

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління»

Виконав:

студент групи 601-ЕМо

Андрущенко Станіслав Миколайович _____

Керівник:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і логістики

Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність та еволюція поняття мотивації персоналу в системі управління організацією	6
1.2. Концепція соціально-орієнтованого управління: основні принципи та особливості застосування	15
1.3. Системи та моделі мотивації персоналу: огляд наукових підходів	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційної структури.	27
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу (матеріальні та нематеріальні стимули).....	32
2.3. Визначення проблем і недоліків у механізмі мотивації на підприємстві .	39
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	51
3.1. Формування принципів і підходів до соціально-орієнтованої мотиваційної політики	51
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства	54
3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності впровадження оновленого механізму мотивації.....	59
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки та суспільства формує нові вимоги до системи управління підприємствами, де вирішальним чинником результативності виступає людський капітал. Персонал стає головним джерелом конкурентних переваг, що зумовлює особливу значущість проблеми створення ефективного механізму мотивації працівників. Традиційні моделі стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальні заохочення, поступово втрачають актуальність, оскільки не враховують соціальні потреби, ціннісні орієнтири та прагнення особистості.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція соціально-орієнтованого управління, яка спрямована на узгодження інтересів організації та її співробітників, створення умов для професійного зростання, самореалізації та підвищення задоволеності працею. Такий підхід забезпечує не лише стабільність кадрового складу, але й сприяє формуванню корпоративної культури, що ґрунтується на довірі, партнерстві та соціальній відповідальності.

Актуальність дослідження визначається потребою у розробленні нових інструментів і методів мотивації персоналу, здатних відповідати сучасним викликам та забезпечувати зростання ефективності діяльності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Визначення шляхів удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети, було поставлено ряд завдань, а саме:
дослідити й описати сутність та еволюцію поняття мотивації персоналу в системі управління організацією;

визначити концепцію соціально-орієнтованого управління, а також описати її основні принципи та особливості застосування;

систематизувати моделі мотивації персоналу на основі вітчизняних та зарубіжних підходів;

навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;

проаналізувати та оцінити існуючу систему мотивації персоналу на підприємстві;

визначити проблеми та недоліки у механізмі мотивації персоналу;

сформувати принципи і підходи до соціально-орієнтованої мотиваційної політики;

розробити пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства;

оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення механізму мотивації.

Об'єкт дослідження. Управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження. Механізм мотивації персоналу підприємства на засадах соціально – орієнтованого управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження теми було застосовано широкий спектр методів, серед яких спостереження, моделювання, аналіз і порівняння, синтез, опис, а також методи вимірювання та розрахунку.

Джерела дослідження. База досліджень забезпечує собою матеріали, які включають наукові праці українських та зарубіжних учених, таких як: А. С. Афонін, А. М. Колот, І. Ф. Беляєва, М. Мескон, Г. Дж. Болт та інші. Було використано новини органів державної статистики, законодавчі та нормативні документи, регулюючі економіку, а також звітність та статистичні дані виконаного підприємства. Також має аналітичні публікації зазначених галузей.

Наукова новизна. Удосконалено теоретичні та методичні засади мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Нова пошта» через поєднання економічних стимулів із соціально спрямованими інструментами управління, такими як корпоративна підтримка, безпечні умови праці, соціальні гарантії та розвиток внутрішніх комунікацій. Це сприяє зростанню залученості працівників у складних умовах високого навантаження.

Структура та обсяг роботи. 70 сторінки, 9 таблиць та 7 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та еволюція поняття мотивації персоналу в системі управління організацією

Важливою умовою розвитку сучасного суспільства є особлива увага до працівників підприємства, адже саме вони забезпечують передумови для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності як окремих фахівців, так і організації загалом. Окрім створених керівництвом сприятливих умов праці, кожен співробітник має власні мотиви та стимули, що спонукають його до щоденного виконання поставлених завдань. Формування ефективної системи мотивації персоналу виступає ключовим напрямом у створенні професійного, відповідального та згуртованого колективу, здатного реалізувати довгострокові цілі та забезпечити успішне втілення загальної стратегії підприємства.

У сучасних умовах роль трудового фактору набуває особливої ваги, адже працівники повинні організовувати свою діяльність таким чином, щоб результат їхньої праці забезпечував максимальну економічну віддачу. Відтак формування повного складу висококваліфікованих спеціалістів постає як одне з ключових завдань компанії та необхідна передумова ефективного розвитку підприємства. Продовженням цього напрямку управління є створення належної системи мотивації, яка дозволяє найманому персоналу реалізувати власні здібності та професійний потенціал.

Успіх функціонування підприємств, розвиток національної економіки та рівень суспільного добробуту визначаються не лише якістю управлінських рішень, а й рівнем мотивації працівників, що робить цю проблему надзвичайно актуальною для сучасного суспільства. Саме мотивація праці як процес формує

працівника нового типу – ініціативного, підприємливого, орієнтованого на високі результати та здатного до творчої й інноваційної діяльності.

Ефективне управління персоналом неможливе без глибокого розуміння мотивів і потреб людини та вміння правильно застосовувати стимули, що спонукають її до продуктивної праці.

У науковій літературі поняття «мотив» має різні інтерпретації, проте найчастіше його визначають як усвідомлене внутрішнє переконання та спонукання особи до певної поведінки чи діяльності. Такий підхід підкреслює роль мотиву як внутрішнього регулятора, що спрямовує дії людини відповідно до її цілей та цінностей. Серед різних концепцій найбільш продуктивним вважається той, у якому мотив розглядається крізь призму відображення та прояву потреб і інтересів, адже саме вони формують основу для виникнення мотивів та визначають їхню спрямованість. Тісний взаємозв'язок між потребами, інтересами та мотивами пояснюється їхньою сутнісною спорідненістю [1].

