

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

«29» січня 2026 р.

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

«29» січня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
на тему: Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА»

Виконав (ла) здобувач (-ка) 5 курсу групи ЗПЕ-5-8

Ніколенко Олена Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник, д.е.н. Гриківська Оксана Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент, д.е.н. Драган Олена Іванівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Я як здобувач (-ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2026 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«05» _____ вересня _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ніколенко Олена Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА»
керівник роботи: професор, д. екон. наук, професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року № 641-КС
- Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року, _____
- Вихідні дані до роботи: Підручники, наукові статті, матеріали у ЗМІ, фахові видання, тези доповідей з конференцій, праці українських та закордонних науковців і практиків, статистичні відомості з офіційних вебсайтів.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 1.1. Сутність мотивації трудової діяльності та її роль на підприємстві. 1.2. Класифікація видів і методів мотивації персоналу. 1.3 Теорії мотивації персоналу: класичні та сучасні підходи. 1.4 Правове забезпечення мотивації трудової діяльності в Україні. Висновки до розділу 1.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА». 2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА». 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». 2.3 Аналіз системи мотивації трудової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». 2.4 Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА». 2.5 Правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА». Висновки до розділу 2.
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ НОВА ПОШТА. 3.1 Напрями покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників ТОВ "Нова Пошта". 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів. 3.3 Вплив

«пропозиції» на показники діяльності підприємства та ефективності використання персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу презентація.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1, п.п. 1.4	Крамаренко Оксана Миколаївна		
Розділ 2, п.п. 2.5	Крамаренко Оксана Миколаївна		

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.11.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	30.11.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	22.12.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	15.01.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.02.2026 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	22-23.01.2026р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 23.01.2026 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 02.02.2026р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.02.2026 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	10-13.02.2026р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ніколенко О.В.

(прізвище та ініціали)

Гриківська О. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ніколенко О. В. Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА».

Мета і завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні організаційно-економічних та правових аспектів мотивації трудової діяльності на підприємстві та шляхи їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА».

Предметом дослідження є організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА».

Практична значущість полягає у можливості подальшого використання отриманих у роботі результатів для збагачення наукового доробку з питань розробки інструментів та механізмів для ефективного впровадження мотивації трудової діяльності на підприємстві.

В першому розділі розкрита сутність мотивації трудової діяльності та її роль на підприємстві, надана класифікацію видів і методів мотивації персоналу а також розглянути теорії мотивації персоналу: класичні та сучасні підходи.

В другому розділі роботи досліджено правове забезпечення мотивації трудової діяльності в Україні, надана загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА», проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА», проведений аналіз системи мотивації трудової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА», оцінена ефективність організаційно-економічного механізму мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА», досліджені правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА».

В третьому розділі розглянути напрями покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, досліджено економічне обґрунтування запропонованих заходів, проаналізовані вплив «пропозиції» на показники діяльності підприємства та ефективності використання персоналу.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50) і додатків. Робота містить 124 сторінки тексту, 20 таблиць, 25 рисунків.

Ключові слова: організаційно-економічні аспекти, правові аспекти, мотивація, трудова діяльність, системи мотивації.

ABSTRACT

Nikolenko O. V. Organizational, economic and legal aspects of motivation of labor activity at the enterprise LLC "NOVA POSTHA".

Purpose and objectives of the work. The purpose of the qualification work is to study the organizational, economic and legal aspects of motivation of labor activity at the enterprise and ways of their improvement.

The object of the study is the process of motivation of labor activity at the enterprise LLC "NOVA POSTHA".

The subject of the study is organizational, economic and legal aspects of motivation of labor activity at the enterprise LLC "NOVA POSTHA".

The practical significance lies in the possibility of further use of the results obtained in the work to enrich the scientific literature on the development of tools and mechanisms for the effective implementation of motivation of labor activity at the enterprise.

The first section reveals the essence of motivation of labor activity and its role at the enterprise, provides a classification of types and methods of personnel motivation, and also considers theories of personnel motivation: classical and modern approaches.

The second section of the work examines the legal support for motivation of labor activity in Ukraine, provides a general characteristic of LLC "NOVA POST", analyzes the economic activity of LLC "NOVA POST", analyzes the system of motivation of labor activity of LLC "NOVA POST", evaluates the effectiveness of the organizational and economic mechanism of motivation of LLC "NOVA POST", investigates the legal aspects of labor motivation of LLC "NOVA POST".

The third section considers the directions of improving the system of material and non-material motivation of employees, investigates the economic justification of the proposed measures, analyzes the impact of the "proposal" on the performance indicators of the enterprise and the efficiency of personnel use.

Structurally, the qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used (50) and appendices. The work contains 124 pages of text, 20 tables, 25 figures.

Keywords: organizational and economic aspects, legal aspects, motivation, labor activity, motivation systems.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність мотивації трудової діяльності та її роль на підприємстві.....	6
1.2. Класифікація видів і методів мотивації персоналу	16
1.3 Теорії мотивації персоналу: класичні та сучасні підходи	22
1.4 Правове забезпечення мотивації трудової діяльності в Україні.....	28
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2	35
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	35
2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»	35
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».....	44
2.3 Аналіз системи мотивації трудової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».....	55
2.4 Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА».....	63
2.5 Правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА».....	76
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3	82
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ НОВА ПОШТА	82
3.1 Напрями покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників ТОВ "Нова Пошта"	82
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	93
3.3 Вплив «пропозиції» на показники діяльності підприємства та ефективності використання персоналу	98
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидких змін на ринку, особливо важливим стає персонал, оскільки він забезпечує підприємству ефективну роботу, довгий термін функціонування та добру репутацію. Зараз багато керівників стикаються з проблемою неефективного використання ресурсів, що виникає через зменшення продуктивності праці, зменшення відповідальності і зацікавленості працівників у результаті своєї роботи. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства.

Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є їх односторонність, яка полягає у наданні особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

На даний час економіка потребує від працівників творчого, високоефективного, інтелектуального підходу, спрямованого на досягнення високих показників роботи підприємства. Вченими зазначено, що «мотивація - це процес свідомого вибору людини, обумовленого впливом зовнішніх і внутрішніх факторів».

За останніми дослідженнями та статтями, участь в війні робить управління людьми більш важливим і складним, аніж у звичайних умовах. Протягом війни працівники часто стикаються з високим рівнем стресу, втомою, а також підвищеним ризиком для життя та здоров'я. Це вимагає від керівництва більш чутливого та виваженого підходу до управління.

Особливості організаційно-економічних та правових аспектів мотивації трудової діяльності розглядали у своїх працях зарубіжні та вітчизняні вчені:: Л.В. Болабанов, О.А. Гавриш, О.Д. Данилюк, О.О. Пшик-Ковальська, О.І. Ковальський, О.М. Криворучко, О.Ф. Мельничук, О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко, З.Я. Шацька та інші.

Мета і завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні організаційно-економічних та правових аспектів мотивації трудової діяльності на підприємстві та шляхи їх удосконалення.

- розглянути сутність мотивації трудової діяльності та її роль на підприємстві;
- надати класифікацію видів і методів мотивації персоналу;
- розглянути теорії мотивації персоналу: класичні та сучасні підходи;
- дослідити правове забезпечення мотивації трудової діяльності в Україні;
- надати загальну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- провести аналіз системи мотивації трудової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- оцінити ефективності організаційно-економічного механізму мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- дослідити правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- розглянути напрями покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників;
- дослідити економічне обґрунтування запропонованих заходів;

– проаналізувати вплив «пропозиції» на показники діяльності підприємства та ефективності використання персоналу.

Об'єктом дослідження є процес мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА».

Предметом дослідження є організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА».

Методологічною основою дослідження є методи теоретичного узагальнення та порівняння, які використовуються для розкриття змісту і сутності поняття мотивації персоналу. Використовується описовий метод для аналізу концепцій мотивації праці. Для вивчення, групування, порівняння та візуального представлення даних застосовується статистичний і графічний аналіз у процесі дослідження мотивації трудової діяльності. Економіко-статистичний метод використовується для аналізу економічних особливостей господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Комплексний аналіз допомагає розробити практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації трудової діяльності. Метод анкетного опитування використовується для визначення рівня задоволення персоналу мотивацією.

Інформаційна база роботи становлять актуальні підручники, наукові статті, матеріали у ЗМІ, фахові видання, тези доповідей з конференцій, праці українських та закордонних науковців і практиків, статистичні відомості з офіційних вебсайтів.

Практична значущість полягає у можливості подальшого використання отриманих у роботі результатів для збагачення наукового доробку з питань розробки інструментів та механізмів для ефективного впровадження мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50) і додатків. Робота містить 124 сторінки тексту, 20 таблиць, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації трудової діяльності та її роль на підприємстві

Проблема того, як збільшити ефективність праці, захоплювала людей ще з того часу, коли почалося суспільне виробництво. Науковці та практики досліджували, чим можна зацікавити людей у більш ефективній праці.

Система керівництва працівниками підприємства ґрунтується, головним чином, на мотивації та стимулюванні робітників. Мотивація сприяє зростанню ефективності праці кожного працівника та загального виробничого процесу. Також вона стимулює підвищення кваліфікації працівників та забезпечує стабільність у колективі. Стимули для праці у підприємстві включають різні фактори – явища, процеси, предмети, що впливають на поведінку працівників. Для успішного керування персоналом, керівництво має знати бажання та прагнення працівників, зрозуміти основи їхніх мотивів, взаємовідносини, засоби впливу та результати.

Один із перших, хто звернув увагу на мотивацію праці, був Адам Сміт. У своїй книзі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він описав ідею «економічної людини», яка прагне збільшити свій економічний стан, виконуючи роботу з інтересом. Він також зазначив, що висока заробітна плата може збільшити працездатність працівників. За його словами, при високій оплаті люди працюватимуть швидше, будуть більш прагнучими та кмітливішими [1].

Цю думку розвинув Фрідріх Тейлор, засновник «Школи наукового управління», в своїй праці «Принципи наукового управління». Він вважав, що причиною повільної праці людей може бути однакова оплата для всіх працівників. Тобто люди не бажають збільшувати продуктивність, бо їх зарібок не залежить від кількості виготовленої продукції. На цій основі Тейлор запропонував систему «уроків», при якій працівники отримували детальні

інструкції про те, як виконувати завдання, які ресурси потрібні, і скільки часу на кожну операцію. Якщо працівник виконав завдання учасно та добре, йому додавали 30–100 % від його заробітної плати. За словами Тейлора, гроші є найважливішим стимулом праці [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Ефективна мотивація трудової діяльності є ключовим фактором продуктивності та задоволеності працівників. Комплексний аналіз чинників мотивації вимагає структурованого підходу, що дозволяє ідентифікувати домінуючі потреби та розробити відповідні стратегії стимулювання, табл. 1.1

Таблиця 1.1

Дефініція понять мотивація трудової діяльності

- Дослідник	Дефініція мотивації трудової діяльності	Ключові аспекти
І.В. Трощинський	Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до активної трудової діяльності для досягнення цілей.	Потреби, інтереси, стимули, цінності, задоволення від роботи, прагнення до самореалізації.
Л.М. Карамушка	Комплекс спонукальних сил, що визначають інтенсивність, напрям і тривалість трудової поведінки.	Внутрішня та зовнішня мотивація, стимули, винагороди, задоволення від роботи, клімат в організації.
Н.В. Гриньова	Інтегральна характеристика особистості, що відображає її готовність до ефективної трудової діяльності.	Мотиваційний потенціал особистості, потреби, цінності, професійні інтереси, можливості самореалізації, готовність до змін.
О.В. Момот	Процес спонукування працівника до активної та продуктивної праці через задоволення його потреб та інтересів.	Задоволення потреб, інтереси, винагороди, визнання, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень.

Джерело: складено автором на основі [5,6,7]

У теперішніх умовах швидких змін на ринку саме працівники є ключовим фактором, що забезпечує підприємству ефективну і довгострокову роботу, а також кращу репутацію. Зараз керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами, пов'язаними з неефективним використанням різних видів ресурсів. Це наслідок зниження продуктивності праці, рівня відповідальності працівників та їх зацікавленості в результаті своєї діяльності.

На сучасному етапі важливим є підхід до праці, який є творчим, продуктивним і інтелектуальним, спрямованим на досягнення високих показників ефективності на підприємстві.

У економічному словнику-довіднику, редактованому С.В. Мочерним, наведено таке пояснення про мотивацію праці: «Мотивація трудова (від французького "motif" – спонукальна причина, привід до будь-яких дій) – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, яке досягається постійним впливом на його потреби, інтереси та цілі.

Мотивація трудова є частиною управління. Оскільки основою трудової діяльності людини є її потреби та інтереси, а головними серед них є матеріальні, то для створення довготривалих мотивів до праці потрібно впливати на розвиток потреб, особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей [1].

Мотивація (від латинського "movere" – рухати) – це спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного характеру, який керує поведінкою людини, визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість; це здатність людини активно задовольняти свої потреби [3, с. 217].»

Основним елементом впливу на працівників є стимули, а головною метою мотивації є задоволення потреб працівників та підприємства одночасно.

У цьому випадку стимулювання є вирішальним чинником впливу на працівників ззовні та дієвим інструментом у процесі розвитку мотивації [1, с. 97].

Однак разом з розвитком економічних ідей, економіки та зростанням загального добробуту науковці прийшли до висновку, що не лише матеріальні фактори впливають на мотивацію працівників. Першим, хто висловив цю думку, був Едвард Мейо, засновник «школи людських ресурсів», у своїй роботі «Людські проблеми індустріальної цивілізації».

Під час Хоторнських досліджень він з'ясував, що головним чинником, який збільшує продуктивність праці, є не матеріальна винагорода або умови праці, а психологічні та моральні аспекти. Наприклад, соціальний статус працівника в колективі, загальний настрій в групі, можливість спілкуватися з колегами [42].

Далі у вивченні мотивації було відкрито, що важливу роль відіграють її психологічні сторони. Зміни у поведінці, які виникають під впливом взаємодії з іншими людьми, вивчали в теорії соціального навчання Дж. Роттера. Людина вибирає певну поведінку, враховуючи, що це призведе до підкріплення, а це підкріплення має певну цінність залежно від того, наскільки вона важлива для неї. Потреба в підкріпленні пов'язана з задоволенням таких потреб, рис. 1.1

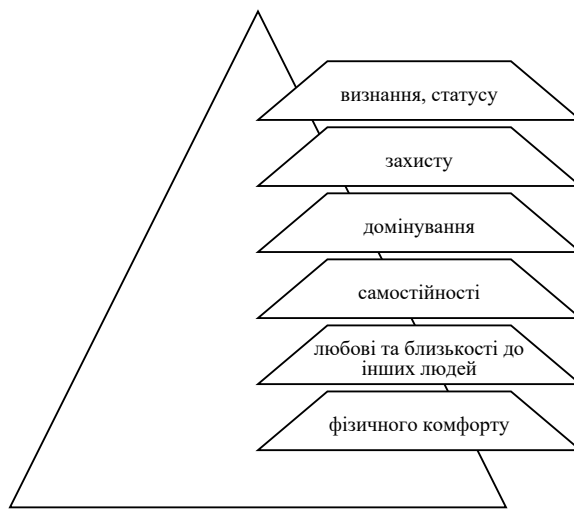


Рис. 1.1. Потреби за Маслоу

(складено за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Карл Роджерс вважав, що найважливішим мотивом у виборі поведінки є потреба у розвитку та вдосконаленні (актуалізації). Людина вибирає ту поведінку, яка допомагає їй урештати власні потенційні можливості, а ізникне від ситуацій, які не дають можливості розвивати її якості та природні здібності.

Існує багато видів мотивації працівників, які вивчаються в теоріях мотивації. Але потрібно зазначити основні, які залишаються постійними для будь-якої організації, рис. 1.2.

матеріальна	• підвищення зарплати, доплати, надбавки, а також змінна частина доходу – премії, комісії
нематеріальна	• нагорода за здобутки, яка має грошове значення, але отримується не грошима, а у вигляді, наприклад, путівок, подарункових сертифікатів або продукції компанії
моральна	• винагорода, яка не має грошового вигляду, наприклад, визнання досягнень (зустрічі з керівництвом, листи похвал, дипломи), а також надання працівникам особливих умов роботи (гнучкий графік, самоконтроль якості роботи) та можливості розпоряджатися ресурсами компанії
організаційна	• створення культури організації, яка підтримує мотивацію працівників до досягнення цілей компанії

Рис. 1.2. Види мотивації персоналу

(складено за даними [1])

Основні функції системи мотивації праці такі:

- 1) планування мотивації (пошук потреб працівників, встановлення зв'язку між потребами й стимулами);
- 2) реалізація мотивації (створення умов для задоволення потреб, система винагородження за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційними процесами (вплив на стимули, контроль мотивації).

Мотивація – це складний і багатогранний процес. Існують наукові теорії, які досліджують, чому працівники цікавляться своєю роботою, і враховують різні особисті потреби та життєві обставини. У рамках цих теорій ведуться багато досліджень щодо трудової мотивації. Але жодна з них не може дати однозначної відповіді, як впливати на різні ситуації, аналізуючи поведінку працівників. Тому вивчення різних теорій й напрямків дозволяє розглянути процес мотивації глибше, з різних сторін.

Слід зазначити, що питання мотивації вивчається як педагогами, так і психологами, тому у психолого-педагогічних словниках науковці подають різні визначення цього поняття, серед яких, рис. 1.3.

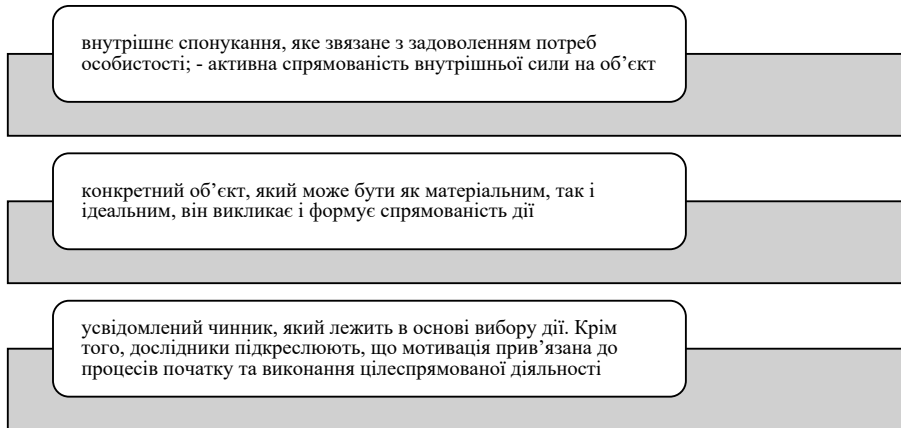


Рис. 1.3. Визначення понять мотивації

(складено за даними [2])

У царині психології проблема спонукань (мотивації) посідає особливе місце, особливо в рамках когнітивно орієнтованих концепцій. Згідно з когнітивними моделями, мотивація являє собою комплекс взаємозалежних конструкцій, які виконують спільні функції. Ці теорії акцентують увагу на тому, яким чином мотиваційні чинники впливають на спрямованість уваги індивіда та визначають якість обробки ним надхідної інформації. Значна частина сучасних теорій мотивації спирається на постулат про навчання як процес переробки інформаційних даних.

Ці підходи зосереджуються на механізмах, за допомогою яких люди оперують ментальними схемами та позначками, аби осмислити власні думки, афективні стани, схильності та вчинки. Звідси випливає, що у багатьох дослідницьких роботах мотивація розглядається крізь призму навчальних процесів, що є одним із ключових напрямків дослідження спонукальних механізмів у людській діяльності [5].

У науковій спільноті зазвичай розрізняють дві домінантні форми спонукання: інтринсивну (внутрішню) та екстринсивну (зовнішню). Внутрішня мотивація корениться в самій особі – вона детермінована особистими інтересами, потребами або прагненням до самоактуалізації. У цьому випадку діяльність суб'єкта не стимулюється зовнішнім винагородженням, а сама дія приносить йому задоволення. Поведінка, що підживлюється внутрішніми чинниками, вважається самодостатньою, оскільки головним джерелом імпульсу є не фінальний результат, а сам шлях до втілення наміру. Такий тип мотивації не вимагає суттєвого підкріплення ззовні, адже його першоджерело лежить у внутрішньому світі індивіда.

Стосовно управління трудовими ресурсами, система стимулювання в межах підприємства має низку суттєвих характеристик. Вона служить інструментом для досягнення цілей, які мають суспільну значущість, при цьому підтримуючи рівновагу між економічною доцільністю функціонування фірми та її етичними зобов'язаннями. Така система функціонує як сполучна ланка між управлінським апаратом, власниками господарства та виконавцями, забезпечуючи взаєморозуміння та підтримку між різними верствами організації. Мотиваційна структура складається з двох складових елементів.

Перша частина стосується того, як витрачаються гроші на працівників – це заробітна плата, матеріальні стимули та інші витрати. Друга частина – це стиль управління, який застосовують на підприємстві. Тут важливо зазначити, що підприємства поступово переходить від традиційного авторитарного стилю керівництва до більш демократичного, який враховує інтереси працівників [9, с. 15].

Слід також звернути увагу на те, що зараз чимало фірм інтегрують у свою діяльність методи мотивації, які базуються на застосуванні інформаційних технологій. Один із таких шляхів – упровадження електронних засобів для підсилення залученості персоналу до спільної праці. До таких засобів належать хмарні сховища для обміну документами, приміром, Google Drive чи Dropbox. Ці платформи набувають широкої популярності як серед великих корпорацій, так і

серед невеликих бізнесів. Вони дають змогу істотно підвищити результативність взаємодії та зменшити ймовірність виникнення труднощів із пошуком потрібних даних.

Ба більше, ці інструменти зручні для стимулювання внеску кожного співробітника у виконання поставлених завдань. Це заохочує командну роботу. Хмарні сервіси мають чимало переваг над застарілими файловими серверами, зокрема, здатність надавати доступ до файлів через портативні гаджети, що спрощує роботу у відриві від офісу. Окрім хмарних рішень, на підприємствах активно задіюють корпоративні системи обміну повідомленнями та мобільні додатки для внутрішнього спілкування.

Згідно з даними досліджень, подібні технології сприятливо впливають на настрій та бажання працювати у персоналу. У практиці передових організацій вони вже демонструють свою ефективність, що підтверджує обґрунтованість переходу до цифрових методів у керуванні людськими ресурсами. Мотивація вважається критично важливою складовою сучасного менеджменту. Надалі необхідно створити такі умови, які дозволять працівникам вільно генерувати нові ідеї, пробувати себе у вдосконаленні робочих процесів або ж у створенні нової продукції.

Навіть невеликі ініціативи, запропоновані самими працівниками, зміцнюють їхню відданість та відчуття причетності до розвитку компанії. У разі успіху людина отримує як фінансові, так і нематеріальні винагороди – публічне визнання чи внутрішнє задоволення. Якщо ж спроба не вдалася, керівництво може перетворити це на цінний навчальний урок.

Говорячи про мотивацію, як важливу частину сучасного управління, потрібно підкреслити важливість створення умов, за яких працівники можуть вільно придумувати нові ідеї, експериментувати з покращенням процесів чи розробкою нових продуктів. Важливо дати можливість починати навіть невеликі зміни, щоб людина відчувала себе частиною розвитку компанії. Якщо зміна вийшла добре, працівник отримує як матеріальні, так і моральні відгуки – наприклад, визнання або внутрішнє задоволення.

Якщо ж спроба не вийшла, керівництво може зробити це досвідом для навчання. Такий підхід створює безпечну атмосферу, де помилки не вважаються провалами, а є джерелом нових знань. Тоді працівники більше готові впроваджувати нові ініціативи. Довіра до працівників, що проявляється у наданні свободи та самостійності, покращує залученість, інноваційність і ефективність команди.

