесів та специфічною формою виробництва продуктів, він полегшує і нероздільний з виробництвом продуктів. Засобами транспорту створюється виробничий процес, який відповідає за переміщення вантажів та людей. Споживчою вартістю транспортної продукції є перевезення вантажів, доставка продукції від виробника до споживачів (як пряма доставка, і доставка у місця продажу), і навіть перевезення людей.

## 2. Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом управління є окремий робітник чи певна сукупність робочих (колектив) .

Предметом дослідження є управлінський персонал, іншими словами – група фахівців, які виступають як працівники кадрової служби, які виконують функції управління щодо своїх підлеглих.

## 3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є підвищення максимальної ефективності управління автотранспортного підприємства.

## 4. Аналіз літератури

Правильно налагоджене управління підприємством завжди було одним із найважливіших факторів у роботі організації. Удосконалення технологій, збільшення конкуренції та зростання якості продукції змушують по-новому поглянути на низку питань управління. Одним із важливих питань тут є висока соціальна відповідальність, яка лежить на керуючих [1].

Сучасне підприємство-це, насамперед, безперервно мінливі технології, так би мовити – реальний погляд на навколишнє середовище. Головним чинником успіху сучасного підприємства є правильна робота керівника, його здатність приймати рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але на першому плані все ж таки залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами [2].

Сукупність суб'єкта та об'єкта управління утворюють систему управління персоналом. Принципи управління персоналом - правила, основні положення та норми, яким повинен слідувати суб'єкт управління в процесі управління персоналом.

Створенню системи та координації роботи складових організації служить відділ (підрозділ) управління персоналом у сучасній організації. Він має власну ієрархію посад, що є складовою загальноорганізаційної ієрархії. Такий відділ є функціональним підрозділом, та його співробітники безпосередньо беруть участь у основній діяльності організації. Разом з тим, ступінь ефективності їхньої роботи значною мірою залежить від ступеня взаємодії з

лінійними підрозділами. У практичній діяльності лінійні служби несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації і тому наділені повноваженнями приймати рішення щодо розподілу та ефективного використання наявних трудових ресурсів. Функціональні підрозділи покликані за допомогою експертних порад допомагати лінійним керівникам підвищувати ефективність прийнятих рішень [2].

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: наймання, відбір та прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийомі та атестації; профорієнтацію та трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу та його використання; організацію праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та забезпечення безпеки персоналу; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; управління поведінкою персоналу організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу.

Управління персоналом передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники підрозділів системи управління персоналом вирішують питання оцінки результативності праці керівників та спеціалістів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Працівники відділу управління персоналом повинні знати і розуміти специфіку виробничої діяльності організації, бачити перспективи її розвитку, в тому числі і в довгостроковому періоді, мати чітке уявлення про зв'язки організації, її споживачів, а також вміти розробляти ефективні системи управління персоналом в організації [3].

Управління персоналом (кадрами, трудовими ресурсами) є складовою менеджменту, воно пов'язані з людьми та його відносинами. У середині підприємства, воно застосовується як до сфер матеріального виробництва та комерційної діяльності, до всіх видів зайнятості. Управління персоналом спрямоване на досягнення ефективності його діяльності та справедливості у взаєминах між працівниками, причому одне не може існувати без іншого. Усі обставини дозволяють дійти невтішного висновку у тому, що управління трудовими ресурсами одна із найважливіших аспектів теорії практики управління.

Концепція управління персоналом виходить з постулатів «школи наукового управління» чи «класичної школи управління». Одним із головних принципів управління персоналом, що впливають із положень «школи наукового управління», є ідея мінімізації вкладень капіталу в найману робочу силу, що пов'язано з об'єктивними умовами господарювання (необмежений ринок робочої сили, розгляд додаткових витрат на персонал як відрахування з капіталу тощо) [4].

Управління персоналом має розглядатися як спеціальна функція управління, що вирішує такі основні завдання [4]:

- розумне задоволення людських потреб як необхідна передумова для підвищення ефективності суспільного виробництва;
- досягнення ефективності та справедливості, що реалізується людьми, спеціально підготовленими для цього.