Потреби людини постають як відчуття нестачі певних ресурсів чи умов, необхідних для існування та розвитку. Інтереси є усвідомленими потребами, що стають джерелом активності та визначають напрями діяльності, відображаючи об'єктивну необхідність виконання певних функцій для їх задоволення. Мотиви ж виступають як усвідомлені причини діяльності, тобто внутрішні спонукання людини до конкретних дій, які забезпечують реалізацію інтересів і задоволення потреб.

Таким чином, мотиви можна розглядати як ключовий елемент психологічної структури діяльності, що поєднує потреби та інтереси в єдину систему, визначає спрямованість поведінки, формує внутрішню готовність до дії та забезпечує досягнення поставлених цілей, а також трансформує об'єктивні умови у суб'єктивні спонукання, що робить їх фундаментальною категорією у дослідженні трудової та соціальної активності людини.

Мотивація персоналу розглядається як складний і багатогранний процес спонукання працівників до активної трудової діяльності, що ґрунтується на використанні внутрішніх мотивів поведінки людини для задоволення її потреб у

професійній сфері. Вона виступає ключовим інструментом управління, адже забезпечує узгодження особистих інтересів співробітників із цілями організації. Через мотиваційні механізми працівники отримують можливість реалізувати власні здібності, досягати професійного самоствердження та задовольняти матеріальні й нематеріальні потреби, водночас спрямовуючи свої зусилля на досягнення результатів, важливих для підприємства. Кінцевим результатом ефективної системи мотивації є не лише підвищення індивідуальної продуктивності, але й досягнення стратегічних цілей організації, що полягають у створенні сприятливих умов для сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування стабільного, згуртованого трудового колективу [2].

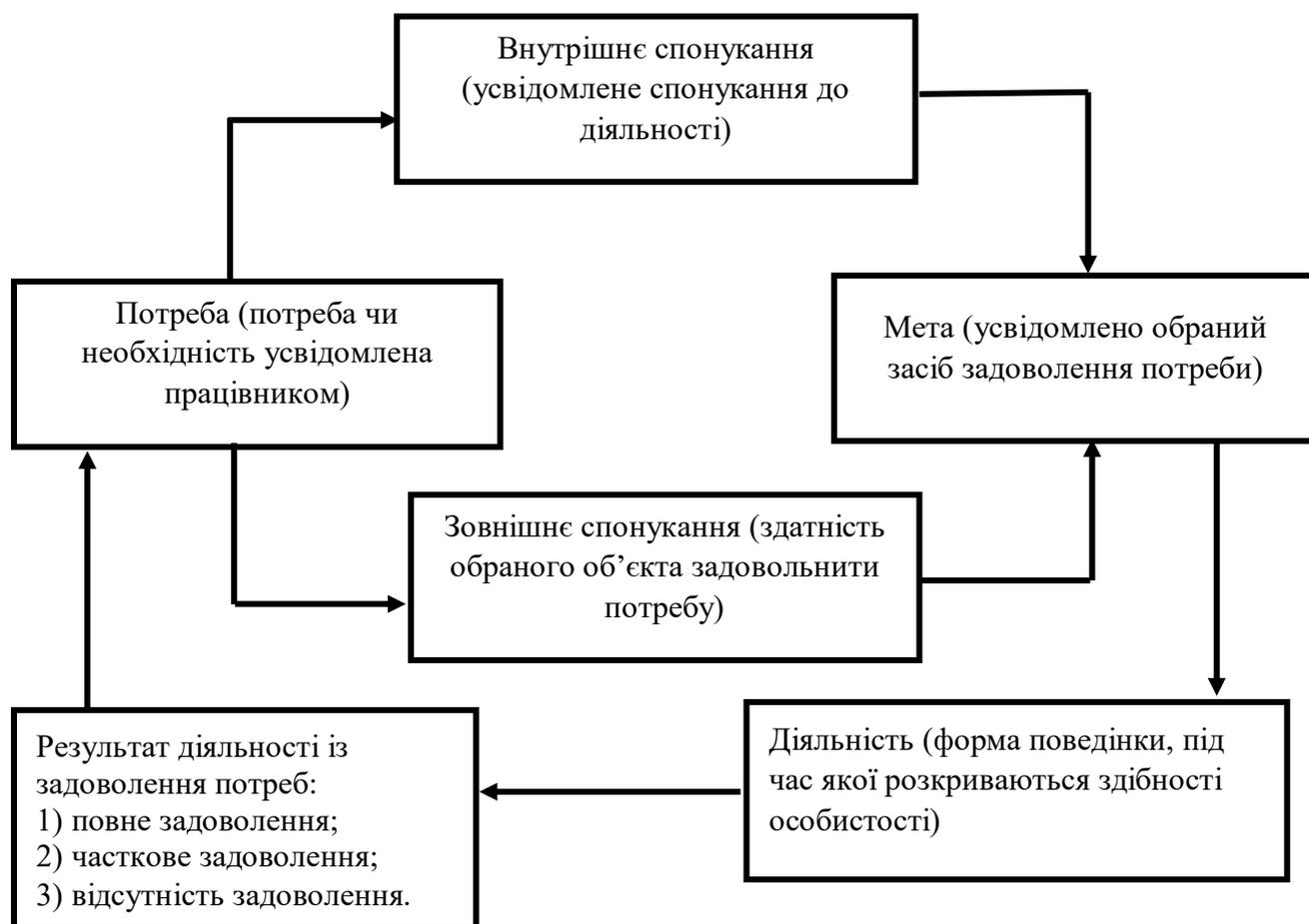


Рисунок 1.1. Процес мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором.

