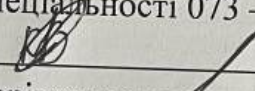


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

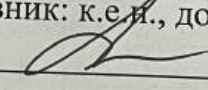
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
**«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА
ПОШТА»»**

08-43.БДР.004.00.075 ТЧ

Виконав: студент 4 курсу, групи МФКД-216
спеціальності 073 – «Менеджмент»

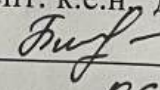
 Інна КОВАЛЬ

Керівник: к.е.н., доцент каф. ФІМ

 Наталія КОВАЛЬ

«___» _____ 2025 р.

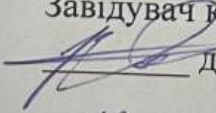
Рецензент: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

 Тетяна ПІЛЯВОЗ

« 06 » 06 2025 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

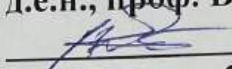
 д.е.н., проф. Віталій ЗЯНЬКО

(прізвище та ініціали)

« 10 » 06 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., проф. Віталій ЗЯНЬКО

«25» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Інні КОВАЛЬ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Нова пошта»»
Керівник роботи Коваль Наталія Олегівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.
2. Строк подання студентом проекту (роботи): 02.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні звіти, внутрішня документація ТОВ «Нова пошта», а також результати соціологічних опитувань працівників щодо факторів мотивації.
4. Зміст текстової частини:
в першому розділі – розглянути ключові теоретико-методологічні засади мотивації праці персоналу підприємства, здійснити характеристику елементів системи мотивації персоналу підприємства та узагальнити сучасні підходи до аналізу та оцінювання ефективності систем мотивації персоналу підприємства;
у другому розділі – провести комплексний аналіз результатів діяльності та здійснити оцінку діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»;
у третьому розділі – розробити напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта».
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Аналіз результатів діяльності ТОВ «Нова пошта»; Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта».
Рисунки: Система мотивації праці; Напрямки удосконалення системи мотивації праці ТОВ «Нова пошта».

6. Консультанти розділів проекту (роботи):

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доц. Ткачук Л.М.	28.03.2025 р.  підпис	26.05.2025 р.  підпис

7. Дата видачі завдання «26» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

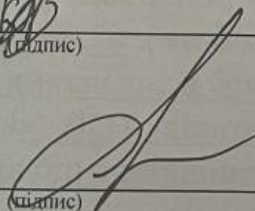
№ з/п	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	завершення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	15.01.2025	15.02.2025	Вик
2	Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР	24.04.2025	13.05.2025	Вик
3	Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР	14.05.2025	01.06.2025	Вик
4	Нормоконтроль БКР	02.06.2025	03.06.2025	Вик
5	Рецензування БКР	04.06.2024	06.06.2025	Вик
6	Попередній захист БКР	07.06.2025	09.06.2025	Вик
7	Захист БКР	10.06.2025	26.06.2025	Вик

Студент


(підпис)

Коваль І. В.

Керівник роботи


(підпис)

Коваль Н. О.

АНОТАЦІЯ

УДК 331.101

Коваль І. В. Управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Нова Пошта». Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2025. 75 с. На укр. мові. Бібліогр.: 34 назв; рис.: 2; табл. 6.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі запропоновано заходи удосконалення системи управління мотивацією праці персоналу підприємства. Наукові і практичні положення щодо формування системи управління мотивацією праці персоналу можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві, що дозволить забезпечити ефективність господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено ключові теоретико-методологічні засади мотивації праці персоналу підприємства, охарактеризовано елементи системи мотивації персоналу підприємства та узагальнені сучасні підходи до аналізу та оцінювання ефективності систем мотивації персоналу підприємства. В аналітичній частині роботи проведений комплексний аналіз результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» та оцінено діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». У прикладній частині роботи розроблено напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта» з урахуванням сучасних викликів та потреб персоналу.

Ключові слова: мотив, стимул, потреба, мотивація, винагорода, оплата праці, персонал.

ABSTRACT

Koval I. Management of staff motivation at Nova Poshta LLC. Bachelor qualification work in specialty 073 – Management, educational program – Management of financial and credit activities. Vinnitsa: VNTU, 2025. – 75 p. In Ukrainian language. Bibliographer: 34 titles; fig.: 2; tabl. 6.

In the Bachelor qualification work measures to improve the system of managing staff motivation at the enterprise are proposed. The scientific and practical provisions for the formation of a system for managing staff motivation can be implemented at the enterprise studied in the thesis, which will ensure the effectiveness of economic activity. The theoretical part of the work examines the key theoretical and methodological foundations of employee motivation, characterizes the elements of the employee motivation system, and summarizes modern approaches to analyzing and evaluating the effectiveness of employee motivation systems. The analytical part of the work provides a comprehensive analysis of the results of Nova Poshta LLC's activities and evaluates the current personnel motivation system at Nova Poshta LLC. The applied part of the work develops directions for improving the personnel motivation system at Nova Poshta LLC, taking into account modern challenges and personnel needs.

Keywords: motive, incentive, need, motivation, reward, remuneration, personnel.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</u>	6
<u>1.1 Сутність, принципи, фактори та методи мотивації праці персоналу підприємства</u>	6
<u>1.2 Основні складові системи управління мотивацією праці персоналу підприємства</u>	14
<u>1.3 Сучасні методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці персоналу підприємства</u>	23
<u>Висновок до розділу 1</u>	32
<u>2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»</u>	34
<u>2.1 Економіко-організаційна на характеристика ТОВ «Нова пошта»</u>	34
<u>2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта»</u>	38
<u>2.3 Оцінка системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта»</u>	41
<u>Висновок до розділу 2</u>	53
<u>3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»</u>	55
<u>Висновок до розділу 3</u>	66
<u>ВИСНОВКИ</u>	68
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	72
<u>ДОДАТОК А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи</u>	76
<u>ДОДАТОК Б (довідковий) Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта»</u>	77
<u>ДОДАТОК В (ОБОВ'ЯЗКОВИЙ) ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА</u>	98

ВСТУП

В умовах глобальних змін, що охоплюють як економічну, так і соціальну сфери, зростає роль людського капіталу як основного джерела інноваційного розвитку та конкурентних переваг сучасного підприємства. З огляду на динамічність ринкового середовища, нестабільність трудових відносин, посилення впливу цифрових технологій, зростання мобільності трудових ресурсів та зміни в ціннісних орієнтирах працівників, проблема ефективного управління мотивацією персоналу стає ключовим елементом стратегії організацій. Саме здатність підприємства створити умови, в яких працівники будуть не лише виконувати обов'язки, а й відчувати залученість, відповідальність та прагнення до досягнення спільних цілей, визначає його стійкість у сучасному економічному середовищі.

Актуальність теми також зумовлюється трансформацією мотиваційних пріоритетів працівників. Якщо в минулому основною рушійною силою була матеріальна винагорода, то сьогодні дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули: розвиток кар'єри, визнання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, відчуття цінності праці. Ці зміни вимагають від менеджменту глибшого розуміння психологічних, соціальних та організаційних аспектів мотивації, а також побудови мотиваційних систем, що інтегрують індивідуальні очікування працівників із цілями підприємства.

В Україні актуальність управління мотивацією праці ще більш посилюється складною соціально-економічною ситуацією, викликаною наслідками повномасштабної війни, внутрішньою міграцією населення, змінами у структурі зайнятості та зниженням рівня реальних доходів населення. За таких умов вітчизняні підприємства змушені шукати нові підходи до залучення, утримання та стимулювання персоналу, адаптуючи існуючі мотиваційні практики до потреб часу. Зокрема, відбувається переоцінка ролі лідерства, корпоративної культури, соціальної відповідальності роботодавця.

Питанням мотивації праці значну увагу приділяли провідні закордонні вчені, серед яких варто відзначити класичні праці А. Маслоу (, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, В. Врума, К. Альдерфера. Сучасні дослідники, зокрема Е. Лоулер, Л. Портер і Дж. Аткинсон, розробили концепції, що інтегрують індивідуальні й організаційні аспекти мотивації. В Україні проблема мотивації праці досліджується в роботах О. С. Гудзя, І. І. Ліпич, Н. Г. Калина, Н. В. Мараховської, І. Г. Мніх та інших учених, які наголошують на важливості адаптації мотиваційних підходів до умов національної економіки, галузевої специфіки підприємств та особливостей кадрової політики.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління мотивацією праці персоналу в сучасних умовах, а також формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано наступні завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи:

- розглянути ключові теоретико-методологічні засади мотивації праці персоналу підприємства;
- здійснити характеристику елементів системи мотивації персоналу підприємства;
- узагальнити сучасні підходи до аналізу та оцінювання ефективності систем мотивації персоналу підприємства;
- провести комплексний аналіз результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки та здійснити оцінку основних фінансових і економічних показників підприємства;
- здійснити оцінку діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»;
- розробити напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта» з урахуванням сучасних викликів та потреб персоналу.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Нова пошта». Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні звіти, внутрішня документація ТОВ «Нова пошта», а також результати соціологічних опитувань працівників щодо факторів мотивації.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу управління персоналом, із застосуванням методів економічного, порівняльного, функціонального аналізу, анкетування, табличного вираження аналізованих даних та логічного узагальнення.

Практична цінність результатів дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи були опубліковані тези доповіді на Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, 2025 рік) [34].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, принципи, фактори та методи мотивації праці персоналу підприємства

Людські ресурси становлять найцінніший і водночас найскладніший компонент економічного потенціалу підприємства, що вирізняється своєю універсальною природою порівняно з іншими факторами виробництва. Їх унікальність полягає в тому, що люди не лише є творцями матеріальних і нематеріальних благ, а й безпосередніми споживачами результатів господарської діяльності. У цьому контексті важливо усвідомлювати, що економічна активність людини не обмежується трудовою функцією. Для забезпечення ефективного використання праці необхідно враховувати особистісні потреби індивіда, його соціально-культурні цінності та прагнення до самореалізації.

Сучасний етап суспільного розвитку, позначений науково-технічним прогресом і зростанням ролі гуманістичних орієнтирів, актуалізує значення знань, моральних цінностей, інтелектуального потенціалу, емоційного інтелекту та інших особистісних характеристик працівників. Ці якості не виникають одномоментно, вони є результатом тривалого соціального формування, передаються між поколіннями, і здатні проявитися лише за наявності сприятливого соціально-психологічного клімату та належних умов праці.

У системі управління підприємством персонал займає подвійне місце – виступаючи як об'єктом, так і суб'єктом управління. Як об'єкт управлінського впливу розглядаються окремі працівники або їх структурована сукупність – трудовий колектив, який потребує координування, організації й стимулювання. У ролі суб'єкта управління персонал реалізується через управлінський корпус – керівників, менеджерів

та фахівців, які формують політику підприємства та безпосередньо впливають на організаційні процеси, приймаючи рішення щодо ефективності використання трудового потенціалу [1].

Саме ця здатність персоналу одночасно бути керованим і таким, що здійснює управлінські дії, надає системі управління персоналом принципово нової якості. Вона формує передумови для розвитку самоврядності, командного менеджменту, адаптивних структур і гнучких форм організації праці.

Таким чином, у сучасних умовах персонал виступає не лише ресурсом, а стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення високої ефективності його використання вимагає ґрунтовного володіння сучасними підходами до управління людським капіталом, розробки та реалізації гнучких, мотиваційно орієнтованих систем управління. Успішна реалізація функцій управління персоналом, у тому числі оптимальний вибір стилю, методів і моделей управлінського впливу, безпосередньо корелює з результативністю діяльності підприємства, формуванням його прибутковості та стійкого розвитку на ринку.

Мотивація праці розглядається як один із фундаментальних феноменів людської свідомості, що детермінує як активізацію трудової діяльності, так і її потенційне згортання. Вона є внутрішнім рушієм поведінки, який спонукає індивіда до цілеспрямованої діяльності та обумовлює її інтенсивність і тривалість. Водночас поняття мотивації варто розглядати у контексті ширшої категорії – захоплення працею, яке відображає глибоку переконаність працівника у значущості, доцільності та цінності власної трудової участі. Стан залученості працівника до діяльності підприємства позитивно впливає на рівень трудової дисципліни, знижує плинність кадрів і кількість прогулів, однак не завжди впливає на ефективність праці [2].

Необхідно враховувати, що мотивація, хоча й є джерелом продуктивної діяльності, не повинна буде надмірною. Дослідження засвідчують, що надвисока мотиваційна напруга, особливо за умов постійного стресу й

перевантаження, може призвести до психоемоційного виснаження та навіть фатальних наслідків. У цьому контексті показовим є японський соціальний феномен "кароші" – раптової смерті внаслідок перевтоми. Отже, виникає потреба в оптимізації мотиваційного потенціалу працівника шляхом забезпечення збалансованого впливу стимулів, відповідних як цілям організації, так і індивідуальним можливостям людини [3].

Ефективна мотивація персоналу сприяє формуванню прийняттого, стимулюючого рівня трудової результативності, що позитивно впливає на професійний розвиток працівників. Особливо сприятливою є та мотивація, в основі якої лежать прагнення до самовдосконалення, постійного професійного зростання й освоєння нових компетенцій. Проте реалізація такого потенціалу потребує відповідної організації трудового процесу, який би передбачав не механічне виконання рутинних завдань, а інтелектуально-насичену, змістовну діяльність, що стимулює розширення професійних навичок.

У найзагальнішому значенні поняття «мотивація» трактується як комплекс внутрішніх механізмів, що визначають поведінкову активність суб'єкта, його готовність до дії та вибір конкретного варіанту поведінки в тій чи іншій ситуації. Мотиваційна діяльність особистості є відповіддю на цілу низку спонукань: потреби, інтереси, мотиви, установки, цілі, цінності, – що визначають спрямованість і силу її дій. Саме тому у працях багатьох дослідників мотивація розглядається як процес, який складається з певної послідовності етапів: усвідомлення потреби, формування цілі, вибір дії, оцінка результатів тощо [4].

У сфері менеджменту мотивація трактується як система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають індивіда до діяльності, формують її характер і межі, а також орієнтують на досягнення визначених цілей [5]. Це визначення підкреслює динамічну природу мотивації як основи продуктивної поведінки, її залежність від як особистісних, так і організаційних умов функціонування працівника.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «мотивація». Деякі автори обмежуються висвітленням окремих її аспектів – психологічного, економічного або організаційного – що зумовлює множинність визначень і інтерпретацій. Зокрема, А.М. Колот розглядає мотивацію як процес цілеспрямованого впливу на виробниче та соціальне середовище, результатом чого є зміна поведінки працівника з метою підвищення ефективності виробничої діяльності та вдосконалення управлінських механізмів [6].

Також мотивація інтерпретується як послідовність управлінських дій, спрямованих на формування у працівників відповідних мотивів і моделей трудової поведінки, що відповідають стратегічним інтересам організації. Це визначення наближене до практичного управління персоналом, підкреслюючи важливість впливу керівництва на мотиваційне середовище [7].

Мотивацію розглядають як процес самостимулювання та впливу на інших з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Це визначення виокремлює дві ключові складові: індивідуальний інтерес та командну взаємодію, що особливо важливо в умовах колективної праці [8].

На думку В. Гриньової, мотивація – це комплекс зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до усвідомленого вибору певної форми діяльності, встановлюють її межі та орієнтири, формуючи вектор спрямованості на досягнення поставлених результатів [9].

Сучасними науковцями мотивація розглядається як багатогранне поняття, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на поведінку працівника в організаційному середовищі.

Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що стимулюють особу до ефективної діяльності та задають вектор її спрямування на досягнення конкретної мети [10]. Це визначення акцентує увагу на цілеспрямованості трудової поведінки, а також взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Мотивація – це процес, що забезпечує спонукання працівників до досягнення цілей підприємства через узгодження їхніх особистих потреб і цінностей із організаційними пріоритетами. При цьому важливою складовою цього процесу виступає постійний аналіз і вплив на структуру мотивів та стимулів, які детермінують трудову активність [11].

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє умовно класифікувати наявні визначення мотивації на дві групи. До першої належать так звані «процесні» визначення, в яких основна увага приділяється послідовності управлінських дій, спрямованих на активізацію трудової діяльності персоналу. Такі підходи розглядають мотивацію як логічний і цілеспрямований управлінський процес. Друга група представлена «суб'єктними» визначеннями, що орієнтовані на особистість працівника як активного суб'єкта мотивації. У цьому разі мотивація постає як реакція на індивідуальні потреби, інтереси, цілі та внутрішні прагнення.

Поєднуючи ці два підходи, доцільно сформулювати уточнене визначення мотивації як процесу виявлення й цілеспрямованого використання внутрішніх спонукань та особистісних цілей працівника задля досягнення стратегічних завдань підприємства. Таке формулювання враховує як логіку процесного підходу – з його акцентом на послідовність управлінських дій, так і зміст суб'єктного підходу – з його орієнтацією на внутрішній потенціал особистості та її роль у реалізації організаційної стратегії.