Многі працівники працювали в компаніях, де ці можливості були обмежені, тому створення середовища, яке підтримує експерименти, може значно збільшити їхню мотивацію та якість виконання обов'язків. Принципи системи мотивації працівників підприємства зображено на рисунку, рис. 1.4.

Система спонукання персоналу виступає ключовим складником у площині менеджменту людського капіталу, оскільки дає змогу коригувати результативність як окремої особистості, так і організації загалом. Її мусить бути нерозривно з'єднано із цільовими орієнтирами фірми, чи то стратегічного, чи то поточного характеру. Адекватно сконструйована система стимулювання надає менеджменту інструментарій для формування очікуваних моделей поведінки підлеглих, нарощування віддачі від їхньої праці, підвищення їхньої залученості та вірності корпорації [10, с. 233].

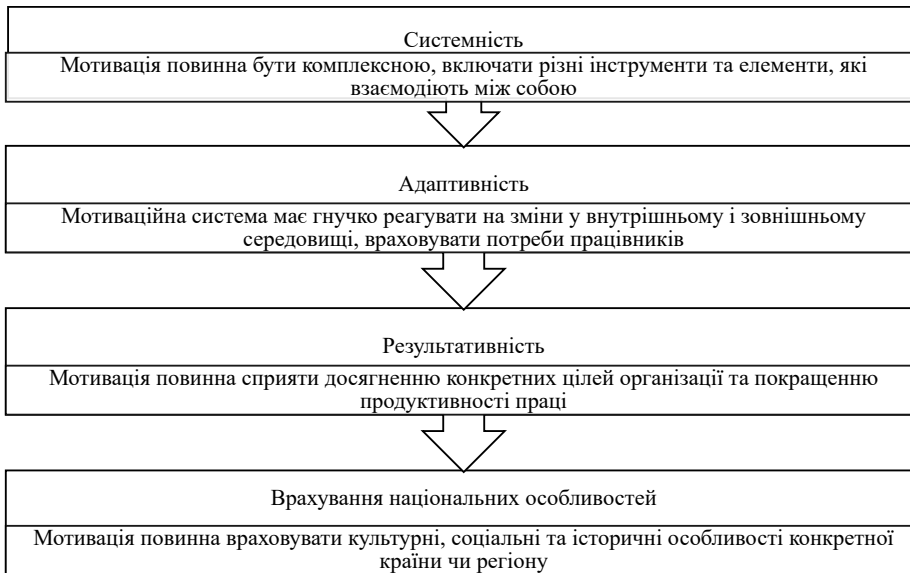


Рис. 1.4. Принципи функціонування системи мотивації персоналу підприємства (складено за даними [10])

Основне призначення механізму мотивації кадрів полягає у стимулюванні ініціативності робітників, що, в свою чергу, веде до зростання віддачі від їхньої діяльності. У стані вмотивованості фахівець значно краще й на вищому рівні справляється із покладеними на нього функціями та дорученнями.

Варто підкреслити, що мотивація трудової діяльності є багатогранним феноменом, який суттєво впливає на ефективність функціонування підприємства. Як фундаментальний драйвер поведінки працівників, вона визначає інтенсивність, напрямок та тривалість їх зусиль, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації демонструють більшу продуктивність, задоволеність роботою та інноваційність. Крім того, ефективна система мотивації сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, що є критично важливим в умовах конкурентного ринку праці.

Підприємства, які усвідомлюють важливість мотивації та впроваджують науково обґрунтовані підходи до її управління, отримують значні конкурентні

переваги. Стимулювання працівників через матеріальні та нематеріальні заохочення, надання можливостей для професійного розвитку та самореалізації, а також створення сприятливого організаційного клімату є ключовими факторами успіху.

1.2. Класифікація видів і методів мотивації персоналу

Ефективне керівництво співробітником та його поведінкою можливе лише тоді, коли керівник розуміє, що він сам і інші люди мають внутрішні та зовнішні мотиви, які визначають їхні дії. Ці мотиви проявляються у ставленні особи до роботи в цілому, до своєї професії, до виконання професійних обов'язків, і вони визначають результативність діяльності. Трудова діяльність здійснюється на основі певних мотивів і спрямована на досягнення основних цілей. Загалом: мотив пропонує людині здійснити діяльність, а мета – це те, чого вона універсально прагне у результаті виконання роботи. Мотиви виражають потреби людини, тобто те, чого вона хоче [12].

Мотивація персоналу є багатогранним явищем, яке потребує систематизованого підходу до його класифікації. Види мотивації можна класифікувати за різними критеріями, зокрема за джерелом, спрямованістю та характером впливу, рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація мотивації

(складено за даними [12])

Ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників, а також специфіку діяльності організації. Комбінування різних видів і методів мотивації дозволяє створити оптимальне середовище для залучення, утримання та розвитку талановитих фахівців.

Важливою особливістю керівника є здатність розуміти мотивацію діяльності співробітників і встановлювати завдання, які відкривають перед ними перспективи. Виходячи з цього, мотивація трудової діяльності на підприємстві може бути поділена на три види, розглянемо їх на рис. 1.6:



Рис. 1.6. Види мотивації трудової діяльності на підприємстві
(складено за даними [11])

Зазвичай, коли йдеться про стимулювання праці, мають на увазі процес впливу на те, як працівник поводить себе на роботі, шляхом формування умов, важливих для нього особисто (робочої ситуації), які штовхають його до визначених дій. Таким чином, з одного боку, створюється благодатне підґрунтя для задоволення запитів самого працівника, а з іншого, – забезпечується така трудова діяльність, яка потрібна для успішної роботи самого підприємства, тобто відбувається своєрідна операція обміну діяльністю [15].

Засоби, які застосовуються у системі мотивації, – це ті види заохочення, які спроможні впливати на бажання працівників працювати. Вони поділяються на грошові та негрошові. Серед них є такі, що безпосередньо прив'язані до конкретних досягнень у праці, як-от преміальні виплати [15].

Методи спонукання персоналу організації є надзвичайно різноманітними; їхній вибір зумовлений тим, наскільки розвинута система мотивування всередині компанії, загальною моделлю управління, а також унікальними аспектами діяльності самої фірми. Типовий опис механізму мотивації охоплює такі ключові елементи: потреби, мотиви та бажані результати (цілі), що графічно зображено на рис. 1.7.

Класифікація методів мотивації персоналу є важливим інструментом для ефективного управління людськими ресурсами в організації. Різноманітність підходів, що охоплюють економічні, організаційні, соціальні та морально-

психологічні аспекти, дозволяє створити комплексну систему мотивації, адаптовану до специфіки підприємства та потреб працівників.

Важливо пам'ятати, що вибір конкретних методів мотивації повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі факторів, таких як організаційна культура, етап розвитку компанії, професійні характеристики персоналу та зовнішні умови. Як показує практика, найефективнішою є комбінація різних методів, що дозволяє забезпечити максимальний вплив на мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Прямі економічні	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці та премії працівникам за раціоналізацію і винахідництво • доплати працівникам за високі результати роботи • оплата курсів підвищення кваліфікації
Непрямі економічні	<ul style="list-style-type: none"> • доплати за стаж роботи • оплата додаткових відпусток, за чинним законодавством • надання працівникам безплатних путівок на лікування та відпочинок • забезпечення житлом і транспортом за потреби • пільгове харчування, доплати до пенсій
Негрошові	<ul style="list-style-type: none"> • зручний режим праці, гнучкий графіки на роботі • встановлення високого рівня охорони праці • привабливість праці • підвищення на роботі • участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутку

Рис. 1.7. Методи мотивації трудової діяльності на підприємстві

(складено за даними [15])

Варто звернути увагу, що, внутрішня мотивація, яка пов'язана із задоволенням від самої роботи та відчуттям значущості, має більш тривалий та позитивний вплив на продуктивність та задоволеність працівників, ніж зовнішня мотивація, що базується на винагородах та покараннях. Тому, при розробці системи мотивації, необхідно приділяти увагу створенню умов для розвитку

внутрішньої мотивації працівників, що забезпечує стабільний та довгостроковий успіх організації.

Заохочення трудової діяльності виступає усталеним підходом до керування суспільними процесами, котрий формує дії та активність індивідів, об'єднань та робітничих колективів. Свою результативність воно демонструє лише за умови, що керівні структури спроможні гарантувати такий рівень віддачі від роботи, який адекватно покривається винагородою. Механізм спонукання людини до праці постає заплутаною конструкцією, що інтегрує психологічні, власне трудові, юридичні, суспільні, фінансові та управлінські аспекти нагляду.

Сукупність зв'язків між цими складовими формує рухливу архітектуру регулювання поведінки особистості, яка виступає як джерело продуктивності та як кінцевий споживач результатів цієї діяльності. Створення системи стимулювання персоналу, а також впровадження різноманітних підходів до матеріального та нематеріального заохочення, значною мірою зумовлені низкою чинників, внутрішніх для фірми та зовнішніх щодо неї.

До таких визначальних чинників належать економічна кон'юнктура у межах певного регіону, держави та на світовій арені, особливості виробничого спрямування та галузевої приналежності, фінансове становище самої компанії, умови виконання обов'язків, а також індивідуальні параметри працівників: ступінь їхньої освіти, накопичений професійний хист, вік, гендерна належність, займані посади, набуті особистісні риси та життєві пріоритети.

Адміністративні методи – це спосіб прямо впливати на працівника, щоб він дотримував правила. Вони базуються на тому, що людина може бути відповідальна, почуває повинність працювати, але також вважається, що люди ліниві та не хочуть брати на себе брак, тому для них потрібні накази, контроль та покарання. До адміністративних методів належать, рис. 1.8.

Економічні методи – це спосіб використання матеріальних стимулів для збільшення ефективності праці. Це може бути:

- застосування податків, фінансово-кредитних засобів у державних органах;

- можливість працівникам отримувати премії, залучатися до збільшення прибутку, бути участь у роботі та відповідальність за результати.

організаційно-стабілізуючі	• діють через норми та правила
методи організаційного впливу	• це внутрішні правила, які регулюють працю та поведінку, наприклад, інструкції, правила роботи
розпорядчі	• це накази, які дають вказівки в процесі керівництва
дисциплінарні	• вони використовуються для відповідальності, включаючи штрафи, відмову в преміях, відмову в роботі

Рис. 1.8. Адміністративні методи

(складено за даними [23])

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на працівника через зв'язки, культуру, моральні стимули та психологічні прийоми.

Вони можуть викликати внутрішнє бажання працювати, не враховуючи наказів. До цих методів належать:

- формування колективів з урахуванням особистих рис працівників;
- вплив керівника на працівників через приклад;
- чітка визначені цілі організації;
- залучення працівників до управління;
- забезпечення розваг, інформації, культури;
- постанова соціальних норм;
- встановлення стимулів та відповідальності;
- соціальна профілактика, до якої належать медична допомога, пільги, харчування.

Вони мають вплив лише на тих підприємствах, де заробітна плата низька, а до того ж не забезпечено матеріальним стимулом.

Неправильно розроблені стимули можуть пошкодити не лише власну організацію, а й всю галузь економіки. Тому система мотивації, яка включає трудову, матеріальну та статусну компоненти, повинна бути для кожного працівника чіткою, простою та гнучкою, щоб миттєво приймати участь у досягненні результатів.

Величина стимулу має бути обґрунтованою з точки зору психології та економіки. Неможливо недооцінювати роль мотивації у будь-якій організації. Це звичайний процес, який вимагає розуміння з боку людей.

Правильне розуміння та добре вибрані дії мотивують працівника, допомагають підтримувати його дії та загалом приносять здобуття організації.

1.3 Теорії мотивації персоналу: класичні та сучасні підходи

Суть мотивації полягає в тому, щоб зробити працівників більш упевненими у досягненні високих результатів та виконанні поставлених завдань. Мотивація виникає через дію внутрішніх або зовнішніх факторів, які стимулюють людину до дії. Внутрішня мотивація пов'язана з особистими цілями, задоволенням від роботи та розвитком особистості. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними винагородами, визнанням та іншими зовнішніми стимулами.

Значення стимулювання персоналу у керуванні робочою силою є надзвичайно вагомим. Співробітники, що володіють високою спонукальною силою, перетворюються для організації на суттєве джерело конкурентних переваг. Інтенсивний рівень внутрішнього запалу сприяє нарощуванню віддачі, вдосконаленню якості виконаних завдань та зменшенню плинності кадрів. Фірми, які майстерно заохочують свій персонал, отримують здатність генерувати інновації та легко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

У нинішньому світі заохочення розглядається не лише як фінансове питання. Оптимальним підходом вважається комбінування матеріальних та

нематеріальних стимулюючих важелів. Нематеріальні чинники, як-от визнання заслуг, надання шансів для самореалізації та професійного зростання, відіграють ключову роль у задоволенні запитів сучасного спеціаліста. Ба більше, формування сприятливої атмосфери, де люди відчують власну значущість, є життєво важливим елементом мотивування [23].

Стимулювання у контексті актуального менеджменту людських ресурсів має велике значення для успішності будь-якого підприємства. Воно допомагає підтримувати високий рівень життєвої енергії та прагнення до виконання роботи, що критично необхідно для досягнення стратегічних місій фірми. Керування, яке бере до уваги індивідуальні особливості кожного фахівця та дає змогу йому реалізувати особистісні та кар'єрні цілі, закладає фундамент для стабільного розвитку корпорації.

Отже, стимулювання визнається як наріжний камінь ефективного управління у сучасному діловому світі. Актуальні концепції стимулювання надають керівникам інструментарій для забезпечення високої результативності та задоволеності працівників, що опосередковано впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Саме ці концепції висвітлюють, що саме спонукає людей до дії, та допомагають формувати дієві системи заохочення. Мотивація – це ті фактори, котрі змушують індивіда розпочати певні кроки. Ця ідея лежить в основі багатьох схем стимулювання, які використовуються у бізнесі з метою покращення трудової віддачі та скорочення фінансових витрат компанії. На сьогодні існує понад три сотні наукових праць, присвячених теоріям мотивації.

За думкою І. В. Черниша та М. В. Козика, найповніше та точніше розкривають фактори мотивації такі теорії, як піраміда потреб Абрахама Маслоу, модель Фредеріка Герцберга, а також теорії «X», «Y», «Z», які розкривають психологію мотивації працівників з точки зору управління людськими ресурсами [20].

Однією з популярних теорій про те, чому люди працюють, є теорія потреб Абрахама Маслоу. За цією теорією, потреби людини утворюють певну

структуру, починаючи з найпростіших (наприклад, їжа, вода) і закінчуючи бажанням самореалізуватися. У управлінні людськими ресурсами ця теорія допомагає зрозуміти, чого більше потрібно працівникам, щоб вони працювали ефективніше та віддавали більше.

Іншою важливою теорією є теорія «Х» та «Y» Дугласа МакГрегора. За теорією «Х» більшість людей не люблять працювати, тому їх потрібно контролювати. За теорією «Y» люди можуть самі вмотивуватися, якщо їм дають правильні умови. Управлінці можуть використовувати ці теорії, щоб вибирати правильний стиль управління для своїх команд. У сучасному управлінні важливо знати теорію очікувань Віктора Врума. Вона говорить, що людина вмотивована досягти цілі, якщо вона вважає, що це можливо, що вона отримає необхідні ресурси та отримає користь від досягнення цілі. Менеджери можуть використовувати цю теорію, щоб створити ефективні системи винагород. Винагороди можуть бути грошовими або іншими [21].

Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні запевнити, що ті винагороди, які вони пропонують, цікаві для працівників і пов'язані з їхньою роботою. Наприклад, якщо працівники цінують визнання, менеджери можуть створити систему, яка визнає досягнення працівників. Іншою важливою сучасною теорією є теорія справедливості. Вона говорить, що люди працюють, щоб отримати правильну винагороду за свою роботу. Справедливість – це відношення між тим, що людина отримує від роботи, та тим, що вона вносить у роботу. Для мотивації працівників менеджери повинні зробити винагороди справедливими. Наприклад, якщо працівники з однаковим внеском отримують по-різному, це може знизити їх мотивацію.

Сучасні теорії також підкреслюють важливість таких речей, як самодетермінація та самореалізація. Люди бажать, щоб їхня робота приносила їм задоволення, дозволяла реалізувати потенціал і надавала відчуття сенсу. Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні створити умови, які дозволять їм самостійно приймати рішення, розвиватися та знаходити сенс у роботі.

Наприклад, менеджери можуть дати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, забезпечити їх професійним ростом та створити позитивну атмосферу на робочому місці. Сучасні методи мотивації діють на те, щоб працівники відчували себе важливими та отримували визнання за виконану роботу.

У теорії Фредеріка Герцберга про фактори задоволення та невдоволення зазначається, що їх відрізняє те, що призводить до одної або другої ситуації. Якщо працівника визнають за його досягнення та надають можливості рости професійно, це дуже ефективно стимулює його працю [23].

Такі сучасні теорії дозволяють менеджерам створювати працю, яка не лише підвищує продуктивність, а й збільшує задоволення працівників та їхню лояльність до компанії. Наприклад, теорія очікувань дозволяє менеджерам давати працівникам винагороди, які вони цінують, та пов'язані з їхньою роботою. Якщо винагорода справедлива, це приносить працівникам задоволення.

Теорії самодетермінації та самоактуалізації дозволяють створювати працю, в якій працівники відчують себе вільними, мають можливість вдосконалюватися та знаходити сенс у своїй діяльності. Усі ці фактори збільшують мотивацію працівників, їхню задоволеність роботою та лояльність до організації [24]. Розглянемо підходів провідних компаній світу, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасний досвід застосування теорій мотивації

Назва теорії	Компанія	Приклад застосування	Характеристика
Теорія очікувань	Google	Система премій, де винагорода залежить від досягнення певних результатів	Система оцінки ефективності, яка порівнює винагороду працівників з їхнім внеском у роботу
Теорія справедливості	Apple	Винагорода має бути цікавою для працівників і пов'язаною з їхньою роботою	Винагорода має бути справедливою, тобто співвідношення між винагородою працівника та його внеском має бути таким самим, як і у інших працівників
Теорія самодетермінації	HM	Культура, яка дозволяє працівникам брати участь у прийнятті	Люди бажать, щоб їхня робота була самодовільною, дозволяла

		рішень, навчанні та розвитку	їм реалізувати потенціал і давала відчуття сенсу
Теорія самоактуалізації	Netflix	Працівникам треба давати можливість брати на себе відповідальність, розвивати здібності та досягати високих результатів	Люди бажають самовдосконалення та реалізації свого потенціалу

Джерело: запропоновано автором на основі [25]

Успішним прикладом є компанія Google, яка застосовує систему премій, де винагорода залежить від досягнень. Наприклад, працівники отримують премію, якщо вони створюють нову функцію, яка збільшує кількість користувачів. Це демонструє використання теорії очікувань.

Apple також використовує систему оцінки праці, де зарплата працівників залежить від їхнього внеску. Наприклад, ті, хто отримує високу оцінку, отримують більше зарплати. Це приклад теорії справедливості.

НМ має культуру, яка дозволяє працівникам участувати в прийнятті рішень, навчатися та розвиватися. Наприклад, працівники можуть брати участь у розробці нових продуктів. Це приклад теорії самодетермінації.

Netflix має культуру, яка дозволяє працівникам брати на себе відповідальність, розвивати навички та досягати успіхів. Наприклад, працівники можуть самостійно встановлювати графік роботи. Це приклад теорії самоактуалізації.

Сучасні керівники повинні враховувати всі аспекти для успішної роботи підприємства. Один із важливих факторів – це мотивація. Створюючи оптимальну систему мотивації, керівникам слід враховувати не тільки класичні теорії, а й особливості українського менталітету. У зв'язку з поточною ситуацією в світі та особливостями розвитку економіки і функціональних структур можна зробити висновок, що ера мотивації, яка базується лише на фінансових стимулах, поступово виходить з моди.

Проте проблема мотивації може залишатися актуальною ще довго, чекаючи на вирішення. Сучасне суспільство зустрічає нові виклики, які

вимагають інноваційних підходів до мотивації працівників. Сучасний керівник повинен добре подумати про всі моменти, щоб підприємство працювало доброю.

Однією з головних справ є питання мотивації. Під час створення кращої системи мотивації керівники мають використовувати не лише старі теорії, а й особливості думки українського народу. Ураховуючи поточну ситуацію у світі та особливості розвитку економіки та функціонування підприємств, можна зробити висновок, що час, коли мотивація базувалася лише на грошових стимулах, поступово проходить.

Проте на практиці проблема мотивації може залишатися важливою ще довго, дочекуючись правильного рішення. Сучасне суспільство стикається із новими викликами, які потребують нових підходів до мотивації працівників. Основні напрямки розвитку методів мотивації в сучасному суспільстві відображено на рис. 1.9.

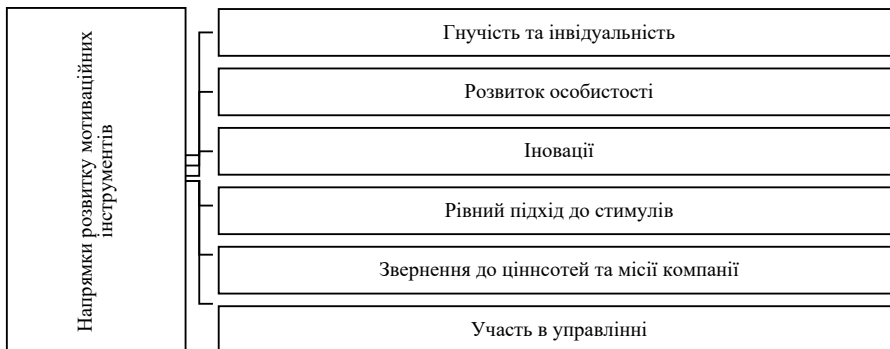


Рис. 1.9. Напрямки розвитку мотиваційних інструментів

(складено за даними [25])

Приймання до уваги унікальних потреб та специфіки персоналу. Нинішні корпорації зобов'язані звертати увагу на індивідуальні запити та здібності своїх співробітників, формуючи адаптивні механізми заохочення, які можливо індивідуалізувати під кожного фахівця. Забезпечення умов для зростання особистісного та фахового рівня колективу. Організаціям слід пропонувати доступ до освітніх програм, семінарів та удосконалення кваліфікацій, аби

персонал міг розкрити свої здібності сповна. Застосування новітніх технологій у формуванні засобів стимулювання. Сучасні методи, як-от ігрофікація, цифрові освітні ресурси, підвищують результативність мотивації та роблять її привабливішою.

Конструювання цілісного механізму заохочення, що охоплює як фінансові, так і нематеріальні складові. Окрім грошової винагороди, значущим є надання визнання, залучення до різнопланових проєктів та соціальних пакетів. Націлювання стимулюючих важелів на відображення корпоративних цінностей та головної мети фірми. Зміцнення злагодності та спільної цілеспрямованості колективу можна досягти, пов'язавши мотиваційну програму зі стратегічними орієнтирами.

Врахування аспектів ментального та громадського добробуту персоналу, створення середовища для мінімізації напруги та підтримки як фізичного, так і психологічного стану. Впровадження практик, що залучають співробітників до керівних процесів та формування рішень. Залучення персоналу до процесів управління здатне слугувати потужним стимулюючим елементом. Зворотний зв'язок, що об'єднує всі ці вектори, формує дієву систему заохочень, орієнтовану на задоволення варіативних попитів та очікувань працівників у сучасних реаліях.

1.4 Правове забезпечення мотивації трудової діяльності в Україні

Нормативна база трудової діяльності складається з різних документів, які забезпечують нормативну, методичну та правову підтримку роботи трудової діяльності як системи. Нормативно-методичні документи включають:

- нормативно-довідкові документи, які визначають норми й стандарти для підприємства та планування роботи (технологічні карти управлінських процедур, централізованого характеру; операційно-технологічні карти та норми)
- документи організаційного, організаційно-методичного та організаційно-розпорядницького характеру, які регулюють функції, завдання, обов'язки та права різних підрозділів працівників системи трудової діяльності.