В економічній літературі поняття «мотивація» має багатогранне трактування, що зумовлено різними науковими підходами та акцентами у дослідженнях. Так, Афонін А. С. визначає мотивацію як управлінську діяльність,

спрямовану на стимулювання працівників з метою досягнення стратегічних завдань підприємства, підкреслюючи її роль як інструмента управління персоналом [3].

Беляєва І. Ф. розглядає мотивацію як сукупність мотивів, що впливають на поведінку людини та спонукають її до активної діяльності, акцентуючи увагу на психологічному аспекті цього процесу [5].

Колот А. М. трактує мотивацію як комплекс внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які визначають поведінку людини, формують її діяльність та надають їй певної спрямованості, орієнтованої як на досягнення особистих цілей, так і на реалізацію цілей організації; у цьому визначенні мотивація постає як системне явище, що охоплює всі чинники впливу на трудову активність [6].

Покропивний С. В. визначає мотивацію як цілісну систему, що відображає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремого працівника, так і трудового колективу загалом з метою досягнення індивідуальних та колективних цілей підприємства [8].

Мескон М. у свою чергу розглядає мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей, підкреслюючи її універсальний характер та значення у забезпеченні результативності праці. Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, мотивацію можна визначити як багатовимірний процес, що поєднує управлінські, психологічні та соціальні аспекти, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів працівника та підприємства й виступаючи ключовим чинником ефективності трудової діяльності [9].

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Процес стимулювання людини до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.
Покропивний С.	Цілісна система, що відображає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремого працівника, так і трудового колективу загалом з метою досягнення індивідуальних та колективних цілей підприємства.

Продовження таблиці 1.1

Шинкаренко В., Криворучко О.	Мотивація виступає інструментом системи управління персоналом, що використовується для спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих і організаційних цілей, а також реалізацію завдань розвитку підприємства.
Болт Г. Дж., Оуен Р., Сміт А., Крапгам Р., Лаурент А.	Мотивація відображає внутрішній психоемоційний стан працівника та сукупність причин і чинників, що спонукають його до зміни соціально-трудової поведінки.
Капустянський П., Єлець О.	Мотивація — це тривалий вплив на працівників, спрямований на зміну їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до визначених параметрів.
Булатов А.	Мотивація — це система заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, покращення її якості та забезпечення професійного розвитку працівників.
Кредісов А., Панченко Є., Кредісов В.	Мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей.
Коваленко М., Грузнов І., Сухомлин Л.	Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій.
Діденко В.	Мотивація — це причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети, яка ґрунтується на інтересі до цієї діяльності та способах її реалізації.
Турчинов А.	Мотивація — це процес спонукання людини до діяльності за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів, спрямованої на досягнення індивідуальних та колективних цілей.
Герчиков В., Федосєєва В.	Мотивація — це ключовий елемент самосвідомості працівника, що визначає його ставлення до праці, поведінку та реакцію на конкретні умови.
Нижник В.	Мотивація — це процес або послідовність рішень, спрямованих на формування необхідних мотивів, дій та трудової поведінки працівників у межах підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Кожен автор пропонує власний підхід до визначення мотивації, проте всі трактування мають спільну основу: мотивація розглядається як активні рушійні сили, що формують поведінку людини. З одного боку, це зовнішні стимули, які надходять від організації чи соціального середовища, а з іншого — внутрішнє самоспонукування, що ґрунтується на особистих потребах та цінностях.

На мій погляд, найбільш змістовним є таке формулювання: мотивація — це внутрішній стан людини, зумовлений зовнішнім або внутрішнім впливом, який пов'язаний із її потребами та активізує, стимулює й спрямовує дії на досягнення поставленої мети. Чим інтенсивнішими є ці дії, тим ширші можливості для

задоволення різноманітних потреб, адже їхня незадоволеність породжує відчуття дискомфорту та спонукає до пошуку шляхів його подолання.

Мотивація визначає активність і результативність людини, формуючи внутрішні та зовнішні стимули до дії. Її класифікація дозволяє систематизувати різні мотиви, зрозуміти їхню природу та ефективно застосовувати у сфері управління, освіти й психології. Усвідомлення відмінностей між видами мотивації є основою для розробки дієвих стратегій розвитку та підвищення продуктивності.