Термін «мотивація» використовується для позначення переходу від усвідомлення цілі до її реалізації в межах трудової активності. Важливою методологічною цінністю такого підходу є можливість формалізації складної системи причинно-наслідкових зв'язків, що зумовлюють поведінку працівника та визначають ефективність його залучення до діяльності.

Ключовою особливістю мотивації є її органічний зв'язок із системою потреб людини. Саме потреби виступають базисом мотиваційного процесу, оскільки зумовлюють прагнення особистості до активної трудової діяльності.

Працівник демонструє високу ефективність і готовність долати перешкоди лише тоді, коли його праця – як процес, так і результат – дає змогу задовольнити значущі особистісні потреби. Тобто внутрішня зацікавленість у досягненні мети виникає лише за умов, коли діяльність розглядається як засіб реалізації індивідуальних життєвих цінностей.

Результативність праці безпосередньо залежить від сформованого ставлення до роботи. Підприємство здатне отримати високий рівень віддачі від працівників лише за умови, що забезпечує позитивне емоційне й мотиваційне сприйняття трудового процесу. Такий ефект досягається тоді, коли умови роботи, її зміст і очікувана винагорода відповідають актуальним потребам працівника.

Структура трудового мотиву включає кілька основних елементів: потребу, що спонукає до дії; благо, здатне її задовольнити; трудову дію як засіб досягнення блага; а також ціну – тобто матеріальні, моральні чи часові витрати, необхідні для реалізації трудової активності [12].

Стимулювання праці базується на використанні різних благ, що можуть задовольнити значущі для працівника потреби. Будь-яке благо стає стимулом лише за тієї умови, якщо його отримання обумовлюється трудовими зусиллями, тобто воно входить до логіки формування мотиву праці [13].

Структура стимулів охоплює як матеріальні, так і нематеріальні форми. До матеріальних стимулів належать грошові (заробітна плата, премії, надбавки) та негрошові (оплата відпочинку, медичне забезпечення, транспорт). Нематеріальні стимули можуть бути соціальними (професійний статус, кар'єрне зростання), моральними (визнання, суспільна повага, нагороди), а також творчими (самореалізація, можливості професійного розвитку).

Методи мотиваційного впливу також є багатокomпонентними. Серед них вирізняють: грошове заохочення, застосування дисциплінарних санкцій, розвиток відчуття залученості, формування змістовної трудової діяльності,

визнання досягнень, залучення до управління, підтримка колективної взаємодії, ефективна комунікація та розвиток працівників. Такі методи дозволяють впливати як на індивідуальні, так і на групові форми трудової активності [14].

У теорії управління прийнято класифікувати методи мотивації на три основні групи:

1. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) – базуються на владних повноваженнях керівництва.
2. Економічні – передбачають матеріальну стимуляцію праці на основі результатів.
3. Соціально-психологічні – спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату та розвиток внутрішніх мотивів [15].

Управління мотивацією працівників у сучасних умовах здійснюється за допомогою економічних методів, цільового управління, розширення і збагачення змісту праці, а також моделей співучасті – тобто активного залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Мотиваційна сфера працівника є складним, багаторівневим і глибоко індивідуалізованим утворенням, що зумовлене різноманітністю особистісних характеристик: матеріального становища, виховання, рівня освіти, культурного контексту, життєвих цінностей і професійних інтересів. Саме ця різноманітність обумовлює значне варіювання потреб і цілей, а також особливості поведінки індивідів у процесі досягнення результатів. З огляду на це, уніфікований підхід до мотивації є неефективним: стратегія, яка є успішною для одного працівника, може виявитися абсолютно неприйнятною або навіть демотивуючою для іншого.

Процес мотивації додатково ускладнюється динамікою внутрішнього середовища організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технологіях, кадровому складі, а також у стратегічних орієнтирах підприємства змінюють як зовнішні умови, так і внутрішні очікування працівників. У таких умовах система мотивації потребує не лише стабільних

стимулів, а й адаптивних механізмів, здатних гнучко реагувати на зміни у мотиваційних установках персоналу.

У якості засобу спонукання до трудової активності застосовується винагорода, яка в контексті мотивації набуває значно ширшого змісту, ніж лише грошова компенсація чи економічна вигода. Винагорода – це будь-яка цінність, яку працівник інтерпретує як значущу для себе. Її суб'єктивна природа обумовлює те, що одна й та сама форма заохочення може сприйматися абсолютно по-різному різними людьми. Умовна матеріальна цінність, наприклад грошова сума, може бути вагомою для одного працівника, і водночас – байдужою або недостатньою для іншого, чия система пріоритетів побудована навколо нематеріальних досягнень.

У мотиваційному контексті розрізняють внутрішню та зовнішню винагороду.

Внутрішня винагорода виникає з самої сутності трудової діяльності й задовольняє психологічні потреби працівника: це почуття реалізованості, соціальна взаємодія, відчуття значущості й корисності виконаної роботи, задоволення від досягнення цілей. Її формування потребує належної організації робочого процесу, ясного визначення завдань, створення комфортних умов праці, а також підтримки атмосфери співпраці та довіри в колективі [16].

Зовнішня винагорода надається організацією як офіційне визнання внеску працівника у досягнення спільних результатів. Вона має як матеріальний вимір (заробітна плата, бонуси, премії, оплата соціальних благ), так і моральний аспект (публічне схвалення, присвоєння почесних звань, похвала з боку керівництва, відзначення в наказі). Ефективна система зовнішньої винагороди має бути гнучкою, диференційованою та узгодженою з цінностями та очікуваннями конкретного працівника.

Таким чином, ефективне управління мотивацією передбачає поєднання внутрішніх механізмів стимулювання та зовнішніх управлінських впливів. В основі результативної мотиваційної політики повинна лежати

персоніфікована стратегія, яка враховує як індивідуальні відмінності працівників, так і динаміку організаційного середовища. Лише за таких умов можна забезпечити довготривалу залученість, професійну активність та зростання організаційної ефективності.

1.2 Основні складові системи управління мотивацією праці персоналу підприємства

У системі сучасного управління персоналом ключове місце посідає мотиваційна система, яка слугує ефективним інструментом впливу на поведінку працівників і загальну результативність діяльності організації. Її функціональне значення полягає у створенні передумов для підвищення продуктивності праці, залученості персоналу, формування організаційної лояльності та відповідального ставлення до професійних обов'язків. Водночас система мотивації персоналу має бути тісно узгоджена зі стратегічними й тактичними цілями підприємства, забезпечуючи досягнення організаційної синергії між індивідуальними зусиллями та корпоративними результатами [17].

Система мотивації працівників являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських завдань, спрямованих на активізацію трудового потенціалу, оптимізацію трудової поведінки та забезпечення відповідного рівня ефективності праці. Її успішне функціонування є важливою передумовою зростання прибутковості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і досягнення сталого розвитку [18].

Центральною метою будь-якої системи мотивації виступає стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності. Працівник, який усвідомлює зв'язок між власними зусиллями та винагородою, виявляє вищий рівень залученості до робочого процесу, проявляє ініціативу, дотримується стандартів якості й сприяє досягненню колективних результатів. Саме тому ефективна мотиваційна система повинна враховувати

не лише об'єктивні показники результативності, а й психологічні аспекти трудової поведінки, індивідуальні потреби та цінності працівників.

З управлінської точки зору мотивація трактується як одна з ключових функцій менеджменту, яка полягає у свідомому, цілеспрямованому впливі на трудову поведінку персоналу. Система мотивації у цьому випадку виконує декілька важливих функцій. По-перше, вона сприяє інтеграції індивідуальних і корпоративних інтересів, забезпечуючи досягнення соціально значущих цілей підприємства при одночасному дотриманні принципів соціальної відповідальності. По-друге, мотиваційна система виступає інструментом комунікації між працівниками, керівництвом і власниками підприємства, підтримуючи ефективну взаємодію, злагодженість дій і розуміння стратегічних орієнтирів організації.

Конструкція системи мотивації має двокомпонентний характер. Перший її аспект пов'язаний з економічними параметрами – рівнем і структурою витрат на персонал, насамперед заробітною платою та системою матеріальних стимулів. Другий аспект стосується організаційної культури та стилю управління, що реалізується керівниками. Зокрема, спостерігається поступова еволюція від авторитарних до демократичних методів управлінської взаємодії, що дає змогу створити умови для розвитку автономності, ініціативності й залученості працівників до управлінського процесу.

Інструменти системи мотивації є складовими елементами управлінського впливу, що безпосередньо спрямовані на стимулювання трудової активності персоналу та підвищення ефективності його професійної діяльності. Вони умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні, кожен з яких має свою специфіку впливу на працівника та доцільність застосування в залежності від мотиваційного профілю персоналу [19].

Матеріальні інструменти мотивації включають грошові та інші матеріальні заохочення, які прямо залежать від досягнутих результатів. До таких належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки за інтенсивність

або якість праці тощо. Вони мають безпосередній вплив на стимулювання продуктивної поведінки працівників і є основним засобом реалізації принципу справедливої винагороди за працю [20].

Нематеріальні інструменти включають визнання, похвалу, підвищення професійного статусу, можливості самореалізації, участь у прийнятті рішень, розширення змісту роботи та інші форми нематеріального заохочення. Їх використання особливо ефективне на етапах, коли задоволені базові потреби працівника і актуалізуються потреби вищого порядку – у визнанні, повазі, досягненнях та саморозвитку. У цьому контексті важливим управлінським завданням є ідентифікація пріоритетних потреб працівника, що дає змогу застосовувати мотиваційні впливи відповідно до ієрархії мотиваційних факторів.

Окрім основних (прямих) інструментів, у практиці управління персоналом дедалі ширше застосовуються непрямі інструменти мотивації, що не пов'язані безпосередньо з результатами праці, проте суттєво впливають на рівень задоволеності, лояльності та соціального комфорту працівників. До них належать: відшкодування витрат на мобільний зв'язок, організація харчування, оплата проїзду, гнучкий графік роботи, медичне страхування тощо. Такі заходи орієнтовані переважно на зниження плинності кадрів, зміцнення внутрішньоорганізаційної ідентичності та підвищення емоційної прихильності до роботодавця [20].

Інструментами системи мотивації є ті її види, які можуть впливати на ефективність діяльності працівників. Вони можуть бути матеріальними і нематеріальними. Серед них є такі, що безпосередньо залежать від конкретних результатів роботи, наприклад, премії.

Виходячи з цього, у процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, важливо, щоб керівник підприємства визначав потреби працівників і потреби нижчого рівня могли бути задоволені раніше, ніж потреби вищого рівня.

Крім того, можуть використовуватись непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат на мобільний зв'язок, доставка їжі, безкоштовний проїзд тощо. Інструменти непрямої мотивації використовуються для підвищення лояльності працівників, зниження плинності кадрів. Інструменти непрямої мотивації не залежать від результатів діяльності і характеризуються професійним статусом працівників [21].

Можна виділити основні завдання системи мотивації персоналу підприємства:

1. Стимулювання досягнення високої продуктивності праці – формування матеріальних та нематеріальних умов, які спонукають працівника до ефективного виконання завдань.
2. Формування позитивного ставлення до праці – розвиток у працівників почуття значущості власної діяльності, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності.
3. Підвищення рівня залученості та ініціативності – створення умов для прояву ініціативи, самостійності та участі в управлінських рішеннях.
4. Забезпечення відповідності індивідуальних і корпоративних цілей – гармонізація особистих мотивацій працівника з місією та цілями підприємства.
5. Зниження плинності кадрів та утримання ключових працівників – розробка стимулів, які підвищують рівень задоволеності працею і зменшують ризик звільнення.
6. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату – підтримка емоційного комфорту, довіри та взаємоповаги у колективі.
7. Забезпечення гнучкості та адаптивності трудової поведінки – стимулювання здатності персоналу ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [22].

Система мотивації персоналу є складним управлінським механізмом, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на

стимулювання ефективної трудової поведінки працівників відповідно до цілей організації. Її результативність безпосередньо залежить від гармонійного функціонування кожного елемента, адаптованого до внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх викликів.

Першим ключовим елементом системи мотивації виступають мотиви та потреби працівників. Вони становлять внутрішню рушійну силу, що зумовлює спрямованість і зміст трудової активності. Потреби можуть бути як матеріальними (економічна безпека, рівень доходу), так і нематеріальними (визнання, самореалізація, соціальний статус). Формування дієвої системи мотивації починається з виявлення домінуючих потреб персоналу на різних рівнях організаційної ієрархії.

Наступним елементом є стимули, тобто конкретні засоби, за допомогою яких організація впливає на мотиваційну сферу працівника. Стимули можуть бути як матеріальними (заробітна плата, премії, соціальні виплати), так і нематеріальними (похвала, підвищення статусу, можливість професійного розвитку). Ефективне застосування стимулів передбачає їх узгодження з індивідуальними мотиваційними очікуваннями та культурними цінностями персоналу.

Третій елемент – винагорода, яка виступає результатом трудової активності працівника і проявом зворотного зв'язку від організації. Винагорода може бути зовнішньою (грошові виплати, привілеї, відзнаки) або внутрішньою (задоволення від досягнень, почуття значущості, моральне схвалення). Її значущість визначається не лише фактом отримання, а й суб'єктивною оцінкою справедливості та відповідності витраченим зусиллям.

Цілі мотиваційної політики підприємства повинні бути чітко визначені та співвіднесені з корпоративною стратегією. Вони включають: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, розвиток кадрового потенціалу, формування залученості та відповідальності. Ці цілі задають вектор управлінських впливів і визначають зміст мотиваційних програм.

Механізми реалізації мотиваційної політики, до яких належать

конкретні процедури, методи й інструменти управлінського впливу (системи оплати праці, бонусні програми, програми кар'єрного зростання, внутрішній PR, оцінювання персоналу). Їх застосування забезпечує перехід від формалізованої політики до практичного впливу на поведінку працівників.

Ще одним важливим елементом є зворотний зв'язок, що дозволяє оцінити ефективність функціонування системи мотивації. Він реалізується через моніторинг задоволеності працівників, аналіз продуктивності, плинності кадрів, рівня конфліктності та залученості. Зворотний зв'язок дає змогу вчасно адаптувати мотиваційні заходи до змін у внутрішньому середовищі підприємства [23].

Процес формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві передбачає поетапну реалізацію комплексу управлінських дій, що спрямовані на узгодження цілей працівників з цілями організації. Структурна логіка побудови такої системи базується на поєднанні стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами з урахуванням психологічних особливостей мотиваційної поведінки різних категорій персоналу.

На першому етапі формулюються цілі та завдання підприємства у сфері мотивації, що включає визначення ключових показників ефективності діяльності персоналу. Саме ці показники слугують основою для подальшої розробки механізмів стимулювання та об'єктивного оцінювання результатів праці.

Другий етап передбачає розробку тарифної сітки – нормативного інструменту, що визначає розмір основної заробітної плати відповідно до кваліфікаційних вимог, складності робіт та рівня відповідальності. Така система забезпечує прозорість винагороди та підвищує довіру до роботодавця.

На третьому етапі визначаються інструменти мотиваційного впливу, які включають матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, доплати) та нематеріальні (визнання, корпоративна культура, можливості професійного

розвитку) засоби. Ефективність системи значною мірою залежить від доцільного поєднання цих інструментів з урахуванням цільової аудиторії працівників.

Четвертий етап полягає в організації системи оцінювання трудової діяльності, що передбачає регулярний аналіз результатів роботи, динаміки продуктивності, дотримання стандартів якості та корпоративних норм. Така оцінка слугує не лише інструментом контролю, а й основою для обґрунтованого стимулювання.

На п'ятому етапі встановлюється зв'язок між результатами праці та відповідними стимулами, що є ключовим чинником ефективної мотивації. Прозорий механізм винагороди за досягнення сприяє формуванню справедливого середовища та підвищенню мотиваційного потенціалу персоналу.

Фундаментальним принципом функціонування системи мотивації є врахування індивідуальних мотивів працівників. Жодна система мотивації не буде дієвою без попереднього аналізу потреб і очікувань персоналу. Саме тому мотиваційна політика повинна відзначатися гнучкістю та здатністю адаптуватися до різних соціально-демографічних і професійних груп працівників, а також до змін в організаційному середовищі [24].

Оцінка ефективності системи мотивації передбачає аналіз її впливу на поведінку персоналу, а також відповідність мотиваційних впливів очікуваним результатам. Зважаючи на те, що система мотивації потребує фінансових ресурсів, важливою складовою управлінського аналізу є визначення її економічного ефекту – тобто співвідношення витрат на стимулювання з приростом продуктивності, якістю роботи та іншими економічними результатами.

Спрощено модель системи мотивації працівників підприємства можна представити наступним чином:

1. Аналіз поточної системи мотивації персоналу передбачає проведення моніторингу тенденцій на ринку праці, вивчення репутаційного

позиціонування підприємства як роботодавця, оцінку діючих форм мотивації та виявлення ключових потреб і очікувань працівників.