Серед основних організаційно-розпорядничьких документів – Правила внутрішнього трудового розпорядку, які містять:

- загальні положення;
- основні обов'язки працівників та службовців;
- робочий час та його використання;
- порядок прийому та звільнення кадрів;
- заохочення за досягнення в роботі;
- основні обов'язки керівництва;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни [33, с. 64].

Трудове законодавство включає такі основні закони, наведені на рис. 1.10.

Закон про працю (КЗпП) України	•регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи покращенню якості роботи, зростанню продуктивності праці, збільшенню ефективності суспільного виробництва, підвищенню рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни та поступовому перетворенню праці в благо суспільства.
Закон України Про зайнятість населення	•визначає основи реалізації державної політики у сфері державних гарантій в області права на працю, зайнятості населення та соціального захисту від безробіття.
Закон України Про колективні договори і угоди	•встановлює правові засади укладення, розробки та виконання колективних договорів, угод, які сприяють регулюванню соціально-економічних інтересів та трудових відносин між працівниками і роботодавцями.
Закон України Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)	•встановлює організаційні та правові засади вирішення колективних трудових спорів, сприяючи взаємодії сторін трудових відносин під час врегулювання конфліктів.
Закон України Про оплату праці	•встановлює основні положення більш ефективного виконання конституційної гарантії працівників на безпечні та здорові умови праці, на захист здоров'я та життя у процесі трудової діяльності, регулює відносини між роботодавцем і працівником з участю відповідних органів державної влади.
Закон України Про охорону праці	•визначає правові, економічні та організаційні основи оплати праці, більш ефективного виконання трудового договору, з боку працівників, що перебувають у трудових відносинах з установами, організаціями, підприємствами з усіх форм власності, а також з громадянами.
Закон України Про пенсійне забезпечення	•гарантує непрацездатним громадянам право на матеріальне забезпечення за рахунок державних фондів, через надання соціальних та трудових пенсій

Рис. 1.10. Нормативно-правове забезпечення трудової діяльності на підприємств (складено за даними [28-33])

Конституція України (ст. 43) гарантує право кожного громадянина на працю. Це означає, що кожен має можливість працювати в тій сфері, яку вибрав або погодився. Держава забезпечує рівні можливості вибору професії та напрямку роботи, створює умови, які дозволяють громадянам виконувати своє право на працю, організовує професійне навчання, підготовку та перепідготовку кадрів для потреб суспільства.

Громадянин має право отримувати заробітну плату, яка не менша за величину, встановлену законом, а також працювати в безпечних та здорових умовах. Право на вчасне отримання плати за роботу забезпечується законом [33, с. 64].

Колективний договір є одним із головних документів, який створюється спільно керівництвом і працівниками. Він приймається трудовим колективом з адміністрацією з метою регулювання трудових відносин протягом року. До методичних та організаційно-методичних документів належать документи, які визначають прийняття рішень у сфері трудової діяльності, рис. 1.11.

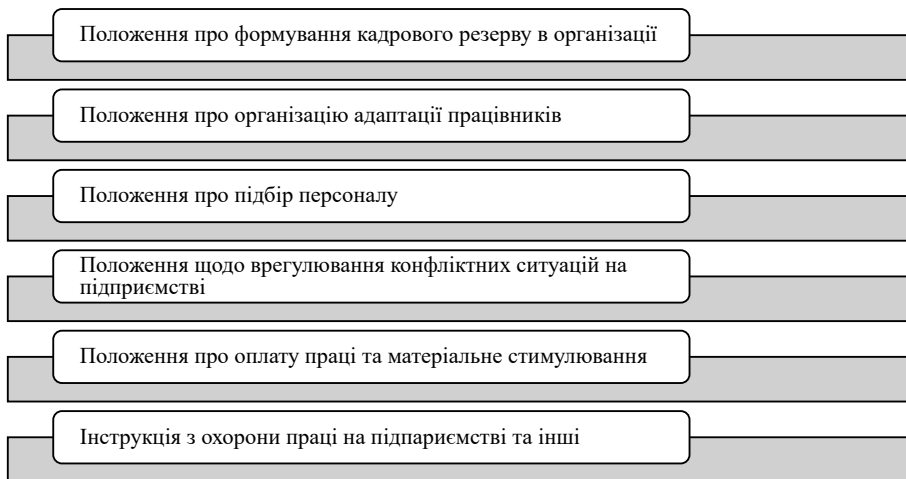


Рис. 1.11. Документація, яка регламентує функції трудової діяльності

(складено за даними [33, с. 65])

Фундаментальне значення надається юридичному забезпеченню функціонування трудової сфери. Це означає використання різноманітних методів та інструментів правового впливу на суб'єкти та об'єкти трудової діяльності з метою оптимізації результативності діяльності підприємства [34, с. 65].

Покладання обов'язків щодо правового забезпечення на підприємстві здійснюється на лідерів, уповноважених посадових осіб, керівника процесу праці, а також на персонал, який, відповідно до своєї кваліфікації, розробляє та реалізує ці завдання. Ключовим структурним підрозділом, відповідальним за правову роботу у сфері трудового законодавства, є юридичний департамент.

Однією з визначальних рис діяльності кадрової служби є постійна взаємодія з працівниками, що унеможлиблює належну організацію роботи без чіткого визначення прав та обов'язків усіх учасників трудових правовідносин. Це досягається через імплементацію правових норм, які можуть мати як загальнодержавний, так і внутрішньогосподарський характер.

Серед першочергових функцій правового забезпечення системи праці виділяють:

- юридичне врегулювання трудових зв'язків, що формуються між наймачами та найманими особами;
- захист інтересів та законних прав працівників, які впливають із цих трудових взаємовідносин.

У контексті виконання зазначених завдань, правове забезпечення системи праці охоплює:

- імплементацію та застосування чинних законодавчих положень у сферах трудових відносин та праці;
- створення та затвердження внутрішніх регулятивних та розпорядчих документів організаційного, управлінського, фінансового спрямування;
- підготовку пропозицій щодо трансформації чинних або анулювання застарілих та недіючих нормативно-правових актів підприємства, що стосуються кадрових та трудових питань.

До нормативних актів централізованого рівня належать директивні документи державного рівня – постанови уряду України, акти Міністерства соціальної політики та праці, а також вітчизняне законодавче ядро, зокрема Кодекс законів про працю.

В умовах ринкової економіки, до системи локального регулювання відносять такі документи:

- внутрішні розпорядження керівника щодо кадрових переміщень (прийняття, ротація, звільнення);
- положення про функціональні обов'язки, про структурні одиниці;
- галузеві виробничі стандарти та інше.

Комплекс нормативних актів, що регулюють працю, складається із угод загальної дії, територіальних (регіональних), секторальних (галузевих, тарифних), колективних угод та іншої регуляторної документації.

КЗпП України визнає заохочення за сумлінну працю як засіб забезпечення трудової дисципліни. Наголос робиться на досягненнях у праці, таких як зростання продуктивності, новаторство тощо. Таким чином, заохочення виступає як суспільне визнання результатів високоякісної та сумлінної праці, де ключовим фактором є добросовісне виконання трудових обов'язків. Іноді дослідники вбачають виплату заробітної плати як винагорода за добросовісне ставлення працівника до своїх обов'язків, тоді як заохочення завжди вважалося мірилом високих досягнень у праці.

Загальні заходи заохочення застосовуються до всіх працівників і визначаються за успіхами в роботі, як встановлено в ст. 143 КЗпП України [26]. Цей вид заохочення може бути застосований до працівників, які відрізняються зразковим виконанням трудових обов'язків, проявом новаторства, підвищенням продуктивності праці та іншими досягненнями в роботі.

Спеціальні заходи заохочення адресовані конкретним категоріям працівників і службовців. Спеціальні заходи включають заохочення за особливі трудові заслуги (ст. 146 КЗпП України) та надання пільг і переваг для

працівників, які успішно та сумлінно виконують свої трудові обов'язки (ст. 145 КЗпП України) [26].

Також існує окремий вид заохочення у вигляді державних нагород, що регулюються Законом України "Про державні нагороди України" [9]. Заходи заохочення регламентуються актами законодавства України, актами соціального партнерства, правилами внутрішнього розпорядку та трудовим договором. Згідно з КЗпП України (ст. 143), до працівників підприємств, установ і організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, визначені в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Заохочення за трудовим договором представляє собою заходи публічного визнання роботодавцем належного виконання працівниками трудових функцій та інших обов'язків [34, с. 328].

Види заохочень поділяються на моральні та матеріальні. Моральні заохочення можуть бути регулярними, такі як одноразові, наприклад, подяка, занесення до трудової книжки, нагородження грамотою. Матеріальні заохочення, у свою чергу, можуть бути одноразовими, наприклад, виплата премії або вручення цінного подарунка [35, с. 137-138].

Висновки до розділу 1

1. Проблема підвищення ефективності праці, що хвилювала людство з початку суспільного виробництва, сьогодні набуває особливої актуальності в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції. Необхідність комплексного підходу до мотивації зумовлена тим, що сучасний працівник є не лише виконавцем, а й інтелектуальним ресурсом, зацікавленим у самореалізації та професійному зростанні. Впровадження дієвої системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і психологічні аспекти, є стратегічним інвестиціям у стабільний розвиток підприємства та формування позитивного іміджу на ринку. Збалансований підхід до стимулювання, що поєднує економічну

доцільність з етичними зобов'язаннями, є запорукою успішного управління трудовими ресурсами в сучасних умовах.

2. Визначено, що ефективне управління персоналом та його трудовою поведінкою ґрунтується на глибокому розумінні внутрішніх та зовнішніх мотивів, що керують діями працівників. Створення дієвої системи мотивації на підприємстві вимагає комплексного підходу, який включає в себе стимулювання, засоби заохочення та різноманітні методи мотивації. Крім того, при розробці системи стимулювання слід враховувати широкий спектр факторів, як внутрішніх (особливості виробництва, фінансове становище), так і зовнішніх (економічна кон'юнктура, галузева приналежність).

3. Доведено, що мотивація персоналу – це не просто інструмент підвищення продуктивності, а стратегічний елемент управління, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку. Сучасні теорії мотивації, такі як теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та теорії самодетермінації, надають керівникам цінні інсайти для розробки дієвих систем заохочення.

4. Узагальнено, що нормативна база трудової діяльності є багатогранною і комплексною системою, що охоплює широкий спектр документів, від Конституції України до локальних нормативних актів підприємств. Ефективне управління трудовою діяльністю вимагає чіткого розуміння та застосування нормативних документів, зокрема Правил внутрішнього трудового розпорядку, колективних договорів, а також законодавства про працю, включаючи Кодекс законів про працю (КЗпП). Заохочення за сумлінну працю, як моральні, так і матеріальні, відіграють важливу роль у забезпеченні трудової дисципліни та стимулюванні працівників до досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Українське підприємство "Нова Пошта", започатковане у 2001 році, сфокусоване на швидкій відправці кореспонденції, вантажів та пакунків як для приватних осіб, так і для компаній. Група підприємств, що входить до складу "Нової Пошти" (Додаток А), пропонує розгалужений перелік логістичних та поштових сервісів як бізнесу, так і індивідуальним користувачам. Вона об'єднує низку вітчизняних та міжнародних структур, зокрема: "Нова Пошта", "НП Логістик", "ПОСТ ФІНАНС" та "Нова Пошта Інтернаціонал", рис. 2.1.

Компанія є частиною групи компаній «Нова пошта», до складу якої також входять логістичні та ІТ-компанії (зокрема, Nova Poshta Global, NovaPay, Supernova Airlines, POSTEX тощо). Підприємство працює за моделлю B2C, B2B та C2C.

"Нова Пошта" займає лідируючі позиції серед операторів експрес-доставки, забезпечуючи клієнтам гнучкі варіанти отримання – через відділення, автоматизовані поштові термінали чи кур'єром безпосередньо на вказану адресу. Це створює сприятливі умови для тисяч підприємців, аби масштабувати свій бізнес як на території України, так і за її межами.

Серед ключових напрямків діяльності «Нової Пошти» – оперативне перевезення товарів та документації в межах України та за її межами. Логістичний оператор застосовує різноманітні схеми відправлення, включаючи опції від складу до складу, від дверей до дверей, від складу до дверей, а також від дверей до складу. Це надає абонентам можливість обрати найбільш оптимальний для себе спосіб транспортування, що відповідає їхнім індивідуальним потребам та вимогам.

Повна назва	• Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Назва англійською мовою	• “New Post” Limited Liability Company
Адреса	• 03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103
Пошта	• corp.com@novaposhta.ua
Вебсайт	• www.novaposhta.com.ua
Дата заснування	• 19.01.2001
Директор	• Бульба Олександр Миколайович
Код ЄДРПОУ	• 31316718
Статутний капітал	• 4 654 075 ₪
Основний вид діяльності	• 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші види діяльності	• Діяльність посередників у торгівлі, роздрібна торгівля, складське господарство, поштово-кур'єрські послуги, консультивання, рекламна діяльність, грошове посередництво тощо

Рис. 2.1. Реєстраційні дані компанії

(складено за даними [37])

Інноваційний підхід, який активно використовує «Нова Пошта», полягає у впровадженні передових технологій у бізнес-процеси. Компанія інтенсивно задіює сучасні інформаційні системи та програмне забезпечення для автоматизації усіх етапів доставки та контролю за переміщенням вантажів, що гарантує високу ефективність та точність виконання замовлень. До того ж, «Нова Пошта» невпинно розширює свою інфраструктуру філій і відділень по всій країні, забезпечуючи максимальну доступність своїх сервісів для споживачів. Сервіс дає змогу моніторити стан відправлення в режимі онлайн, а також пропонує широкий асортимент допоміжних опцій, таких як страхування

перевезених речей, кур'єрське обслуговування, приймання грошових переказів та багато іншого.

Загалом, «Нова Пошта» впродовж тривалого часу демонструє успішну роботу на ринку логістики та перевезень, накопичивши значний досвід і здобувши довіру клієнтів. Пріоритетом для компанії є забезпечення потреб клієнтів, постійне вдосконалення пропонованих нею послуг.

Однією з реалізованих ініціатив є послуга «Самовивіз». Ця опція дає змогу клієнтам самостійно забирати свої відправлення з відділення компанії у найбільш зручний для себе час. Окрім того, «Нова Пошта» також передбачає опцію замовлення перевезення від пункту видачі безпосередньо до дверей адресата.

Підприємство послідовно інтегрує новітні технологічні рішення для підвищення якості сервісу. Приміром, ними було розроблено мобільний додаток, через який споживачі можуть легко оформлювати заявки, стежити за перебігом доставки та здійснювати оплату за надані послуги.

Діяльність Групи "Нова Пошта" здійснюється у суворій відповідності до чинного законодавства України. За останні роки цією компанією було перераховано до державного бюджету близько 1,5 мільярда гривень у формі податків та обов'язкових платежів. Загальний штат працівників компанії налічує понад 30 000 осіб.

Завдання нашого підприємства сформоване навколо наміру спростити буденність для клієнтів, пропонуючи логістичні рішення, що без зусиль інтегруються у повсякденне життя та комерційну діяльність. Персонал "Нової Пошти" невпинно займається розробкою та відточуванням своїх пропозицій, базуючись на світовій практиці та передових досягненнях галузі.

Окрім стандартного процесу надсилання та одержання невеликих відправлень чи габаритних вантажів, наші філії пропонують розширений спектр додаткових сервісів, створених спеціально з огляду на вимоги та побажання тих, хто до нас звертається. Структура Групи «Нова Пошта» наведена в (Додаток А).

До складу групи компаній «Нова Пошта» входять українські та міжнародні структури, зокрема «Нова Пошта», «Нова Пей» та «Нова Пошта Глобал». Вони забезпечують своїм клієнтам – як корпоративним, так і приватним особам – повний спектр логістичних та поштових послуг. Загальна схема внутрішньої побудови компанії «Нова Пошта» візуально представлена на рис. 2.1.

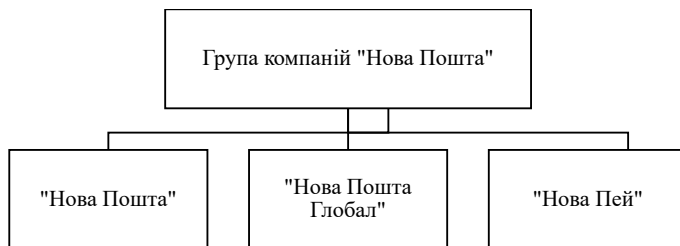


Рис. 2.2. Загальна схема структури групи компаній «Нова Пошта»
(складено за даними [37])

Розділ логістики, "НП Логістик", відповідає за фулфілмент-послуги, котрі охоплюють зберігання товарних запасів на складах, формування замовлень та їхнє транспортування до кінцевих адресатів. Фінансова діяльність реалізується через "ПОСТ ФІНАНС", що надає клієнтам інструменти для грошових переказів та операцій з електронними коштами.

Міжнародний напрямок, "Нова Пошта Інтернаціонал", активно нарощує свою присутність за кордоном з метою забезпечення експрес-перевезень як українським, так і іноземним споживачам [36].

Структура управління ТОВ "Нова Пошта" є вельми розгалуженою. Аналізуючи організаційну схему цього підприємства, можна помітити, що кожен структурний елемент функціонує автономно, проте тісно взаємопов'язаний з іншими складовими загальної системи компанії.

Кожна ланка апарату управління корпорації має чітко визначені місії та завдання, вимірювані ключовими показниками ефективності. Для кожної функціональної підсистеми формується певна послідовність ієрархічних кроків,

а також встановлюються регламенти роботи, які охоплюють організацію від найвищого рівня до базового, рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

(складено за даними [37])

Нагляд за мережею філій та пунктів прийому/видачі посилок підпорядковується безпосередньо головному офісу групи компаній та її територіальним представництвам. Такий устрій гарантує злагодженість дій і моніторинг усіх етапів функціонування мережі. Завдяки застосуванню інформаційних технологій, зокрема власної програмної платформи, є можливість відслідковувати переміщення відправлень у реальному часі, вести їх точний облік і оптимізувати процеси обробки.

Крім цього, використання мобільних застосунків значно покращує клієнтський сервіс та вдосконалює внутрішні комунікаційні потоки в межах організації. Територіальні управлінські центри функціонують, як сполучні ланки між виконавчою дирекцією та локальними відділеннями. Вони відповідають за адаптацію загальнокорпоративних рішень до особливих умов своїх регіонів, забезпечуючи відповідність ділових процесів потребам місцевого

ринку. Локальні представництва, розташовані у містах і селах, є основними точками взаємодії з клієнтами та виконання операцій. Кожне таке відділення координує свою діяльність з регіональною структурою, підлаштовуючись під специфіку своєї географічної присутності.

Фундаментальним стовпом організаційної архітектури є високий рівень взаємозв'язку та співпраці між усіма управлінськими щаблями. Здатність до гнучкості та швидкої реакції на ринкові зміни дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до нових реалій та впроваджувати стратегічні плани. Для підтримання високого темпу роботи та злагодженості у компанії інтенсивно залучаються електронні інструменти для спільної праці, системи електронного обліку та звітності, що тримає керівництво та персонал в курсі поточних подій та дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та ринкові тенденції.

Корпоративна філософія "ТОВ Нова Пошта" є вирішальним чинником, що формує манеру взаємодії між персоналом, менеджментом та клієнтами, визначаючи унікальний профіль компанії та її успішність. Першочерговою основоположною цінністю виступає відвертість. Принцип відкритості базується на взаємній довірі та нелицемірстві у спілкуванні усередині колективу.

Керівна ланка всіляко сприяє вільному поширенню інформації та ідей, створюючи середовище, де кожен працівник усвідомлює власну значущість та можливість особистого внеску. Відносини у колективі ґрунтуються на засадах взаємоповаги та підтримки. Атмосфера взаємодопомоги допомагає кожному фахівцю розкривати свій потенціал та долати перешкоди.

Програми наставництва та система колективного навчання стимулюють професійне зростання, сприяючи підвищенню кваліфікації та продуктивності праці. Відданість клієнтам та наданню сервісу високого ґатунку складає героїчну складову корпоративної культури. Компанія прагне не просто задовольнити, а й перевершити очікування своїх клієнтів.

Це проявляється у прагненні до інновацій, оперативному реагуванні на звернення та невинному поліпшенні послуг. Інноваційний підхід та прагнення до найкращих галузевих критеріїв стали квінтесенцією не лише стратегії, але й

культурної ідентичності "ТОВ Нова Пошта". Підприємство підтримує ініціативи працівників, спрямовані на інтеграцію нових технологій, удосконалення робочих програм та пошук інноваційних шляхів розвитку бізнесу.

Завдяки активній взаємодії між управлінським складом і рядовими працівниками, формуванню сприятливого робочого клімату та внутрішній згуртованості, організаційна культура "ТОВ Нова Пошта" стимулює командну діяльність і закладає міцний фундамент для подальших перемог компанії на ринку логістичних та поштових послуг.

Фінансово-бухгалтерський підрозділ у ТОВ "Нова Пошта" відповідає за розробку та впровадження фінансових механізмів та інструментів, що гарантують рентабельність діяльності підприємства. Їхні рішення мають вирішальне значення при визначенні стратегічного курсу, формуванні портфеля проєктів чи плануванні експансії.

Департамент логістики несе на собі найбільше навантаження щодо забезпечення безперебійної роботи ТОВ "Нова Пошта". До їхніх ключових обов'язків належить нагляд за міжміською, міською та термінальною логістикою. ІТ-служба є незамінною складовою компанії, адже без неї ефективне керування сучасними інформаційними технологіями неможливе. Саме завдяки їм підтримується постійна працездатність ІТ-інфраструктури, що забезпечує повноцінне функціонування всього бізнесу.

Відділення по роботі з мережею філій є окремою структурною одиницею "Нової Пошти", до якої звертаються з питань приймання та видачі вантажів.

Відділ по взаємодії з клієнтами має першочергове завдання — досягнення встановлених планів збуту, залучення нової клієнттури та супровід вже наявних партнерів, при цьому неухильно дотримуючись високих стандартів обслуговування. Представники цього відділу особисто контактують із замовниками, розробляють комерційні пропозиції, узгоджують потреби, за потреби укладають контракти та забезпечують клієнтську підтримку на всіх етапах співпраці. Внаслідок цього, "Нова Пошта" зарекомендувала себе як надійний партнер для понад 80 000 організацій, включно з вітчизняними

виробниками, мережами роздрібної торгівлі, автозаправними станціями, електронними магазинами, філіями міжнародних фірм та багатьма іншими.

Корпорація "Нова Пошта" активно розвивається у кількох напрямках, зокрема, оперує міжнародним підрозділом під брендом "Нова Пошта Інтернаціонал". У 2014 році було встановлено присутності компанії у Грузії та Республіці Молдова, а вже наступного року стартувала діяльність на світовому ринку доставки, охоплюючи 200 країн світу.

У 2016 році "Нова Пошта" увійшла до рейтингу топ-5000 найшвидше зростаючих європейських компаній, за версією американського видання Inc. Варто зазначити, що ключовою перешкодою для глобальних перевізників, які фокусуються переважно на міжнародних переміщеннях, на сьогодні є таможне законодавство, що гальмує динаміку розвитку експрес-доставлення за кордон. Для поштових операторів ці проблеми меншою мірою впливають на розвиток транснаціональних бізнесів, і їх вирішення здебільшого залежить від самих компаній-учасників ринку експрес-доставки.

Для операторів внутрішнього ринку пріоритетним завданням є ефективне впровадження передових ІТ-технологій та повноцінні інвестиції у професійну підготовку персоналу. Загалом, на даний момент ринок зберігає високі темпи зростання відповідно до світових бенчмарків, що приваблює нових учасників та посилює конкурентне середовище.

У межах "Нової Пошти" спостерігається прогрес у напрямку фінансових та банківських сервісів – здійснюється оформлення фінансової документації та прийом готівкових коштів. Асортимент послуг, що пропонує компанія, охоплює понад сімдесят різних видів. На рис. 2.4 можна побачити ключові цінності, якими керується ТОВ «Нова Пошта».