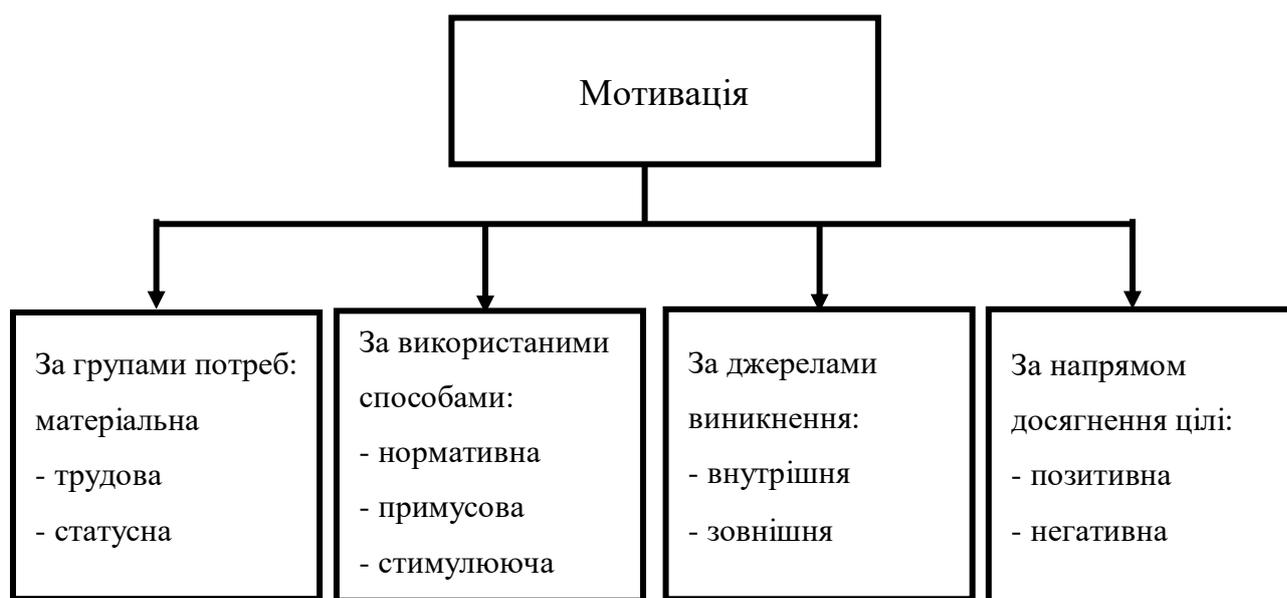


Рисунок 1.2. Класифікації мотивації

Джерело: розроблено автором.

Матеріальна мотивація відображає прагнення людини до фінансової забезпеченості та підвищення рівня життя. Її інтенсивність визначається величиною особистого доходу, його структурою, співвідношенням заробітків у колективі та суспільстві, а також ефективністю системи матеріальних заохочень, що застосовуються в організації.

Трудова мотивація виникає безпосередньо з процесу виконання роботи, її змісту, умов та організації. Вона є внутрішнім джерелом активності працівника, сукупністю його особистих стимулів, пов'язаних із професійною діяльністю. Людина прагне до цікавої, корисної та змістовної праці, очікує чітких перспектив кар'єрного розвитку й відчуває самоповагу, коли її результати отримують високу

оцінку. Загалом трудова мотивація поєднує значущість самої роботи з можливістю самовираження та реалізації власного потенціалу.

Статусна мотивація ґрунтується на прагненні індивіда до підвищення службового становища, виконання більш складних і відповідальних завдань, роботи у престижних та соціально важливих сферах. Вона також може проявлятися у бажанні стати лідером у колективі, здобути неофіційний авторитет, бути визнаним фахівцем і користуватися повагою.

За способами впливу виділяють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію. Нормативна полягає у формуванні потрібної поведінки через психологічний та ідейний вплив: переконання, інформування, навіювання чи емоційне зараження. Примусова базується на використанні влади та загрозі невдоволення потреб працівника у випадку невиконання вимог. Стимулююча передбачає дію на особистість через систему благ і заохочень, які спонукають до певних дій. Перші два види є прямими, адже здійснюють безпосередній тиск на підлеглого, тоді як третій має непрямий характер, оскільки ґрунтується на зовнішніх стимулах [12].

За джерелами виникнення мотивів виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли сама діяльність формує у людини стимули до дії: прагнення досягти мети, завершити роботу чи здобути нові знання. Працівники, керовані внутрішнім спонуканням, зазвичай працюють більш зосереджено, витрачають менше сил, краще розуміють завдання та швидше засвоюють інформацію. Вона є результатом взаємодії комплексу потреб, які змінюються з часом, тому керівнику важливо вміти визначати ці потреби та знаходити способи їх задоволення. Зовнішня мотивація, навпаки, виникає під впливом зовнішніх факторів — заробітної плати, наказів, правил поведінки та інших стимулів. Водночас внутрішні та зовнішні мотиви не мають чіткої межі, адже в різних ситуаціях вони можуть поєднуватися. Для управлінця ключовим є використання зовнішніх стимулів, але з урахуванням можливого виникнення внутрішніх мотивів у працівників.

За спрямованістю на досягнення цілей організації мотивація поділяється на позитивну та негативну. Позитивна мотивація сприяє ефективному виконанню завдань і може проявлятися у вигляді матеріальних заохочень, премій, надбавок, підвищення авторитету та довіри в колективі, а також доручення особливо важливих завдань. Негативна мотивація, навпаки, перешкоджає досягненню цілей і реалізується через штрафні санкції, зниження статусу, психологічну ізоляцію, створення атмосфери неприйняття чи пониження на посаді. Система стягнень повинна бути послідовною, зрозумілою для всіх працівників і не мати винятків, щоб забезпечити її дієвість та вплив на поведінку персоналу.

Мотивацію можна розглядати як динамічний процес, що визначає поведінку людини та спрямовує її діяльність. Для цього її можна розподілити на шість послідовних етапів.

Першим етапом є усвідомлення потреби. Вона проявляється як відчуття браку чогось важливого, що створює внутрішній дискомфорт і потребує свого задоволення.

Другий етап – пошук шляхів задоволення потреби. Виникнення потреби спонукає людину до певної реакції: вона може намагатися її задовольнити, ігнорувати або відкласти. Проте найчастіше виникає необхідність діяти, тобто здійснити конкретні кроки для усунення нестачі.

Третій етап – визначення цілей та напрямів діяльності. На цьому рівні людина формулює, що саме потрібно зробити чи отримати, аби задовольнити потребу.

Четвертий етап – реалізація дій. Він передбачає докладання зусиль для досягнення поставлених цілей, виконання конкретних завдань.

П'ятий етап – отримання винагороди. Після здійснення певних дій людина отримує результат, який має задовольнити її потребу або може бути використаний для досягнення бажаного об'єкта. Саме тут стає зрозуміло, наскільки очікування збігаються з реальним результатом. Від цього залежить, чи мотивація послабиться, залишиться на тому ж рівні або посилиться.

Шостий етап – задоволення потреби. Якщо потреба задоволена належним чином, діяльність припиняється до моменту виникнення нової потреби. Якщо ж рівень задоволення недостатній, людина продовжує шукати інші способи її реалізації.