2. Визначення цілей мотиваційної політики та структуризація системи мотивації. На цьому етапі здійснюється адаптація загальної стратегії управління персоналом до цілей стимулювання, формулюється концептуальна структура системи мотивації персоналу відповідно до типу організаційної культури.

3. Формування системи матеріального стимулювання передбачає аналіз кадрової структури, розподіл функціональних обов'язків, встановлення рівнів посадових окладів, системи доплат і надбавок, а також розробку ефективної системи преміювання.

4. Побудова системи негрошового стимулювання: здійснюється розробка соціального пакета з урахуванням потреб окремих груп працівників, його диференціація відповідно до посадового статусу, трудового внеску та етапів професійного розвитку.

5. Формування системи нематеріальної мотивації включає створення умов для визнання досягнень працівників, реалізацію заходів з розвитку корпоративної культури, підтримку ініціатив, внутрішніх спільнот та організацію емоційно підтримувального середовища.

6. Розроблення нормативно-організаційного забезпечення системи мотивації полягає в оформленні внутрішніх положень і регламентів у сфері мотивації, що регулюють механізми реалізації матеріальних і нематеріальних стимулів, а також забезпечують прозорість, прогнозованість і керованість мотиваційних процесів (рис. 1.1) [25].

Система мотивації праці на підприємстві є складною інтегрованою конструкцією, яка поєднує низку ключових елементів і відображає взаємозв'язок між працівником та організацією як сторонами управлінського процесу. У її структурі чітко виокремлюються об'єкт (працівник) і суб'єкт (керівництво або підприємство в цілому), що вступають у взаємодію на основі мотиваційного впливу. Ключову роль відіграють потреби, інтереси,

цінності та мотиви працівника, які слугують джерелом його трудової активності, а також цілі підприємства, що визначають загальний вектор очікуваних результатів.

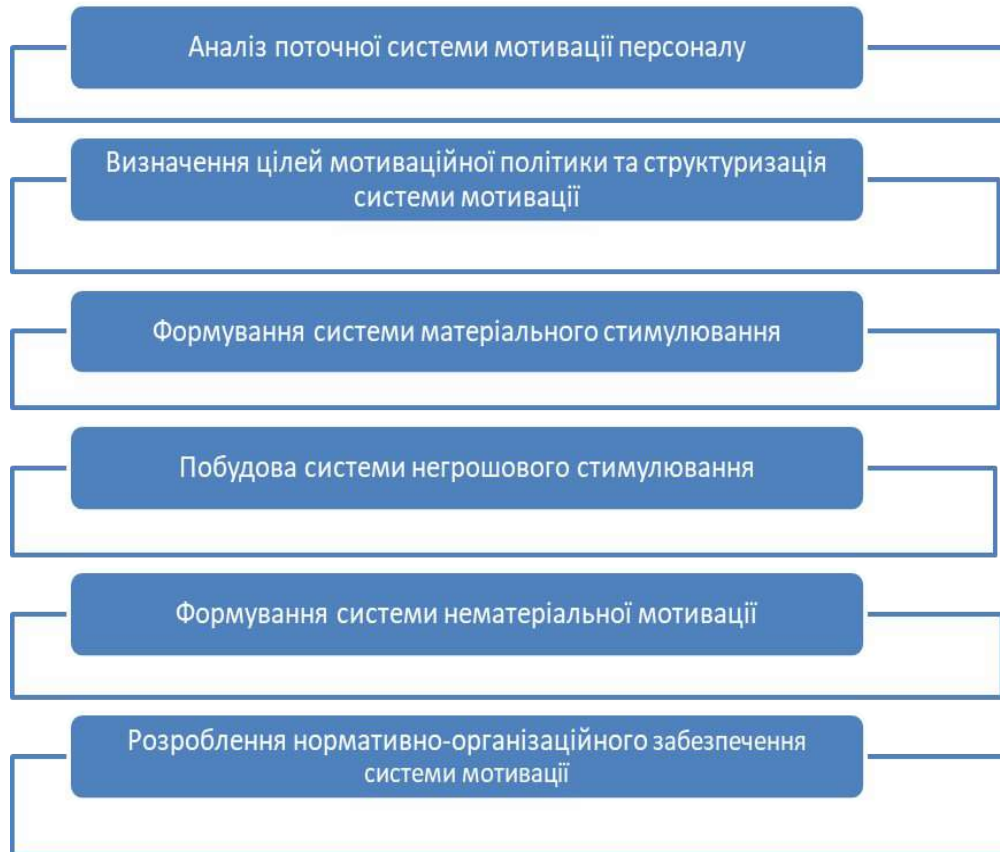


Рисунок 1.1 – Модель системи мотивації праці персоналу підприємства

Центральним елементом виступає механізм мотивації, який функціонує як система управлінських дій та інструментів, спрямованих на перетворення внутрішніх прагнень працівника у результативну поведінку, яка відповідає завданням організації. У межах цього механізму винагорода слугує головним каналом задоволення потреб персоналу, тоді як оцінка результатів праці дає змогу визначити ступінь досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Цілеспрямована трудова діяльність формується через актуалізацію мотивів, які залежать від типу мотивації (матеріальної чи нематеріальної), рівня потреб, особистісних цінностей та можливостей працівника. У свою

чергу, результативність праці є індикатором ефективності реалізованої мотиваційної політики: коли працівник отримує бажані результати, що задовольняють його потреби, організація одночасно досягає власних стратегічних цілей.

Результати діяльності персоналу мають бути об'єктивно оцінені з боку управлінської ланки з точки зору відповідності встановленим цілям. Ця оцінка виконує не лише контрольну функцію, але й є основою для надання адекватної винагороди, яка, в ідеалі, відтворює баланс між вкладеними зусиллями й отриманою компенсацією, що у свою чергу впливає на рівень задоволеності, лояльності та подальшої мотивації працівника.

Для реалізації функціональних завдань системи мотивації на підприємстві доцільним є використання алгоритму управлінських дій, що забезпечує логічну послідовність у її побудові, адаптацію до змін середовища та здатність гнучко реагувати на індивідуальні особливості працівників. Такий підхід дозволяє підвищити результативність праці, посилити внутрішню згуртованість персоналу та забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства.

1.3 Сучасні методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці персоналу підприємства

У структурі системи мотивації персоналу підприємства доцільно виокремлювати два ключові напрями – матеріальну та нематеріальну мотивацію, кожен з яких має свою специфіку, функціональне навантаження та вплив на поведінку працівників. Система матеріальної мотивації базується на фінансовому заохоченні та винагороді працівників за трудову активність і досягнення виробничих цілей, тоді як нематеріальна мотивація пов'язана з формуванням позитивного психологічного клімату, визнанням досягнень, створенням умов для професійного розвитку, підвищенням престижу роботи та залученням працівників до управлінських процесів.

Аналіз та оцінка дієвості системи матеріальної мотивації повинні розпочинатися з вивчення внутрішніх нормативних документів підприємства, таких як положення про оплату праці, преміювання, системи надбавок та соціального забезпечення. Важливо оцінити узгодженість цих документів із загальною кадровою політикою, місією та стратегією організації. Подальший аналіз має охоплювати окремі інструменти матеріального стимулювання, визначення їх ефективності, прозорості, диференційованості й відповідності займаним посадам та результатам праці. Особливу увагу слід приділяти наявності зворотного зв'язку між досягнутими результатами та обсягом винагороди, оскільки саме цей зв'язок формує в працівників відчуття справедливості та заохочує їх до подальшої продуктивної діяльності [26].

У свою чергу, система нематеріальної мотивації потребує глибокого аналізу таких аспектів, як корпоративна культура, стиль керівництва, можливості кар'єрного просування, організація навчання та підвищення кваліфікації, участь у прийнятті рішень, підтримка внутрішньої комунікації, моральне заохочення та інше. Важливим етапом у діагностиці нематеріального стимулювання є вивчення рівня задоволеності працівників умовами праці, стилем управління, рівнем автономії та соціальною підтримкою з боку організації.

Діагностика ефективності всієї системи мотивації, незалежно від її компонентів, повинна ґрунтуватися на комплексному підході. Оцінювання здійснюється за критеріями відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства, специфіці виробництва, розміру компанії, галузевим особливостям, а також етапу життєвого циклу організації. Наприклад, для підприємств на етапі зростання ефективними будуть інструменти довгострокового стимулювання, тоді як на стадії зрілості – системи стабільних виплат і підвищення індивідуальної відповідальності. Водночас, на етапі кризи чи реструктуризації переважає потреба в оперативних, короткострокових стимулах, спрямованих на збереження продуктивності за умов ресурсних обмежень.

Залежність матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства наведено в табл. 1.1 [27].

Таблиця 1.1 – Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
Створення	Виживання	Основна заробітна плата не вище середньоринкової; премії не виплачуються
Зростання	Прибуток і зростання	Заробітна плата перевищує середньоринкову на 5-10%; премії складають більше 30%
Зрілість	Зростання прибутку	Заробітна плата дорівнює середньоринковій
Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

У контексті комплексної оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві особливе значення має дослідження фонду оплати праці як ключового індикатора ефективності застосованих механізмів стимулювання. Фонд оплати праці акумулює всі витрати підприємства, пов'язані з трудовою активністю персоналу, і водночас відображає пріоритети управлінського впливу у сфері трудової політики.

Першим етапом такого аналізу є оцінка динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період. Здійснюється розрахунок абсолютних та відносних змін загального обсягу фонду, що дає змогу визначити тенденції щодо зростання чи зменшення витрат на оплату праці. Така інформація дозволяє судити про стратегічну спрямованість керівництва підприємства щодо підтримки трудової мотивації через фінансові інструменти.

Другим етапом є вивчення структури фонду оплати праці. На цьому етапі доцільно виділити основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Оцінка їх частки в

загальному обсязі фонду оплати праці дозволяє зробити висновки щодо домінування певної моделі матеріальної мотивації. Зокрема, переважання основної заробітної плати свідчить про орієнтацію на забезпечення стабільності та передбачуваності доходу працівників, що відповідає концепції гарантійного стимулювання. Натомість зростання питомої ваги додаткової заробітної плати, зокрема премій, надбавок, доплат, є свідченням активного впровадження результативних форм заохочення, орієнтованих на підвищення продуктивності праці та ефективності витрат. Аналогічно, збільшення інших заохочувальних та компенсаційних виплат, як-от відшкодування витрат, допомоги, соціальні виплати, відображає прагнення підприємства забезпечити високий рівень трудової мотивації через поєднання економічної та соціальної складової.

Третім напрямом є аналіз середньої заробітної плати працівників на підприємстві. Цей показник є інтегральною характеристикою фінансової винагороди персоналу та водночас критерієм привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці. Аналіз динаміки середньої заробітної плати, її співвідношення з галузевими та регіональними аналогами дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства у сфері залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Середня заробітна плата працівників визначається за формулою:

$$\overline{\text{ЗП}} = \frac{\text{ФОП}}{\overline{\text{Ч}}}, \quad (1.1)$$

де $\overline{\text{ЗП}}$ – середня заробітна плата одного працівника;

ФОП – розмір фонду оплати праці персоналу підприємства;

$\overline{\text{Ч}}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства [28].

У межах комплексного аналізу ефективності системи матеріальної мотивації працівників підприємства ключовим напрямом є визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці. Цей аспект відіграє визначальну роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства,

його здатності залучати, утримувати та розвивати кваліфікованих працівників.

Порівняльний аналіз середньої заробітної плати на підприємстві із середніми показниками по галузі, регіону та країні в цілому дозволяє встановити позицію підприємства у межах загального ринку праці. Якщо заробітна плата на підприємстві значно відстає від середньоринкових показників, це свідчить про низьку привабливість підприємства як роботодавця та високі ризики кадрового відтоку. Навпаки, перевищення середньої зарплати над галузевими або регіональними рівнями може розглядатися як інструмент стимулювання лояльності працівників та конкурентна перевага на ринку праці.

Додатково важливо оцінювати динаміку заробітної плати з урахуванням макроекономічних умов, зокрема рівня інфляції. Такий аналіз дає змогу розрахувати зміну реальних доходів працівників, що відображає не лише номінальну, а й фактичну купівельну спроможність заробітної плати. Ситуації, коли зростання заробітної плати не компенсує темпи інфляції, можуть зумовити зниження мотивації працівників, зростання соціального напруження та погіршення трудового клімату на підприємстві.

Окремої уваги потребує аналіз рівня внутрішньої диференціації заробітної плати між окремими групами працівників. З одного боку, надто низький рівень диференціації може свідчити про відсутність стимулів до підвищення кваліфікації, ініціативності та відповідальності. У таких умовах працівники не мають додаткових стимулів для досягнення високих результатів. З іншого боку, надмірна диференціація, яка не має об'єктивного обґрунтування, здатна викликати у працівників почуття несправедливості, що веде до демотивації, конфліктів і зниження командної ефективності.

Опис системи нематеріальної мотивації працівників підприємства та її аналітичне обґрунтування є важливим аспектом у комплексному управлінні персоналом, оскільки саме нематеріальні чинники значною мірою формують

емоційну прив'язаність працівників до компанії, сприяють підвищенню організаційної культури та підтримують лояльність і стабільність кадрів.

Аналіз системи нематеріальної мотивації передбачає ідентифікацію тих управлінських інструментів, що використовуються на підприємстві для задоволення соціально-психологічних, професійних та емоційних потреб працівників. До них можуть належати визнання досягнень, кар'єрне зростання, забезпечення гнучкого графіку роботи, створення комфортного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, участь працівників у прийнятті управлінських рішень тощо. Важливою складовою такого аналізу є вивчення переваг і недоліків наявних практик, а також визначення їх відповідності загальній стратегії підприємства та його поточному етапу життєвого циклу.

Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства представлена в табл. 1.2 [27].

Таблиця 1.3 – Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного зростання; відповідальність працівників; визнання результатів
Зростання	Прибуток і зростання	Можливість кар'єрного зростання; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи
Зрілість	Зростання прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; відзнака
Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

Ефективність функціонування нематеріальної складової системи мотивації оцінюється за низкою показників, які характеризують як економічні, так і соціальні результати діяльності підприємства. Зокрема:

Зарплатомісткість демонструє рівень витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції. Зниження цього показника може свідчити про ефективне поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, коли продуктивність праці зростає без еквівалентного збільшення фонду оплати.

$$ЗМ = \frac{ФОП}{ВП (РП)}, \quad (1.2)$$

де ЗМ – зарплатомісткість;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП (РП) – розмір валової (реалізованої) продукції [28].

Продуктивність праці відображає загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів і є базовим показником, що прямо пов'язаний із мотиваційним впливом.

$$ПП = \frac{ОП}{\bar{Ч}}, \quad (1.3)$$

де ПП – продуктивність праці;

ОП – обсяг виробленої продукції;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства;

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці дозволяє оцінити, чи зростає результативність працівників швидше, ніж рівень їх матеріального стимулювання. Позитивне співвідношення вказує на наявність ефективного нематеріального впливу.

$$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (1.4)$$

де $K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці;

$I_{\text{пп}}$ – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{\text{зп}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати;

Коефіцієнт плинності кадрів сигналізує про стабільність колективу. Його зниження є показником високої лояльності персоналу, що, своєю чергою, свідчить про успішне застосування нематеріальних методів мотивації.

$$K_{\text{пл}} = \frac{\bar{ч}_{\text{зв}}}{\bar{ч}}, \quad (1.5)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності працівників;

$\bar{ч}_{\text{зв}}$ – кількість працівників, звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни;

$\bar{ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства;

Коефіцієнт ефективного використання робочого часу демонструє дисциплінованість та організованість трудового процесу, які значною мірою формуються через внутрішню мотивацію та задоволеність працівників умовами праці.

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{max}}}, \quad (1.6)$$

де $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

$\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час працівниками підприємства протягом року;

Φ_{max} – максимально можливий фонд робочого часу;

Коефіцієнт трудової дисципліни є індикатором соціального клімату в колективі та якості управління персоналом. Його високі значення можуть вказувати на недоліки в нематеріальному стимулюванні та порушення принципів етичного й соціального менеджменту.

$$K_{\text{тд}} = \frac{П_{\text{тд}}}{\bar{Ч}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$П_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства [29].

Таким чином, комплексна оцінка системи нематеріальної мотивації дозволяє виявити слабкі місця в організації трудового процесу, коригувати мотиваційні механізми та вдосконалювати управлінські підходи з урахуванням людського капіталу як ключового ресурсу сучасного підприємства.

У сучасній практиці управління персоналом ключовим показником ефективності системи мотивації виступає рівень задоволеності працівників заохочувальними заходами. Визначення цього рівня є не лише індикатором функціонування наявної системи стимулювання, а й підґрунтям для її подальшого вдосконалення. Найбільш поширеним соціологічним методом збору відповідної інформації є анкетування, що дозволяє оперативно охопити значну кількість працівників, забезпечити уніфікованість збирання даних і гарантувати анонімність, яка сприяє підвищенню щирості й достовірності відповідей.