Рис. 2.4. Цінності компанії ТОВ «Нова Пошта»

(складено за даними [37])

Протягом наступних десятиліть «Нова пошта» трансформувалася у високотехнологічний конгломерат, до якого увійшла низка українських та міжнародних структур. Серед них: логістичні оператори (Nova Post Ukraine, Nova Post Europe, Nova Global), авіаперевізник (Supernova Airlines), фінансова установа (NovaPay), ІТ-сектор (Nova Digital) та енергетична складова (Nova Energy). адання повного спектру логістичних, фінансових та діджитальних послуг охоплює як територію України, так і країни Європи, Північної та Південної Америки, а також Азії. Основний фокус діяльності традиційно лежить у сфері експрес-перевезення документів, пакунків та вантажів. У 2024 році цей

оператор обробив 480 мільйонів відправлень, що на 16% перевищує результати попереднього року. Рекордна добова пропускна здатність доставки сягнула 2,25 мільйона одиниць [38].

Сервісна мережа охоплює понад 13 300 філій та 25 700 поштоматів, демонструючи найширше охоплення серед аналогічних гравців ринку. Автоматизована логістична система, що налічує 32 одиниці, включає 110 сортувальних модернізаційних центрів, причому 7 нових об'єктів заплановано добудувати у 2024-2025 роках. У контексті впровадження цифрових інновацій, компанія активно розвиває напрями фулфілменту та автоматизації логістичних процесів. У результаті цього темп доставки скоротився щонайменше на шість годин. З метою досягнення енергетичного самозабезпечення було створено підрозділ Nova Energy, який займається постачанням палива та електроенергії, зокрема, через розгортання сонячних електростанцій та когенераційних установок. До кінцевого терміну 2025 року загальна потужність автономної генерації групи сягне 10 МВт. Nova Post Europe реалізує доставку у 16 європейських державах, оперуючи 128 власними філіями та задіюючи понад 87 000 точок партнерського обслуговування.

NovaPay, функціонуючи як небанківська фінансова установа, утримує лідерство на ринку грошових переказів (із часткою 35%) та володіє ліцензією НБУ для виконання повного переліку фінансових операцій, включаючи відкриття клієнтських рахунків та випуск платіжних карток [31].

ІТ-підрозділ Nova Digital забезпечує безперебійну роботу цифрової архітектури NOVA, опрацьовуючи у понад 30 000 транзакцій щосекунди[38].

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Група NOVA входить до двадцятки найбільших платників податків країни, перерахувавши у 2024 році понад 12,1 мільярда гривень. Штат компанії складає більше 35 000 співробітників, серед яких 3840 мобілізованих працівників, для яких зберігаються робочі місця, а також надається фінансова та соціальна

підтримка. Також Реалізовано програми реабілітації та перекваліфікації для ветеранів війни [37].

Компанія неухильно дотримується принципів соціальної відповідальності. У рамках проекту «Гуманітарна Нова пошта» з 2014 року підтримку отримали понад 2200 благодійних фондів, і було здійснено доставку понад 3,4 мільйона безкоштовних гуманітарних відправлень. Загальний обсяг гуманітарної допомоги у 2024 році досягнув 138 тисяч тонн. Компанія надає системну допомогу Збройним Силам України, волонтерським об'єднанням та громадянам, які постраждали від війни, а також виступає меценатом у процесах реабілітації ветеранів [37].

Інклюзивність та доступність є ключовими засадами діяльності NOVA. У 2024 році було відкрито перше безбар'єрне відділення в Україні та організовано міжнародний марафон із залученням осіб з інвалідністю. Компанія інвестує у модернізацію медичних закладів, зокрема, у створення реабілітаційного модульного містечка для ветеранів у Рівному.

Загалом, від початку бойових дій у 2014 році, обсяг інвестицій компанії на підтримку обороноздатності та гуманітарні ініціативи сягнув 4,5 мільярда гривень. На даний момент, у 2025 році, обслуговування компанією поширюється на приватних осіб, покупців електронної комерції та підприємства, що займаються експортом, у великій кількості держав, пропонуючи повний цикл доставки, саме "від порога до порога". Європа є напрямком першорядної важливості для стратегічного розвитку фірми.

Послуги, що надаються ТОВ «Нова Пошта», активно задіяні українськими комерсантами та звичайними громадянами як для придбання товарів у закордонних онлайн-крамницях, так і для вивезення української продукції за кордон. Особливе значення у стимулюванні зовнішньоекономічної діяльності має платформа NP Shopping. Вона дає змогу отримувати замовлення з таких територій, як Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Об'єднане Королівство, Франція, Іспанія й інші, через використання віртуальних адрес.

Цей механізм тісно пов'язаний із провідними світовими торговельними майданчиками – Amazon, Etsy, eBay – і полегшує міжнародні перевезення як для тих, хто виробляє в Україні, так і для кінцевих покупців, рис. 2.5.

Протягом 2024 року обсяги міжнародних доставок підскочили майже на шістдесят відсотків порівняно з попереднім роком, що значною мірою зумовлене вдосконаленням логістичної мережі у таких країнах, як Польща, Чехія та Німеччина, а також запровадженням додаткових чартерних авіап перевезень.

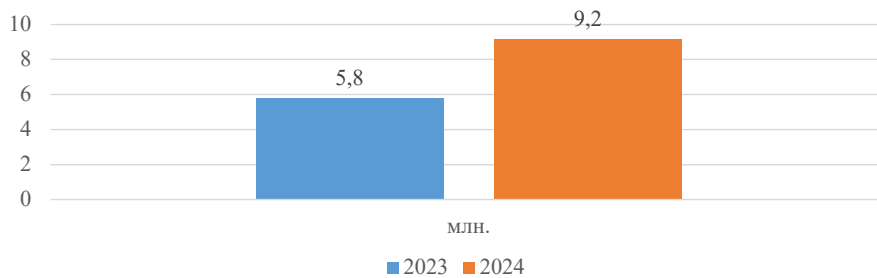


Рис. 2.5. Обсяги міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» у 2023-2024 роках

(складено за даними [37])

Цьому сприяли активна диверсифікація напрямків доставки, гнучкіша цінова політика та посилення нашого впливу у сфері електронної комерції. Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал» демонструє стабільний розвиток та здатність адаптуватися до складних обставин, водночас підтверджуючи критичну важливість ефективного антикризового управління для успішної реалізації планів компанії на міжнародних ринках.

Ефективне функціонування компанії, її фінансова стійкість та стратегічний розвиток значною мірою залежать від результатів її господарської діяльності, що відображається у фінансовій звітності, зокрема у балансі. Цей аналіз має на меті дослідити ключові аспекти фінансового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» на основі даних балансу, виявити тенденції та оцінити ефективність управління активами та пасивами.

Динаміка статей активу балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» свідчить про постійне зростання матеріально-технічної бази підприємства. Особливу увагу слід звернути на динаміку основних засобів, яка відображає інвестиційну активність компанії у розширення мережі відділень, складських комплексів та транспортного парку.

Аналіз Активу балансу наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз Активу балансу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Назва рядка	2022, тис. грн	2023 тис. грн	2024 тис. грн	Відхилення, тис. грн		Відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи	76808	63849	78381,00	-12959,00	14532,00	83,13	122,76
Нематеріальні активи							
первісна вартість	222084	235471	274050,00	13387,00	38579,00	106,03	116,38
накопичена амортизація	-145276	-171622	-195669,00	-26346,00	-24047,00	118,14	114,01
Незавершені капітальні інвестиції	1660949	2765733	2230261,00	1104784,00	-535472,00	166,52	80,64

Продовження таблиці 2.1

Основні засоби	6840742	9327238	14063881,00	2486496,00	4736643,00	136,35	150,78
первісна вартість	10178235	13852844	20095575,00	3674609,00	6242731,00	136,10	145,06
знос	-3337493	-4525606	-6031694,00	-1188113,00	-1506088,00	135,60	133,28
інші фінансові інвестиції	3564861	6297444	7445582,00	2732583,00	1148138,00	176,65	118,23
Відстрочені податкові активи	128083	157041	224993,00	28958,00	67952,00	122,61	143,27
Інші необоротні активи	47748	157949	385968,00	110201,00	228019,00	330,80	244,36
Усього за розділом I	12319191	18769254	24429066,00	6450063,00	5659812,00	152,36	130,15
II. Оборотні активи	422156	413811	398124,00	-8345,00	-15687,00	98,02	96,21
Запаси							
Виробничі запаси	417390	391015	374606,00	-26375,00	-16409,00	93,68	95,80
Товари	4766	22796	23518,00	18030,00	722,00	478,30	103,17
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	968844	1138305	1640041,00	169461,00	501736,00	117,49	144,08
за розрахунками: за виданими авансами	146103	160436	191580,00	14333,00	31144,00	109,81	119,41

з бюджетом	48136	53902	54495,00	5766,00	593,00	111,98	101,10
з нарахованих доходів	588549	1302772	1679191,00	714223,00	376419,00	221,35	128,89
Інша поточна дебіторська заборгованість	502922	155631	10615,00	-347291,00	-145016,00	30,95	6,82
Поточні фінансові інвестиції	73263	3784	332471,00	-69479,00	328687,00	5,16	8786,23
Гроші та їх еквіваленти	673522	1079267	2659570,00	405745,00	1580303,00	160,24	246,42
Рахунки в банках	461620	714068	2531875,00	252448,00	1817807,00	154,69	354,57
Витрати майбутніх періодів	11952	24544	71430,00	12592,00	46886,00	205,35	291,03
Усього за розділом II	3435729	4332452	7037517,00	896723,00	2705065,00	126,10	162,44
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	15754920	23101706	31466583,00	7346786,00	8364877,00	146,63	136,21

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Проведений аналіз активу балансу ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. свідчить про стійку динаміку зростання загальної вартості активів підприємства. Загальна вартість активів збільшилася з 15 754 920 тис. грн у 2022 році до 31 466 583 тис. грн у 2024 році, що становить 146,63% від рівня 2022 року та 136,21% від рівня 2023 року. Значне зростання активів (на 7 346 786 тис. грн за два роки) є вагомим показником успішного розвитку компанії та збільшення її фінансового потенціалу.

Ключовим драйвером зростання активів компанії виступають необоротні активи. Їхня частка у структурі балансу демонструє випереджаюче зростання від 12 319 191 тис. грн у 2022 році до 24 429 066 тис. грн у 2024 році (152,36% від рівня 2022 року). Особливо слід відзначити стрімке нарощування основних засобів, первісна вартість яких зросла до 20 095 575 тис. грн у 2024 році, що вказує на активне інвестування в матеріально-технічну базу компанії.

Водночас, спостерігається позитивна динаміка у сфері оборотних активів, які зросли із 3 435 729 тис. грн у 2022 році до 7 037 517 тис. грн у 2024 році (126,10% від рівня 2022 року). Вагомий внесок у це зростання зробили гроші та

їх еквіваленти, які зросли майже в 2.5 рази, а також дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.

Щодо відповідності величини власного капіталу емітента або потенційного емітента на останню звітну дату, що передує моменту прийняття ним рішення про випуск корпоративних облігацій. Станом на 31 грудня 2024 року величину власного капіталу зафіксовано на рівні 11 588 379 тисяч гривень. Величина власного капіталу на завершальну звітну дату, яка передувала затвердженню рішення про випуск облігацій, а саме на 31 березня 2025 року, згідно з попередньою неревізованою фінансовою звітністю, склала 11 723 070 тисяч гривень. Цей показник повністю задовольняє законодавчим вимогам до компаній, що випускають корпоративні облігації.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється шляхом розрахунку відповідних фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу, коефіцієнт покриття. Розглянемо фінансові показники діяльності, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	23687034,00	36468879,00	44779857,00	12781845	8310978	153,96	122,79
Собівартість реалізованої продукції	19276532,00	28625037,00	35284709,00	9348505	6659672	148,50	123,27
Валовий: прибуток	4410502,00	7843842,00	9495148,00	3433340	1651306	177,84	121,05
Інші операційні доходи	826191,00	581274,00	785654,00	-244917	204380	70,36	135,16
Адміністративні витрати	1673172,00	2985829,00	4209338,00	1312657	1223509	178,45	140,98
Витрати на збут	439130,00	856282,00	908227,00	417152	51945	195,00	106,07
Інші операційні витрати	593974,00	774662,00	755247,00	180688	-19415	130,42	97,49
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2530417,00	3808343,00	4407990,00	1277926	599647	150,50	115,75

Інші фінансові доходи	1138698,00	2706514,00	2953039,00	1567816	246525	237,68	109,11
Фінансові витрати	887690,00	1248217,00	2034444,00	360527	786227	140,61	162,99
Інші витрати	391073,00	857468,00	2489948,00	466395	1632480	219,26	290,38
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2390352,00	4438175,00	2836637,00	2047823	-1601538	185,67	63,91
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-254392,00	-471019,00	-336306,00	-216627	134713	185,15	71,40
Чистий фінансовий результат: прибуток	2135960,00	3967156,00	2500331,00	1831196	-1466825	185,73	63,03

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Аналіз фінансових показників за період 2022-2024 років виявляє динамічні зміни у структурі доходів та витрат підприємства. Зростання чистого доходу від реалізації продукції, яке сягнуло 53,96% у 2023 році та 22,79% у 2024 році, свідчить про розширення ринкової діяльності компанії. Валовий прибуток, демонструючи позитивну динаміку, не повністю компенсує зростання адміністративних витрат та витрат на збут, що впливає на фінансовий результат від операційної діяльності. Згідно з даними, представленими у таблиці, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році значно зменшився порівняно з 2023 роком, що зумовлено зростанням фінансових витрат та інших витрат, особливо суттєвим збільшенням останніх.

Зменшення чистого фінансового результату у 2024 році до 63,03% порівняно з 2023 роком потребує детальнішого вивчення чинників, що впливають на прибутковість підприємства. Варто враховувати як макроекономічні тенденції, так і внутрішні фактори, такі як ефективність управління витратами та оптимізація податкового навантаження (рис. 2.6).

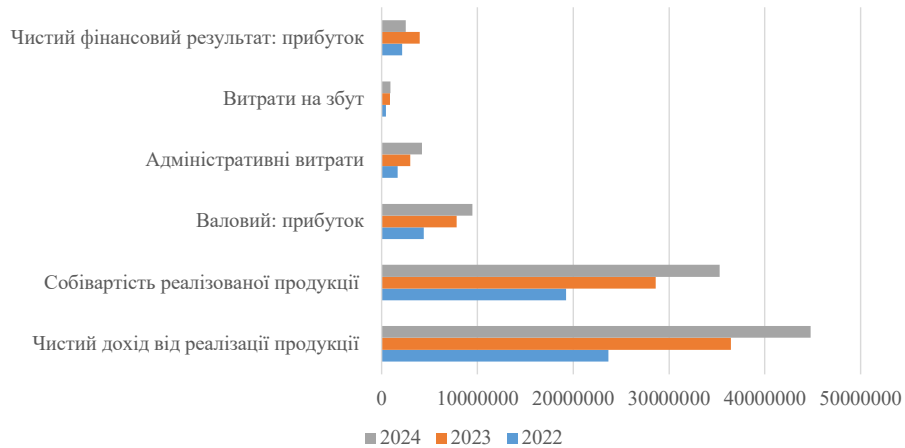


Рис. 2.6. Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

(складено за даними [37])

Далі, розглянемо динаміку основних засобів ТОВ «Нова Пошта» ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка основних засобів ТОВ «Нова Пошта» ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр

Показник	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	Відхилення, тис.грн		Відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Земля для будівлі	1222	38516	215923	37294	177407,00	3151,88	560,61
Технічне обладнання та устаткування	2907337	3529394	4301810	622057	772416,00	121,40	121,89
Інше операційне та офісне обладнання	1047742	1362556	2642635	314814	1280079,00	130,05	193,95
Транспортні засоби	78875	111649	209787	32774	98138,00	141,55	187,90
ІТ системи	335049	350 075	479839	15 026	129764,00	104,48	137,07
Актив права користування	4056340	4786045	6002850	729 705	1216805,00	117,99	125,42
Всього	8426565	10178235	13852844	1 751 670	3674609,00	120,79	136,10

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Аналіз динаміки основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. свідчить про стрімке зростання їх вартості, що зумовлено як органічним розвитком компанії, так і, ймовірно, активною інвестиційною стратегією. Загальна вартість основних засобів збільшилася з 8 426 565 тис. грн у 2022 році до 13 852 844 тис. грн у 2024 році, демонструючи зростання на 3 674 609 тис. грн, або на 36,10% за три роки.

Найбільш вражаючі показники демонструє категорія «Земля для будівлі», яка з 1 222 тис. грн у 2022 році зросла до 215 923 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про значні інвестиції у власну інфраструктуру, розширення складських приміщень та логістичних центрів, що є критично важливим для масштабування операційної діяльності компанії. Також спостерігається суттєве збільшення вартості «Іншого операційного та офісного обладнання» (з 1 047 742 тис. грн до 2 642 635 тис. грн) та «Транспортних засобів» (зі 78 875 тис. грн до 209 787 тис. грн), що підтверджує нарощування логістичних потужностей та модернізацію автопарку.

Категорія «Технічне обладнання та устаткування» та «Актив права користування» також демонструють стабільне зростання, що відображає інвестиції в устаткування для сортування, автоматизацію процесів та розвиток операційних можливостей. Збільшення вартості ІТ-систем свідчить про постійну увагу компанії до впровадження сучасних технологій для оптимізації управління та покращення якості послуг.

Розглянемо витрати ТОВ «Нова Пошта», табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн	Відхилення, тис.грн		Відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023 / 2022	2024/ 2023
Матеріальні затрати	3790551,00	3522561,00	2647315,00	-267990	-875246	92,93	75,15
Витрати на оплату праці	5345909,00	8491614,00	10085098,00	3145705	1593484	158,84	118,77

Відрахування на соціальні заходи	1131262,00	1724662,00	2036899,00	593400	312237	152,45	118,10
Амортизація	1769538,00	2317382,00	2983431,00	547844	666049	130,96	128,74
Інші операційні витрати	9945548,00	17185591,00	23404778,00	7240043	6219187	172,80	136,19
Разом	21982808,00	33241810,00	41157521,00	11259002	7915711	151,22	123,81

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Аналізуючи структуру операційних витрат підприємства, можна констатувати значне зростання абсолютно всіх елементів у періоді 2022-2024 рр. Найбільший приріст зафіксовано за статтею "Інші операційні витрати", що може свідчити про розширення діяльності, збільшення витрат на збут або інші неосновні види діяльності. Важливо зазначити, що значне зростання витрат на оплату праці, ймовірно, зумовлене індексацією заробітної плати, підвищенням кваліфікації персоналу або розширенням штату працівників.

Відносна динаміка вказує на те, що витрати на оплату праці зростали найбільш стрімкими темпами у порівнянні з іншими статтями, що відображає загальну тенденцію підвищення вартості робочої сили на ринку праці. Водночас, спостерігається тенденція до зменшення частки матеріальних витрат у структурі операційних витрат, що може бути наслідком впровадження ресурсозберігаючих технологій або зміни постачальників сировини, рис. 2.7.

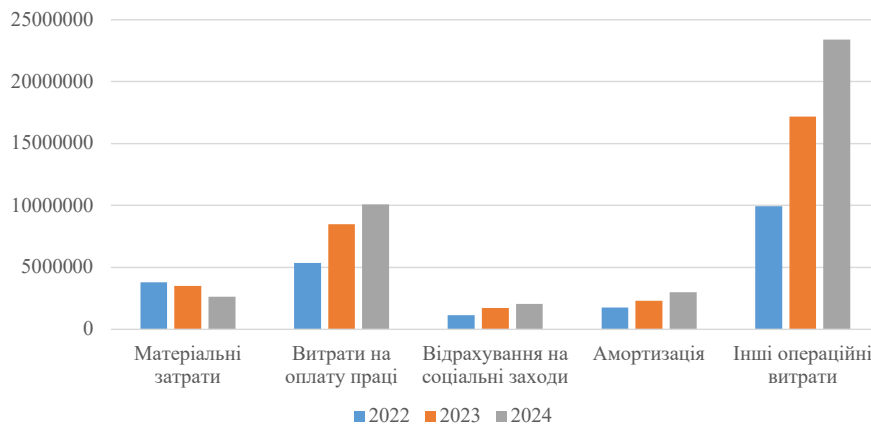


Рис. 2.7. Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.
(складено за даними [37])

Загальне збільшення операційних витрат на 23,81% у 2024 році порівняно з 2023 роком, свідчить про активне зростання обсягів діяльності. Однак, необхідно детально проаналізувати структуру цих витрат, аби виявити резерви для оптимізації та підвищення ефективності виробництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Кількість персоналу	27819	26327	27509	12781845	8310978	153,96	122,79
Дохід (тис грн)	23687034	36468879	44779857	1831196	-1466825	185,73	63,03
Чистий прибуток (тис грн)	2135960	3967156	2500331	7346786	8364877	146,63	136,21
Активи (тис грн)	15754920	23101706	31466583	405745	1580303	160,24	246,42
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	673522	1079267	2659570	1549370	3793389	140,91	171,08
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	3787630	5337000	9130389	2805180	2491417	151,46	130,18
Поточні зобов'язання (тис грн)	5451218	8256398	10747815	2992236	2080071	145,92	121,88
Власний капітал (тис грн)	6516072	9508308	11588379	12781845	8310978	153,96	122,79

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Аналіз основних історичних показників ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку розвитку компанії, що підтверджується зростанням більшості ключових фінансових показників. Зокрема, спостерігається значне збільшення доходу, чистого прибутку та активів протягом досліджуваного періоду. Зростання доходу підприємства з 23 687 034 тис. грн у 2022 році до 44 779 857 тис. грн у 2024 році свідчить про розширення діяльності компанії та збільшення обсягів надання послуг. Позитивна динаміка чистого прибутку, який збільшився з 2 135 960 тис. грн у 2022 році до 2 500 331 тис. грн у 2024 році, свідчить про ефективне управління витратами та зростання рентабельності діяльності.

Збільшення активів компанії з 15 754 920 тис. грн у 2022 році до 31 466 583 тис. грн у 2024 році вказує на розширення матеріально-технічної бази та інвестиції у розвиток підприємства. Зростання грошових коштів та їх еквівалентів сприяє підвищенню фінансової стійкості та ліквідності компанії.

Загалом, показники власного капіталу демонструють позитивну тенденцію, що свідчить про зміцнення фінансової бази,

2.3 Аналіз системи мотивації трудової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Корпоративна культура "ТОВ Нова Пошта" слугує наріжним каменем, що формує манеру комунікації між персоналом, управлінським складом та клієнтами, формуючи неповторну ідентичність фірми та детермінуючи її успішність. Наріжним принципом є відвертість. Ця культура відкритості базується на взаємній вірі та щирості у взаємодії всередині організації.

Вище керівництво всіляко сприяє вільному руху інформації та ідей, формуючи середовище, де кожен працівник відчуває свою вагомість та спроможність долучитися до загальної справи. Відносини в колективі вибудовані на засадах пошани та підтримки. Атмосфера взаємодопомоги дозволяє кожному члену команди розкривати свій потенціал та долати будь-які перешкоди.

Системи наставництва та спільного навчання стимулюють професійне зростання, сприяючи підвищенню рівня кваліфікації та оптимізації операційних процесів. Зосередженість на клієнтах та наданні послуг найвищої якості закріплює героїчний вимір організаційної культури.

Компанія має на меті не лише задовольняти, а й перевершувати очікування своїх споживачів. Це проявляється у невпинному прагненні до інновацій, миттєвій реакції на звернення та безперервному вдосконаленні сервісу. Інноваційний підхід та націленість на еталонні стандарти стали не лише частиною стратегії, а й серцевиною культури "ТОВ Нова Пошта".