Усвідомлення того, які чинники впливають на поведінку людини та спонукають її до активності, а також розуміння мотивів, що лежать в основі її дій, створює можливість формувати дієву систему, спрямовану на виконання основних завдань мотивації.

Усього є п'ять таких завдань:

залучення персоналу в компанію (підприємства змагаються на ринку праці за кваліфікованих фахівців, необхідних для реалізації стратегічних цілей, тому система мотивації має бути привабливою саме для цієї категорії працівників);

збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності (якщо система мотивації в компанії не відповідає очікуванням працівників та їхнім потребам, організація ризикує втратити кваліфіковані кадри, а разом із ними й інвестиції, вкладені у їхній пошук, навчання та професійний розвиток);

стимулювання продуктивної поведінки (керівництво має зосередитися на підвищенні продуктивності та ефективності персоналу, що не обмежується лише контролем виконання посадових обов'язків, а передбачає оцінку реального внеску кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей компанії, а високі результати роботи, прояв творчого підходу, професійний досвід та відданість організації повинні отримувати належну підтримку й визнання з боку керівництва, яке має спрямовувати свої дії на задоволення потреб і мотивів персоналу);

контроль за витратами на робочу силу (раціонально побудована мотиваційна система дає змогу компанії оптимізувати витрати на персонал та водночас гарантувати залучення потрібних фахівців);

адміністративна ефективність і простота (система мотивації має бути прозорою та зрозумілою для всіх працівників, а її адміністрування – максимально

простим, щоб не потребувати значних фінансових чи трудових витрат для стабільної роботи).

Ефективність мотиваційних процесів визначається не окремими заходами, а цілісним і системним підходом до їх організації. Для досягнення успіху необхідно не лише застосовувати стандартні інструменти стимулювання, а й проводити глибокий аналіз внутрішнього стану компанії, її організаційної культури та реальних потреб персоналу.

1.2. Концепція соціально-орієнтованого управління: основні принципи та особливості застосування

У сучасних умовах діяльність керівника передбачає виконання комплексу соціально значущих завдань, серед яких особливе місце займає забезпечення стабільності та згуртованості колективу, сприяння адаптації працівників до робочого середовища, управління психологічною стійкістю персоналу, профілактика та усунення соціальної напруги й конфліктів, створення сприятливих умов для збереження здоров'я та підвищення працездатності співробітників, а також виявлення соціальних проблем і допомога у їх вирішенні. Ці вимоги мають бути відображені у кваліфікаційних характеристиках керівників, де поряд із професійними компетенціями необхідно включати й соціальні складові. Керівник повинен знати соціальні норми та вимоги, принципи організації управління соціальним розвитком підприємства, основи соціального планування, психологію праці та соціальну психологію, методи проведення соціологічних досліджень і психологічного тестування, способи вивчення громадської думки та діагностики соціальних проблем персоналу, а також методи аналізу соціальних програм і визначення їх ефективності. Важливим є володіння передовим вітчизняним і зарубіжним досвідом управління соціальними процесами.

Соціально орієнтоване управління розглядається як управління людьми, що мають різні індивідуальні інтереси, належать до різних соціальних груп і

виконують різноманітні соціальні ролі. Воно являє собою управління людиною не лише як виробничим ресурсом, а передусім як особистістю з усіма її індивідуальними характеристиками, у межах системи, що спрямована на соціалізацію методів і прийомів управління. У наукових підходах він постає як концепція управління підприємством у ринковій економіці, яка ґрунтується на парадигмі: стабільний і безперервний розвиток трудових ресурсів виступає водночас найважливішим чинником виробництва та ключовою метою діяльності підприємства. При цьому досягнення високих фінансових результатів і забезпечення конкурентоспроможності розглядаються не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку з розвитком персоналу, його соціальною захищеністю та професійним зростанням [15].

Проблема соціально-орієнтованого управління за своєю сутністю постає як завдання узгодження індивідуального та суспільного. Управління соціальними інститутами, організаціями чи трудовими колективами фактично означає управління діяльністю та поведінкою окремих індивідів. Тому головна мета соціально-орієнтованого управління полягає у спрямуванні зусиль спільноти людей на реалізацію суспільних цілей та інтересів.

Керувати людьми означає інтегрувати їхні індивідуальні дії у загальну діяльність, гармонізувати особисті інтереси з інтересами суспільства, організації чи колективу. Водночас управління не може зводитися до маніпулювання чи нав'язування ідеалів, що перетворюють людину на пасивний об'єкт зовнішнього впливу. Ефективність управління значною мірою залежить від соціальної активності самих управлінців. Найбільш продуктивне включення особистості в суспільну систему можливе тоді, коли враховуються не лише загальні, а й індивідуальні інтереси конкретної людини, її особливості та потреби самореалізації. У цьому контексті принцип індивідуалізації виступає одним із ключових засад соціально-орієнтованого управління, адже він дозволяє визначити місце та роль кожної особистості в соціальній системі відповідно до її індивідуальних якостей. Управлінські дії, що ґрунтуються на цьому принципі,

забезпечують найбільш ефективно використання внутрішніх резервів колективу для досягнення спільних завдань.

Таким чином, керувати людьми означає бачити в них не лише виконавців вказівок, а самостійних суб'єктів, здатних робити власний вибір і приймати рішення. Соціально-орієнтоване управління поєднує централізацію та координацію дій окремих виконавців із наданням їм простору для індивідуальної ініціативи у виборі шляхів і засобів реалізації спільних цілей, що забезпечує гнучкість, оперативність та ефективність соціального регулювання.