Враховуючи неможливість суцільного дослідження всієї сукупності працівників, застосовується метод вибіркового дослідження. Для цього формується вибірка, яка є зменшеною репрезентативною моделлю генеральної сукупності, відображаючи її основні кількісні та якісні характеристики. Правильне формування вибірки забезпечує високу

надійність отриманих результатів та дозволяє робити обґрунтовані висновки стосовно всієї організації [30].

Крім безпосереднього оцінювання рівня задоволеності мотиваційною системою, анкетування дозволяє дослідити широкий спектр пов'язаних чинників: виявити актуальні потреби, інтереси, очікування та пріоритети працівників. Такий підхід дає змогу не лише діагностувати поточний стан задоволеності, а й зорієнтувати розробку або модернізацію системи мотивації відповідно до реального ціннісного профілю персоналу.

Отже, результати анкетного опитування виступають основою для прийняття управлінських рішень у сфері стимулювання праці, дозволяють виявити недоліки, узгодити інтереси працівників і роботодавця та сформувати адаптивну систему мотивації, здатну ефективно функціонувати в динамічних умовах підприємницького середовища.

Висновок до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації праці персоналу, можна зробити такі висновки.

Мотивація праці є багатогранним соціально-економічним феноменом, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. У науковій літературі поняття мотивації розглядається як процес спонукання працівника до трудової діяльності через актуалізацію його потреб, цілей, інтересів і цінностей. Залежно від методологічного підходу, мотивація може трактуватися як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, як свідома діяльність управлінського суб'єкта або як цілісна система взаємодії працівника та організації. В умовах зростаючої ролі людського капіталу саме мотивація визначає рівень залученості, продуктивності та лояльності персоналу.

Система управління мотивацією праці персоналу підприємства повинна мати комплексний характер і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні

чинники впливу. До її ключових елементів належать: суб'єкт і об'єкт мотивації, потреби працівників, цілі підприємства, механізми мотиваційного впливу, система винагород, оцінка результативності та зворотний зв'язок. Ефективна система мотивації є стратегічним інструментом управління, який не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, а й формує позитивний клімат у трудовому колективі, знижує рівень плинності кадрів і сприяє організаційному розвитку.

Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці охоплюють як кількісні, так і якісні параметри. Зокрема, до ключових кількісних показників належать: динаміка фонду оплати праці, структура заробітної плати, рівень продуктивності праці, коефіцієнти плинності кадрів, ефективності використання робочого часу та трудової дисципліни. Поряд із цим, для виявлення глибинних характеристик мотиваційного середовища використовуються соціологічні методи, насамперед анкетування, яке дозволяє оцінити рівень задоволеності персоналу, його потреби, очікування та рівень лояльності до організації.

Оцінка ефективності системи мотивації повинна здійснюватися з урахуванням відповідності цілей мотиваційної політики стратегічним орієнтирам підприємства, етапу його життєвого циклу, галузевих особливостей і кон'юнктури ринку праці. Важливо забезпечити гнучкість і адаптивність системи мотивації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх організаційних трансформацій.

Таким чином, мотивація праці персоналу є складовою загальної системи управління підприємством. Її ефективне формування та розвиток потребує цілісного підходу, поєднання економічних і психологічних механізмів впливу, використання сучасних інструментів аналізу й обґрунтування рішень, спрямованих на досягнення балансу між інтересами працівників і стратегічними пріоритетами підприємства.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є одним із найбільш динамічних та відомих логістичних операторів в Україні. Компанія була заснована у 2001 році в місті Полтава та за понад два десятиліття діяльності перетворилася на національного лідера у сфері експрес-доставки та логістичного обслуговування бізнесу і фізичних осіб. Юридична форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій і відповідальність учасників у межах їх внесків до статутного капіталу.

ТОВ «Нова пошта» функціонує в галузі поштово-логістичних послуг, займаючись доставкою вантажів, кореспонденції, посилок, документів як по території України, так і за її межами. На сьогодні ТОВ «Нова пошта» має найбільш розгалужену в Україні інфраструктуру для обслуговування клієнтів: 13 208 власних відділень та 11 317 агентських пунктів, 24002 поштоматів, що охоплюють усі регіони країни, включно з віддаленими населеними пунктами, також регіональні сортувальні центри, автотранспортні підрозділи, кол-центри, а також потужна ІТ-інфраструктура, що забезпечує цифровізацію логістичних операцій. У 2024 році, незважаючи на умови повномасштабної війни, компанією було доставлено 480 мільйонів посилок і вантажів, а 23 грудня 2024 року сервіс рекордно обробив понад 2,24 млн. відправлень.

ТОВ «Нова пошта» реалізує стратегічні цілі, спрямовані на забезпечення високого рівня клієнтського сервісу, розширення логістичних рішень, зменшення часу доставки, оптимізацію витрат та діджиталізацію внутрішніх і зовнішніх процесів. Місія підприємства полягає у спрощенні

життя та бізнесу клієнтів шляхом створення доступної, швидкої та надійної системи доставки.

ТОВ «Нова пошта» пропонує клієнтам комплекс сучасних логістичних рішень, серед яких – доставка «двері-двері», «склад-двері», «двері-склад», можливість оплати послуг післяплатою, експрес-доставка, логістика для e-commerce, міжнародна доставка, зокрема за допомогою сервісу NP Shopping, що дозволяє українським споживачам купувати товари в інтернет-магазинах Європи та США з доставкою в Україну, а також супутні сервіси – пакування, повернення, післяплата, інтеграція API для бізнес-клієнтів. Особливістю бізнес-моделі є клієнтоорієнтованість, швидке реагування на зміни ринку та постійна модернізація сервісів. ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує інновації, зокрема автоматизацію сортування, мобільні додатки, електронні сервіси, аналітичні системи управління логістикою, що суттєво підвищують якість обслуговування.

До складу корпоративної структури входять інноваційні дочірні підприємства. Зокрема, NovaPay – небанківська фінансова установа, яка не лише здійснює електронні платежі, а й є повноправним учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. NovaPay має сертифікат PCI DSS, що засвідчує відповідність міжнародним стандартам захисту даних платіжних карток. За даними НБУ, NovaPay є лідером серед небанківських систем переказу коштів в Україні.

Водночас Nova Global забезпечує транснаціональну логістику та міжнародну доставку, а заснована у 2021 році авіакомпанія Supernova Airlines реалізує авіадоставку вантажів. Попри виклики воєнного часу, Supernova Airlines стала першою компанією, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни, розпочавши регулярні рейси з Європи до України.

Активно реалізується стратегія міжнародної експансії. У 2022–2023 роках компанія відкрила відділення Nova Post у Молдові, Польщі, Литві, Чехії, Румунії та Німеччині, демонструючи здатність масштабувати

український досвід експрес-доставки на ринки Європейського Союзу. У Молдові Nova Post уже стала лідером серед приватних логістичних компаній.

ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує цифрові інструменти, що дозволяють здійснювати повний цикл обслуговування клієнта: мобільний застосунок, особисті кабінети, відстеження в реальному часі, API-інтеграції для бізнесу, електронний документообіг. Програма лояльності з бонусною системою дозволяє підвищити рівень клієнтського утримання та заохотити повторні звернення.

Компанія є надійним партнером понад 80000 суб'єктів господарювання, серед яких – національні виробники, ритейлери, онлайн-платформи, міжнародні бренди. Її бізнес-модель базується на поєднанні масштабованої логістичної інфраструктури, цифрових інновацій, клієнтоорієнтованості та гнучкої кадрової політики.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» побудована за функціональним принципом з елементами територіальної децентралізації. Центральний офіс у Києві виконує координаційні та стратегічні функції, тоді як регіональні представництва здійснюють оперативну діяльність. До складу управлінського апарату входять департаменти з логістики, операційної діяльності, інформаційних технологій, маркетингу, персоналу, фінансів та клієнтського сервісу. Компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу, впровадженню програм внутрішнього навчання та сучасним підходам до мотивації працівників.

Тривала повномасштабна війна на території України продовжує чинити системний та багатовекторний тиск на діяльність суб'єктів господарювання, незалежно від їх розміру, сфери функціонування чи організаційно-правової форми. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Нова пошта» свідчить про глибоку трансформацію бізнес-процесів під впливом зовнішніх шоків, викликаних воєнним станом, що зумовлює потребу в оперативному антикризовому менеджменті, адаптивному стратегічному плануванні та гнучкій моделі мотивації персоналу.

Один із ключових негативних чинників, що впливають на логістичний сектор, – це порушення сталих транспортних маршрутів, обмеження використання частини інфраструктури та зростання логістичних витрат. Неможливість гарантовано безпечного пересування транспорту в певних регіонах не лише ускладнює доставку, а й збільшує собівартість логістичних операцій, що відображається на загальному фінансовому результаті компанії. Також спостерігається зниження ефективності постачання сировини та матеріальних ресурсів, особливо у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах, що підвищує ризики зриву контрактів та розриву виробничих циклів.

Не менш суттєвим фактором дестабілізації є порушення кадрового балансу. Масова мобілізація, евакуація працівників, тимчасовий або постійний виїзд фахівців за кордон призвели до дефіциту кваліфікованої робочої сили. В умовах зростання навантаження на персонал і необхідності оперативного реагування на форс-мажорні ситуації значно ускладнюється управління продуктивністю та мотивацією працівників. Втрата частини персоналу також спричиняє підвищення витрат на навчання нових співробітників і зниження інституційної пам'яті компанії.

Водночас підприємство продовжує свою діяльність, впроваджуючи адаптивні управлінські заходи. Серед них – релокація виробничих та логістичних потужностей, створення резервних запасів сировини, пошук альтернативних постачальників, диверсифікація ринків збуту, а також залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття обігових потреб. Особливу увагу керівництво підприємства приділяє розробці планів безперервності діяльності, впровадженню енергозберігаючих технологій та цифрових рішень для забезпечення стійкості IT-інфраструктури.

Незважаючи на вжиті антикризові заходи, компанія все ще перебуває в середовищі високих зовнішніх ризиків, більшість з яких є неконтрольованими. До таких належать зміни на фронті, масштабність інфраструктурних руйнувань, валютно-курсіві коливання, зростання

інфляції, реструктуризація державного боргу та можливі зміни міжнародної підтримки. Сукупність зазначених факторів обумовлює необхідність постійного моніторингу середовища, адаптації фінансових стратегій, збереження ліквідності та гнучкої взаємодії з усіма групами зацікавлених сторін.

Вплив війни на діяльність підприємства носить як прямий, так і опосередкований характер, охоплюючи фінансові, виробничі, логістичні, кадрові та нормативні аспекти. Стійкість до цих викликів визначається не лише фінансовою міцністю компанії, а й ефективністю її управлінських рішень, здатністю до адаптації, стратегічною далекоглядністю та корпоративною гнучкістю в умовах безпрецедентної турбулентності.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» є яскравим прикладом ефективного українського підприємства, яке спромоглося побудувати масштабну логістичну систему, що відповідає європейським стандартам якості та активно впливає на розвиток внутрішнього ринку логістичних послуг, сприяючи також формуванню сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта»

З метою комплексного дослідження фінансово-економічного стану підприємства проведемо аналіз динаміки основних показників фінансової діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки. В основу аналітичного дослідження покладено дані офіційної фінансової звітності (додаток Б). Такий підхід дозволяє оцінити не лише абсолютні зміни у структурі доходів, витрат, прибутковості та ефективності використання ресурсів, а й виявити тенденції, що характеризують фінансову стабільність підприємства.

Детальна оцінка рівня та динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ
«Нова пошта»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022		2024 від 2023	
				+, -	%	+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	12781845	54,0	8310978	22,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19276532	28625037	35284709	9348505	48,5	6659672	23,3
3. Валовий прибуток, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	3433340	77,8	1651306	21,1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	1831196	85,7	-1466825	-37,0
5. Середня величина оборотних активів, тис. грн.	4314182,5	4762544	5684084,5	448361,5	10,4	921540,5	19,3
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8246565	10840742	14203999	2594177	31,5	3363257	31,0
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	7980235	10516389	11572651,5	2536154	31,8	1056263	10,0
8. Середня величина поточних зобов'язань, тис. грн.	1989275,5	1880715,5	2719445,5	-108560	-5,5	838730	44,6
9. Середня величина активів, тис. грн.	14626523,5	19428313	27343749,5	4801789,5	32,8	7915437	40,7
10. Рентабельність реалізованої продукції, %	31,3	21,51	21,2	-9,79	-31,3	-0,31	-1,4
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,49	7,66	7,88	2,17	39,5	0,22	2,9
12. Фондовіддача, грн./грн.	2,87	3,36	3,15	0,49	17,1	-0,21	-6,3
13. Рентабельність власного капіталу, %	26,77	37,72	21,61	10,95	40,9	-16,11	-42,7
14. Рентабельність активів, %	14,6	20,42	9,14	5,82	39,9	-11,28	-55,2
15. Рентабельність продажу, %	13,13	13,86	7,09	0,73	5,6	-6,77	-48,8
16. Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,37	0	0	-0,04	-9,8

Результати аналізу рівня та динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта» показують, що упродовж 2022–2024 рр. ТОВ

«Нова пошта» продемонструвало загалом позитивну динаміку розвитку, що засвідчується стабільним зростанням основних обсягів діяльності, зокрема, чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2024 році підприємство досягло чистого доходу у розмірі 44,78 млрд. грн., що на 22,8% перевищує показник 2023 року. Цей приріст є ознакою розширення ринку збуту, ефективного позиціонування послуг компанії та високого рівня клієнтського попиту.

Попри значне зростання доходів, собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 48,5 % порівняно з 2022 роком та на 23,3% за 2024 рік. Це може бути зумовлено як інфляційними процесами, так і збільшенням інвестицій у сервісне обслуговування, логістичну інфраструктуру та підвищення операційної складності. У результаті спостерігається поступове зниження рентабельності реалізованої продукції: з 31,3% у 2022 році до 21,2% у 2024 році, що є свідченням зменшення ефективності політики управління витратами підприємства.

Особливої уваги заслуговує тенденція зміни чистого прибутку, який у 2024 році знизився на 37,0% порівняно з попереднім роком, попри позитивну динаміку у 2023 році. Це свідчить про загострення внутрішніх проблем в управлінні витратами, можливе зростання непродуктивних витрат або збільшення фінансових втрат.

Поряд з цим, зростання активів підприємства (на 40,7% у 2024 р. порівняно з 2023 р.) та нарощення власного капіталу (на 10,0%) свідчать про збереження високої інвестиційної активності та стійкої фінансової бази. Проте, зниження коефіцієнта автономії з 0,41 до 0,37 свідчить про певне посилення фінансової залежності ТОВ «Нова пошта» від зовнішніх джерел фінансування, зокрема зростання поточних зобов'язань на 44,6% протягом 2024 року.

Рентабельність власного капіталу у 2024 році становила 21,61%, що нижче порівняно 2023 року (37,72%). Подібна динаміка спостерігається і в показниках рентабельності активів, що зумовлює необхідність перегляду

стратегічної політики управління ефективністю. Зокрема, рентабельність активів у 2024 році склала лише 9,14%, що майже у 2 рази нижче за рівень 2023 року.

Фінансові коефіцієнти свідчать про зміни в оборотності та використанні ресурсів: коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо зріс до 7,88, а фондівіддача, навпаки, знизилась на 6,3%, що може свідчити про неповне або нераціональне використання наявних основних засобів.

Отже, фінансова активність ТОВ «Нова пошта» залишається високою, але супроводжується зростанням витрат, що поступово знижує рентабельність. Суттєве скорочення чистого прибутку у 2024 році при зростанні обсягів реалізації свідчить про неефективність частини операційних процесів або посилення впливу позаопераційних факторів (наприклад, податкове навантаження, кредитні виплати тощо). Погіршення фінансової стійкості, відображене у зменшенні коефіцієнта автономії, вимагає перегляду структури джерел фінансування та політики управління борговим навантаженням. Зниження рентабельності активів і капіталу вказує на дисбаланс між фінансовими вкладеннями та їх віддачею. Зниження фондівіддачі в умовах зростання основних засобів є ознакою недостатньої віддачі від нових інвестицій, що потребує аудиту капіталовкладень.

2.3 Оцінка системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта»

Забезпеченість підприємства персоналом є однією з найважливіших умов його успішної діяльності. Доцільно провести аналіз зміни чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.2).

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» упродовж 2022–2024 років свідчить про помірні коливання кількості працівників, які водночас відображають як зовнішні виклики, так і внутрішні адаптаційні процеси в компанії.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Чисельність персоналу, осіб	33795	32944	34106	-851	1162

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зменшення чисельності персоналу на 851 особу, або приблизно на 2,5 %. Така динаміка є типовою для підприємств, що функціонують в умовах воєнного часу, коли скорочення штату може бути зумовлене евакуацією працівників, мобілізацією, обмеженням діяльності в певних регіонах, а також оптимізаційними заходами з боку менеджменту.