Фірма підтримує ініціативи співробітників, пов'язані із впровадженням новітніх технологічних рішень, раціоналізації робочих регламентів та пошуку свіжих шляхів розвитку бізнесу. Завдяки плідній взаємодії між адміністрацією та трудовим колективом, створенню позитивного робочого клімату та внутрішній злагоді, організаційна культура "ТОВ Нова Пошта" живить командну роботу та закладає фундамент для майбутніх перемог компанії на терені логістичних та поштових послуг, рис. 2.8.

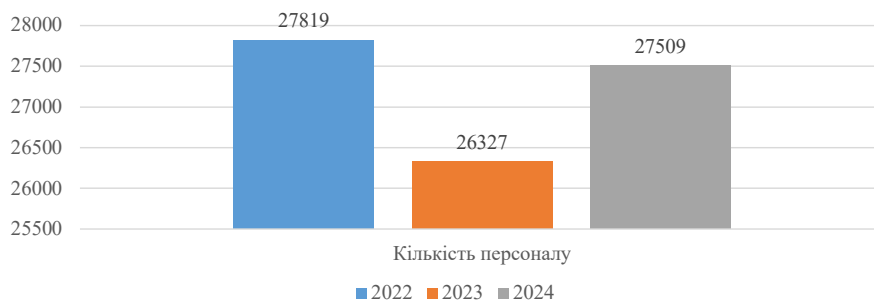


Рис. 2.8. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022-2024 рр.
(складено за даними [37])

Підсумовуючи аналіз динаміки кількості персоналу, можна констатувати певну циклічність у змінах протягом досліджуваного періоду (2022-2024 роки). Спостерігається зниження чисельності працівників у 2023 році на 5,36% (від 27819 до 26327 осіб) порівняно з попереднім роком. Однак, у 2024 році відбулося відновлення, з приростом на 4,5% (до 27509 осіб), що перевищило показник 2022 року, але не досягло початкового рівня.

Розглянемо структуру системи мотивації ТОВ «Нова пошта», рис. 2.9.

Стимулювання працівників у ТОВ «Нова пошта» базується на грошовій винагороді, система нарахування якої відбувається наступним чином: – для працівників лінійного рівня заробіток складається з фіксованої суми (десять-п'ятнадцять тисяч гривень) та встановленого відсотка від обсягу реалізації (один

цілих дві десятих – два цілих дві десятих відсотка від обороту). Цей відсоток нараховується співробітникам, який безпосередньо здійснює продаж;

- працівники, що обіймають посади у відповідних відділах (як правило, старші позиції), окрім окладу, отримують фіксовану частку від прибутку свого відділення;
- керівний склад усіх структурних одиниць також має щомісячний фонд заохочення, розрахований як відсоток від загального обігу.



Рис. 2.9. Структура системи мотивації ТОВ «Нова пошта»

(складено за даними [37])

Керівництво ухвалює рішення щодо розподілу цього фонду між підлеглими на власний розсуд. При цьому директор суворо стежить за тим, щоб цей фонд був обов'язково розподілений серед персоналу, а сама процедура розподілу є досить зрозумілою.

Оплата праці в товаристві з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» формується через багатогранний підхід, акцентований на забезпеченні справедливості, прозорості у прийнятті рішень та збереженні конкурентоспроможності на ринку найму. Однією з ключових рис є

скрупульозний аналіз рівня винагород у галузі та наступна корекція тарифних сіток задля їх відповідності актуальним вимогам часу.

Структура тарифів формується на підставі низки критеріїв: наприклад, рівень здобутої освіти, здобутий фаховий досвід, фактично досягнуті робочі результати та ступінь відповідності покладеним функціональним обов'язкам. Це дає змогу брати до уваги індивідуальні здобутки та потенціал кожного члена команди при визначенні його винагороди. До системи заробітної плати також інтегрована схема бонусів та преміальних виплат.

Надання заохочень безпосередньо залежить від конкретних поставлених цілей та досягнутих результатів роботи співробітника. Це встановлює чіткий зв'язок між особистим внеском та отриманою винагородою, стимулюючи прагнення до високих професійних звершень. Окрім того, компанія активно впроваджує механізми для перегляду розміру заробітної плати через регулярну оцінку діяльності та проведення консультацій із персоналом. Такий метод дозволяє вносити корективи в умови оплати відповідно до поточних потреб працівників, а також з огляду на зміни в економічній ситуації та загальної кон'юнктури ринку праці.



Рис. 2.10 – Механізм мотивації праці Нова Пошта
(складено за даними [37])

Політика винагород, прийнята у компанії, є інструментом, що не лише гарантує привабливий рівень оплати, але й закладає фундамент для професійного

розвитку та зростання кадрів. Базуючись на принципах чесності та гнучкості, вона виступає значущим елементом корпоративної філософії, сприяючи задоволеності та високій мотивації співробітників ТОВ «Нова Пошта».

Програми заохочення в ТОВ «Нова Пошта» становлять стратегічно важливий аспект фінансових стимулів, мета яких – мотивувати та відзначати співробітників за видатні досягнення та результати. Ці програми розглядаються як дієвий спосіб спонукання персоналу до якісного виконання поставлених завдань та підтримки їхнього внеску у загальний успіх організації.

Головною відмінною рисою преміальних програм є їхня індивідуалізація. Компанія враховує різні аспекти, зокрема рівень складності завдань, їх ключове значення для бізнесу та особистий вклад кожного працівника. Це дає можливість розробити механізми винагород, що є справедливими та адаптованими до специфічних обставин. Заохочувальні програми можуть бути скеровані на стимулювання різних граней професійної діяльності, включаючи робочі успіхи, прояв ініціативи, використання креативних підходів та ефективну командну роботу. Гнучкість у визначенні критеріїв для нарахування премій дає можливість узгоджувати їх зі стратегічними цілями фірми та запитами ринку. Додатково, компанія вдосконалює процедури відбору претендентів на премії, здійснюючи об'єктивні оцінки та періодичні перевірки виконання проєктів. Це посилює зацікавленість працівників у якісному виконанні своєї роботи, оскільки вони бачать реальну перспективу визнання та винагороди за свої зусилля.

Преміальні програми у ТОВ «Нова Пошта» слугують не лише засобом стимулювання успіхів, а й інструментом для зміцнення командного духу та підтримки корпоративної культури, де кожен член колективу усвідомлює власну важливість у досягненні спільних цілей. Бонусні системи в ТОВ «Нова Пошта» виконують функцію важливого важеля фінансового заохочення та визнання заслуг співробітників у розвитку компанії. Ці програми доповнюють комплекс фінансових стимулів, сприяючи формуванню сприятливої корпоративної атмосфери та налагодженню ефективної взаємодії у колективах.

Ключовим аспектом бонусних програм є їхня різнобічність та спрямованість на різні сфери трудової діяльності. Фірма регулярно переглядає та адаптує свої бонусні ініціативи згідно з актуальними потребами та очікуваннями персоналу. Програми можуть містити заохочення за успішне досягнення встановлених цілей, за високий рівень продуктивності, за знаходження оригінальних рішень у роботі, а також за участь у внутрішніх та зовнішніх проектах. Це надає співробітникам низку можливостей для здобуття винагород, які відповідають їхнім індивідуальним досягненням та інтересам. Крім того, програми бонусів можуть включати корпоративні подарунки, сертифікати, а також можливість брати участь у спільних заходах та святкуваннях. Це не лише слугує фінансовим стимулом, але й сприяє психологічному комфорту та взаємній повазі в колективі.

Компанія усвідомлює необхідність постійного вдосконалення бонусних програм та активно залучає співробітників до обговорень та внесення пропозицій щодо покращення цих мотиваційних інструментів. Це робить бонуси не лише ефективним стимулом, а й засобом укріплення внутрішньої комунікації та взаєморозуміння у колективі. Поза прямими фінансовими виплатами, ТОВ «Нова Пошта» забезпечує співробітникам доступ до різноманітних планів страхування та соціальних пакетів.

Медичне страхування, програми пенсійного забезпечення, надання фінансової підтримки — це складові, що сприяють стабільності та добробуту персоналу. Фінансові заохочення регулярно переглядаються та коригуються з урахуванням змін на ринку праці, загальної результативності компанії та індивідуальних досягнень працівників. Регулярні атестації та консультації дозволяють брати до уваги зміну умов праці та потреби персоналу. Фінансові стимули у ТОВ «Нова Пошта» виступають не лише як метод розрахунку заробітної плати, а й як стратегічний засіб для залучення, утримання та мотивування кадрів, сприяючи формуванню ефективного та висококваліфікованого робочого середовища.

Навчально-розвиткові програми в ТОВ «Нова Пошта» є ваговою частиною стратегії управління талантами, спрямованою на підтримку професійного зростання та підвищення рівня компетенцій співробітників. Фірма переконана, що інвестування у підготовку кадрів є ключовим чинником для формування конкурентоспроможного, гнучкого та динамічно зростаючого колективу.

Серед реалізованих ініціатив – регулярна організація внутрішніх тренінгів та семінарів, які проводяться як висококваліфікованими фахівцями компанії, так і запрошеними експертами. Ці заходи охоплюють широкий спектр тем: від новітніх технологій та методик роботи до розвитку так званих «м'яких навичок», як-от навички комунікації та розвитку лідерських якостей. Окрім внутрішніх заходів, компанія підтримує здобуття співробітниками зовнішніх дипломів та сертифікатів, що розширює їхні професійні обрії та підвищує ефективність на робочому місці.

Важливою складовою є індивідуальні плани розвитку, розроблені для кожного співробітника з урахуванням його кар'єрних прагнень і потреб. Ці плани окреслюють навчальні траєкторії, необхідні для досягнення поставлених цілей, а також визначають ресурси та підтримку, які компанія надає для їх втілення. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм дають змогу організації адаптувати їх відповідно до змін у бізнес-середовищі та запитів персоналу.

Такий підхід не лише підвищує рівень майстерності працівників, а й створює передумови для стабільного розвитку та впровадження інновацій в організації. Системи внутрішнього визнання та заохочення у ТОВ «Нова Пошта» не просто функціонують як заохочувальний механізм, а й є потужним інструментом для підтримки позитивної корпоративної культури та формування сприятливої атмосфери у робочому просторі. Однією з ключових складових цієї системи є внутрішні відзнаки, які вручаються співробітникам за відчутні досягнення та внесок у розвиток компанії.

Ці нагороди можуть мати форму премій, сертифікатів на придбання товарів чи послуг, додаткових вихідних днів або запрошень на корпоративні заходи.

Важливою рисою є індивідуальний підхід до визначення видів винагород, які відповідають особистим інтересам та потребам кожного співробітника.

Окрім фінансового заохочення, внутрішній механізм відзначення заслуг охоплює процедури публічного нагородження працівників за їхні звершення. Наприклад, щомісяця проводяться урочисті заходи на кшталт «спільної слави», де найкращі показники та внесок окремих членів команди оголошуються перед усім колективом. Така практика не лише загострює внутрішню конкуренцію, але й формує атмосферу взаємодопомоги та стимулювання серед колег.

Додатковим компонентом цієї системи визнання є постійний обмін позитивними відгуками та похвалами між співробітниками. Корпоративні чати та внутрішні комунікаційні платформи слугують простором для висловлення вдячності та підтримки між колегами. Ключовим моментом є наявність системи фіксації та обліку досягнень, що забезпечує неупередженість та відкритість у процесі відзначення заслуг. Таким чином, визнання стає невіддільною частиною корпоративної культури та сприяє розвитку почуття спільної приналежності та гордості за свою роботу у ТОВ «Нова Пошта».

Стратегія кар'єрного просування та професійного вдосконалення у ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на створенні сприятливих умов для зростання потенціалу та фахової майстерності кожного співробітника. Підприємство активно підтримує ініціативи, спрямовані на формування індивідуальних траєкторій розвитку та реалізацію кар'єрних амбіцій свого персоналу.

Система наставництва та профорієнтації. ТОВ «Нова Пошта» запроваджує програми менторства, де більш досвідчені фахівці передають свої знання та напрацювання менш досвідченим колегам. Це формує осередок взаємного навчання та підтримки у процесі виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Персональні траєкторії розвитку. Кожен співробітник має можливість розробити індивідуальний план свого кар'єрного руху спільно зі своїм безпосереднім керівником. Цей план враховує особисті професійні цілі, інтереси

та сильні сторони працівника, а також окреслює кроки, необхідні для їх досягнення.

Методи визначення потенціалу. Компанія використовує інструменти оцінки потенціалу для виявлення переваг та зон для вдосконалення співробітників, їхніх лідерських здібностей та перспектив зростання. Це дає змогу керівництву відкрито оцінювати таланти у колективі та ідентифікувати майбутніх лідерів.

Внутрішня ротація. Підприємство надає пріоритет закриттю відкритих вакансій кандидатами з числа власних співробітників. Це мотивує персонал до розширення спектру навичок і дає можливість здійснювати переходи між різними напрямками діяльності в межах організації. Важливою складовою є також періодичне обговорення кар'єрних планів та досягнень між працівником та керівництвом, яке проводиться щоквартально чи щороку.

2.4 Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»

Вважається, що невід'ємною частиною запропонованого механізму стимулювання є спостереження за процесами мотивації. Цей процес охоплює такі складові моніторингу:

- визначення критеріїв підвищення мотивації у сфері управління діяльністю персоналу;
- оцінка якості та результативності високоефективної роботи керівного складу, спеціалістів та технічного персоналу промислового підприємства;
- якість та своєчасність виконання поставлених завдань.

Таким чином, моніторинг ґрунтується на безперервному циклічному надходженні, організації та опрацюванні даних, що відображають стан ситуації та чинники мотиваційного процесу, забезпечуючи максимальне, згідно з

регламентами, залучення людських ресурсів для досягнення цілей машинобудівного підприємства.

Отже, основною функцією оцінки мотивації (СПМ) є збір, вивчення та підготовка інформації для ухвалення та аналізу управлінських рішень стосовно стимулювання персоналу на різних рівнях керівництва. Моніторинг стимулювання має ґрунтуватися на конкретній сфокусованості та об'єктивності висновків, отриманих після кожного етапу аналізу інформації.

Першим завданням СПМ є первинна та поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Спостереження повинно спиратися на системну класифікацію мотиваційних процесів і, відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, підлягати корекції.

Друга функція СПМ полягає в оцінці мотиваційних процесів та виявленні стимулів. Тут важливо пам'ятати про динамічність мотиваційних тенденцій, що виражається як у кількісних, так і у якісних змінах. Ефективність проведення моніторингових заходів полягає у простеженні впливу певних стимулюючих факторів на процеси мотивації.

Напрямами моніторингових процесів можуть бути аспекти мотивації в економічній, соціальній та психологічній сферах взаємодії між працівниками та адміністрацією. Залежно від обраного виду СПМ, визначаються відповідні методи збору та аналізу відомостей. При опрацюванні даних допускається застосування кількох класифікацій СПМ, що сприяє систематизації накопичених знань про нього.

Класифікація спостережень за процесами стимулювання персоналу, рис.

Економічний	• Оплата праці, бонуси, надбавки, додаткові виплати
Соціальний	• Культурний рівень, вік, освіта, соціальний прошарок тощо
Психологічний	• Схильність, сприйняття, зацікавленість тощо
Індивідуальний	• Особистісні характеристики: цінності, цілі, рівень кваліфікації
Внутрішній	• Політика у сфері кадрів, структура організації, вплив неформальних лідерів тощо
Зовнішній	• Політичний устрій, загальний рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегменту тощо

Рис. 2.11. Класифікація моніторингу процесів мотивації персоналу
(складено за даними [37])

Під час аналізу, що стосуються мотивації, застосовуються різнотипні методи збору відомостей. Ми висунули пропозиції щодо компонентів Моніторингу Мотиваційних Процесів (ММП), структуру яких формуємо відповідно до завдань, що стоять перед необхідністю ухвалення управлінських рішень.

У межах наших попередніх наукових праць було встановлено ключові індикатори: критерії, що свідчать про зростання стимульованості працівників, а також показники якості та ефективності їхньої діяльності. Стосовно ж контролю за пропорційністю між зростанням продуктивності та розміром винагороди за працю, ми неухильно дотримуємося позиції, згідно з якою підвищення останньої мусить завжди слідувати за зростанням віддачі та результативності праці персоналу, а не бути передумовою для нього.

З огляду на це, забезпечення належної кореляції між темпом зростання продуктивності та темпом зростання оплати праці має забезпечуватися через безперервне спостереження за цими динаміками. Нагляд за показниками, що

оцінюють досягнуті результати (Р), витрачені ресурси/зусилля (З) та винагороду (ЗП), вимагає вивчення різноманітних сценаріїв отриманих висновків, що залежать від обсягу вкладеної праці та, як наслідок, рівня заробітної плати.

Принцип роботи системи спонукання мусить спиратися на вже існуючі у компанії методи мотивування та відповідати фінансовим реаліям підприємства щодо стимулювання високоефективної праці колективу. Система стимулювання має бути сфокусована на організації персоналу, надаючи йому ширші можливості для участі у досягненні поставлених цілей, що, у свою чергу, забезпечить отримання регулярної винагороди за підсумки спільної роботи.

Цей підхід, розглядаючи кадрові ресурси як найцінніший актив фірми, дозволяє підвищити їхню активність завдяки досягненню встановлених критеріїв оцінки, які є фундаментом для впорядкування діяльності на підприємстві, і лише потім – через внутрішнє спонукання, що враховує складність, якість та результативність роботи кожного співробітника.

Система мотивації має бути спрямована на отримання задоволення від праці, починаючи з удосконалення робочих місць, їхньої автоматизації, розширення сфери обов'язків, спеціалізації та кооперації у роботі, обслуговування робочих зон, і закінчуючи оцінкою обсягу та якості витрачених зусиль персоналу, його заохочення через різноманітні форми матеріального, морального та психологічного стимулювання.

Оцінка працівника за результатами його діяльності повинна ґрунтуватися на певних засадах – забезпеченні рівних можливостей для всього штату, впровадженні нових способів регулювання соціально-трудова відносин.

Аспектом методологічного характеру при розробці системи мотивації праці колективу є визначення цільового призначення, зіставлення витрачених ресурсів та отриманих результатів, встановлення винагороди відповідно до прикладених зусиль. Необхідно акцентувати увагу на оцінці ефективності взаємодії та функціонування складових елементів мотиваційного апарату управління кадрами, особливо його впливу на показники діяльності промислових підприємств. Система мотивації націлена на досягнення головних

завдань компанії – отримання прибутку та рентабельності. Крім того, вона повинна відповідати потребам працівників та інтересам виробничого об'єднання – отримання очікуваних результатів діяльності для фірми та справедливої компенсації для її персоналу.

Грошове заохочення у "ТОВ Нова Пошта" виступає не лише як складова системи мотивування, але й як ключовий апарат для протягування, утримання й максимально повного розкриття потенціалу команди. Фірма уважно відстежує ринкові віяння та рівень зарплат конкурентів, аби гарантувати узгоджені та неупереджені умови праці. Важливою складовою фінансової політики є схема винагород та премій, яка ґрунтується на досягненнях працівника.

Персональні бонуси, що прив'язані до виконання конкретних завдань, стимулюють найвищий рівень майстерності та старанності. Завдяки цьому, співробітники чітко бачать пряму залежність між власним внеском та отриманою винагородою.

Окрім матеріальних стимулів, організація задіює також соціальні пакети та страхові схеми, куди входять медичне страхування та інші переваги для колективу. Забезпечення впевненості та захищеності у питаннях здоров'я стає додатковим аргументом, що впливає на бажання фахівців залишатися у компанії. Плани щодо пенсійного забезпечення та консультації з питань раціонального розпорядження заробітком формують атмосферу взаємопідтримки та допомагають людям проектувати своє грошове майбутнє.

Підприємство не лише надає стабільні та ринково адекватні фінансові умови для своїх людей, а й постійно переглядає та покращує їх, слідуючи за змінами на ринку праці та стратегічним цілям самого бізнесу. Грошове стимулювання у "ТОВ Нова Пошта" визнається вирішальним важелем для досягнення високого рівня залученості та результативності колективу.

Розглянемо показники ефективності персоналу "ТОВ Нова Пошта" за 2022-2025 рр.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ефективності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за
2022-2024 рр.**

Показник	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Кількість персоналу	27819,00	26327,00	27509,00	-1492,00	1182,00	153,96	122,79
Середня заробітна плата (грн/місяць)	15400,00	18048,00	22114,00	2648,00	4066,00	117,19	122,53
Продуктивність праці	692,93	1087,29	1282,66	394,36	195,37	156,91	117,97
Прибуток на одного працівника	76,78	150,69	90,89	73,91	-59,80	196,26	60,32

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Аналіз показників ефективності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. виявив низку важливих тенденцій, що характеризують зміни у використанні трудових ресурсів компанії. Зменшення кількості персоналу у 2023 році на 1492 особи, з подальшим зростанням у 2024 році на 1182 особи, свідчить про оптимізацію штатного розкладу та можливе впровадження технологій, що частково заміщають ручну працю. Зростання середньої заробітної плати протягом аналізованого періоду (117,19% у 2023/2022 та 122,53% у 2024/2023) відображає політику компанії щодо залучення та утримання кваліфікованих кадрів, що є важливим фактором підвищення продуктивності праці (156,91% у 2023/2022 та 117,97% у 2024/2023), рис. 2.12

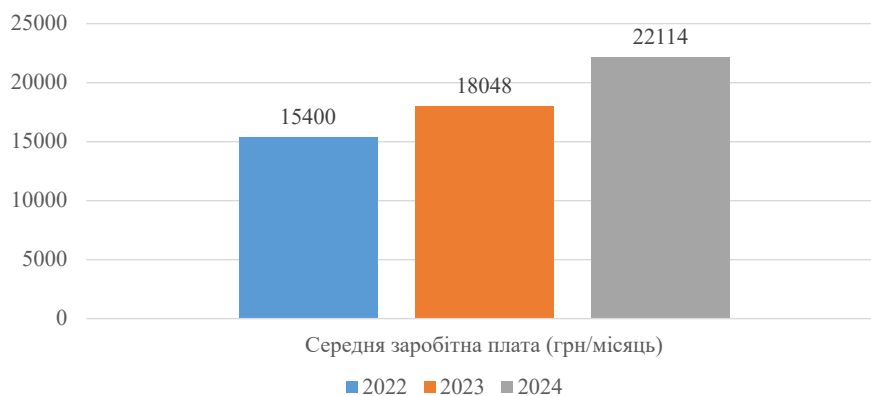


Рис. 2.12. Аналіз середньої заробітної плати (грн/місяць)

(складено за даними [37])

Відмітною особливістю є значне зростання продуктивності праці, що перевищує темпи зростання заробітної плати. Це може свідчити про ефективне управління персоналом та впровадження інноваційних методів роботи, що дозволяють збільшити обсяги виконаних робіт при меншій кількості працівників, рис. 2.13

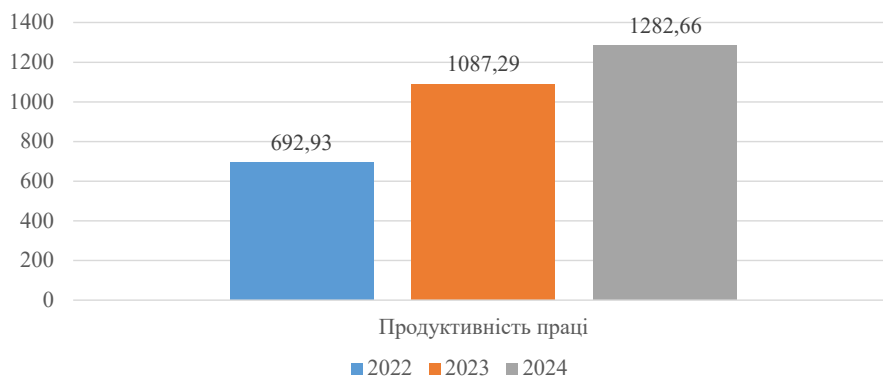


Рис. 2.13. Показники продуктивність праці "ТОВ Нова Пошта"

(складено за даними [37])

Однак, показник прибутку на одного працівника демонструє нестабільність: значне зростання у 2023 році (196,26%) змінюється суттєвим зниженням у 2024 році (60,32%). Це може бути зумовлено змінами у структурі витрат компанії, інвестиціями в розвиток інфраструктури або зміною ринкової кон'юнктури, рис. 2.14

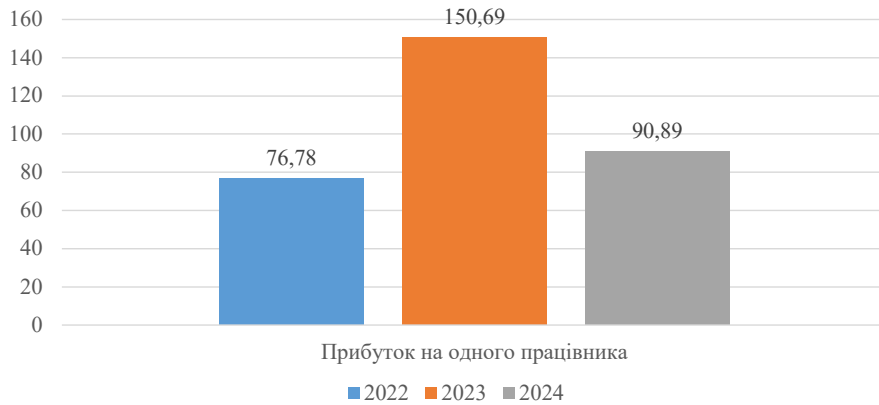


Рис. 2.14. Показники прибутку на одного працівника

(складено за даними [37])

Професійне зростання в "ТОВ Нова Пошта" є одним із пріоритетних векторів кадрового менеджменту, спрямованим на заохочення й розвиток талантів всередині структури. Компанія впроваджує різноманітні програми та ініціативи, щоб підтримувати професійний розвиток працівників та допомагати їм реалізувати свої здібності.