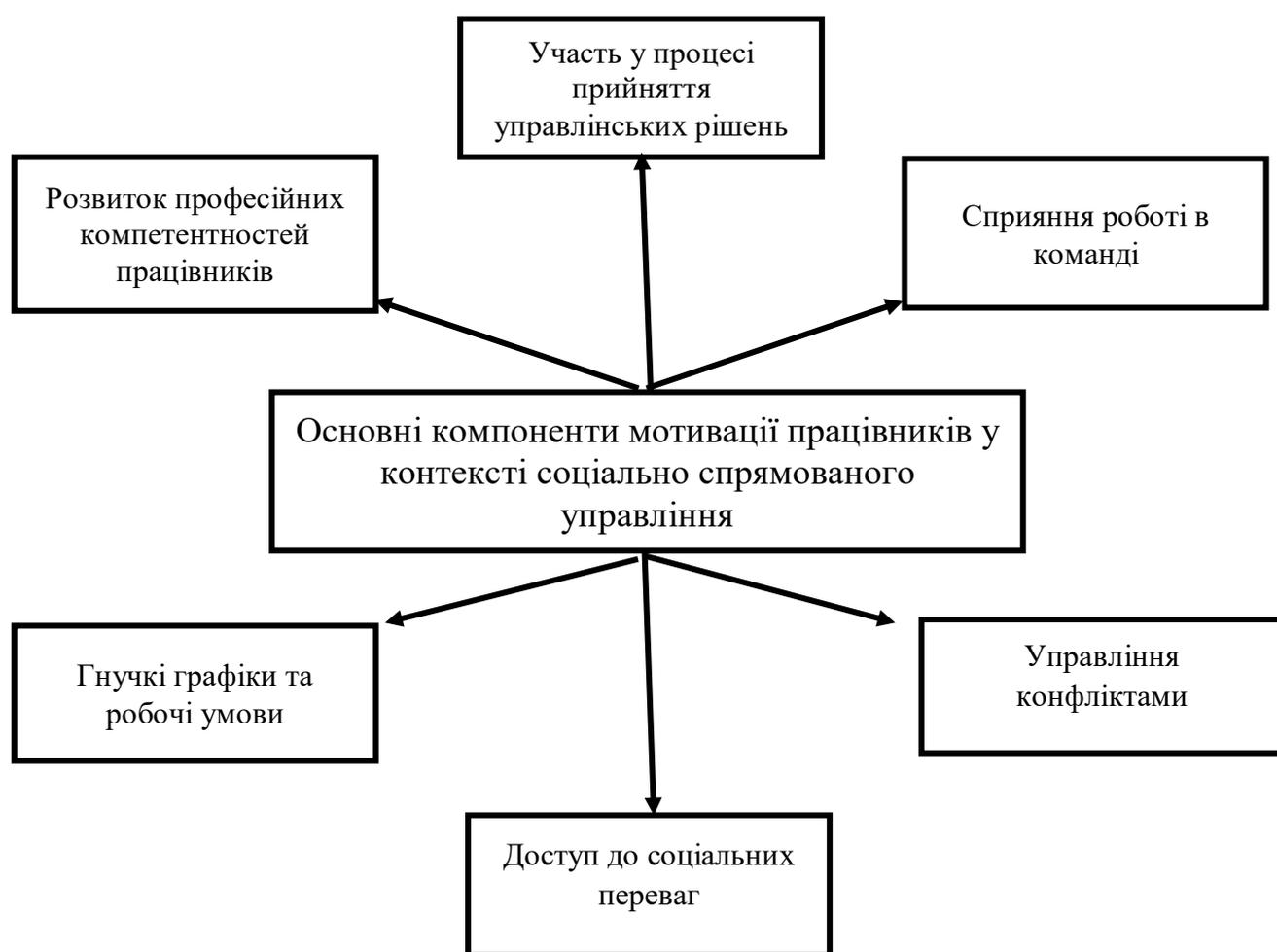


Рисунок 1.3. Основні компоненти мотивації працівників у контексті соціально спрямованого управління

Джерело: розроблено автором.

Соціально-орієнтоване управління персоналом базується на усвідомленні того, що працівник є не просто ресурсом організації, а її головною продуктивною силою, носієм знань, досвіду та творчого потенціалу. У центрі цієї концепції стоїть пріоритет людини, що означає визнання її ролі як ключового чинника розвитку підприємства та суспільства загалом. Такий підхід передбачає формування системи управління, де економічні інтереси організації поєднуються з потребами та очікуваннями персоналу.

Важливим принципом є соціальна відповідальність, яка проявляється у створенні безпечних і комфортних умов праці, забезпеченні балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також у підтримці соціального добробуту працівників. Організація бере на себе зобов'язання не лише щодо досягнення виробничих результатів, а й щодо розвитку людини як особистості.

Не менш значущим є принцип мотивації та розвитку, що передбачає побудову системи стимулів, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу. Йдеться про визнання досягнень, створення можливостей для кар'єрного зростання, професійного навчання та самореалізації. Це сприяє формуванню довгострокової лояльності працівників та підвищенню їхньої залученості у діяльність організації.

Принцип демократизації управління являє собою залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, розвиток корпоративної культури співучасті та партнерства. Такий підхід формує атмосферу довіри, відкритості та взаємної відповідальності, що позитивно впливає на ефективність роботи колективу.

Завершальним принципом є інтеграція соціальних і економічних цілей, яка полягає у гармонійному поєднанні прагнення до економічної ефективності з підвищенням якості життя працівників. Це створює основу для сталого розвитку організації, де успіх бізнесу нерозривно пов'язаний із соціальною стабільністю та добробутом персоналу.