Управління людськими ресурсами у практичному плані потребує таких нових моментів кадрової роботи, як складання прогнозу потреб щодо окремих категорій персоналу; спеціальний облік кваліфікації та професійний навичок з формуванням банку даних; перехід до активних методів вербування та відбору персоналу поза фірмою; значне розширення масштабів внутрішньофірмового навчання персоналу; використання щорічної формалізованої оцінки результатів праці для ґрунтовного виявлення на користь фірми наявного потенціалу кожного працівника тощо.

У результаті можна дійти невтішного висновку, що людські ресурси – найбільш гостра проблема управління, оскільки успіх бізнесу значною мірою залежить від цього, якими діловими і особистими якостями мають його люди. Невипадково багато фахівців у галузі

менеджменту (зокрема, В. Лайкерт) вважають людей найбільш цінним капіталом будь-якої компанії. На їхню думку, у важкі для компанії часи вона надійде мудро, якщо позбавлятися швидше машин і обладнання, ніж людей [5].

Вирішуючи питання оцінки ефективності управління кадрами підприємства, пошуку, підбору та відбору персоналу при обмежених фінансових та тимчасових ресурсів, необхідно пам'ятати, що оцінка ефективності управління персоналом є складним видом прогнозу, оскільки передбачає врахування ціннісних орієнтацій підприємства.

У результаті процес управління персоналом повинен відповідати на такі питання, як:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де потрібно;
- яким чином можна залучити потрібний та скоротити чи оптимізувати використання зайвого персоналу;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь та внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат вимагатимуть заплановані заходи.

Діяльність з управління персоналом – цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації. У теорії та практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного [6].

## 5. Методи дослідження

Методи управління персоналом є різноманітні способи на персонал, які забезпечують найбільш відповідають потребам підприємства. Методи управління персоналом класифікуються за низкою ознак: приналежності до загальної функції управління (методи нормування, планування, організації, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку та ін.) приналежності к конкретній функції управління персоналом (методи найма, отбора и приема персонала, деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации, мотивации трудовой деятельности, организации системы обучения, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью, организации труда, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, высвобождения персонала и др.) [6,7].

Наиболее характерным является деление методов управления персоналом на три группы: административные, экономические и социально-психологические. Рассмотрим более подробно содержание каждой группы:

- административные методы управления основываются на отношениях дисциплины и ответственности;
- экономические методы представляют собой элементы экономического механизма управления организацией.

К группе экономических относятся методы мотивации трудовой деятельности. К мотиваторам относятся: экономические нормативы; уровень заработной платы и премий; состав и размер льгот; условия и содержательность труда; отношения в коллективе и семье; признание со стороны окружающих; возможность самореализации и творчества на данном рабочем месте и др. [8].

Социально-психологические методы основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия выступает человек на рабочем месте или группы людей в организации. Социологические методы позволяют установить социальные цели, критерии, место и роль сотрудников в коллективе, выявить лидеров, устранять конфликты [9].

## 6. Результати досліджень

Цілі системи управління персоналом визначають її завдання. До головних завдань системи управління персоналом слід відноситися:

- забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації;
- створення необхідних умов ефективного використання знань, навичок, досвіду працівників;
- вдосконалення системи оплати праці та мотивації;
- надання працівникам можливості розвиватись, підвищувати кваліфікацію.
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників;

Функції керування персоналом обумовлені завданнями системи керування персоналом. Склад функцій визначає ефективність формування та використання персоналу, його розвиток. У сучасній літературі із загального та кадрового менеджменту пропонуються різні за складом групи функцій управління персоналом. Побудова правильної організаційної структури для підприємства є головним завданням управляючого. Від зв'язку складів підрозділів, їхнього раціонального складу та взаємодії на пряму залежить злагоджена робота організації [8,9].

Ознаками правильної побудови організаційної структури:

- швидкість реакції на зміни графіка та умов роботи;
- наявність як у структурі управління, і у складі робочих спеціалістів;
- невелика кількість підрозділів із співробітниками високої кваліфікації, так само помірна кількість керуючих;
- висока продуктивність та ефективність праці.

Якщо розглядати стандартну організаційну структуру автотранспортного підприємства (АТП), то виділяються три самостійні підрозділи управління: експлуатаційний; технічний; економічний. Вони тісно пов'язані між собою, але кожен блок підпорядковується своєму керівнику підприємства. Для АТП характерна безцехова організаційна структура, коли всі функції з управління зосереджені в адміністрації підприємства. Організаційна структура управління звичайних АТП є лінійно-функціональною. Лінійні підрозділи управління мають функції управління та прийняття рішень, а функціональні підрозділи займаються підготовкою та реалізацією рішень щодо планування, організації, обліку, контролю та аналізу за всіма функціями виробничо-господарської діяльності [10,11].