Насамперед, "ТОВ Нова Пошта" активно підтримує систему навчання й удосконалення. Регулярні навчальні заходи, семінари та курси дають змогу співробітникам розширювати свої знання та набувати навичок, які відповідають актуальним ринковим вимогам та потребам фірми.

Програми наставництва та стажування стали невід'ємним елементом траєкторії кар'єрного руху. Менш досвідчені члени команди мають змогу отримати практичні знання та підтримку від більш досвідчених колег, що сприяє їх швидкій адаптації та розвитку професійного шляху. Крім того, компанія запроваджує механізми внутрішнього поступу. Чітко окреслені траєкторії розвитку та вимоги до кваліфікації допомагають співробітникам бачити перспективи власного сходження.

Спеціалізовані програми для розвитку лідерських якостей та персональні кар'єрні мапи акцентують увагу на формуванні управлінських навичок та

готовності до прийняття відповідальності на вищому рівні. Ще одним важливим кроком у сфері розвитку кар'єри є залучення персоналу до роботи над проектами та спільними завданнями. Це дає їм змогу не лише відточувати спеціалізовані вміння, а й накопичувати досвід командної взаємодії, вирішувати складні виклики та розширювати свій вплив у межах організації.

Комплексний підхід до розвитку кар'єри у "ТОВ Нова Пошта" забезпечує фахівцям не просто стабільність та шанси на професійний ріст, але й створює середовище, де кожен співробітник відчуває свою значущість для загального успіху бізнесу.

Сучасні механізми заохочення у "ТОВ Нова Пошта" усвідомлюють значення та вплив креативності й ініціативності співробітників на загальний успіх підприємства. Фірма формує умови для активного виявлення та впровадження прогресивних рішень, що живить сприятливу корпоративну атмосферу та підштовхує до підвищення ефективності.

Одним із ключових напрямків є програма під назвою "Ідеї від колективу". Основна мета цієї ініціативи – створення простору для творчості й інновацій, де кожен член команди може представити свої пропозиції, спрямовані на вдосконалення робочих процесів, підвищення КПД та якості наданих послуг. Подібні кроки не лише збагачують бізнес, але й зміцнюють почуття власної значущості співробітника та підсилюють внутрішній потяг до праці.

Для стимулювання новаторства "ТОВ Нова Пошта" застосовує гнучкі формати робочого часу та можливість дистанційної праці. Такий підхід дає змогу працівникам самостійно обирати найбільш зручний режим роботи та створює благодатне підґрунтя для творчих поривів та самовираження.

Додатковим стимулом до впровадження нового є система відзнак за винахідницькі рішення. Ініціативи та проекти, націлені на інтеграцію свіжих технологій, покращення сервісу та оптимізацію робочих процедур, відзначаються преміями, що мотивує персонал до активної участі в інноваційній діяльності. Також невіддільною частиною системи стимулювання є безперервне

оновлення й модернізація технічного забезпечення та програмного комплексу для персоналу.

Забезпечення співробітників найсучаснішими інструментами та технологіями не лише примножує продуктивність, але й формує середовище, сприятливе для винахідливості та інновацій. Підсумовуючи, інноваційні методи заохочення у "ТОВ Нова Пошта" покликані мотивувати креативність та ініціативність кадрів, сприяючи формуванню інноваційного ландшафту, що підтримує постійний розвиток та конкурентні переваги компанії.

Система визнання заслуг та винагород у "ТОВ Нова Пошта" виступає не просто елементом мотивації, а й суттєвою складовою корпоративної культури, спрямованою на налагодження позитивної взаємодії між колегами та вираження вдячності за їхній вклад у спільний успіх фірми.

Заходи визнання охоплюють різноманітні форми вираження подяки та відзначення здобутків співробітників. Це може бути публічна похвала під час фірмових подій, вручення нагород чи подарунків за видатні результати праці. Такі методи відзначення допомагають підняти самооцінку працівників та посилити їхню внутрішню мотивацію.

Ініціатива під назвою "Провідник Майбутнього" у ТОВ "Нова пошта" є ретельно продуманим заходом, метою якого є ідентифікація та розвиток талановитих кадрів серед персоналу компанії. Основне завдання цієї програми – сформувати пул високопрофесійних фахівців, готових узяти на себе керівні обов'язки згодом.

Програма охоплює персоналізовані траєкторії зростання для відібраних осіб, що включають відвідування профільних освітніх модулів, тренінгових сесій, участі у менторських програмах, а також виконання практичних завдань у різних структурних підрозділах фірми. Учасники отримують нагоду розширити свої знання та набуті компетенції у широкому спектрі бізнес-аспектів, готуючись таким чином до майбутніх лідерських позицій.

Система заохочень за досягнення та перевиконання встановлених КРІ відіграє важливу роль у створенні конкурентного середовища. Як індивідуальні,

так і командні здобутки відзначаються не лише вербальною похвалою, а й грошовими винагородами, що підкреслює значущість внеску кожного співробітника у фінансовий успіх.

Проект "Дорога до Прогресу" є ще однією інноваційною ініціативою ТОВ "Нова пошта", зосередженою на підтримці та стимулюванні кар'єрного руху працівників у межах організації. Ключова мета цієї програми – надати співробітникам можливості для професійного та особистісного вдосконалення, що, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію та спонукає до досягнення високих результатів.

Складовими програми є:

- індивідуальні маршрути кар'єрного розвитку;
- залучення до професійних навчальних заходів;
- можливість опанування нових навичок та компетенцій;
- підтримка у самореалізації та розвитку сильних лідерських якостей.

Учасники програми отримують супровід та настанови від досвідчених колег та вищого керівництва, що сприяє їхньому успішному просуванню кар'єрними сходами. Вагомою частиною системи визнання є програми стажування та розвитку, які виявляють та винагороджують перспективний персонал, що демонструє видатні лідерські здібності та вносить інновації у діяльність компанії.

Корпорація також підтримує традиції надання премій до річниць роботи та інших значущих дат, що формує почуття приналежності та вдячності до робочої спільноти. Це сприяє зміцненню командного духу та акцентує увагу на цінності кожного члена колективу.

Загалом, механізми відзначення та заохочення у "ТОВ Нова Пошта" визнають вагомість внеску кожного працівника та культивують мотивуючу атмосферу, де визнання та подяка є не лише індикатором успіху, а й ключовим стимулом для майбутніх звершень.

"Нова пошта" виділяється не лише завдяки своїй обширній мережі та передовим технологіям, але й завдяки високому рівню залученості свого персоналу.

Головні драйвери, що мотивують працю в цій компанії, – це кар'єрні перспективи, соціальна захищеність та згуртованість колективу.

Кар'єрне зростання. Одним із найвагоміших стимулюючих факторів у ТОВ «Нова Пошта» є наявність можливостей для професійного піднесення і розвитку. Фірма активно інвестує у навчання співробітників, пропонуючи широкий спектр тренінгів та семінарів. Працівники мають шанс опановувати нові професійні знання, підвищувати свою кваліфікацію та претендувати на вищі посади у перспективі. Це підживлює персонал до постійного самовдосконалення та забезпечує високий рівень експертизи в межах компанії.

Соціальні гарантії. "Нова пошта" вирізняється значним рівнем соціального забезпечення для свого персоналу. Зокрема, компанія надає медичне страхування, оплачувані відпустки та інші пільги соціального пакету. Це створює відчуття високого ступеня безпеки та стабільності для співробітників, що є суттєвим аргументом на користь їхньої мотивації.

Командна єдність. "Нова пошта" завзято підтримує дух співпраці та взаємодії у своєму колективі. Внутрішня корпоративна культура сприяє формуванню позитивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість та вплив на спільний успіх підприємства. Комунікація підтримується на всіх рівнях, що позитивно впливає на злагодженість та ефективність роботи команди.

Система заохочень та відзнак. Компанія оперує системою стимулювання, такою як премії та бонуси, що надихають персонал на досягнення видатних результатів. Це сприяє формуванню змагального духу та підтримці високого рівня продуктивності.

Підсумовуючи, "Нова пошта" докладаеть значних зусиль для формування мотивуючого клімату, спрямованого на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих кадрів. Стимулювання праці в компанії базується на

комплексному підході, що враховує різноманітні аспекти життєдіяльності та професійної активності співробітників.

Незважаючи на наявну у підприємстві систему матеріального стимулювання праці, у ході дослідження було виявлено суттєві недоліки в управлінні людськими ресурсами. У компанії недостатньо розвинута система преміювання: відсутні чіткі та об'єктивні критерії для їх нарахування.

Розмір премій працівників не має прямого кореляційного зв'язку з досягнутими ними результатами, що є дуже негативним чинником і не стимулює персонал. Система показників для преміювання має бути адаптивною до змін у виробничих процесах та організаційній структурі. Хоча система нематеріального заохочення є важливим елементом соціальної стабільності, вона також демонструє недостатній рівень розвитку.

Доступ співробітників до навчальних програм ускладнений, хоча саме цей стимул є конкурентною здатністю організації. Політика ТОВ «Нова Пошта» щодо персоналу повинна бути орієнтована на залучення молодих фахівців, для яких можливість здобути додаткові знання за рахунок роботодавця є вагомим стимулом. Ба більше, підготовлений працівник швидше адаптується до новітнього обладнання та сервісних технологій, що істотно знижує витрати на усунення помилок та інші супутні витрати.

ТОВ «Нова Пошта» необхідно приділяти особливу увагу розвитку своїх найбільш перспективних працівників. Додатково, серед недоліків варто відзначити низький моральний дух колективу. Звідси випливає, що керівництво підприємства має всіляко сприяти єднанню колективу, адже доброзичливі стосунки на робочому місці є запорукою ефективної, успішної та плідної взаємодії. Таким чином, поточна модель матеріального стимулювання праці потребує суттєвого оновлення. Для забезпечення ефективності матеріального заохочення праці необхідно шукати нові, більш дієві методи нарахування заробітної плати та преміювання.

2.5 Правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»

Стимулювання праці у ТОВ «НОВА ПОШТА», як і у будь-якій іншій господарській одиниці, підпорядковується сукупності нормативно-правових документів. Ключовими серед них є Основний Закон України, Кодекс законів про працю України (КЗпП), відповідний Закон України «Про винагороду за працю» та низка інших законодавчих актів, що визначають права та зобов'язання як найманих осіб, так і роботодавців.

Зокрема, частина четверта статті 43 Конституції України гарантує кожному право на працю, включаючи можливість забезпечувати собі існування завдяки праці, яку особа обирає не примусово або на яку добровільно погоджується. При цьому КЗпП встановлює нижні межі гарантій стосовно винагороди за працю, тривалості робочих періодів та часу для відпочинку, а також інші аспекти трудових відносин (посилання на статті 43, 45, 46 КЗпП).

Для підвищення рівня задоволеності персоналу та стимулювання продуктивності праці, ТОВ «Нова Пошта» використовує різноманітні методи морального заохочення, які, на відміну від матеріальних, базуються на визнанні заслуг працівника та його внеску в досягнення цілей компанії, табл. 2.7

Таблиця 2.7

Класифікація моральних винагород працівників ТОВ «Нова Пошта»

Опис	Приклади реалізації	Критерії надання
Публічне визнання		
Визнання досягнень співробітника перед колективом, підкреслення його професіоналізму та цінності для компанії.	Оголошення подяки на загальних зборах Публікація інформації про досягнення на корпоративному сайті/в соціальних мережах Дошка пошани.	Виконання/перевиконання КРІ Ініціативність та пропозиції щодо оптимізації процесів Тривала та сумлінна праця в компанії.
Персоналізована увага керівництва		
Індивідуальна відзнака досягнень, вираження вдячності за внесок.	Лист подяки від керівника Особиста зустріч з керівництвом для обговорення успіхів Додаткові вихідні дні/гнучкий графік.	Винятковий внесок у реалізацію важливих проєктів Вирішення складних проблем Наставництво та допомога колегам.
Розширення професійних можливостей		

Надання можливостей для професійного зростання, розвитку навичок та компетенцій.	Навчання на курсах підвищення кваліфікації Участь у конференціях та семінарах Менторські програми Ротація на інші посади для отримання нового досвіду.	Високий потенціал для подальшого розвитку Прагнення до самовдосконалення Виявлення лідерських якостей.
Створення позитивного робочого середовища		
Забезпечення комфортних умов праці, сприятливого психологічного клімату та можливостей для соціальної взаємодії.	Організація корпоративних заходів та свят Забезпечення зручних місць відпочинку Підтримка волонтерських ініціатив працівників Програми здорового способу життя.	Активна участь у житті колективу Створення позитивної атмосфери Підтримання корпоративних цінностей.

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

ТОВ «НОВА ПОШТА» при здійсненні своєї діяльності у сфері трудового мотивування повинно неухильно додержуватися вимог чинного законодавства, забезпечуючи справедливе та своєчасне нарахування винагороди, а також створюючи умови для підвищення кваліфікації та кар'єрного руху своїх співробітників. Подібний підхід сприяє зростанню віддачі від праці та зміцненню прив'язаності персоналу, що є важливим чинником успішного функціонування товариства.

Закон України «Про оплату праці» формулює засади економічного, правового та організаційного характеру, що стосуються винагороди для працівників, залучених до діяльності підприємств, установ, організацій, незалежно від форми власності та господарювання, а також фізичних осіб, які наймають працю. Згідно з першою статтею зазначеного Закону, заробітна плата – це винагорода, що, як правило, розраховується у грошовому еквіваленті, яку роботодавець або його уповноважений орган виплачує співробітнику за виконаний обсяг робіт.

Трудова мотивація в ТОВ «НОВА ПОШТА» підпорядковується комплексу правових норм, метою яких є забезпечення ефективної організації праці, дотримання прав працівників та стимулювання якісного виконання трудових

обов'язків. Основними регуляторними актами є Конституція України, Кодекс законів про працю (КЗпП) та Закон України «Про оплату праці».

Ефективна реалізація моральних винагород у ТОВ «Нова Пошта» є інструментом для підвищення рівня задоволеності персоналу, мотивації до праці та, як наслідок, зростання продуктивності. Систематичне та прозоре надання моральних заохочень сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як відповідального та прогресивного роботодавця.

Публічне визнання, увага керівництва, можливості для розвитку та підтримка позитивного робочого середовища є ключовими факторами успіху в сучасних умовах конкуренції на ринку праці. Створення та підтримка цінностей, орієнтованих на персонал є важливим аспектом у формуванні організаційної культури, яка сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

Головним аспектом є оформлення трудових відносин, регульоване статтями 21-24 КЗпП. ТОВ «НОВА ПОШТА», як роботодавець, зобов'язаний укладати трудові договори, чітко визначивши трудові функції, умови оплати праці та режим роботи. Відповідно до ст. 95 КЗпП, оплата праці повинна бути не нижчою за встановлений державою мінімальний рівень.

Матеріальне стимулювання, тобто премії, надбавки та бонуси, передбачені Законом України «Про соціальне партнерство» та колективним договором (у разі його наявності), відіграє важливу роль у підвищенні трудової мотивації. Критерії преміювання повинні бути об'єктивними та прозорими, а їх застосування – відповідним до вимог законодавства, табл. 2.8

Таблиця 2.8

Правові аспекти трудової мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА»

Аспект	Правове регулювання	Зміст регулювання	Відповідність практиці ТОВ «НОВА ПОШТА»
Загальні положення	Конституція України (ст. 43), Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Гарантії права на працю, справедливі умови праці, оплату праці не нижче встановленого мінімуму, право на відпочинок.	декларує дотримання трудового законодавства у внутрішніх документах.
Форми трудового договору	КЗпП (ст. 21-24)	Трудовий договір. Обов'язкові умови: місце роботи, трудові функції, дата початку роботи.	використовує різні форми трудових договорів, залежно від

			посади та специфіки роботи.
Оплата праці	Закон України «Про оплату праці», КЗпП (ст. 95, 96)	Мінімальна заробітна плата, форми і системи оплати праці, премії, надбавки.	застосовує різні системи оплати праці (погодинна, відрядна, преміальна).
Матеріальне стимулювання	Закон України «Про соціальне партнерство»	Премії, бонуси, заохочення за високі досягнення у праці.	може використовувати систему преміювання, бонуси за виконання планових показників.
Дисциплінарна відповідальність	КЗпП (ст. 147-152)	За порушення трудової дисципліни – догана, звільнення.	має право застосовувати дисциплінарні стягнення до працівників.

Джерело: запропоновано автором на основі [36]

Розгляд правових аспектів трудової мотивації в ТОВ «НОВА ПОШТА», стає очевидним, що організація демонструє формальне дотримання базових норм трудового законодавства України, закріплених у Конституції України (ст. 43) та Кодексі законів про працю України. Відповідність декларованим принципам щодо гарантій права на працю та справедливих умов праці є важливим, проте потребує постійного моніторингу та вдосконалення.

Використання різних форм трудових договорів, відповідно до ст. 21-24 КЗпП, дозволяє ТОВ «НОВА ПОШТА» враховувати специфіку різних посад та трудових функцій. Застосування різних систем оплати праці, що відповідає Закону України «Про оплату праці», свідчить про намагання адаптувати мотиваційні механізми до індивідуального внеску працівників.

Проте, не слід недооцінювати важливість ефективного матеріального стимулювання, передбаченого Законом України «Про соціальне партнерство». Система преміювання та бонуси за досягнення планових показників мають бути прозорими та справедливими, щоб дійсно мотивувати працівників до підвищення продуктивності.

Відповідальність за порушення трудової дисципліни, згідно зі ст. 147-152 КЗпП, є необхідним інструментом забезпечення порядку та ефективності роботи. Проте, її застосування повинно бути обґрунтованим та пропорційним, з урахуванням всіх обставин справи. Подальші дослідження можуть бути

зосереджені на аналізі ефективності застосовуваних мотиваційних механізмів та їх впливу на задоволеність працею працівників ТОВ «НОВА ПОШТА».

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи, зазначимо, що:

1. Доведено, що "Нова Пошта" – це динамічна група компаній, що відіграє ключову роль на ринку логістики України. Створена у 2001 році, компанія еволюціонувала від оператора експрес-доставки до розгалуженої структури, що надає широкий спектр логістичних та фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Організаційна структура "Нової Пошти", що включає ТОВ "Нова Пошта", "НП Логістик", "ПОСТ ФІНАНС" та "Нова Пошта Інтернаціонал", демонструє комплексний підхід до ведення бізнесу.

2. Доведено, що діяльність групи NOVA у 2024-2025 роках демонструє значний внесок у економічний розвиток України, соціальну підтримку населення та обороноздатність країни. Компанія входить до топ-20 найбільших платників податків, сплативши понад 12,1 мільярда гривень у 2024 році, і забезпечує роботою понад 35 000 співробітників. Активна соціальна відповідальність, зокрема, реалізація проекту «Гуманітарна Нова пошта», надання допомоги Збройним Силам України та впровадження інклюзивних ініціатив, підкреслює важливу роль компанії у суспільстві. Аналіз фінансових показників за 2022-2024 роки виявляє позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції, яка сягнула 53,96% у 2023 році та 22,79% у 2024 році. Важливо відзначити, що обсяги міжнародних відправлень підскочили майже на 60% у 2024 році, що свідчить про успішну адаптацію до складних економічних умов та розширення діяльності на міжнародних ринках.

3. Доведено, що корпоративна культура "ТОВ Нова Пошта" охоплює відданість прозорості, взаємоповазі та невпинному прагненню до інновацій. Підтвердженням цього слугує позитивна динаміка чисельності персоналу, відновлення якої у 2024 році свідчить про адаптивність компанії до змінних

економічних умов. Програми заохочення, індивідуалізовані премії та бонусні системи забезпечують додаткову мотивацію, підкреслюючи цінність кожного члена команди у досягненні стратегічних цілей компанії. Важлива роль відводиться навчально-розвитковим програмам, що включають внутрішні тренінги, підтримку здобуття зовнішньої освіти та розробку індивідуальних планів розвитку.

4. Визначено, що системи грошового заохочення та показників ефективності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. демонструє комплексну стратегію управління людськими ресурсами, орієнтовану на стимулювання продуктивності та залучення кваліфікованих кадрів. Зростання середньої заробітної плати, що випереджає темпи збільшення кількості персоналу, вказує на пріоритетність якісного складу команди та інвестиції в людський капітал, що узгоджується з сучасними тенденціями в управлінні персоналом. Динаміка показника прибутку на одного працівника вимагає подальшого дослідження. Зниження прибутковості у 2024 році, попри зростання продуктивності праці, може свідчити про необхідність оптимізації бізнес-процесів та більш ефективного розподілу ресурсів.

5. Доведено, що система стимулювання праці в ТОВ «НОВА ПОШТА» базується на сукупності нормативно-правових актів, зокрема Конституції України, КЗпП та спеціалізованому Законі «Про оплату праці». Ефективність стимулювання в ТОВ «НОВА ПОШТА» залежить від збалансування матеріальних і моральних заохочень. Реалізація моральних винагород, таких як публічне визнання та можливості професійного розвитку, є важливим чинником підвищення задоволеності персоналу та формування позитивного іміджу компанії як роботодавця. Матеріальне стимулювання, зокрема преміювання, потребує об'єктивних критеріїв та прозорості застосування, відповідно до Закону України «Про соціальне партнерство».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ НОВА ПОШТА

3.1 Напрями покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників ТОВ "Нова Пошта"

Нині перед ТОВ «Нова Пошта» постає дилема: чи то втрачати досвідчених кадрів, чи ж скерувати зусилля на посилення матеріального заохочення колективу. Фундаментальним елементом нововведеної системи грошового стимулювання на підприємстві є прозора система оплати праці та преміювання за досягнуті показники.

Як уже згадувалося, діючі оклади, що залежать від розряду працівника та пропрацьованого часу, не беруть до уваги особисту ефективність, якість виконання завдань, дотримання виробничої та технологічної дисципліни, а також інші критерії роботи виконавців. Така ситуація породжує нерозуміння у працівників щодо оцінки їхнього власного внеску.