Соціально-орієнтоване управління персоналом постає як сучасна управлінська концепція, що прагне гармонійно поєднати економічну

результативність із соціальною стабільністю та добробутом працівників. Воно формує нову парадигму взаємодії між організацією та її трудовим колективом, у якій акцент робиться не лише на кінцевих показниках діяльності, а й на умовах, за яких ці результати досягаються. Такий підхід передбачає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури співучасті та підтримку балансу між професійними й особистими потребами працівників.

Завдяки цьому управлінська модель забезпечує довгострокову мотивацію персоналу, сприяє підвищенню якості трудового життя та формує відчуття причетності до спільних цілей. Вона дозволяє організації не лише утримувати високий рівень продуктивності, а й створювати стійку основу для стратегічного розвитку, де успіх бізнесу нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю та задоволенням потреб працівників. У результаті соціально-орієнтоване управління стає важливим інструментом формування конкурентних переваг, адже воно поєднує прагнення до економічної ефективності з турботою про людський капітал як головний ресурс сучасного підприємства.

1.3. Системи та моделі мотивації персоналу: огляд наукових підходів

Зарубіжні системи мотивації відзначаються різноманітністю підходів – від індивідуалістичних моделей, орієнтованих на особисті досягнення та матеріальні стимули, до колективних, що акцентують на командній роботі, корпоративній культурі та соціальній відповідальності. У світовій практиці питання мотивації праці завжди займало провідне місце. В Україні традиційна система стимулювання здебільшого базується на оплаті праці, визначеній тарифними ставками та посадовими окладами, однак такий підхід не забезпечує належної ефективності. Тому використання зарубіжного досвіду стає важливою передумовою для побудови дієвої системи мотивування персоналу. Серед різноманіття існуючих моделей особливе значення мають японська, шведська,

американська, німецька, англійська та французька моделі мотивації, кожна з яких має власні особливості та практичну цінність.

Японська модель. У другій половині ХХ та на початку ХХІ століття розвиток японського бізнесу значною мірою формувався під впливом філософії кайдзен. Сам термін у перекладі з японської означає «безперервне вдосконалення» і передбачає постійний процес покращення, що здійснюється у взаємодії між керівниками та працівниками компанії. Засновником цієї концепції вважається японський дослідник Масаакі Імаї.

Особливістю японської моделі є вимога особистих зусиль від кожного учасника виробничого процесу. Менеджмент має постійно й свідомо підтримувати атмосферу прагнення до вдосконалення. При цьому акцент робиться не на окремих видатних досягненнях чи революційних змінах, а на самому процесі поступового покращення. Сила японського менеджменту полягає у створенні та застосуванні системи, яка визнає важливість цілей, але головну увагу приділяє способам їх досягнення.

Згідно з принципами кайдзен, керівництво повинно насамперед заохочувати прагнення працівників удосконалювати робочі процеси. У багатьох компаніях діє система пропозицій, що передбачає преміювання за нові ідеї. Якщо запропоноване нововведення забезпечує економію ресурсів, працівник отримує винагороду пропорційно збереженим коштам. Доплата може нараховуватися як автору індивідуального проекту, так і групі співробітників. Важливо, що ця система спрямована не стільки на отримання прямої економічної вигоди, скільки на формування нового ставлення персоналу до роботи та підвищення їхньої залученості у спільну справу.

Розмір премії залежить від кількості набраних балів, а найвищою винагородою є Президентська премія, яка присуджується за результатів понад 56 балів.

Шведська модель мотивації праці базується на потужній соціальній політиці, спрямованій на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених груп населення. Починаючи

з 1950-х років, профспілки країни під час переговорів щодо колективних трудових угод запровадили концепцію солідарної заробітної плати, яка ґрунтується на принципах рівної оплати за рівну працю та скорочення розриву між мінімальними й максимальними доходами.

Ця політика виконує низку важливих функцій. Вона не лише підтримує ринкову конкуренцію, а й стимулює постійне оновлення виробництва на основі сучасних науково-технічних досягнень. У практичному вимірі це означає, що працівники з однаковою кваліфікацією та аналогічними обов'язками отримують однакову зарплату незалежно від фінансових результатів підприємства. Наприклад, якщо у певній галузі частина підприємств працює прибутково, інші – середньорентабельно, а деякі збитково, то заробітна плата на всіх підприємствах визначається на середньому рівні, закріпленому галузевою угодою.

Профспілки суворо контролюють дотримання цього принципу, не дозволяючи власникам нерентабельних підприємств знижувати оплату праці нижче узгодженого рівня. Такий підхід змушує бізнес або модернізувати виробництво, або припиняти діяльність, що у підсумку сприяє підвищенню загальної ефективності та рентабельності.

Ще однією характерною рисою є прагнення до зменшення розриву між найнижчими та найвищими зарплатами. Система єдиного рівня підвищення заробітної плати забезпечує вирівнювання: доходи працівників із низькою оплатою зростають швидше, тоді як у високооплачуваних категорій вони стримуються. Крім того, профспілки під час укладання нових договорів часто наполягають на включенні положень про пріоритетне зростання заробітків у низькооплачуваних групах. У результаті створюються сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в інтелектуальних сферах виробництва.

Американська модель мотивації праці суттєво відрізняється від шведської, адже її основою є заохочення та матеріальне збагачення найбільш активних і результативних працівників. Центральним елементом виступає система «оцінки заслуг», яка визначає рівень заробітної плати для співробітників однакової

кваліфікації залежно від якості та ефективності їхньої роботи. Оцінювання здійснюється через анкетування, опитування та рейтингові бали, що враховують два блоки показників:

виробничі – продуктивність праці, виконання норм виробітку, раціональне використання робочого часу;

особистісні – ініціативність, активність, лідерські здібності та здатність працювати в команді.