У 2024 році чисельність персоналу зросла на 1162 особи у порівнянні з попереднім роком, що складає приблизно 3,5 % приросту. Цей приріст може свідчити про відновлення або розширення операційної діяльності підприємства, релокацію підрозділів у безпечніші регіони, запуск нових логістичних маршрутів або послуг, а також посилення зусиль із забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах тривалої воєнної нестабільності.

Загалом чисельність персоналу у 2024 році перевищила довоєнний рівень 2022 року на 311 осіб, що свідчить про адаптаційний потенціал компанії та здатність до збереження і навіть нарощення трудових ресурсів попри зовнішні загрози. Така динаміка демонструє ефективну політику управління персоналом, а також стратегічну важливість людського капіталу для забезпечення стійкого розвитку логістичної системи підприємства.

У структурі персоналу ТОВ «Нова пошта», виокремлюються кілька функціонально диференційованих категорій працівників. Ця класифікація базується на характері виконуваних завдань, рівні управлінської відповідальності, ступені кваліфікації та безпосередній участі у створенні логістичної цінності для споживача.

1. Керівники та адміністративний персонал. До цієї категорії належать керівники вищої та середньої ланки, а також співробітники, відповідальні за управлінські, планово-економічні, фінансові, кадрові та інші координаційно-організаційні функції. Менеджмент забезпечує розробку стратегічного вектору розвитку компанії, формування логістичних політик, управління ресурсами, контроль за досягненням цільових показників діяльності, а також адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Ця категорія працівників є інтелектуальним ядром організації та носієм управлінських інновацій.

2. IT-персонал. В умовах цифрової трансформації логістичного бізнесу зростає роль інформаційних технологій. IT-фахівці відповідають за підтримку цифрової інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління, захист даних, підтримку електронних платформ та внутрішніх сервісів, оптимізацію процесів оброблення замовлень, моніторингу вантажів та управління логістичними потоками. Таким чином, IT-кадри сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню точності рішень і забезпечують стратегічну перевагу компанії в конкурентному середовищі.

3. Операційний персонал – кур'єри. Кур'єрський склад становить основу операційної ланки підприємства та безпосередньо реалізує фізичну доставку вантажів до клієнтів. Кур'єри виконують не лише транспортну функцію, але й забезпечують зворотний зв'язок з клієнтом, дотримання термінів та умов доставки, збереження матеріальних цінностей у процесі пересування. Вони є носіями репутаційної складової бренду, адже представляють компанію під час особистого контакту з клієнтом.

4. Сортивальний персонал. Працівники сортувальних центрів виконують ключову технічну функцію в логістичному ланцюзі – підготовку вантажів до подальшої доставки. Їхня діяльність охоплює приймання, класифікацію, маркування та оперативну маршрутизацію поштових відправлень. Ефективність роботи цієї категорії безпосередньо впливає на швидкість, точність і безперебійність виконання логістичних процесів.

Сортувальний персонал, як правило, працює в багатозмінному режимі, забезпечуючи цілодобову функціональність системи.

5. Спеціалісти служби клієнтського сервісу. Цей сегмент персоналу виконує функції інформаційної підтримки клієнтів, вирішення конфліктних ситуацій, оброблення запитів, надання консультаційних послуг та забезпечення високого рівня комунікаційної взаємодії. Представники клієнтського сервісу є важливою складовою підтримки лояльності споживачів, формування позитивного іміджу компанії та управління клієнтським досвідом.

Зазначені категорії персоналу формують комплексну, ієрархічно структуровану систему трудових ресурсів ТОВ «Нова пошта», в якій поєднуються стратегічне управління, операційна ефективність, технологічна підтримка та клієнтоорієнтованість. Така багаторівнева структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати навіть у кризових умовах, включаючи період воєнних загроз, та зберігати високий рівень адаптивності й мобільності у змінному зовнішньому середовищі.

Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за віком наведена на рис. 2.1 [31].

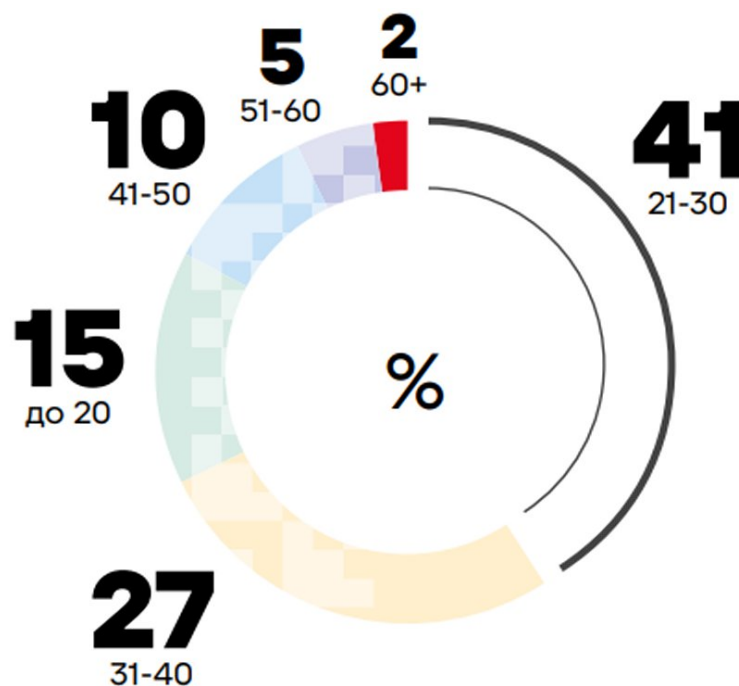


Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за віком, %

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Нова пошта» свідчить про домінування молодого покоління у кадровому складі підприємства. Так, станом на 2024 рік понад 56 % працівників становлять особи віком до 30 років, а ще 27 % – працівники віком від 31 до 40 років. Це означає, що майже 83 % персоналу компанії належать до категорії молодих та працездатних осіб, які, як правило, характеризуються високою мобільністю, адаптивністю до змін та здатністю до швидкого навчання.

Переважання молоді у структурі персоналу відповідає загальній бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта», яка ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій, високій інтенсивності логістичних операцій та динамічному розвитку клієнтських сервісів. Молоді працівники демонструють вищу гнучкість у графіку, краще сприймають інновації в автоматизації процесів та мають вищу технологічну обізнаність, що позитивно позначається на ефективності операційної діяльності.

Разом з тим, низька частка працівників старшого віку (від 41 року і більше) може розглядатися як потенційний ризик у контексті нестачі професійного досвіду, управлінських компетенцій і стратегічного бачення, які зазвичай притаманні старшим поколінням. Це вимагає впровадження відповідних кадрових політик щодо збалансованого формування вікової структури персоналу, зокрема розвитку системи менторства, внутрішнього наставництва та програм професійної адаптації.

Також важливо враховувати, що висока частка молоді створює додаткові виклики у сфері утримання кадрів, адже працівники молодшого віку частіше змінюють місце роботи у пошуках кращих умов, можливостей кар'єрного зростання чи самореалізації. У зв'язку з цим доцільним є посилення нематеріальної мотивації персоналу, зокрема через формування позитивного внутрішнього клімату, кар'єрного планування, корпоративного навчання та розвитку бренду роботодавця.

Загалом вікова структура персоналу ТОВ «Нова пошта» свідчить про інноваційну спрямованість, гнучкість та високу адаптивність компанії, але

водночас потребує системного підходу до забезпечення спадковості знань, збереження інституційної пам'яті та залучення професіоналів старших вікових груп у критично важливих напрямках діяльності.

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» показує, що компанія використовує матеріальну та нематеріальну форми мотивації.

Основою матеріальною форми мотивації є оплата праці персоналу. У ТОВ «Нова пошта» реалізовано грейдингову систему оплати праці, що є одним із найсучасніших і найефективніших механізмів управління винагородою персоналу. Такий підхід дозволяє систематизувати структуру оплати праці відповідно до складності, відповідальності та компетентності працівників, що займають різні посади. Грейдинг базується на класифікації робочих місць за рівнем значущості для компанії, що забезпечує високий рівень об'єктивності та прозорості у визначенні заробітної плати.

Запровадження даної системи в умовах динамічного та конкурентного ринку логістичних послуг дозволяє забезпечити ринкову відповідність рівня оплати праці, а також сприяє підвищенню внутрішньої справедливості у винагороді співробітників. Особливістю підходу, реалізованого в компанії, є регулярний перегляд рівнів заробітних плат у межах встановлених грейдів, що гарантує гнучкість системи та її адаптивність до інфляційних процесів, змін на ринку праці та економічної ситуації в державі.

Плановий перегляд заробітних плат, що здійснюється щорічно, виступає важливим елементом підтримки мотивації персоналу. Так, у 2024 році середній рівень підвищення заробітної плати в компанії становив приблизно 10 %, що свідчить про стратегію соціальної відповідальності роботодавця. Це не лише компенсує вплив інфляції, а й демонструє прагнення компанії удержувати кваліфікованих працівників у конкурентному середовищі, що є критично важливим в умовах воєнного стану [33].

Таким чином, грейдингова система, впроваджена у ТОВ «Нова пошта», забезпечує високий рівень організаційної гнучкості, мотиваційної справедливості та конкурентоспроможності оплати праці, що є ключовими

чинниками збереження кадрового потенціалу компанії в умовах підвищених ризиків та нестабільності.

Компанія «Нова пошта» демонструє системну та масштабну підтримку своїх працівників і членів їхніх сімей, реалізуючи цілісну модель матеріальної допомоги в умовах форс-мажорних обставин. Це відповідає сучасним принципам сталого розвитку підприємств, зокрема в аспекті дотримання соціальних прав і захисту людського капіталу.

Надання матеріальної допомоги у випадках травм, хвороб, втрат, втрати житла або вимушеної евакуації свідчить про високий рівень гуманітарної орієнтованості стратегії управління персоналом. Компанія не обмежується лише прямими обов'язками роботодавця, а формує навколо працівника соціально підтримувальне середовище, яке відіграє критичну роль у збереженні мотивації, лояльності та довіри до організації.

Фінансові показники витрат на цю діяльність засвідчують послідовне та масштабне розширення соціальних зобов'язань: у 2022 році витрати на допомогу становили 118,5 млн. грн., у 2023 році вони зросли до 481 млн. грн., у 2024 році витрати залишаються значними – 400 млн. грн. [31-33].

Це вказує на тривалу політику активного реагування на соціальні ризики, що виникають у зв'язку з бойовими діями, та на пріоритетність захисту працівників у системі корпоративних цінностей компанії.

Особливої уваги заслуговує політика підтримки мобілізованих працівників. Щомісячна фінансова допомога в обсязі 10 тис. грн. кожному мобілізованому не лише дозволяє забезпечити базові потреби родини працівника, але й формує чіткий імідж соціально відповідального роботодавця, що підтримує захисників країни.

Окрім матеріальної мотивації, ТОВ «Нова пошта» активно використовує нематеріальну мотивацію своїх співробітників.

Питання психоемоційної стійкості персоналу набуває критичного значення для забезпечення стабільного функціонування бізнесу. Компанія ТОВ «Нова пошта», усвідомлюючи глибину викликів, пов'язаних з воєнним

станом, реалізує інституціоналізовану систему психологічної підтримки, яка інтегрована у загальну систему управління персоналом.

На сьогодні компанія активно співпрацює зі 100 професійними психологами, що забезпечує як масштаб охоплення, так і диференціацію психологічних послуг відповідно до специфіки потреб працівників. До цієї програми залучено фахівців різного профілю, включаючи:

- воєнних психологів, які надають спеціалізовану допомогу мобілізованим працівникам, зокрема у подоланні бойового стресу, адаптації до умов служби та повернення до цивільного життя;
- психологів із посттравматичного стресового розладу (ПТСР), які працюють з працівниками, що зазнали травматичних подій, зокрема внаслідок бойових дій, втрат або евакуації;
- дитячих та сімейних психологів, які забезпечують емоційне благополуччя родин працівників, створюючи умови для психологічної підтримки дітей у кризових обставинах та стабілізації сімейних стосунків.

Така структурована модель психологічного супроводу має вагоме значення не лише з точки зору турботи про персонал, а й як стратегічний елемент забезпечення працездатності, командної згуртованості та організаційної витривалості компанії в екстремальних умовах. Наявність кваліфікованої підтримки сприяє профілактиці емоційного вигорання, зниженню рівня стресу серед працівників, покращенню морально-психологічного клімату в колективі.

Інтеграція психологічної допомоги у корпоративну практику свідчить про високий рівень соціального капіталу підприємства, готовність брати на себе відповідальність за психоемоційний стан персоналу, а також про формування гнучкої, адаптивної HR-стратегії, що відповідає сучасним викликам воєнного часу.

У такий спосіб ТОВ «Нова пошта» не лише підтримує своїх працівників, а й демонструє приклад етичного, ціннісно-орієнтованого

бізнесу, в якому пріоритетом є не лише економічна ефективність, а й гуманістичні засади сталого розвитку.

Також ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує антистресові програми у форматі клубів за інтересами, що є ще однією формою психологічної підтримки працівників.

Зокрема, мовні клуби, започатковані як інструмент культурної адаптації й саморозвитку, трансформувалися у стійкі спільноти, що функціонують на постійній основі в онлайні. Їхній внесок полягає не лише у розвитку мовних компетентностей, а й у формуванні відчуття приналежності до спільноти, що надзвичайно важливо в умовах ізоляції, стресу та відчуття небезпеки. Формат щотижневих зустрічей із фокусом на культурну саморефлексію через обговорення фільмів, новин, літератури чи історії України дозволяє працівникам отримати емоційне розвантаження, а також зміцнити національну ідентичність, що виконує функцію ціннісного згуртування колективу.

Окремого значення набувають спортивні клуби, зокрема бігові та фітнес-групи, які функціонують як онлайн, так і офлайн. Їхня ефективність зумовлена добре відомим психологічним ефектом регулярної фізичної активності, яка сприяє зменшенню симптомів тривоги, депресії, покращенню якості сну та підвищенню когнітивних функцій. Участь у таких клубах також створює платформу для неформальної соціалізації, що підсилює командну згуртованість та знижує рівень емоційної ізоляції.

Читацький клуб та психологічна платформа «Я поряд», модеровані професійними психологами, виступають унікальними просторами для рефлексії, розвитку емоційного інтелекту та глибшого самопізнання. Їхня діяльність має терапевтичний ефект і сприяє формуванню культури відкритого спілкування, що знижує ризики психоемоційного вигорання та підтримує добробут працівників.

Крім того, залучення членів родин працівників до таких ініціатив (зокрема, онлайн-фітнес із дітьми, творчі конкурси) зміцнює соціальні

зв'язки і підвищує лояльність до компанії як до роботодавця, що дбає не лише про професійну, а й про особисту стабільність своїх співробітників.

У контексті сучасної парадигми управління людськими ресурсами розвиток персоналу розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах високої динаміки змін зовнішнього середовища. Політика ТОВ «Нова пошта» у сфері навчання та кар'єрного зростання працівників у 2024 році демонструє системний і стратегічно орієнтований підхід до формування кадрового потенціалу.

Протягом звітнього року компанія зробила акцент на розвитку управлінських компетентностей і лідерських якостей співробітників. Фактичні дані підтверджують масштабність ініціатив компанії: 33,9 тисячі співробітників пройшли навчання, що свідчить про широке охоплення персоналу в рамках програм підвищення кваліфікації. Розробка 121 програми дистанційного навчання засвідчує гнучкість і адаптивність освітнього процесу, який відповідає потребам цифрової трансформації. В умовах воєнного стану дистанційні формати навчання мають особливе значення, оскільки забезпечують неперервність освітнього процесу, незалежно від географічного розташування працівників і безпекових умов.

Особливо важливим аспектом виступає інтеграція кар'єрного планування в систему управління персоналом. Практика поетапного професійного розвитку, що передбачає не лише навчання, але й супровід у реалізації особистісних та професійних амбіцій співробітників, сприяє утриманню персоналу та зниженню плинності кадрів. Показовим є той факт, що значна кількість працівників у 2024 році отримала нову посаду, що демонструє ефективність інструментів внутрішньої ротації та просування по службі.

Водночас проведення 64 внутрішніх опитувань дозволяє компанії отримувати зворотний зв'язок у реальному часі, коригувати зміст навчальних програм відповідно до актуальних запитів і виявляти зони потенційного вдосконалення. Такий механізм участі працівників у формуванні змісту

розвитку відповідає принципам партисипативного управління і сприяє підвищенню мотивації до навчання.

Система навчання та розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» охоплює всі ключові етапи трудового циклу, починаючи з первинної адаптації працівників до умов виробничого середовища, і завершуючи програмами поглибленого управлінського розвитку.