Така система заснована на використанні інструкцій і правил. Кожен виконавець підпорядковується лише одному керівнику. У організаціях, які з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація своєї діяльності. Саме вона виступає основою структури організації, що зазвичай визначають як сукупність стійких зв'язків у організації.

Взагалі, у будь-яких організаціях, зокрема й АТП, виділяють кілька типів зв'язків. Найчастіше аналізу піддаються такі пари зв'язків: вертикальні та горизонтальні; лінійні та функціональні.

Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні в організації та її частинах. Вони формалізуються у процесі проектування організації, діють постійно і зображуються усім можливих схемах, відбиваючи розподіл повноважень чи вказуючи те, «хто є хто» в організаційній ієрархії. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи цим стабільність у створенні [12].

У межах вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади й впливу, тобто. реалізується «вертикальне завантаження» роботи. Зазвичай зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, отже за кількістю цих зв'язків можна будувати висновки про розмір організації.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язок між двома чи більше рівними за становищем у ієрархії чи статусу частинами чи членами організації. Їх головне призначення - сприяти найбільш ефективному взаємодії елементів організації при вирішенні проблем, що виникають між ними. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію загалом стійкішою

за різних зовнішніх і внутрішніх змін [13].

Горизонтальні зв'язки створюють низку важливих переваг. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність, ініціативність та мотивованість, послаблюють страх ризику.

У разі коли горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим керівником, вони зазвичай мають прив'язку до часу, до події або до людей. Так, наприклад, директор може передати головному економісту та начальнику відділу кадрів можливість самостійно вирішувати питання встановлення окладів для працівників, оскільки він довіряє їм. Але, як тільки один з них залишить посаду з якихось причин, керівник швидше за все поверне це право собі назад і користуватиметься ним доти, доки інший співробітник не заслужить у нього довіри.

Ще однією парою зв'язків, що встановлюються в організації, є лінійні та функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки – це відносини, у яких начальник реалізує свої владні правничий та здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто. зв'язки йдуть в організаційній ієрархії зверху донизу і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки. Природа функціональних зв'язків – дорадча, і з цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації.

Таким чином, зв'язки забезпечують цілісну роботу підприємства, об'єднують усі його ланки. Усі підрозділи виконують певні функції. Для ефективної роботи підприємства треба, щоб його підрозділи працювали відповідно графіку і відповідно задачам підприємства.

Розглянемо роботу служб автотранспортного підприємства.

Експлуатаційна служба АТП займається насамперед науковою організацією транспортного процесу та ефективним використанням транспортних засобів. Вона знаходить та вивчає можливості для найбільш раціонального здійснення перевезень з найменшими витратами. У цілому нині, на АТП служба експлуатації з урахуванням всебічного вивчення потреб покликана забезпечувати повніше задоволення потреб замовників [13].

Технічна служба АТП розглядає питання підтримки транспортних засобів у технічно справному стані та забезпечення розвитку виробничої бази, а також здійснює керівництво матеріально-технічним постачанням підприємства. Головними завданнями технічної служби підприємства є:

- організація належного зберігання рухомого складу, що забезпечує високу технічну готовність його до роботи, своєчасність випуску автомобілів на лінію та прийом їх (гаражна служба);
- розробка та вирішення питань, пов'язаних із зміцненням виробничо-технічної бази підприємства (головний інженер);
- оперативне планування всіх видів ТО та ремонту автомобілів та автомобільних шин, організація виконання цих робіт та контролю за їх якістю, проведення технічного обліку та звітності з рухомого складу, автомобільних шин та інших виробничих фондів (начальник ремонтної служби);
- керівництво всією сукупністю робіт із забезпечення нормального матеріально-технічного постачання підприємства, організації зберігання, видачі та обліку палива, запасних частин та інших матеріальних ресурсів, розробка та здійснення заходів щодо раціональнішого їх використання (відділ постачання);
- розробка та проведення організаційно-технічних заходів щодо вдосконалення процесів виробництва, впровадження нової техніки, охорони праці та запобігання аварійності.