Одним із багатоаспектних індикаторів, який може бути застосований для розробки дієвої системи винагород, є коефіцієнт трудової участі (КТУ). Він являє собою узагальнену кількісну міру внеску робітників, керівного складу, фахівців та інших співробітників у сукупні результати діяльності. При цьому слід підкреслити, що КТУ не слугує підставою для розподілу доплат та надбавок, передбачених чинним законодавством.

Першою стадією інтеграції оплати праці на базі КТУ у ТОВ «Нова Пошта» є інформування персоналу про перелік критеріїв, що впливають на зменшення чи збільшення КТУ. Після цього визначається базовий КТУ – усереднена оцінка індивідуального трудового внеску, що присвоюється тим членам робочої групи, які у звітному місяці повністю виконали свої службові обов'язки, дотримувалися норм охорони праці та трудової дисципліни.

Як базове значення КТУ приймається одиниця (1). Залежно від індивідуального внеску кожного працівника у загальноколективні досягнення, цей базовий КТУ може бути скоригований у бік збільшення чи зменшення. У табл. 3.1 та 3.2 наведено перелік факторів, що спричиняють зростання або зменшення КТУ для робітничого складу.

Таблиця 3.1

Показники, які будуть підвищувати КТУ робітникам ТОВ «Нова Пошта»

Найменувань показника	Коефіцієнт підвищення (+)
Прояв ініціативи у роботі	0,3
Навчання персоналу (наставництво)	0,2
Поєднання професій	0,3
Перевиконання планових завдань	0,2
Дотримання трудової дисципліни	0,1
Робота без лікарняних листів	0,1
Оголошення подяки	0,1
Надходження пропозицій від працівника щодо покращення процесу виробництва	0,2
Відсутність браку	0,2

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.1 демонструють показники, що сприяють підвищенню коефіцієнта трудової участі (КТУ) працівників. Вона слугує важливим інструментом для стимулювання продуктивності та заохочення професійного зростання всередині організації.

Застосування КТУ, як інструменту мотивації, передбачає не лише фінансове заохочення, а й розвиток корпоративної культури, орієнтованої на ініціативність та постійне вдосконалення.

Таблиця 3.2

Показники, які будуть знижувати КТУ робітникам ТОВ «Нова Пошта»

Найменувань показника	Коефіцієнт підвищення (+)
Порушення трудової дисципліни	0,1

Порушення правил техніки безпеки	0,3
Незадовільний утримання робочого місця	0,2
Низка якість роботи	0,3
Допущення простоїв	0,5
Невиконання завдань	0,5
Зауваження	0,1
Псування майна	0,3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, дані табл. 3.2 чітко регламентують перелік факторів, які негативно впливають на кінцевий результат праці працівників ТОВ «Нова Пошта». Зазначені показники, що знижують коефіцієнт трудової участі (КТУ), є об'єктивними та вимірюваними, що мінімізує суб'єктивність при оцінюванні внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства.

Впровадження системи КТУ, що базується на чітких критеріях, таких як дотримання трудової дисципліни та правил техніки безпеки, сприяє підвищенню мотивації працівників до якісного виконання своїх обов'язків.

Використання КТУ, як інструменту управління ефективністю, дозволяє керівництву ТОВ «Нова Пошта» оперативно реагувати на виявлені недоліки в роботі окремих працівників та вживати заходів для їх усунення. Своєчасне виявлення та усунення порушень, таких як простої або низька якість роботи, сприяє мінімізації втрат для підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

У табл. 3.3 та 3.4 представлені показники, що підвищують та знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям.

Таблиця 3.3

Показники, які будуть підвищувати КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям ТОВ «Нова Пошта»

Найменувань показника	Коефіцієнт підвищення (+) за кожен випадок
Перевиконання встановлених завдань	0,2

Прояв ініціативи та творчої активності у роботі	0,3
Поєднання професій	0,2
Понаднормова робота	0,3
Своєчасне надання відповідно звітності	0,2
Відсутність зауважень із боку контролюючих організацій	0,1
Розробка рекомендацій щодо покращення господарську діяльність підприємства	0,1

Джерело: розраховано автором

Дані, представлені у табл. 3.3, демонструють ключові показники ефективності (КТУ), що використовуються в ТОВ «Нова Пошта» для стимулювання керівників, спеціалістів та службовців.

Застосування КТУ є поширеною практикою в управлінні персоналом, спрямованою на мотивацію працівників та підвищення продуктивності праці, як це підкреслюється у дослідженнях з управління людськими ресурсами.

Варто відзначити, що коефіцієнти підвищення КТУ, розраховані для ТОВ «Нова Пошта», відображають стратегічні пріоритети організації. Зокрема, заохочення ініціативи та понаднормової роботи свідчить про акцент на пошук нових рішень та готовність до додаткових зусиль з боку працівників.

Впровадження системи КТУ, як у випадку з ТОВ «Нова Пошта», потребує ретельного моніторингу та періодичного перегляду. Необхідно забезпечити справедливість оцінювання та прозорість критеріїв, щоб уникнути негативних наслідків, таких як демотивація або зниження лояльності працівників

Таблиця 3.4

Показники, що знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям

Найменувань показника	Коефіцієнт зниження (-) за кожний випадок
Невиконання планових завдань 2. Низька якість виконуваних обов'язків	0,5
Порушення правил техніки безпеки	0,3
Несвоєчасне подання відповідної документації	0,3

Невиконання у строк наказів керівників	0,1
Оголошення зауваження, догани	0,1

Джерело: розраховано автором

Отже, дані табл. 3.4 детально регламентують систему коефіцієнтів, що використовуються для корегування КТУ керівників, спеціалістів та службовців. Вона є важливим інструментом для об'єктивної оцінки ефективності персоналу та мотивації до поліпшення результатів діяльності. Впровадження подібних систем корегування, як свідчить досвід передових підприємств, сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню кількості помилок.

Зазначені коефіцієнти зниження, що застосовуються за кожний випадок виявлення порушень чи недоліків, створюють систему стримувань та противаг, що мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором. Зокрема, пониження КТУ за невиконання планових завдань або низьку якість роботи, цілком виправдане, оскільки прямо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Підсумковий коефіцієнт трудової участі визначається за формулою 3.1:

$$КТУ = 1 + \sum K \text{ підвищ.} - \sum K \text{ зниж.}, \quad (3.1)$$

де 1 - значення базового КТУ;

\sum До підвищення. – сума підвищувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць;

\sum До зниж. – сума знижувальних коефіцієнтів, встановлених протягом місяця.

Розрахунок щомісячної заробітної плати (ЗП їжак) здійснюється відповідно до формули 3.2:

$$ЗП \text{ еж} = ЗП \text{ пост.} + ЗП \text{ перем.} \times КТУ, \quad (3.2)$$

де ЗП пост. – постійна частина заробітної плати (оклад); ЗП перем. – змінна частина заробітної плати.

При цьому розмір премії знаходиться у прямій залежності від рівня КТУ співробітника:

КТУ < 1, означає розмір премії - 15%;

$1 < \text{КТУ} < 1,2 = 30\%$; $\text{КТУ} > 1,2 = 40\%$.

Отже, представлений розрахунок заробітної плати бухгалтерського відділу ТОВ «Нова Пошта» демонструє практичне застосування коефіцієнту трудової участі (КТУ) для диференціації оплати праці в залежності від індивідуального внеску кожного працівника. Використання КТУ дозволяє більш справедливо розподіляти фонд заробітної плати, враховуючи кваліфікацію, обсяг та складність виконуваних робіт.

Застосування коефіцієнтів, як зазначається в нормативних документах з організації праці, сприяє підвищенню мотивації працівників, спонукаючи їх до підвищення продуктивності та якості роботи. Результатом стає підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Розрахована заробітна плата з урахуванням КТУ та премій включає в себе як фіксовану частину (оклад), так і змінну, що залежить від індивідуального КТУ та показників преміювання. Таким чином, кінцевий розмір заробітку відображає не лише посадові обов'язки, але й персональний внесок кожного члена команди в досягнення цілей ТОВ «Нова Пошта». Ефективне використання КТУ дозволяє стимулювати покращення ключових показників діяльності бухгалтерського відділу, включаючи точність обліку, своєчасність звітності та оптимізацію фінансових процесів.

Відтак, застосування коефіцієнта трудової участі (КТУ) у процесі оцінювання праці посилює прив'язку оплати праці працівників до їхніх фактичних результатів роботи. За допомогою КТУ можна брати до уваги продуктивність праці, якість виконання поточних завдань, дотримання трудової та виробничої дисципліни, а також загальне ставлення до виконання службових обов'язків. Запропонована система оплати праці працівників ТОВ «Нова Пошта» є зрозумілою. Кожен працівник усвідомлює, що потрібно зробити для здобуття максимальної винагороди. Варто зауважити, що грошову винагороду, можливо, доповнювати негрошовими стимулами.

Політика у сфері матеріального негрошового стимулювання праці повинна мати на меті такі завдання:

1. Залучення персоналу.
2. Утримання персоналу через:
 - забезпечення безпеки;
 - створення комфортних умов праці;
 - сприяння навчанню;
 - надання подарунків.
3. Зміцнення згуртованості колективу.

Отже, надання соціального забезпечення матиме наслідки як для індивідуальної праці співробітника, так і для підприємства загалом. Насамперед, це підвищить рівень працездатності серед колективу, по-друге, ми побачимо зростання ефективності роботи, і по-третє, налагодиться трудовий порядок. Усі ці чинники, зрештою, сприятимуть поліпшенню фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Питання розвитку та підвищення кваліфікації працівників має стати одним із ключових аспектів у соціальній політиці фірми. Це є невід'ємною складовою для забезпечення успішного росту ТОВ «Нова Пошта», посилення його позицій на ринку, а також формування духу відданості та прихильності до компанії.

1. Притягнення кадрів. На сучасному етапі організації змагаються одна з одною, намагаючись зацікавити не лише покупців, а й потенційно талановитих фахівців. Постійний розвиток ТОВ «Нова Пошта» зумовлює необхідність безперервного надходження та оновлення людських ресурсів.

Для приваблення фахівців однією з ініціатив ТОВ «Нова Пошта» цілком може бути запроваджена стипендіальна система, спрямована на вербування молодих випускників. Для включення до цієї програми потрібна організована селекція студентів за спеціальністю «Оператор поштового зв'язку». Пріоритет варто надавати тим учням, які демонструють ґрунтовні знання теорії, серйозне ставлення до освітнього процесу та виявляють бажання працювати у ТОВ «Нова Пошта» надалі.

Кількість стипендіатів не має перевищувати 5 осіб. Такі студенти отримуватимуть стипендію від підприємства та матимуть можливість претендувати на заміщення вільних посад у майбутньому. Розмір щомісячної стипендії становить 1500 грн. У підсумку, стипендіальні витрати становитимуть 90000 грн.

2. Утримання персоналу. Одним із методів ефективнішого використання робочого часу є організація харчування співробітників за рахунок утримання із заробітної плати, оскільки законодавство не передбачає безкоштовного харчування для працівників ТОВ «Нова Пошта».

При цьому харчування із заробітної плати може бути організоване на підставі наказу керівника, або ж відповідне положення може бути включене до трудового договору. Бухгалтер складає списки осіб, які бажають харчуватися із заробітної плати, та передає їх до їдальні.

На додаток, для полегшення виконання покладених обов'язків фахівцям, які витрачають значну частину робочого часу, підприємство може брати на себе оплату мобільного зв'язку. Корпоративний мобільний зв'язок дає змогу відстежувати місцезнаходження персоналу, контролювати здійснені дзвінки та запобігати неприємним ситуаціям, пов'язаним із можливим витоком конфіденційної інформації.

Водночас перелік співробітників, яким необхідно користуватися мобільним зв'язком, слід чітко прописати в наказі по організації. Ліміт компенсації встановлюється у діапазоні від 150 до 500 грн, залежно від розрахунків необхідного часу для здійснення дзвінків. Сума, що перевищує встановлений ліміт, має бути відрахована із заробітної плати співробітника. Це може статися, якщо працівник використовує корпоративний зв'язок у особистих цілях.

ТОВ «Нова Пошта» може підтримувати підвищення кваліфікації своїх працівників шляхом фінансування. Для з'ясування, наскільки навчальні програми є дієвими, треба спершу зробити оцінку досягнутих навчальних результатів. Щороку компанія ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечити

навчання принаймні для десяти своїх працівників. Навчання може відбуватися як місцево, так і за межами міста.

Для піднесення престижу праці, створення умов для вдосконалення професійних навичок, стимулювання працівників до підвищення продуктивності, ефективності виробничих процесів, якості роботи, а також росту кваліфікації, варто започаткувати професійне змагання – конкурс «Найкращий працівник року».

Від кожного відділу пошти потрібно делегувати по троє учасників. Критеріями відбору мають слугувати: якість виконання посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та норм охорони праці, володіння навичками роботи з сучасним обладнанням, участь у наставництві та надання підтримки колегам. Сам конкурсний процес можна умовно розділити на три етапи.

Перший етап матиме назву «Візитівка», де кандидат представить себе та свою професію.

Другий етап буде теоретичним, що охоплюватиме такі аспекти:

- історія становлення та розвитку підприємства;
- знання правил техніки безпеки;
- розуміння виробничих технологій.

Третій етап – практичний, який передбачає виконання завдань, що відповідають профілю спеціальності.

За кожен етап конкурсу учаснику нараховуються бали. Переможцями оголошуються ті, хто набрав найбільшу сукупність балів. Після фіналу конкурсу призерам вручаються грошові винагороди. Зведена кошторисна вартість організації конкурсу подана у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на проведення конкурсу «Найкращий працівник року»

ТОВ «Нова Пошта»

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Приз за перше місце	10
Приз за друге місце	6

Приз за третє місце	3
Грамоти	0,7
Букети переможцям	3
Фуршет	20
Разом	42,7

Джерело: розраховано автором

На розсуд керівництва компанії грошові призи можуть бути замінені на матеріальні. У такому разі, як заохочення можуть бути використані: праски, електричні чайники, мультиварки, термоси, пилососи, смартфони, подарункові сертифікати. Таким чином, загальний кошторис для організації змагання «Найкращий фахівець року» становитиме лише 42,7 тисячі грн. За свідченнями експертів, найпопулярнішим методом вираження вдячності або надання уваги працівникам компанії є вручення презентів.

ТОВ «Нова Пошта» може забезпечувати новорічними дарунками дітей своїх працівників, а також слухним вважається приділити увагу і самому персоналу. Як новорічний подарунок може бути розглянута грошова винагорода у розмірі 300 грн на кожного. Окрім того, запровадити привітання колективу з професійним святом – «Всесвітнім днем пошти», яке відзначається 9 жовтня. Працівникам виробництва буде нараховано грошову суму у розмірі 1000 грн.

Зважаючи на те, що колектив ТОВ «Нова Пошта» складається з жінок та чоловіків, ще однією подією, яка передбачає матеріальне заохочення, може стати «День матері». Кожна жінка, яка має хоча б одну дитину, отримає заохочення у сумі 300-500 грн. Співробітницям, у яких є троє і більше дітей, нараховуватиметься виплата у розмірі 500-1000 грн. У такий спосіб, підприємство не лише посилить прихильність персоналу, але й продемонструє свою повагу до цієї категорії працівників.

У табл. 3.7 наведено відомості про фінансові витрати на подарунки для працівників ТОВ «Нова Пошта», табл. 3.6

Таблиця 3.6

Видатки на святкові привітання ТОВ «Нова Пошта»

Найменування заходу	Сума виплати на 1 співробітника, грн.	Чисельність, ос.	Сума виплати весь персонал, тис.грн.
«Новий рік»	300	27509	8252,7
« Всесвітнім днем пошти»	1000	27509	27509
«День матері»	300 - 1-2 дитини) 500 (3 та більше дитини)	11200 4201	3360
Разом		-	2100,5 41222,2

Джерело: розраховано автором

Під час виконання своїх службових обов'язків стан здоров'я співробітника може погіршитися. Керівництво організації має можливість запровадити щорічну профілактичну процедуру – добровільну імунізацію проти грипу. Наслідком такої ініціативи стане скорочення випадків відсутності на роботі через нездужання, а також зміцнення лояльності команди завдяки демонстрації турботи про їхнє самопочуття. Подібні заходи можуть відбуватися як на території офісу, так і за його межами. Приводом для організації таких подій може послугувати, наприклад, похід у боулінг-клуб, проведення внутрішньої спартакіади, спільний виїзд до цирку. Розглянемо детальніше кожен пункт.

Організація спартакіади з низки спортивних дисциплін між підрозділами – це не лише спосіб згуртувати команду, але й шанс для учасників стати рухливішими та здоровішими. Змагання можуть включати такі види спорту, як футбол, баскетбол, волейбол, настільний теніс, шахи, легка атлетика. До статей витрат на проведення спартакіади належать:

Таблиця 3.7

Витрати на програми, спрямовані на вдосконалення нематеріального стимулювання ТОВ «Нова Пошта»

Програма	Тис. грн
Стипендіальна програма	90,0
Витрати навчання персоналу за рахунок підприємства	80,0
Організація конкурсу «Найкращий працівник року»	42,7

Витрати на корпоративний зв'язок	144,00
Цінні подарунки для співробітників, у тому числі у зв'язку зі святкуванням:	308,2
Нового року	8252,7
Всесвітній день пошти	27509
День матері	3360 2100,5
Оплата санаторно-курортного лікування	100,0
Тімблдінг	68,4
Разом	42123,9

Джерело: складено автором на основі табл. 3.6, табл. 3.7

Аналіз витрат на програми нематеріального стимулювання, представлений у таблиці 3.8, демонструє значну увагу ТОВ «Нова Пошта» до створення позитивного психологічного клімату та підвищення лояльності персоналу. Загальна сума інвестицій у нематеріальні стимули становить 42123,9 тис. грн., що свідчить про розуміння керівництвом компанії важливості нематеріальної мотивації для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Найбільша частина витрат припадає на цінні подарунки для співробітників у зв'язку зі святкуванням новорічних свят (8252,7 тис. грн.), Всесвітнього дня пошти (27509 тис. грн.) та Дня матері (3360 тис. грн.). Подібні заохочення, згідно з дослідженнями, можуть позитивно впливати на внутрішню мотивацію працівників, сприяючи їх задоволенню від роботи та підвищенню продуктивності.

Інші програми, такі як стипендіальна програма, навчання персоналу за рахунок підприємства та організація конкурсу «Найкращий працівник року», спрямовані на професійний розвиток та визнання досягнень працівників. Інвестиції в розвиток персоналу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розрахуємо економне обґрунтування запропонованих заходів матеріального та нематеріального заохочення працівників.

Впровадження системи коефіцієнту трудової участі (КТУ) як частки системи матеріальної мотивації структуру заробітної плати передбачає досягнення кількох ключових економічних цілей, включаючи підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат на оплату праці. Оцінка економічної ефективності впровадження КТУ вимагає аналізу потенційного приросту продуктивності праці. Дослідження показують, що мотиваційні системи оплати праці, пов'язані з результатами діяльності, можуть підвищувати продуктивність на 10-20%.

Впровадження КТУ, як інструменту оцінки індивідуального внеску працівника, сприяє більш об'єктивному розподілу фонду оплати праці та стимулює працівників до підвищення кваліфікації та результативності.

Економічний ефект від впровадження КТУ проявляється також у зменшенні плинності кадрів. Працівники, які відчувають, що їх вклад справедливо оцінюється, демонструють більшу лояльність до компанії. За даними дослідження, зменшення плинності кадрів на 5% може призвести до економії витрат на підбір та навчання нового персоналу в розмірі до 1-2% річного фонду оплати праці.

Розрахунок заробітної плати з урахуванням КТУ ТОВ «Нова Пошта» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок заробітної плати з урахуванням КТУ працівників ТОВ «Нова Пошта»

Посада	Фактична ЗП, тис. грн.(оклад)	КТУ (1+/- Σ КТУ)	Заробітну плату з урахуванням КТУ, тис. грн. (Факт. ЗПКТУ)	Премія	Загальний заробіток (Факт. ЗП + Премія)
Головний бухгалтер	25000	1,2	30000	1,2	36000
Менеджер	20000	1	20000	1,2	24000

Вантажник	20000	1,3	26000	1,2	31200
Диспетчер з випуску	20000	0,8	16000	1,2	19200
Фахівець контакт-центру	20000	0,8	16000	1,2	19200
Оператор поштового відділення	20000	0,9	18000	1,2	21600
Кур'єр	20000	1	20000	1,2	24000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, аналіз застосування коефіцієнта трудової участі (КТУ) в ТОВ «Нова Пошта» демонструє дієвий інструмент матеріального стимулювання, що безпосередньо впливає на кінцевий розмір заробітної плати працівників. Впровадження КТУ дозволяє враховувати індивідуальний внесок кожного співробітника у загальний результат діяльності підприємства, стимулюючи підвищення продуктивності та відповідальності.

Механізм розрахунку заробітної плати з використанням КТУ, як видно з представлених даних, передбачає коригування базового окладу на коефіцієнт, що відображає якість та інтенсивність праці працівника.

Підвищення КТУ, як у випадку з головним бухгалтером та вантажником, призводить до збільшення не лише заробітної плати, а й суми премії, що позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Ефективність системи КТУ залежить від об'єктивності критеріїв оцінювання та прозорості процедури визначення коефіцієнтів. Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками та регулярний перегляд критеріїв КТУ сприятимуть підвищенню довіри до системи та її позитивному сприйняттю в колективі.

Вдосконалення системи КТУ може включати розробку більш деталізованих показників оцінювання, врахування специфіки окремих посад та розширення переліку факторів, що впливають на КТУ.

Таким чином, при підвищенні матеріальних методів стимулювання економія витрат на підбір та навчання нового персоналу складе до 1-2% річного

фонду оплати праці. В 2024 році витрати на оплату праці склали 10085098,00 тис. грн

Економія = $10085098,00 - 2\% = 201701,96$ тис. грн

Розрахуємо економію за рахунок методів нематеріальної мотивації.

У 2024 року розмір витрат на підготовку працівника, прийнятого за умов зовнішнього найму, становить:

5000 грн. – середня величина доплат за суміщення професій;

36000 грн. – сума заробітної плати працівника на період випробувального терміну 6 місяців;

25000 – Середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну.

Разом сума витрат за 1 працівника:

Витрати = $5000 + 36000 + 25000 = 66000$ грн.

Для підготовки працівників, які мають бути прийняті місце звільнених у 2025 року:

Витрати = $66000 * 5 = 330000$ грн.

Тобто ці витрати організація не нестиме, оскільки буде виключено фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості та підвищення чистого прибутку.

Таким чином, економія буде складати 330000 грн. або 330 тис. грн.

Підвищення продуктивності праці. У 2025 році продуктивність праці складає 1282,66 тис. грн./чол.

Створення умов через створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати продуктивність праці, що зумовлено зміною умов праці та створенням більш комфортної обстановки. Планове збільшення продуктивності становитиме 2,5%, тобто продуктивність праці становитиме:

$P = 1282,66 * 0,25 = 320,67$ грн.

Дохід = $320,67 * 27509 = 8\,821,31$ тис. грн.

Тобто дохід буде складати:

1. Економія витрат на оплату праці при впровадженні КТУ складатиме 201701,96 тис. грн
2. Зменшення витрат на підготовку працівників складатиме 330 тис. грн.
3. Збільшення доходу за рахунок підвищення продуктивності праці складатиме 8 821,31 тис. грн.

У табл. 3.9 представлені прогнозні показники зміни основних показників з урахуванням вищевикладених розрахунків, що дозволить розрахувати відносний ефект від реалізації заходів.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від реалізації заходів ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2024 рік	2026 рік	Відхилення	
			Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44779857	44990380,27	210523,27	100,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35284709	35284379	-330	100,00
Валовий прибуток	9495148	9706001,27	210853,27	102,22

Джерело: розраховано автором

Аналіз економічного ефекту від реалізації заходів у ТОВ «Нова Пошта» свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових показників за 2024–2025 роки. Згідно з наданими даними, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 44 779 857 тис. грн до 44 990 380,27 тис. грн, що відповідає відхиленню 210 523,27 тис. грн або 100,47% до попереднього періоду.