Основними напрямками навчання є:

- первинне навчання, що передбачає ознайомлення нових співробітників із базовими функціональними обов'язками, корпоративною культурою та особливостями логістичних процесів компанії;
- навчання стандартам як важливий компонент забезпечення єдності та якості операцій на всіх рівнях організаційної ієрархії. уніфікація процедур сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню операційних ризиків;
- програми професійного розвитку, що орієнтовані на підвищення кваліфікації фахівців відповідно до їхніх функціональних напрямів, зокрема в галузях сортування, приймання, відправлення, обслуговування клієнтів;
- програми розвитку управлінців, у межах яких реалізуються курси з формування лідерських компетентностей, стратегічного мислення, управління змінами, антикризового менеджменту тощо.

Форми організації навчального процесу відповідають сучасним тенденціям освітніх практик:

- дистанційне навчання на навчальному порталі забезпечує безперервність освітнього процесу незалежно від територіального розміщення персоналу. це особливо важливо в умовах децентралізації операцій та обмежень воєнного часу;
- тренінгове навчання, орієнтоване на інтерактивне засвоєння навичок і практичну апробацію знань через кейс-методи, рольові ігри, моделювання ситуацій;

- наставництво, що виступає ефективним механізмом передачі досвіду, адаптації новачків до організаційного середовища та формування внутрішньої корпоративної культури;

- навчання на робочому місці, яке забезпечує негайне застосування знань у процесі трудової діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню періоду адаптації.

Серед найбільш популярних програм, що користуються стабільним попитом серед працівників, варто виокремити:

- навчання пакуванню відправлень, яке є критично важливим з огляду на специфіку логістичної діяльності та потребу в дотриманні стандартів безпечного транспортування;

- навчання прийманню відправлень по Україні та за кордон, що дозволяє персоналу опанувати алгоритми обробки міжнародної та внутрішньої кореспонденції, а також засвоїти нормативно-правові аспекти експортно-імпортних процедур.

ТОВ «Нова пошта» активно сприяє залученню жінок до професій, які в мирний час асоціювалися переважно з чоловічою працею – наприклад, кур'єрська доставка, обслуговування логістичних терміналів, технічне обслуговування транспорту, управління логістичними процесами. Така політика відповідає сучасним світовим тенденціям у галузі гендерної рівності та інклюзивного ринку праці. Суттєвою складовою цього процесу є надання можливостей жінкам для професійної переорієнтації, зокрема через організацію відповідного навчання, наставництва та адаптаційних програм.

Особливу символічну й репрезентативну вагу має факт участі 23 працівниць «Нової пошти» у спеціальному проєкті видання New Voice під назвою «У логістики нові обличчя». Цей проєкт не лише висвітлює індивідуальні історії успішної самореалізації жінок у нових професіях, а й слугує інструментом суспільної комунікації щодо необхідності переосмислення гендерних ролей у часи воєнних викликів. За таких обставин компанія виконує не лише соціально відповідальну, а й стратегічно значущу

функцію – підтримує інклюзивність, адаптивність і стійкість ринку праці [33].

Таким чином, систему мотивації діяльності ТОВ «Нова пошта» можна охарактеризувати як важливу складову стратегії соціального лідерства компанії в умовах кризової трансформації. Вона не лише відповідає сучасним цінностям соціальної відповідальності бізнесу, а й сприяє формуванню нових стандартів гендерної культури в українському суспільстві.

Висновок до розділу 2

Таким чином, результати аналізу рівня та динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта» показують, що свідчить про збереження високого рівня фінансової активності підприємства у 2022–2024 роках. Водночас зафіксовано тенденцію до зростання витрат, що негативно позначається на рівні рентабельності. Зокрема, незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2024 році, відбулося суттєве зменшення чистого прибутку, що може свідчити про зниження операційної ефективності або зростання впливу зовнішніх факторів, таких як посилення податкового навантаження, збільшення витрат на обслуговування боргу чи несприятливі зміни у фінансовому середовищі.

Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта», що, у свою чергу, вимагає перегляду політики управління капіталом. Зниження рентабельності активів та власного капіталу вказує на невідповідність між обсягами залучених фінансових ресурсів та рівнем їх ефективного використання, що знижує загальну інвестиційну привабливість компанії.

Аналіз системи мотивації працівників ТОВ «Нова пошта» показав, що система мотивації персоналу компанії є комплексною, багаторівневою та динамічною, що відповідає сучасним вимогам управління трудовими ресурсами в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів, пов'язаних із

воєнним станом. Компанія реалізує стратегічний підхід до стимулювання персоналу, поєднуючи фінансові важелі із інструментами морального впливу, турботи про благополуччя працівників та підтримки їхнього професійного й особистісного розвитку.

У сфері матеріальної мотивації ключовим чинником виступає впроваджена у компанії грейдингова система оплати праці. Крім основної зарплати, працівники можуть отримувати грошову допомогу у надзвичайних ситуаціях – травмах, евакуації, втраті житла або загибелі родича, що свідчить про глибоку соціальну відповідальність компанії. Значний обсяг коштів, спрямований на допомогу (майже 1 млрд грн за 2022–2024 роки), є безпрецедентним для логістичного сектору України.

Нематеріальна форма мотивації ТОВ «Нова пошта» показує високий рівень розвитку корпоративної культури та уваги до психологічного клімату в колективі. Реалізуються системи психологічної підтримки (залучення воєнних, дитячих і сімейних психологів), антистресові заходи (онлайн-фітнес, мовні та читацькі клуби, бігові спільноти), а також креативні ініціативи для дітей співробітників, що сприяють згуртованості трудового колективу.

Також ключовим нематеріальним стимулом виступає інвестування в професійний розвиток, зокрема впровадження системи дистанційного навчання, програм підвищення кваліфікації, наставництва, тренінгів та розвитку управлінських компетентностей. У 2024 році 33,9 тис. співробітників пройшли навчання, що підтверджує орієнтацію компанії на зростання внутрішнього потенціалу.

Отже, система мотивації ТОВ «Нова пошта» поєднує класичні принципи фінансового стимулювання з елементами гуманістичного управління персоналом, що ґрунтується на визнанні цінності людського капіталу.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Ефективність будь-якої системи мотивації значною мірою визначається її здатністю адаптуватися до особливостей конкретного колективу. Вона має бути не лише професійно розробленою, а й належним чином донесеною до кожного працівника, адже сприйняття мотиваційних інструментів визначає, чи вони слугуватимуть джерелом натхнення, чи, навпаки, стануть чинником фрустрації. Важливим кроком є ідентифікація домінуючого типу працівників у межах підприємства, що дає змогу формувати середовище, максимально сприятливе для їх професійної самореалізації та досягнення високої результативності.

У випадку, коли сформована система мотивації не узгоджується з поведінковими характеристиками персоналу, слід або внести до неї відповідні корективи, або здійснити зміну кадрового складу. Водночас грамотно організована комунікація може значною мірою мінімізувати потенційні суперечності. Керівник, що володіє інформацією про психологічні типи своїх підлеглих, має змогу ефективно донести як принципи функціонування мотиваційної системи, так і інші стратегічні або організаційні зміни.

Без наявності чітко структурованої моделі мотивації не може бути ефективною жодна управлінська система, адже саме мотивація є ключовим чинником, що спрямовує зусилля індивіда та колективу на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Необхідно мати уявлення про базову модель процесу мотивації, що включає послідовність: потреба – ціль – дія – досвід – очікування. Також важливо враховувати множинність мотиваційних факторів, створювати сукупність потреб, релевантних стратегічним завданням підприємства, і забезпечувати умови для їхнього задоволення. При цьому мотивація розглядається не як самоціль, а як інструмент формування

сприятливого трудового клімату, підвищення залученості персоналу та досягнення бажаних організаційних результатів.

Система управління персоналом ТОВ «Нова пошта» демонструє високий рівень організованості та соціальної відповідальності, однак її ефективність значною мірою залежить від наявності адаптованої й результативної моделі мотивації працівників. Мотивація в цьому контексті розглядається як ключовий інструмент досягнення особистих і корпоративних цілей, що об'єднує зусилля окремих співробітників і підрозділів для реалізації стратегії компанії навіть в умовах зовнішньої турбулентності, зокрема війни.

Ефективна модель мотивації, застосовувана в ТОВ «Нова пошта», повинна базуватись на глибокому розумінні базового мотиваційного циклу, що включає виявлення потреб працівника, формулювання цілей, вчинення дій, здобуття досвіду та формування очікувань. Водночас у компанії слід систематично враховувати індивідуальні особливості персоналу, зміну соціально-економічного фону, динаміку корпоративних цінностей та актуальні потреби ринку праці.

Успішність системи мотивації значною мірою залежить від її відповідності реальним поведінковим характеристикам співробітників. Тому важливо не лише сформулювати оптимальну систему винагород, а й забезпечити її прозоре роз'яснення кожному працівнику.

У випадку, якщо існуюча система мотивації суперечить очікуванням або поведінковим установкам значної частини персоналу, необхідно або адаптувати саму систему, або вжити заходів із внутрішньої комунікації та навчання, які допоможуть працівникам краще сприймати запропоновані умови. Важливо, щоб керівники, зважаючи на поведінкові типи своїх підлеглих, грамотно доносили зміст змін та логіку мотиваційних заходів, посилюючи довіру до управлінських рішень.

Система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» реалізується через низку дієвих механізмів, серед яких: диференційована оплата праці

відповідно до грейдингу; річні перегляди заробітних плат; преміювання за індивідуальні та командні результати; соціальні програми (психологічна підтримка, допомога мобілізованим, евакуйованим та їх родинам); залучення персоналу до управління через систему внутрішніх опитувань; корпоративне навчання й кар'єрне планування.

З урахуванням проведеного аналізу чинної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта», а також викликів, з якими компанія зіштовхується в умовах воєнного стану, доцільно запропонувати певні напрямки покращення системи мотивації персоналу компанії.

Покращення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» може бути реалізовано шляхом удосконалення системи диференціації винагороди.

Поточна грейдингова система забезпечує прозорість та відповідність ринковим умовам, однак для досягнення вищого рівня ефективності мотиваційної політики доцільно поглибити рівень диференціації оплати праці. Це передбачає впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), яка дозволяє оцінювати внесок кожного працівника не лише за посадовими обов'язками, а й за доданою вартістю, яку він створює для компанії. Доцільним є введення гнучких надбавок за досягнення, інноваційність, командне лідерство, участь у внутрішніх проєктах, оптимізаційних ініціативах тощо. Важливим є також врахування регіональної специфіки — зокрема, підвищення мотивації для працівників у зонах ризику або на релокованих об'єктах.

Цей процес передбачає поглиблення індивідуалізації підходів до оплати праці, що дозволяє краще враховувати особисті досягнення, рівень відповідальності, складність завдань та внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей компанії.

Замість уніфікованих надбавок за результати роботи пропонується диференційоване преміювання на основі системи ключових показників

ефективності (KPI) для кожної категорії персоналу. Наприклад, для кур'єрів можуть застосовуватись такі KPI, як кількість доставок, відсутність рекламаций, рівень задоволеності клієнтів; для менеджерів – дотримання бюджетів, реалізація проєктів у встановлені терміни, оптимізація процесів.

Премія розраховується як відсоток від базової заробітної плати залежно від виконання індивідуальних показників ефективності.

Розглянемо приклад застосування показників ефективності для кур'єра ТОВ «Нова пошта». До основних KPI обираємо наступні: кількість успішно доставлених посилок (>95% від плану); відсутність скарг клієнтів; вчасність доставки (дотримання графіку); мінімізація втрат/пошкоджень вантажів.

Якщо базова ставка кур'єра складає 18 000 грн/міс., максимальна величина премії залежно від показників ефективності KPI може складати до 25%.

Таблиця 3.1 – Розрахунок розміру премії кур'єра залежно від показників ефективності KPI

Показник	План	Факт	Виконання плану, %	Розмір премії
Кількість доставок	700	750	107%	10%
Скарги від клієнтів	≤ 2	0	100%	5%
Вчасність доставки	$\geq 90\%$	94%	104%	5%
Відсутність пошкоджень вантажів	$\geq 98\%$	99%	101%	5%

Загальна премія за результатами роботи кур'єра за місяць складе 25%, тобто 4500 грн. ($0,25 * 18000$). Загальна сума заробітної плати кур'єра з премією буде дорівнювати 22500 грн. ($18000 + 4500$).

Працівники, які демонструють вищий рівень професійних компетенцій, повинні отримувати більш високу винагороду навіть за аналогічний обсяг роботи. Це стимулює постійне навчання, сертифікацію, оволодіння новими навичками (особливо в IT, логістиці, клієнтському сервісі).

Рівень заробітної плати прив'язаний не лише до посадових обов'язків, а й до володіння ключовими технологіями, сертифікаціями, досвідом у впровадженні нових систем.

Розглянемо приклад врахування професійних компетенцій для ІТ-спеціаліста ТОВ «Нова пошта». Базовий оклад складає 45 000 грн. Додатки за компетенції:

- сертифікат AWS Certified Solutions Architect –7%;
- участь у 2 завершених проєктах із впровадження ІТ-інфраструктури –5%;
- володіння Python + PostgreSQL на рівні senior –8%.

Отже, загальна сумарна надбавка за професійні компетенції дорівнює 20%. Тоді зарплата з урахуванням винагороди за компетентність ІТ-спеціаліста складе 54 000 грн. ($45000 * 1,20$).

Поточна грейдингова система у ТОВ «Нова пошта» також може бути доповнена персоналізованими траєкторіями професійного зростання. У такому разі рух по грейдингу не залежить лише від стажу чи формального досвіду, а й від фактичного внеску, ініціативності та динаміки розвитку компетентностей.

Розглянемо приклад перегляду винагороди з урахуванням ефективності для менеджера ТОВ «Нова пошта». Під час щорічного оцінювання менеджера враховуються наступні аспекти: досягнення цілей підрозділу (фінансові результати); якість управлінських рішень; відгуки підлеглих (360-градусна оцінка); ініціативність у змінах та оптимізації.

Поточний оклад менеджера 2-го грейду складає 32000 грн. За результатами атестації буде реалізований перехід на грейд 3 з підвищенням ставки на 15%. В такому випадку, новий оклад менеджера буде дорівнювати 36800 грн. ($32000 * 1,15$).

Крім традиційних грошових бонусів, диференціація може включати гнучкий графік, розширення прав на ухвалення рішень, публічне визнання досягнень, доступ до навчальних ресурсів вищого рівня тощо.

Наприклад, співробітник, який за квартал згенерував найбільше позитивних відгуків клієнтів у системі (наприклад, працівник клієнтського сервісу), отримує не тільки грошову винагороду (3000 грн.), але ще також вихідний день у зручну дату; подяку від керівництва; доступ до закритої навчальної програми «Лідер змін»; публікацію про досягнення у внутрішньому корпоративному виданні.

Враховуючи специфіку поточних викликів (підвищені ризики, мобілізація, ротації), система диференціації повинна включати особливі надбавки для працівників, які працюють у зонах підвищеного ризику, виконують критично важливі функції, долучаються до гуманітарних ініціатив або забезпечують безперебійність логістики в умовах надзвичайних ситуацій.

Наприклад, кур'єри, які працюють у прифронтових областях або в умовах повітряних тривог (Харків, Суми, Київ, Миколаїв тощо), отримують додаткову «надбавку безпеки» у розмірі 25% базового окладу. Отже, при розмірі базового окладу 20000 грн. і з врахуванням надбавки безпеки 5000 грн., сумарна величина складе 25000 грн. ($20000 + 5000$).

Для збереження конкурентоспроможності компанії важливо забезпечити відповідність винагород ринковому рівню, особливо в сегменті молодих спеціалістів, ІТ-персоналу, управлінців середньої ланки. Це дозволяє уникати витоку кадрів і зберігати найкращих фахівців.

Оскільки для підвищення ефективності управління персоналом нематеріальні чинники мотивації грають також важливу роль, тому розширення гнучких нематеріальних стимулів ТОВ «Нова пошта» буде дієвим інструмент формування стійкої внутрішньої корпоративної культури, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності співробітників.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи нематеріального стимулювання є розширення практик соціального визнання. У межах даного напрямку доцільним є впровадження цифрової системи корпоративних відзнак — зокрема, іменних бейджів та внутрішніх рейтингів, які дозволять формалізувати відзначення внеску працівників у досягнення цілей компанії.

Такий підхід не лише сприятиме емоційному підкріпленню трудової активності, а й забезпечить зростання рівня самоідентифікації співробітників з цінностями підприємства. Запровадження цифрових відзнак на основі автоматизованих HR-систем не вимагає суттєвих капіталовкладень, однак демонструє високий коефіцієнт повернення у вигляді посилення внутрішньої мотивації.

Іншим важливим напрямом є поглиблення практик командування шляхом інституціоналізації внутрішніх ритуалів, таких як ранкові онлайн-зустрічі, мотиваційні сесії з керівництвом, неформальні онлайн-зустрічі між віддаленими підрозділами. Такі заходи мають значний антистресовий ефект, дозволяють зменшити рівень соціальної ізоляції в умовах децентралізованої структури, а також створюють передумови для формування горизонтальних комунікацій, що критично важливо для злагодженого функціонування великої логістичної компанії.