Виходячи з вищезазначених завдань технічна служба має право контролювати технічний стан рухомого складу, знімати його з експлуатації, планувати та проводити профілактичні та ремонтні роботи, притягувати до матеріальної відповідальності за неправильну експлуатацію рухомого складу, будівель, споруд, обладнання тощо, а також лімітувати витрати ПММ [14].

Важливе місце у господарському керівництві та покращенні якісних показників роботи підприємства відводиться й економічній службі. На основі систематичного аналізу роботи

підприємства та виходячи з об'ємних показників перевезень, їх ресурсного забезпечення, економічна служба визначає шляхи, якими повинні розроблятися технічні та організаційні заходи, спрямовані на підвищення технічної готовності рухомого складу та вдосконалення експлуатаційної та комерційної діяльності АТП.

До складу економічної служби входить бухгалтерія. Цей відділ на чолі з головним бухгалтером проводить облік наявності коштів, виділених у розпорядження АТП, їх збереження та рівня використання, організує виконання фінансового плану, перевіряє фінансовий стан підприємства, проводить велику оперативну роботу з організації розрахунків із клієнтурою, постачальниками та фінансовими органами, організує первинний облік витрачання матеріальних ресурсів та коштів. Головний бухгалтер несе відповідальність за доцільність та законність витрачання коштів, та дотримання фінансової дисципліни.

Говорячи про персонал транспортної компанії, як про трудовий ресурс, то в даному випадку мається на увазі водійський склад компанії. Це з тим, що у управлінні цим видом трудових ресурсів існує певна специфіка.

Синоніми безпеки руху – кваліфікований та навчений персонал, підготовлений резерв кадрів та ефективна система мотивації працівників. Серед першочергових завдань щодо підвищення безпеки дорожнього руху загалом та безпеки перевезень зокрема значиться завдання комплексного вдосконалення системи підготовки водіїв транспортних засобів та допуску їх до участі у дорожньому русі [14].

Підготовка водіїв транспортних засобів – важлива ланка у сфері безпеки на наших дорогах. Надійний водій – це водій, який має міцні знання, водій, у якого сформовані стійкі навички керування транспортним засобом, що вміє добре орієнтуватися в дорожній обстановці, передбачати розвиток дорожньо-транспортної ситуації та запобігати дорожньо-транспортних пригод (ДТП), це, до того ж, ввічливий та культурний водій. Формування та виховання такого водія – головне завдання, яке стоїть перед автошколами на початковому тапі та підприємством у процесі діяльності. Саме на досягнення цієї мети мають бути спрямовані всі зусилля організацій, які мають у своєму складі кадри водія.

На автотранспортному підприємстві системі самопідготовки має приділятися значна увага. Також на автотранспортному підприємстві мають бути створені комфортні умови та достатня матеріальна база для проведення підвищення кваліфікації водійського складу, а також для перевірки наявних знань та навичок. В даному випадку мають на увазі оснащені методичними та навчально-наглядними посібниками кабінети, організацію автотренажерної підготовки, активне використання DVD та мультимедійних установок, можливість використання для тестування та перепідготовки обладнаних автодромів. До цього мають прагнути всі організації, що займаються автоперевезеннями [15].

Для підвищення кваліфікації водійських кадрів доцільно використовувати різноманітні педагогічні прийоми виховної спрямованості на формування безпечної та взаємоввічливої (культурної) поведінки на дорогах.

Крім того, необхідно проводити психодіагностику складу водіїв підприємств автомобільного транспорту і водіїв, які приймаються на роботу, особливо на пасажирські перевезення. Встановлено, що більшість небезпечних помилок роблять водії через нездатність своєчасно та правильно відреагувати на несподівану зміну дорожньої обстановки, що нерідко визначається їх обмеженими психофізіологічними можливостями. Своєчасне виявлення та усунення таких осіб від керування автомобілем є важливим фактором у забезпеченні безпеки дорожнього руху. Вирішується це завдання методами професійного відбору та професійного підбору.

Існує ще й соціальний відбір, який дозволяє своєчасно виявити та усунути від роботи на підприємстві осіб, моральний вигляд яких не відповідає вимогам тієї чи іншої організації; не допустити до роботи водієм безвідповідальних, недисциплінованих, легковажних, егоїстичних, що ведуть аморальний спосіб життя людей, які не здатні дотримуватися не тільки ПДР, а й навіть загальноприйнятих норм суспільного життя [15].