Це відображає успішну оптимізацію операційної діяльності, включаючи впровадження інноваційних логістичних рішень та розширення мережі філій, що сприяло збільшенню обсягів продажу на 0,47%.

Собівартість реалізованої продукції залишилася практично стабільною: з 35 284 709 тис. грн. у 2024 році до 35 284 379 тис. грн. у 2026-му, з мінімальним зниженням на 330 тис. грн. (100,00%). Така жорстка контрольна політика над витратами, включаючи автоматизацію процесів та оптимізацію ланцюжків поставок, дозволила зберегти маржинальність без значного зростання витрат, що підтверджується звітністю компанії за 2024.

Валовий прибуток як ключовий індикатор ефективності збільшився на 210 853,27 тис. грн, досягнувши 9 706 001,27 тис. грн, або 102,22% до базового рівня. Це зростання обумовлено синергетичним ефектом від заходів щодо цифровізації та підвищення операційної ефективності, що призвело до покращення рентабельності на 2,22%.

Насамкінець, реалізація заходів у ТОВ «Нова Пошта» забезпечує стійкий економічний ефект, зміцнюючи конкурентні позиції на ринку. Перспективи подальшого зростання пов'язані з продовженням інвестицій в інновації, що дозволить досягти цільових показників щодо EBITDA на рівні 15-18% до 2027 року (прогноз на основі внутрішніх моделей компанії).

3.3 Вплив «пропозиції» на показники діяльності підприємства та ефективності використання персоналу

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект: Знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, пов'язаних із наймом та підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму.

Підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуватимуться на отримання високих та якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки орієнтуватимуться на віддачу з боку організації у межах своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не як роботу, а й як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає підвищення продуктивності роботи.

Оцінка ефективності негрошових методів матеріального стимулювання, представлена в табл. 3.10, демонструє взаємовигідний характер таких заходів як для працівників, так і для підприємства. Запровадження стипендіальних програм сприяє залученню молодих спеціалістів, а навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечує підвищення кваліфікації та продуктивності праці.

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності заходів негрошового матеріального стимулювання

Захід	Ефективність для співробітника	Ефективність для підприємства
Стипендіальні програми	Гарантованість працевлаштування	Залучення молодих перспективних спеціалістів
Навчання співробітників на лекціях, семінарах, курси підвищення кваліфікації за рахунок	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на додаткову освіту, можливість кар'єрного зростання	Підвищення ефективності роботи працівника за рахунок придбання додаткових знань
Проведення конкурсу «Найкращий працівник року»	Підвищення статусу	Підвищення дисципліни персоналу та ефективності діяльності працівників
Організація харчування під зарплату	Отримання повноцінного харчування	Підвищення лояльності працівника, скорочення витрат на оплату праці
Продаж продукції за собівартістю підприємства	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на покупку послуг	Підвищення лояльності працівника внаслідок турботи про нього та його сім'ю
Організація харчування під зарплату	Збільшення доходу працівника, підвищення задоволеності працею	Підвищення ефективності роботи за рахунок розширення можливостей спілкування з клієнтами та колегами
Оплата корпоративної зв'язку	Підвищення статусу	Підвищення ефективності роботи за рахунок розширення можливостей спілкування з клієнтами та колегами

Цінні подарунки для співробітників	Забезпечення гарного стану здоров'я, скорочення витрат на лікування	Підвищення лояльності та ефективності діяльності працівників
Оплата санаторно-курортного лікування	Турбота про здоров'я	Скорочення втрат робочого часу через захворюваність, підтримання працездатності підвищення відданості співробітників,
Тімблдінг	Турботи про емоційний стан	Згуртування колективу, зниження текучості кадрів

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5 - 3.8

Впровадження конкурсів "Найкращий працівник року", як свідчать дослідження, позитивно впливає на мотивацію та дисципліну персоналу. Організація харчування, продаж продукції за собівартістю та оплата корпоративного зв'язку підвищують лояльність працівників та сприяють покращенню їхнього фінансового стану, задовольняє базові потреби та сприяє підвищенню мотивації до праці.

Нарешті, турбота про здоров'я працівників через надання цінних подарунків, оплату санаторно-курортного лікування та тимблдінг сприяє зниженню захворюваності та згуртуванню колективу. Це, як підтверджують дослідження в галузі організаційної психології, позитивно впливає на мікроклімат у колективі та зменшує плинність кадрів. Впровадження комплексного підходу до негрошової мотивації дозволяє підприємству створити позитивне робоче середовище, залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів, та підвищити загальну ефективність діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено, що впровадження системи коефіцієнта трудової участі (КТУ) у ТОВ «Нова Пошта» є стратегічним кроком до оптимізації управління персоналом, що ґрунтується на принципах диференційованої оплати праці. Доповнення матеріального стимулювання негрошовими заходами, такими як забезпечення безпеки праці та корпоративні подарунки, посилює ефект

утримання кадрів. У ТОВ «Нова Пошта» це проявляється у підвищенні працездатності, оптимізації фінансових процесів бухгалтерського відділу та загальному зростанні конкурентоспроможності.

2. Обґрунтовано впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення працівників у ТОВ «Нова Пошта». Впровадження коефіцієнту трудової участі (КТУ), як інструменту матеріальної мотивації, сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат на оплату праці, що підтверджується дослідженнями, які показують, що мотиваційні системи оплати праці можуть збільшувати продуктивність на 10-20%. Економія витрат на підбір та навчання нового персоналу, завдяки зменшенню плинності кадрів, становить до 201 701,96 тис. грн. Нематеріальна мотивація дозволить заощадити 330 тис. грн на підготовці нових працівників та збільшити дохід на 8 821,31 тис. грн за рахунок підвищення продуктивності праці. Загальний економічний ефект від реалізації цих заходів відображається у зростанні чистого доходу на 210 523,27 тис. грн та збільшенні валового прибутку на 210 853,27 тис. грн.

3. Узагальнено, що впровадження рекомендованих заходів негрошового матеріального стимулювання як оптимізує внутрішні процеси підприємства, а й формує стійку екосистему мотивації, де інтереси співробітників та організації гармонійно перетинаються. Комплексний підхід до стипендіальних програм, професійного розвитку та соціальних ініціатив, таких як тимблдинг і турбота про здоров'я, сприяє не тільки підвищенню продуктивності праці на 2,5%, а й створенню корпоративної культури, де робоче середовище сприймається як про робоче середовище. У результаті стратегічне використання негрошових методів матеріального стимулювання дозволяє підприємству як мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Як наголошують експерти в галузі організаційної психології, такий підхід трансформує людський капітал у ключовий драйвер інновацій, сприяючи сталому розвитку бізнесу в умовах динамічного ринку.

Таким чином, комплексний підхід до мотивації персоналу, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує ТОВ «Нова Пошта» стійке економічне зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено, що збільшення дієвості праці, турбувало людство, починаючи з епохи суспільного виробництва, і нині воно набуває надзвичайної ваги через швидкі зміни на ринку та посилення суперництва. Потреба в усебічному розгляді стимулювання працівників виникає тому, що нинішній співробітник є не лише тією особою, що виконує завдання, а й інтелектуальним капіталом, який прагне реалізувати себе та підвищити свій професійний рівень. Запровадження результативного механізму заохочення, який охоплює як фінансові, так і психологічні чинники, стає ключовою справою для забезпечення надійної побудови фірми та створення сприятливого враження серед споживачів. Гармонійний метод спонукання, що об'єднує економічну обґрунтованість із моральними зобов'язаннями, це фундамент для ефективного розпорядження людськими активами у сучасному світі.

2. Визначено, що успішне керування людськими ресурсами та їхньою робочою віддачею бере свій початок у скрупульозному усвідомленні як внутрішніх, так і зовнішніх рушійних сил, що визначають вчинки найманих осіб. Формування потужної системи заохочення в межах організації потребає всебічного охоплення, яке охоплює стимулюючі заходи, форми винагороди та варіативні підходи до підняття духу. Більше того, пропонуючи систему стимулювання, необхідно брати до уваги широке коло чинників, з-поміж яких є як внутрішні аспекти (специфіка виробничого процесу, фінансова стабільність), так і зовнішні умови (поточна економічна ситуація, належність до певної галузі).

3. Доведено, що стимулювання працівників, то це не лише спосіб збільшити віддачу від їхньої праці, а радше ключовий аспект управлінської стратегії, який гарантує фірмі перевагу на мінливому ринку. Актуальні концепції стимулювання та теорії самостійного визначення (самодетермінації),

пропонують менеджерам надзвичайно корисні знання для створення ефективних механізмів винагородження.

4. Узагальнено, що правове підґрунтя трудових відносин являє собою багатовимірний та розгалужений комплекс, що охоплює масу нормативних актів – від Основного Закону держави до внутрішніх положень, прийнятих на рівні окремих організацій. Для успішного адміністрування трудової сфери критично необхідне глибоке усвідомлення та неухильне дотримання чинних регламентів, серед яких ключове місце посідають акти про трудовий розпорядок (внутрішні правила), угоди, укладені на рівні колективу, а також чинне трудове законодавство, зокрема Кодекс законів про працю (КЗпП). Система винагород за якісне виконання обов'язків, чи то у формі визнання, чи то у вигляді матеріальних стимулів, має значний вплив на підтримання порядку у роботі та мотивування персоналу до здобуття визначних показників.

5. Доведено, що "Нова Пошта" являє собою енергійну формацію, яка займає центральне місце у сфері логістичних рішень на теренах України. Започаткована у 2001 році, ця установа пройшла шлях розвитку від простого провайдера експрес-перевезень до складної системи, пропонуючи різноманітні логістичні та фінансові сервіси як приватним особам, так і бізнесу. Структура управління "Нової Пошти", котра об'єднує такі підрозділи як ТОВ "Нова Пошта", "НП Логістик", "ПОСТ ФІНАНС" та "Нова Пошта Інтернаціонал", свідчить про багатогранність їхнього ділового підходу..

6. Доведено, що протягом 2024-2025 років діяльність об'єднання Нова Пошта демонструє вагомий вклад у підтримання економіки України, надання допомоги громадянам та зміцнення оборонного потенціалу держави. Корпорація посідає місце серед двадцяти найбільших платників до бюджету, перерахувавши більше ніж 12,1 млрд гривень лише за 2024 рік, а також надає зайнятість понад 35 тисячам фахівців. Її помітна соціальна позиція, виражена через проекти на кшталт «Гуманітарна Нова пошта», підтримку Збройних Сил України та запуск

ініціатив із залучення різних груп населення, акцентує значущість цієї установи для суспільства.

7. Доведено, що аналіз фінансових досягнень за трирічний проміжок, охоплюючи 2022-2024 роки, демонструє послідовне збільшення чистого прибутку, отриманого від комерційної діяльності: зростання склало 53,96% протягом 2023 року та 22,79% у 2024 році. Примітним сигналом успіху є майже шістдесятивідсоткове нарощення обсягу міжнародних поштових відправлень протягом 2024 року, що засвідчує спроможність підприємства ефективно реагувати на складні економічні обставини та експансію на зовнішні ринки.

8. Доведено, що робота "Нової Пошти" ґрунтується на принципах відкритості, взаємної поваги та неугавної гонитви за новаторськими рішеннями. Як доказ цьому, спостерігається позитивна тенденція у штаті працівників: його поповнення у 2024 році ілюструє гнучкість організації у відповідь на мінливі економічні умови. Система стимулювання, персоналізовані винагороди та бонуси створюють додатковий мотиваційний ефект, акцентуючи увагу на важливості внеску кожного співробітника у досягнення загальних стратегічних пріоритетів. Значний акцент також робиться на ініціативах з навчання та розвитку, які включають внутрішні семінари, сприяння у здобутті зовнішньої кваліфікації та формування персональних траєкторій професійного зростання.

9. Визначено, що системи грошового заохочення та показників ефективності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. демонструє комплексну стратегію управління людськими ресурсами, орієнтовану на стимулювання продуктивності та залучення кваліфікованих кадрів. Зростання середньої заробітної плати, що випереджає темпи збільшення кількості персоналу, вказує на пріоритетність якісного складу команди та інвестиції в людський капітал, що узгоджується з сучасними тенденціями в управлінні персоналом. Динаміка показника прибутку на одного працівника вимагає подальшого дослідження. Зниження прибутковості у 2024 році, попри зростання

продуктивності праці, може свідчити про необхідність оптимізації бізнес-процесів та більш ефективного розподілу ресурсів.

10. Доведено, що у ТОВ «НОВА ПОШТА» механізм заохочення працівників ґрунтується на низці чинних законодавчих документів, серед яких ключовими є Основний Закон держави – Конституція України, Кодекс законів про працю, а також профільний Закон, що регулює питання заробітної плати. Успішність системи мотивації, що впроваджена у цьому Товаристві, визначається гармонійним поєднанням фінансових та нематеріальних видів заохочення. Втілення нематеріальних мотивів, як-от офіційне відзначення досягнень чи надання перспектив для кар'єрного зростання, відіграє суттєву роль у підвищенні рівня задоволеності співробітників і формуванні привабливого образу організації серед потенційних здобувачів роботи. Що стосується фінансової мотивації, наприклад, виплати бонусів, то її запровадження вимагає наявності неупереджених критеріїв оцінки та повної відкритості процесу, що відповідає вимогам чинного Закону України «Про соціальне партнерство».

11. Досліджено, що Закладення основи для Коефіцієнта Трудової Учасі (КТУ) у межах Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Нова Пошта» слід розглядати як ключову стратегічну міру, спрямовану на вдосконалення менеджменту людських ресурсів. Цей підхід базується на чітко вираженому принципі винагороди за результативність праці. Поєднання матеріальної мотивації із запровадженням нематеріальних стимулів, зокрема гарантування високого рівня охорони праці та надання заохочувальних знаків уваги (корпоративних презентів), значно зміцнює механізми утримання кваліфікованих спеціалістів. Конкретно у випадку ТОВ «Нова Пошта», цей комплекс заходів призводить до помітного збільшення продуктивності праці, покращення ефективності фінансових операцій у бухгалтерії та, зрештою, зміцнення позицій компанії на ринку.

12. Обґрунтовано запровадження механізмів як грошового, так і негрошового стимулювання персоналу у межах Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Використання коефіцієнта трудової участі

(КТУ) як інструменту для забезпечення матеріального заохочення допомагає наростити віддачу від роботи та раціоналізувати витрати на винагороду за працю. Дані досліджень це підтверджують: системи оплати, що ґрунтуються на мотивації, здатні додати 10–20% до продуктивності. Економія коштів, що витрачаються на пошук та підготовку кадрів через зниження плинності, сягає 201 701,96 тис. грн. Нематеріальне стимулювання дасть змогу зекономити 330 тис. грн на освітніх програмах для нових співробітників, а також наростити прибуток на 8 821,31 тис. грн завдяки зростанню ефективності праці. Сукупний фінансовий результат від впровадження цих кроків проявляється у вигляді приросту чистого прибутку на 210 523,27 тис. грн та збільшення валового прибутку на 210 853,27 тис. грн.

13. Узагальнено, що запровадження пропонованих нефінансових, але матеріально відчутних заохочень не лише вдосконалює внутрішню діяльність компанії, а й закладає міцний фундамент системи стимулювання, де цілі персоналу та компанії знаходять взаємну відповідність. Багаторівневий вектор роботи з програмами підтримки, кар'єрного зростання та соціальних проєктів, прикладом яких є згуртування колективу та програми оздоровлення, веде не просто до зростання ефективності праці на дводісяті п'ять десятих відсотка, але й до формування такої атмосфери у компанії, де робоче місце стає справжньою точкою тяжіння. Таким чином, продумане застосування нематеріальних механізмів заохочення дає змогу організації не лише зменшити загрози, спричинені нестачею фахівців, а й гарантувати собі стійке лідерство на ринку у перспективі. Фахівці з організаційної психології підкреслюють: подібна модель перетворює інтелектуальний потенціал на вирішальну силу для інновацій, підтримуючи незмінне зростання бізнесу попри мінливість зовнішнього середовища.

14. Таким чином, комплексний підхід до мотивації персоналу, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує ТОВ «Нова Пошта» стійке економічне зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестерук М. І. Роль мотивації в забезпеченні ефективного управління підприємством. Світових наукових процесів як основа суспільного прогресу. 2020. С. 96-98.
2. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. Вип.№8. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/2417>
3. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
4. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. Grail of Science. 2022. Вип.№17. С. 94-98
5. Гриньова, Н. В. (2015). Мотивація персоналу в системі управління організацією. Харків: Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
6. Карамушка, Л. М. (2012). Психологія управління персоналом організації. Київ: Знання.
7. Момот, О. В. (2018). Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Київ: Центр учбової літератури.
8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та 76 національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuky-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinkipratsivnikiv-na-pidpriemstvi>
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

11. Солошенко О. Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Вісник студентського наукового товариства. 2019. Вип. №1. С. 69-71
12. Гончарук Д.В. Теоретичні основи сутності мотивації праці. Секція №3. Стратегія розвитку підприємництва у конкурентному середовищі. 2019. С. 7985.
13. Галушак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_MInternational_experience_6-7.pdf
14. Васюта В., Бульбаха Л. (2016) Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, вип. 6, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=504>
15. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Національна економіка. 2021. Вип.№2. С. 33-37 С
16. ереда О.Г, Швець Н.М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/25240374/2023-11/53>
17. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
18. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3

19. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10

20. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

21. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>

22. В. Васюта, А. Радченко. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/16584/1/%d0%93%d0%95%d0%92%20%e2%84%961%2886%29%202024-134-140.pdf>

23. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh>

24. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>

25. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № (38). С. 350–360.

26. Кодекс законів про працю: Закон України від 27.01.2023 року №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

27. Про зайнятість населення: Закон України від 31.03.2023 року №5067VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

Добавлено примечание (ТММ1):

28. Про колективні договори і угоди: Закон України від 11.12.2022 року №3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
29. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон від 06.11.2022 року №137/98-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>
30. Про оплату праці: Закон України від 1.04.2023 року №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
31. Про охорону праці: Закон України від 31.03.2023 року №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
32. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 14.08.2021 року №1788XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>
33. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
34. Трудове право України: підручник за загальною редакцією М. І. Іншина, В. Л. Костюка, В. П. Мельника. К. : «МП Леся», 2015. 536 с
35. Колеснік, Т. В. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. зібраннях: Науковий вісник УжНУ. Серія: Право. Випуск 51. Том 1. 2018. С. 137-141
36. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
37. ТОВ «Нова Пошта». Оpendатабот. <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 12.12.2025).
38. Нестерук М. І. Роль мотивації в забезпеченні ефективного управління підприємством. Світових наукових процесів як основа суспільного прогресу. 2020. С. 96-98.
39. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 2. С. 78–83.
40. Прокопишина Т. В., Гавриш О. М. Роль мотивації в діяльності підприємств. Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах

сучасних викликів: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, 26 жовтня 2022 р. Київ: НУБІП України, 2022. С. 50-52.

41. Бондар В.А. Теоретичні аспекти формування системи мотивації персоналу підприємства. Секція №7. Управління персоналом та економіка праці. 2019. С. 290-295.

42. Кашанський В. Мотиви трудової діяльності та їх характеристика. Економічний вісник. 2020. С. 116-118.

43. Щербак В.Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Щербак, І. В. Яцук // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363.

44. Верес А. О., Антощенкова В. В. Сутність мотивації праці персоналу на підприємстві. 2021. С. 185-187.

45. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг.ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

46. Самойленко В. В. Методичне забезпечення системи мотивації персоналу / В. В. Самойленко // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 лист. 2021 р. : тези допов. – Харків, 2021. С. 303-307.

47. Солошенко О. Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Вісник студентського наукового товариства. 2019. Вип. №1. С. 69-71.

48. Гончарук Д.В. Теоретичні основи сутності мотивації праці. Секція №3. Стратегія розвитку підприємництва у конкурентному середовищі. 2019. С. 79-85.

49. Купріна, Н. М., Шаталова, А. В., Апостолов, К. В., Бачинська, О. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: теоретичний та практичний аспект. Економіка харчової промисловості. 2018. Вип. №4(10).С. 48
50. Jooble. <https://surli.cc/weewkq>

ДОДАТКИ

Додаток А



Структура Групи «Нова Пошта»



Структура Групи «Нова Пошта»

Додаток В



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)		Коди		
		2025	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793

Додаток Г



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156

Додаток Д



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Ліна Іванівна
Головний бухгалтер



ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

15. Основні засоби (продовження)

Рух основних засобів за 2024 рік був наступним:

тис.ГРН	Земля та будівлі	Технічне обладнання та устаткування	Інше операційне та офісне обладнання	Транспортні засоби	ІТ системи	Актив права користування	Всього
31 грудня 2023							
Первісна або умовна вартість	215 923	4 301 810	2 642 635	209 787	479 839	6 002 850	13 852 844
Накопичена амортизація та збитки від знецінення	(7 146)	(1 485 428)	(745 380)	(66 225)	(241 443)	(1 979 984)	(4 525 606)
Чиста балансова вартість	208 777	2 816 382	1 897 255	143 562	238 396	4 022 866	9 327 238
Надходження	539 612	844 068	2 321 925	97 488	54 483	2 471 711	6 329 287
Вибуття	(6 869)	(43 673)	(69 870)	(2 593)	(6 239)	(148 022)	(277 266)
Резерв під знецінення	(462)	(232)	(4 321)	100	(43)	2 274	(2 684)
Амортизація за рік	(35 165)	(694 472)	(610 195)	(23 999)	(75 191)	(1 520 022)	(2 959 044)
Зміна умов	-	-	-	-	-	389 494	389 494
Внутрішнє переміщення	58 427	887 520	439 459	37 309	48 892	(9 533)	1 462 074
31 грудня 2024							
Первісна або умовна вартість	805 861	5 921 953	5 229 902	347 686	545 958	7 449 433	20 300 793
Накопичена амортизація та збитки від знецінення	(41 541)	(2 112 360)	(1 255 649)	(95 819)	(285 660)	(2 240 665)	(6 031 694)
Чиста балансова вартість	764 320	3 809 593	3 974 253	251 867	260 298	5 208 768	14 269 099



ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

15. Основні засоби

Рух основних засобів за 2023 рік був наступним:

тис.ГРН	Земля та будівлі	Технічне обладнання та устаткування	Інше операційне та офісне обладнання	Транспортні засоби	ІТ системи	Актив права користування	Всього
31 грудня 2022							
Первісна або умовна вартість	38 516	3 529 394	1 362 556	111 649	350 075	4 786 045	10 178 235
Накопичена амортизація та збитки від знецінення	(570)	(1 009 285)	(442 493)	(41 415)	(190 610)	(1 653 120)	(3 337 493)
Чиста балансова вартість	37 946	2 520 109	920 063	70 234	159 465	3 132 925	6 840 742
Надходження	163 000	612 923	1 095 693	19 736	114 227	2 154 462	4 160 041
Вибуття	(143)	(71 961)	(32 948)	(1 611)	(2 952)	(214 067)	(323 682)
Резерв під знецінення	31	10 535	15 450	75	1 193	2 721	30 005
Амортизація за рік	(6 563)	(533 135)	(341 519)	(18 324)	(63 858)	(1 327 515)	(2 290 914)
Зміна умов	-	-	-	-	-	285 945	285 945
Внутрішнє переміщення	14 506	277 911	240 516	73 452	30 321	(11 605)	625 101
31 грудня 2023							
Первісна або умовна вартість	215 923	4 301 810	2 642 635	209 787	479 839	6 002 850	13 852 844
Накопичена амортизація та збитки від знецінення	(7 146)	(1 485 428)	(745 380)	(66 225)	(241 443)	(1 979 984)	(4 525 606)
Чиста балансова вартість	208 777	2 816 382	1 897 255	143 562	238 396	4 022 866	9 327 238