Психологічна підтримка працівників ТОВ «Нова пошта» передбачає як доступ до консультаційних послуг, так і профілактику професійного вигорання. Розширення доступу до послуг корпоративних психологів у віддалених регіонах, розвиток спеціалізованих програм для працівників із зони бойових дій, а також створення чат-ботів із самодіагностикою емоційного стану є не лише доцільними, а й економічно виправданими з погляду зменшення витрат на плинність кадрів і тимчасову непрацездатність.

Важливим є розвиток інструментів неформальної міжпідроздільної взаємодії, які забезпечують зміцнення внутрішніх комунікативних зв'язків. Формування корпоративних каналів для вільного спілкування, організація міжфіліальних онлайн-зустрічей, підтримка мовних, читацьких, спортивних клубів, що формує міцне підґрунтя для виникнення організаційної згуртованості.

Масштабність освітніх ініціатив ТОВ «Нова пошта» у 2024 році є свідченням високої орієнтації на розвиток людського капіталу. Поглиблення системи навчання і розвитку кар'єри в ТОВ «Нова пошта» потребує переходу

від масштабних, але уніфікованих програм до більш персоналізованих, адаптивних освітніх траєкторій, які враховують індивідуальні цілі, поточні навички та можливості кар'єрного зростання кожного працівника.

Аналітика навичок (skills analytics) дозволяє зіставити профіль працівника з внутрішніми стандартами компетентностей, виявити розриви та створити персональну навчальну карту. Наприклад, якщо працівник із категорії «Клієнтський сервіс» планує стати супервайзером регіонального відділення, система може визначити, що йому бракує навичок управління командою, баз аналітики KPI і знання систем CRM. Відповідно, навчальний маршрут може включати такі модулі:

“Управління командами: основи лідерства” – 20 годин;

“Аналітика клієнтського сервісу” – 15 годин;

“Робота з конфліктами та стрес-менеджмент” – 10 годин.

При цьому сума на навчання на одного працівника такого рівня за умов вартості внутрішнього онлайн-навчання – 45 грн/год та тривалості загальної програми – 45 годин, складе 2025 грн. ($45 * 45$).

За умови навчання 1000 працівників із потенціалом до підвищення, загальні витрати становитимуть 2,025 млн. грн., що є економічно виправдано з огляду на зменшення плинності кадрів, підвищення якості обслуговування та зменшення витрат на зовнішній рекрутинг.

Особливу увагу варто приділити жінкам у нетрадиційних професіях, ветеранам, працівникам з евакуйованих територій. Наприклад: програма для жінок-логістів: «Управління складуванням і технічним забезпеченням», «Робота з транспортною документацією»; курси для ветеранів: «Інтеграція у цивільний трудовий простір», «Професійна адаптація».

Собівартість спеціальної адаптаційної програми для однієї групи (20 осіб):

- навчання ($40 \text{ год} \times 60 \text{ грн}$) = 2400 грн/особа;
- психологічний супровід ($5 \text{ сесій} \times 300 \text{ грн}$) = 1500 грн/особа;
- матеріали і сертифікація – 500 грн/особа;

Загальні витрати складуть 88000 грн. ($4400 * 20$).

Такі інвестиції демонструють соціальну відповідальність компанії та підвищують лояльність працівників.

Важливо розширити управлінські програми за рівнями посад, передбачивши різні варіанти — для спеціалістів, лінійних менеджерів, функціональних керівників, тобто система розвитку має бути ієрархізованою за рівнями посад (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Модульні програми для різних категорій персоналу ТОВ «Нова пошта»

Категорія персоналу	Приклад програми	Тривалість	Очікуваний KPI
Спеціалісти	«Кар'єрна грамотність», «Soft skills у щоденній роботі»	10–15 год	зростання задоволення клієнтів
Лінійні менеджери	«Техніки зворотного зв'язку», «Мотивація команди»	20 год	зниження плинності персоналу
Функціональні керівники	«Управління змінами», «Фінанси для нефінансистів»	25–30 год	Зростання операційної ефективності

Це дозволяє не лише підвищувати продуктивність, а й формувати внутрішній кадровий резерв для просування в межах компанії.

Запровадження внутрішньої системи сертифікації дозволить формалізувати результати навчання та створити прозорий механізм переходу на вищі посади. Наприклад, якщо працівник складає іспит після проходження програми та отримує сертифікат старшого спеціаліста, який є обов'язковим для переходу на посаду старшого логіста, в такому випадку бонус за сертифікацію може складатись з одноразової премії та внесенням у внутрішній кадровий резерв ТОВ «Нова пошта».

Одним із ефективних нематеріальних чинників мотивації є можливість впливати на процеси, які стосуються власної роботи. У цьому контексті важливо впроваджувати принципи «учасницького управління» через створення кросфункціональних команд, робочих груп з розробки сервісних та операційних інновацій, а також систем «відкритих дверей» для топменеджменту. Це може відбуватися у форматі регулярних стратегічних сесій за участі працівників різного рівня, інтервізійних зустрічей, круглих столів. Визнання і впровадження запропонованих ідей персоналу сприяє зростанню рівня ідентифікації працівника з компанією та формуванню атмосфери довіри.

Важливою складовою в умовах воєнного часу має стати система соціальної безпеки для персоналу. Запровадження корпоративного Фонду кризового реагування, на основі якого функціонуватимуть програми підтримки (медичної, житлової, релокаційної), дозволить підвищити рівень довіри працівників до компанії. Варто передбачити також формалізовану систему страхування життя і здоров'я, зокрема для мобілізованих. Пріоритетом має стати прозора комунікація умов надання допомоги, зручний цифровий доступ до подачі заявок, консультації через внутрішні портали або HR-консультантів.

Ефективна мотивація неможлива без постійної двосторонньої комунікації. Рекомендовано впровадити регулярні короткі опитування працівників, які дадуть змогу оцінити настрої працівників та рівень задоволеності різними аспектами роботи. Особливо важливим є розвиток практики зворотного зв'язку щодо результатів таких опитувань. Слід створити внутрішню раду персоналу, яка представлятиме інтереси співробітників перед топ-менеджментом. Також варто формалізувати механізм розгляду ініціатив «знизу вгору», наприклад через онлайн-платформу ідей або щоквартальні збори-обговорення інноваційних пропозицій.

Позиціонування ТОВ «Нова пошта» як роботодавця, що орієнтований на людину, значно впливає на залучення і утримання персоналу. ТОВ «Нова пошта» має посилити зовнішні комунікації своїх HR-досягнень, регулярно звітувати про індекси задоволеності персоналу, рівень гендерного балансу, динаміку кар'єрного зростання, освітні ініціативи. Доцільно презентувати корпоративні кейси як у галузевих ЗМІ, так і в національних професійних рейтингах (наприклад, «ТОП-100 роботодавців України»). Сприйняття компанії як соціально відповідальної структури, що піклується про добробут співробітників у кризових умовах, слугуватиме додатковим нематеріальним чинником утримання персоналу.

Сучасна практика управління персоналом також передбачає активне використання HR-аналітики для вимірювання результативності мотиваційних програм. У цьому контексті доцільним є впровадження цифрової платформи, що інтегрується з існуючими ERP/CRM-системами компанії, і дозволяє відстежувати в режимі реального часу показники залученості, плинності кадрів, задоволеності роботою, а також аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними інструментами та результативністю працівників. Особливо важливим є сегментація аналітики за регіонами, віком, статтю, посадовими рівнями тощо. Це забезпечить можливість гнучкого налаштування мотиваційної політики залежно від реального стану справ у конкретному підрозділі.

Умови тривалої нестабільності формують нову логіку кар'єрного планування, яка базується на стабільності, гнучкості та передбачуваності. Компанія може розробити «кар'єрну карту працівника», що демонструватиме можливості розвитку на кожному етапі — від початкових позицій до управлінських ролей, супроводжуючи ці траєкторії навчальними та наставницькими програмами. Для молодих працівників варто запровадити програми кар'єрного старту (наприклад, «Молодіжна ліга лідерів Нової пошти»), а для досвідчених — механізми професійної сертифікації або трансферу у суміжні ролі без втрати соціальних гарантій.

Ці напрямки в сукупності формують комплексну, адаптивну та соціально орієнтовану систему мотивації персоналу, що відповідає викликам часу та стратегічним цілям ТОВ «Нова пошта». Їх реалізація сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню корпоративної культури, посиленню іміджу компанії на ринку праці та довгостроковій стабільності трудового потенціалу.

Висновок до розділу 3

Узагальнюючи результати розробки заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» можемо зазначити, що компанія характеризується високим рівнем стимулювання праці, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти. При цьому мотиваційна система ТОВ «Нова пошта» потребує подальшого удосконалення в напрямі гнучкості, адресності та сталості, орієнтованої не лише на досягнення поточних бізнес-цілей, а й на забезпечення довгострокової стійкості організації через ефективне управління людським потенціалом.

Тому були запропоновані наступні заходи удосконалення системи мотивації ТОВ «Нова пошта».

Удосконалення системи диференціації винагороди передбачає більш чітке узгодження між результатами праці та рівнем оплати персоналу ТОВ «Нова пошта». Впровадження KPI та гнучких бонусних схем дозволить підвищити ефективність індивідуального та командного внеску.

Розширення програм гнучких нематеріальних стимулів ТОВ «Нова пошта» як засоби протидії емоційної втоми, професійного вигорання та потреби в соціальній підтримці. Формування корпоративних ритуалів, система внутрішнього визнання та цифрові інструменти підтримки культури ТОВ «Нова пошта» сприятимуть посиленню залученості працівників.

Поглиблення системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта», у тому числі шляхом персоналізації кар'єрних траєкторій,

впровадження внутрішньої сертифікації та створення навчальних програм для вразливих груп. Орієнтація на розвиток управлінських та професійних компетенцій дозволить формувати кадровий резерв ТОВ «Нова пошта» в умовах високої плинності персоналу.

Зміцнення психологічної безпеки та соціальної стабільності персоналу ТОВ «Нова пошта» здійснюватиметься через систематичну підтримку мобілізованих, їхніх родин, релокованих працівників та співробітників у зонах підвищеного ризику. Комбінація фінансових, психологічних і соціокультурних заходів буде вагомим чинником підтримання працездатності персоналу ТОВ «Нова пошта» в умовах війни.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні основи та досліджені практичні аспекти формування системи мотивації праці персоналу підприємства. За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки:

1. Мотивація праці є багатограним соціально-економічним феноменом, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. У науковій літературі поняття мотивації розглядається як процес спонукання працівника до трудової діяльності через актуалізацію його потреб, цілей, інтересів і цінностей. Залежно від методологічного підходу, мотивація може трактуватися як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, як свідома діяльність управлінського суб'єкта або як цілісна система взаємодії працівника та організації. В умовах зростаючої ролі людського капіталу саме мотивація визначає рівень залученості, продуктивності та лояльності персоналу.

2. Система управління мотивацією праці персоналу підприємства повинна мати комплексний характер і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу. До її ключових елементів належать: суб'єкт і об'єкт мотивації, потреби працівників, цілі підприємства, механізми мотиваційного впливу, система винагород, оцінка результативності та зворотний зв'язок. Ефективна система мотивації є стратегічним інструментом управління, який не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, а й формує позитивний клімат у трудовому колективі, знижує рівень плинності кадрів і сприяє організаційному розвитку.

3. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці охоплюють як кількісні, так і якісні параметри. Зокрема, до ключових кількісних показників належать: динаміка фонду оплати праці, структура заробітної плати, рівень продуктивності праці, коефіцієнти плинності кадрів, ефективності використання робочого часу та трудової дисципліни. Поряд із

чим, для виявлення глибинних характеристик мотиваційного середовища використовуються соціологічні методи, насамперед анкетування, яке дозволяє оцінити рівень задоволеності персоналу, його потреби, очікування та рівень лояльності до організації.

4. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Нова пошта» – найбільш динамічний та відомий логістичний оператор в Україні.

Узагальнюючи результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр. можемо зазначити, що компанія характеризується високим рівнем фінансової активності. Незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2024 році, відбулося суттєве зменшення чистого прибутку, що може свідчити про зниження операційної ефективності або зростання впливу зовнішніх факторів. Також спостерігається тенденція до зростання витрат, що негативно позначається на рівні рентабельності.

Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта», що, у свою чергу, вимагає перегляду політики управління капіталом. Зниження рентабельності активів та власного капіталу вказує на невідповідність між обсягами залучених фінансових ресурсів та рівнем їх ефективного використання, що знижує загальну інвестиційну привабливість компанії.

5. Результати аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» показали, що система мотивації компанії є комплексною, багаторівневою та динамічною. ТОВ «Нова пошта» реалізує стратегічний підхід до стимулювання персоналу, поєднуючи фінансові важелі із інструментами морального впливу, турботи про благополуччя працівників та підтримки їхнього професійного й особистісного розвитку.

У сфері матеріальної мотивації ключовим чинником виступає впроваджена на ТОВ «Нова пошта» грейдингова система оплати праці, що забезпечує прозорість, об'єктивність та ринкову відповідність винагороди. Щорічний плановий перегляд заробітних плат із орієнтацією на зовнішній ринок (зокрема, підвищення на 10% у 2024 році) дозволяє підтримувати

високий рівень конкурентоспроможності оплати праці та уникати соціального напруження. Крім основної зарплати, працівники можуть отримувати грошову допомогу у надзвичайних ситуаціях – травмах, евакуації, втраті житла або загибелі родича, що свідчить про глибоку соціальну відповідальність компанії. Значний обсяг коштів, спрямований на допомогу (майже 1 млрд. грн. за 2022–2024 роки), є безпрецедентним для логістичного сектору України.

Нематеріальна форма мотивації ТОВ «Нова пошта» демонструє високий рівень розвитку корпоративної культури та уваги до психологічного клімату в колективі. Реалізуються системи психологічної підтримки (залучення воєнних, дитячих і сімейних психологів), антистресові заходи (онлайн-фітнес, мовні та читацькі клуби, бігові спільноти), а також креативні ініціативи для дітей співробітників, що сприяють згуртованості трудового колективу. Ці інструменти створюють відчуття турботи, значущості кожного працівника та є джерелом довготривалої лояльності до компанії.

Також ключовим нематеріальним стимулом виступає інвестування в професійний розвиток, зокрема впровадження системи дистанційного навчання, програм підвищення кваліфікації, наставництва, тренінгів та розвитку управлінських компетентностей. У 2024 році 33,9 тис. співробітників пройшли навчання, що підтверджує орієнтацію компанії на зростання внутрішнього потенціалу.

6. Мотиваційна система ТОВ «Нова пошта» потребує подальшого удосконалення в напрямі гнучкості, адресності та сталості, орієнтованої не лише на досягнення поточних бізнес-цілей, а й на забезпечення довгострокової стійкості організації через ефективне управління людським потенціалом. Тому були запропоновані такі заходи удосконалення системи мотивації ТОВ «Нова пошта».

Удосконалення системи диференціації винагороди передбачає більш чітке узгодження між результатами праці та рівнем оплати персоналу ТОВ

«Нова пошта». Впровадження KPI та гнучких бонусних схем дозволить підвищити ефективність індивідуального та командного внеску.

Розширення програм гнучких нематеріальних стимулів ТОВ «Нова пошта» як засоби протидії емоційної втоми, професійного вигорання та потреби в соціальній підтримці. Формування корпоративних ритуалів, система внутрішнього визнання та цифрові інструменти підтримки культури ТОВ «Нова пошта» сприятимуть посиленню залученості працівників.

Поглиблення системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта», у тому числі шляхом персоналізації кар'єрних траєкторій, впровадження внутрішньої сертифікації та створення навчальних програм для вразливих груп. Орієнтація на розвиток управлінських та професійних компетенцій дозволить формувати кадровий резерв ТОВ «Нова пошта» в умовах високої плинності персоналу.

Зміцнення психологічної безпеки та соціальної стабільності персоналу ТОВ «Нова пошта» здійснюватиметься через систематичну підтримку мобілізованих, їхніх родин, релокованих працівників та співробітників у зонах підвищеного ризику. Комбінація фінансових, психологічних і соціокультурних заходів буде вагомим чинником підтримання працездатності персоналу ТОВ «Нова пошта» в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28.
3. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць..* 2018. Вип. 20.14. С. 188-193.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6, т. 2. С. 178-181.
5. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Наукові праці НТУ "ХПІ"*. 2022. № 3. С. 112–118.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
7. Заїка С., Кускова С., Заїка О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 15. С. 48–52.
8. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/staff-motivation-as-one-of/> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

10. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science> (дата звернення: 10.05.2025).
12. Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Матіянова М. П. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7 (2). С. 151-152.
14. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка*. 2019. №1. С. 86–91.
15. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 10.05.2025).
16. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 183-190.
17. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366> (дата звернення: 10.05.2025).

18. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 10.05.2025).
19. Тараєвська Л.С., Василик К.В. Система мотивації персоналу підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*. 2021. № 5. С.41-44.
20. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 1 (7). С. 69-74.
21. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2019. № 5. С. 34-38.
22. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
23. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 17. С. 45–52. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06>.
24. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 10.05.2025).
25. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 4(51). С. 104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 10.05.2025).

26. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34.

27. Литвишко, Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/668/642> (дата звернення: 10.05.2025).

28. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформації в економіці*. 2023. Вип. 20. С. 30–38. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20/> (дата звернення: 10.05.2025).

29. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

30. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215-220.

31. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 20.05.2025).

32. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 20.05.2025).

33. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2024. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення: 20.05.2025).

34. Коваль Н., Коваль І. Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». *Тези Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»*. Вінниця, ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/>

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Нова Пошта»
 Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
 (бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)
 Підрозділ кафедра ФІМ, факультет МІБ, гр. МФКД-216
 (кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
 системою StrikePlagiarism 3,19%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

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

Експертна комісія:

Зянько В.В., зав.каф. ФІМ

(прізвище, ініціали, посада)

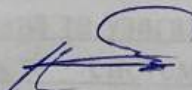
Ткачук Л.М., доц. каф. ФІМ, гарант ОП

(прізвище, ініціали, посада)


 (підпис)

 (підпис)

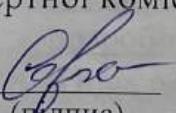
Особа, відповідальна за перевірку


 (підпис)

Зянько В.В.
 (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

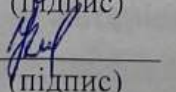
Керівник


 (підпис)

Коваль Н.О., доц. каф. ФІМ

(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач


 (підпис)

Коваль І.В.

(прізвище, ініціали)

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА
ПОШТА»**

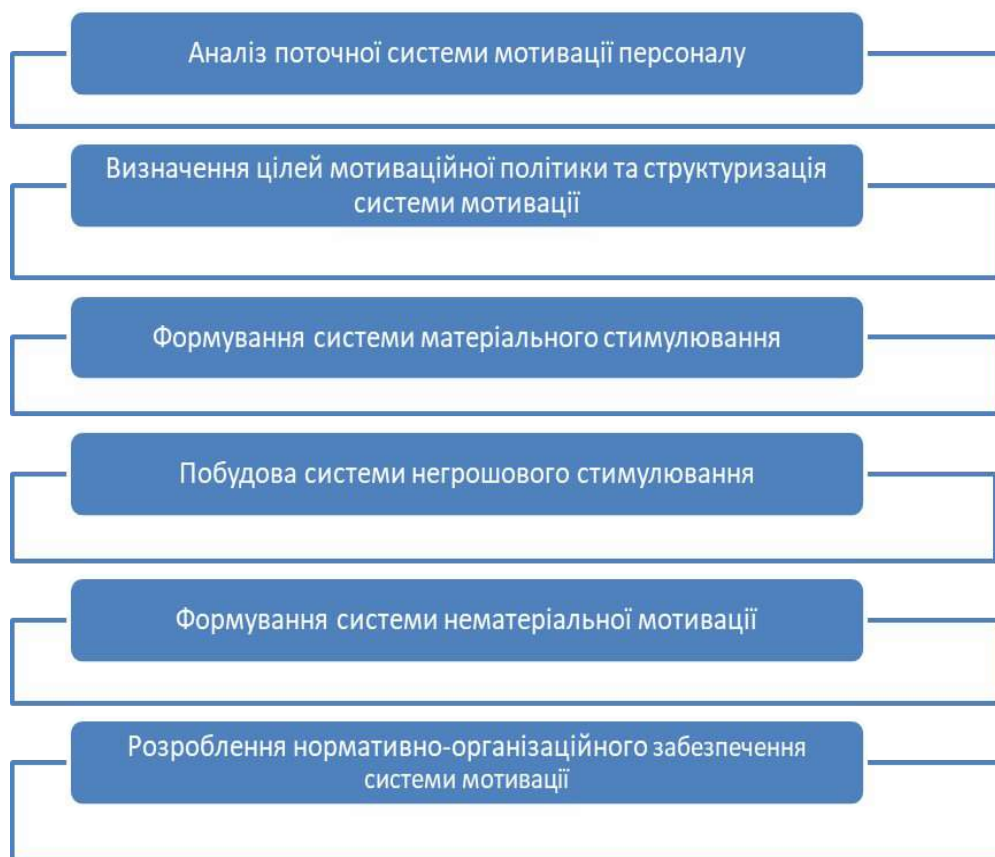


Рисунок 1 – Модель системи мотивації праці персоналу підприємства

Таблиця 1 – Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ
«Нова пошта»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022		2024 від 2023	
				+, -	%	+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	12781845	54,0	8310978	22,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19276532	28625037	35284709	9348505	48,5	6659672	23,3
3. Валовий прибуток, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	3433340	77,8	1651306	21,1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	1831196	85,7	-1466825	-37,0
5. Середня величина оборотних активів, тис. грн.	4314182,5	4762544	5684084,5	448361,5	10,4	921540,5	19,3
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8246565	10840742	14203999	2594177	31,5	3363257	31,0
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	7980235	10516389	11572651,5	2536154	31,8	1056263	10,0
8. Середня величина поточних зобов'язань, тис. грн.	1989275,5	1880715,5	2719445,5	-108560	-5,5	838730	44,6
9. Середня величина активів, тис. грн.	14626523,5	19428313	27343749,5	4801789,5	32,8	7915437	40,7
10. Рентабельність реалізованої продукції, %	31,3	21,51	21,2	-9,79	-31,3	-0,31	-1,4
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,49	7,66	7,88	2,17	39,5	0,22	2,9
12. Фондовіддача, грн./грн.	2,87	3,36	3,15	0,49	17,1	-0,21	-6,3
13. Рентабельність власного капіталу, %	26,77	37,72	21,61	10,95	40,9	-16,11	-42,7
14. Рентабельність активів, %	14,6	20,42	9,14	5,82	39,9	-11,28	-55,2
15. Рентабельність продажу, %	13,13	13,86	7,09	0,73	5,6	-6,77	-48,8
16. Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,37	0	0	-0,04	-9,8

Таблиця 2 – Динаміка зміни чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Чисельність персоналу, осіб	33795	32944	34106	-851	1162

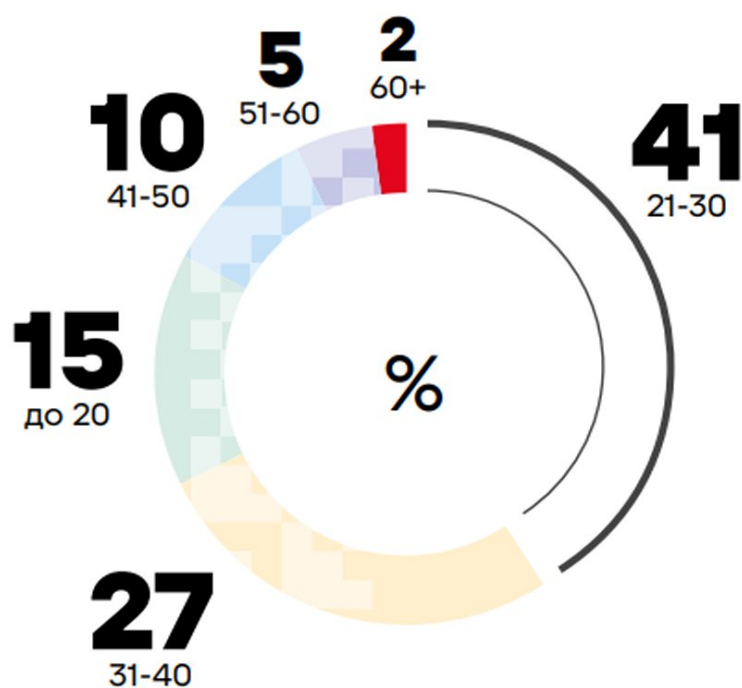


Рисунок 2 – Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за віком, %

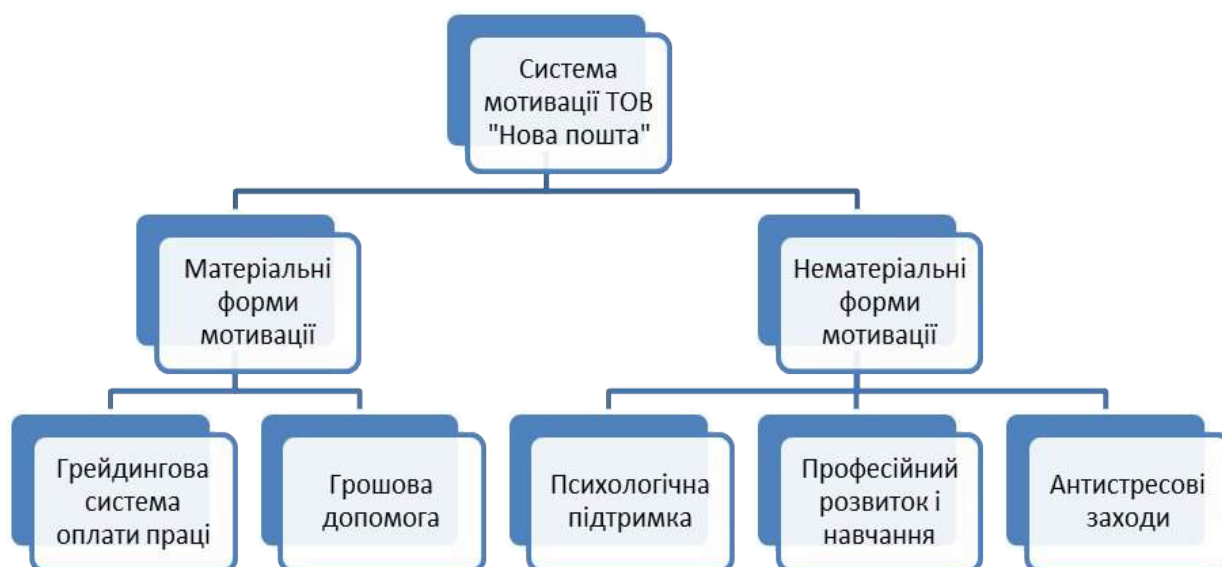


Рисунок 3 – Система мотивації ТОВ «Нова пошта»

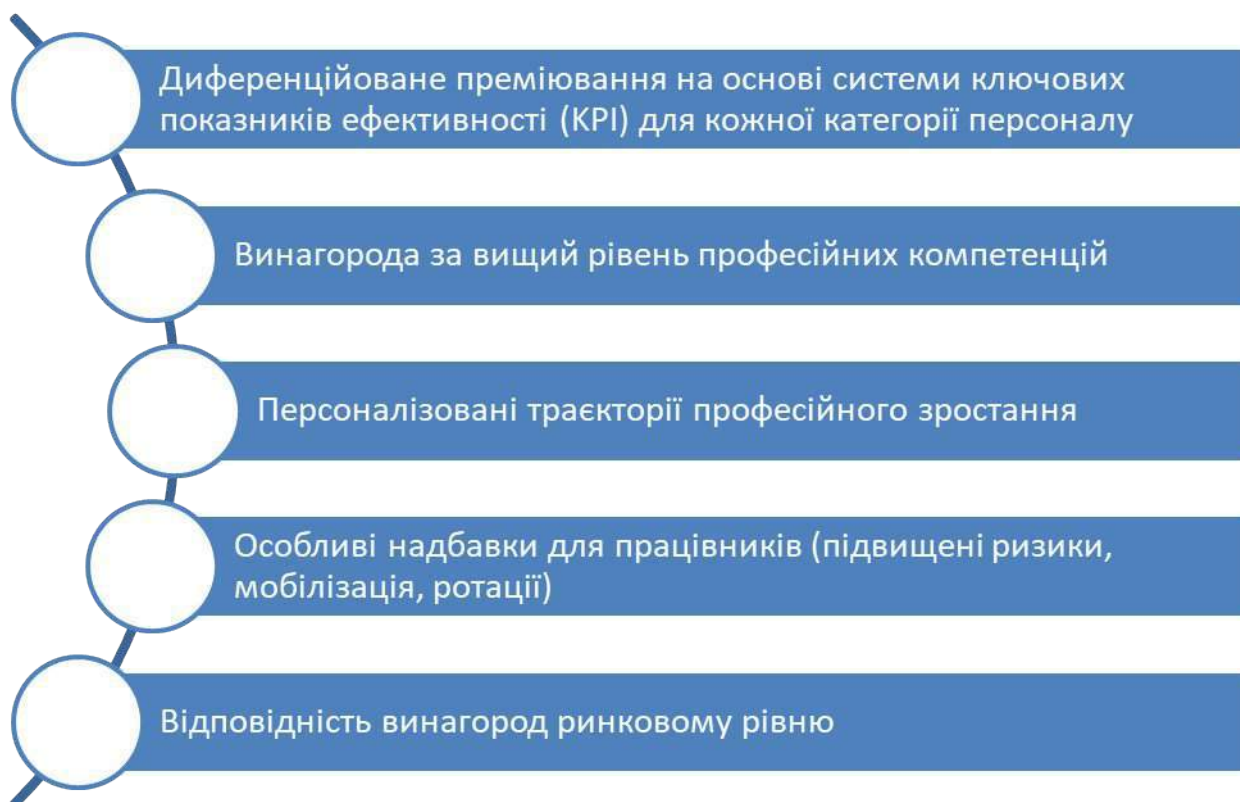


Рисунок 4 – Удосконалення системи диференціації винагороди ТОВ «Нова пошта»

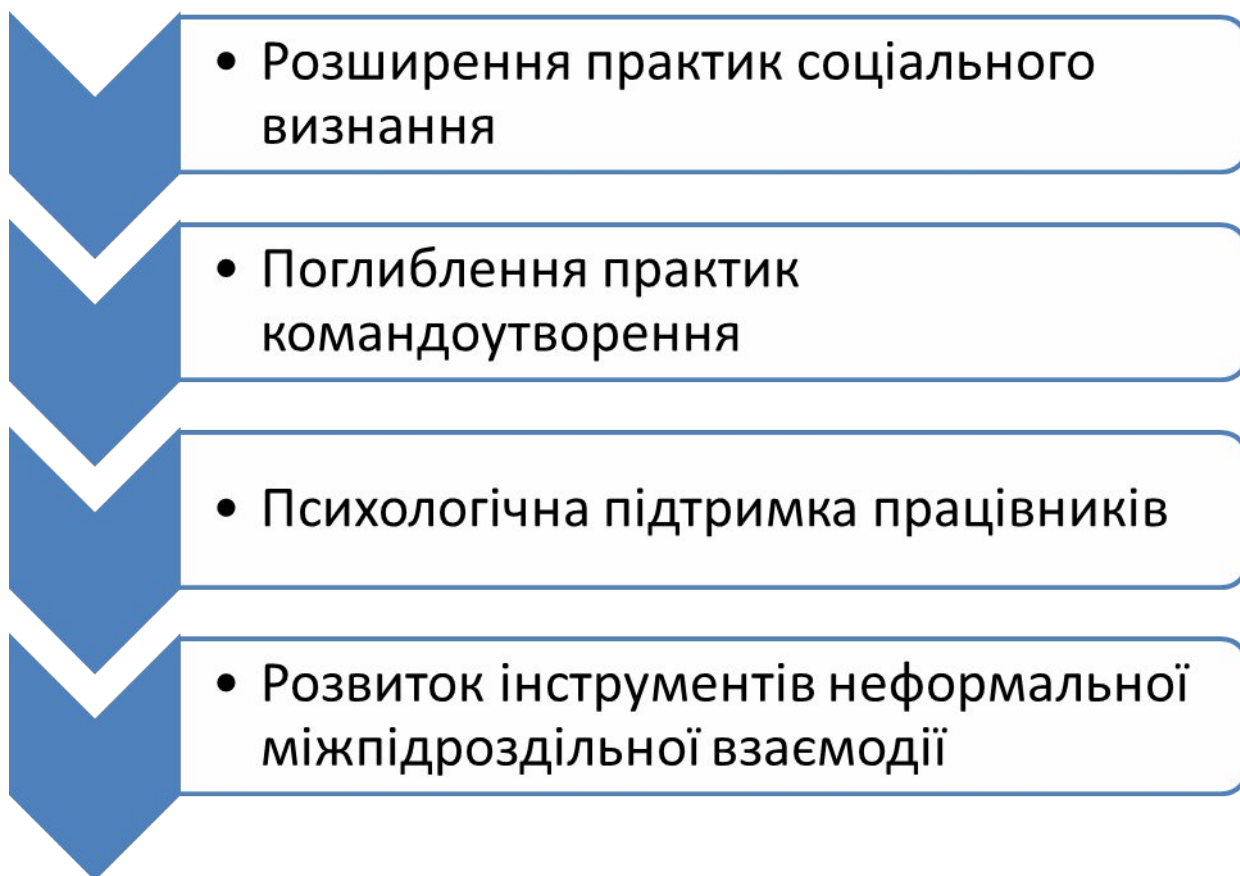


Рисунок 5 – Удосконалення системи нематеріального стимулювання ТОВ
«Нова пошта»