Якщо медичний відбір для водіїв проводиться повсюдно і досить кваліфіковано, то психофізіологічний та соціальний відбори проводяться тільки для невеликої групи водіїв, що працюють у системах Міністерства оборони, МВС та на деяких автотранспортних підприємствах, які обслуговують ВІП – особи на контрактній основі [16].

Водійський склад у широкій своїй масі не проходить психодіагностичний відбір. Головна причина, звичайно, полягає в тому, що немає на сьогоднішній день жодних розпоряджень чи циркулярів, які узаконюють психодіагностичне дослідження водіїв (кандидатів у водії), які роблять його обов'язковим та повсюдним. Сьогодні є дефіцит професійних водійських кадрів, і все більше вичерпується запас водіїв-професіоналів кат. «С», «Д», «Е», які пройшли хорошу школу великих автопарків, де їх навчали, підвищували кваліфікацію, виховували, проводили з ними профвідбір та профпідбір тощо. В даний час перевезеннями пасажирів та вантажів займаються, як правило, приватні підприємці, а системна робота з кадрами щодо підвищення надійності водіїв часто не є пріоритетом у роботі. Можливо, скоро психодіагностичне дослідження водіїв та кандидатів у водії стане повсюдним та обов'язковим, але для цього необхідно ухвалити відповідні закони [17].

Якісну підготовку та перепідготовку водіїв забезпечують висококваліфіковані кадри. Викладачі, майстри виробничого навчання водінню, спеціалісти, медики повинні проходити спеціальну підготовку та підвищення кваліфікації. Для підвищення кваліфікації складу водія необхідно залучати тільки кваліфікованих фахівців. Для цього необхідно співпрацювати із автошколами. Якісно організований навчальний процес та низка кардинальних змін мають забезпечити підвищення кваліфікації вже діючого водійського складу, виховний вплив на порушників ПДР і цим сприяти скороченню аварійності, зміцненню дорожньо-транспортної дисципліни та підвищенню безпеки на дорогах в цілому.

Рекомендовано для оцінки факторів, що впливають на оцінку потреби у персоналі та її планування використовувати оцінку «якість набору». Аспектом робіт з набору, що також оцінюється, може стати так звана «якість набору», тобто приблизна оцінка рівня запрошуваних і найманих працівників, яка розраховується таким чином:

$$ЯН = (УСР + НПП + ЗПП) : Ч, \quad (1)$$

де ЯН – якість набраних працівників, %;

УСР – усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками;

НПП – відсоток нових працівників, які просунулися по службі протягом одного року;

ЗПП – відсоток нових працівників, що залишилися працювати після одного року;

Ч – загальна кількість показників, врахованих під час розрахунку.

З підвищенням рівня управління питома вага завдань зі спеціальності падає, а з менеджменту зростає. Звідси керівники підприємства повинні мати високі професійні навички. Окрім основних функцій, вони наділені і певними правами, насамперед, у частині заохочення та покарання працівників, які перебувають у підпорядкуванні. За їх поданням вирішуються питання найму та звільнення співробітників.

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Для здійснення виробничої діяльності АТП має такі категорії працівників: робітники (ремонтні робітники, водії, допоміжні робітники) та управлінський апарат. Переважною категорією працівників є робітники, у тому числі водії. До цієї категорії відносять працівників, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції підприємства та забезпечують виробничий процес.

Провідною професією робітників на підприємстві є професія водія. У зв'язку з цим керівництво підприємства має правильно організувати працю саме цієї категорії робітників, оскільки від їхньої роботи залежить виконання планів перевезення вантажів.



## 8. Висновки

Для підвищення ефективності діяльності АТП потрібне створення оптимальної організаційної структури управління підприємством. Така діяльність вимагає, що на всіх рівнях управління керівники виконують як суто управлінські, а й виконавчі функції. Однак із підвищенням рівня керівництва питома вага виконавських функцій знижується. Це означає, що керівник будь-якого рівня управління певний відсоток часу витрачає на прийняття управлінських рішень і певний – на прийняття рішень за фахом.

Вирішуючи питання оцінки ефективності управління кадрами підприємства, пошуку, підбору та відбору персоналу за обмежених фінансових та тимчасових ресурсів, необхідно пам'ятати, що оцінка ефективності управління персоналом є складним видом прогнозу, оскільки передбачає врахування ціннісних орієнтацій підприємства.

---

### Список літератури:

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
- 2) Liker, J. K. (2020). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st Edition. McGraw-Hill Education, 448 p.
- 3) Microsoft Corporation (2008). *Human Resources Management Self Service Suite*. Canadian Release. URL: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadian Relel. pdf>.
- 4) Procter & Gamble (2016). *Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions*. URL: [https://www.accenture.com/t20150523T04274-3\\_\\_w\\_\\_lv-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/ Documents/Global/PDF/Indust ries \\_2/ Accen ture- Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T04274-3__w__lv-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/ Documents/Global/PDF/Indust ries _2/ Accen ture- Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf).
- 5) Apple (2017). *Recruitment and selection*. URL: <http://applecorporate. weebly. com recruitment-and-selection.html>.
- 6) Bauersoks, D., & Closs, D. (2016). *Logistyka: yntehryrovannaya tsep' postavok [Logistics: the integrated supply chain]*. Warshava: Olympus Business. P.206-219.
- 7) Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства / Н.М.Бондар. К.: НТУ, 2017. 336 с
- 8) Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник/ МОН МС України, Київський національний економічний університетім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2017. 466 с.
- 9) Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ МОН України, Чернігівський національний технологічний ун-т. Київ: Кондор, 2016. 124 с.
- 10) Ситник Н. І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Н. І. Ситник. К.: Фірма «ІНКОС», 2019. 472 с.
- 11) Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2018. - 312с.
- 12) Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
- 13) Маселко Т.Є., Шевченко С.Г. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2017. Вип. 12. С. 301-305.
- 14) Стадник В.Г, Шевченко Я.І. Проблеми комплексного управління якістю продукції транспортних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 5. С. 143-146.
- 15) Соколова О.Є., Акімова Т.А., Сулима Л.О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні. Економічний простір. 2018. № 83. С. 91-103.
- 16) Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року:

Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#T>.

17) Матійко С.А. Особливості державного регулювання розвитку транспортного комплексу України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. №6. URL: <http://www.dv.navka.com.ua/?op=1&z=150>.

---

## **Methods of increasing the efficiency of management of a motor vehicle enterprise**

### **Georgii Prokudin**

Department of International Transportation and Customs Control, National Transport University, Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0001-9701-8511

### **Oleksii Chupaylenko**

Department of International Transportation and Customs Control, National Transport University, Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0002-4837-0727

### **Iryna Lebid**

Department of International Transportation and Customs Control, National Transport University, Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0003-0707-4179

### **Arkadii Kozlov**

Department of International Transportation and Customs Control, National Transport University, Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0002-0170-7222

---

**Abstract:** The optimal organizational structure of a motor transport enterprise is one of the conditions for effective activity. The basis of the enterprise's work is the functional responsibilities of the divisions. It is they who constitute the collective activity of the enterprise. For the normal functioning of the motor transport enterprise, it is necessary that its divisions work in the required schedule and in accordance with the needs of the market, i.e. must be flexible and fulfill their functions on time and in full. In this, it is important to take into account that at all levels of management, managers perform both purely managerial and executive functions. However, as the level of management increases, the specific weight of executive functions decreases. This means that a manager at any level of management spends a certain percentage of time making managerial decisions and a certain percentage of time making decisions by profession. As the level of management increases, the specific weight of tasks from the specialty decreases, and from management increases. Therefore, the managers of the enterprise must have high professional skills. For employees of the management apparatus, the work process consists in performing a set of functions, the main ones include planning, organization, coordination, control, accounting, analysis, and regulation. They are also endowed with certain rights, first of all, in terms of encouraging and punishing subordinates. Upon their submission, issues of hiring and firing employees are decided. But even with a properly organized management system, no motor vehicle enterprise will be able to carry out its activities without the leading profession for such enterprises - the driver. Therefore, one of the most important tasks of a motor vehicle enterprise is the correct organization of the work of drivers, since the execution of the transportation plan, therefore, the satisfaction of the needs of customers, and as a result, the efficiency of the operation of the enterprise, largely depends on their work.

**Keywords:** motor vehicle enterprise, organizational structure, management level, management, work of drivers.

---