У більшості американських компаній застосовуються дві поширені системи преміювання – Скенлон та Ракера. Їхня суть полягає у формуванні преміального фонду за умови прибутковості підприємства. Із цього фонду 25% спрямовуються до резерву, а решта розподіляється між адміністрацією та працівниками у співвідношенні 1:3.

Важливим чинником матеріальної мотивації є також багатoproфільність працівників. Ті, хто володіє кількома професіями, отримують додаткові бали, які конвертуються у надбавку до заробітної плати. Такий підхід підвищує мобільність персоналу всередині організації, сприяє зростанню задоволеності роботою та загальному покращенню результатів діяльності компанії.

У центрі німецької моделі мотивації праці стоїть людина як вільна особистість, що усвідомлює власну відповідальність перед суспільством. Економічна свобода трактується як здатність враховувати інтереси суспільства та знаходити своє місце в системі «виробництво – споживання». Водночас не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку, тому господарство Німеччини має соціальний характер. Держава створює умови для всіх, запобігає проявам несправедливості та захищає тих, хто найбільш уразливий – безробітних, хворих, літніх людей і дітей.

Соціальна справедливість і солідарність розглядаються як ключові передумови суспільного консенсусу. На думку західних дослідників, гармонійне поєднання стимулювання праці з наданням соціальних гарантій є однією з найефективніших моделей, відомих в історії економічних теорій. Такий підхід забезпечує одночасно економічний добробут та соціальну захищеність населення.

Великобританська модель мотивації праці вирізняється партнерськими взаєминами між працівниками та підприємцями. Співробітники часто беруть участь у капіталі та власності компанії, що проявляється у двох формах винагороди – грошовій та акціонерній. Окрім заробітної плати, працівники можуть купувати акції підприємства й отримувати дивіденди. Досить поширеною є й практика, коли рівень оплати праці безпосередньо залежить від прибутковості компанії.

На підприємствах Великобританії застосовуються різні системи преміювання. Один підхід визначає розмір премії залежно від виробітку, інший – від якості роботи та продукції, а третій поєднує обидва показники. Додатково працівники можуть отримати надбавку у розмірі 5–8% тарифної ставки за умови відпрацювання повного робочого тижня.

Як і в американській моделі, у британській системі широко використовуються інструменти підвищення зацікавленості персоналу: оплачувані відпустки, субсидії, фінансова допомога для навчання чи підвищення кваліфікації. Це створює сприятливі умови для розвитку працівників та зміцнення їхньої мотивації.

Французька система мотивації праці вирізняється високим рівнем індивідуалізації, адже під час визначення заробітної плати враховуються такі чинники, як професійна кваліфікація, якість виконаної роботи та активність працівника у створенні раціоналізаторських пропозицій. Додатково на рівень доходу впливають стаж, вік та освіта.

Для преміювання персоналу застосовується багатофакторний аналіз, що базується на оцінюванні за шістьма критеріями:

- професійні знання;
- виробіток;
- якість виконаної роботи;
- ініціативність;
- виробнича етика;
- дотримання правил техніки безпеки.

На відміну від інших зарубіжних моделей, французька система передбачає також штрафні санкції. Якщо працівник відсутній на робочому місці від 3 до 5 днів, його надбавка зменшується на 25%. У випадку відсутності понад 10 днів надбавка анулюється повністю.

Таблиця 1.2.

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основна ідея	Ключові інструменти мотивації	Особливості	Результат
Японія	Безперервне вдосконалення процесів	Система пропозицій, премії за економію коштів, групові та індивідуальні винагороди	Акцент на процес, а не лише на результат; залучення всіх працівників	Підвищення залученості персоналу, формування культури постійного покращення
Швеція	Рівна оплата за рівну працю	Галузеві угоди, вирівнювання зарплат, пріоритетне підвищення низьких доходів	Заборона зниження зарплати нижче узгодженого рівня; стимул модернізації	Зменшення майнової нерівності, підвищення рентабельності підприємств
США	Заохочення найактивніших і результативних	Анкетування, рейтинги, системи преміювання Скенлон і Ракера, багатопрофільність	Оплата залежить від продуктивності та особистих якостей; премії з прибутку	Зростання мобільності працівників, підвищення задоволеності роб
Німеччина	Поєднання свободи та соціальної відповідальності	Соціальні гарантії, державний захист вразливих груп	Людина в центрі системи; баланс стимулів і соціальної підтримки	Економічний добробут у поєднанні з високим рівнем соціальної захищеності
Велика Британія	Партнерство працівника й підприємця	Грошова та акціонерна форма зарплати, премії за виробіток і якість, надбавки	Працівники беруть участь у капіталі; оплата може залежати від прибутку	Підвищення мотивації через участь у власності, розвиток кваліфікації

Продовження таблиці 1.2

Франція	Оплата з урахуванням індивідуальних показників	Багатофакторний аналіз (знання, виробіток, якість, ініціативність, етика, безпека), система балів	Макимум 120 балів; існують штрафні санкції за відсутність	Стимулювання професійного розвитку, дисципліни та відповідальності
---------	------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, розглянуті зарубіжні моделі мотивації праці демонструють як спільні риси, так і суттєві відмінності, що зумовлені історичними, культурними та соціально-економічними особливостями кожної країни. Незважаючи на різні підходи – від японського акценту на процесі постійного вдосконалення, шведського прагнення до соціальної рівності, американського орієнтування на індивідуальні заслуги, німецького поєднання свободи та соціальних гарантій, британського партнерства між працівником і підприємцем до французької індивідуалізації та багатофакторного аналізу – всі ці системи об'єднує головне: висока ефективність у підвищенні продуктивності та залученості персоналу.

Запровадження таких моделей у відповідних країнах сприяло не лише економічному зростанню, а й формуванню соціальної стабільності, розвитку корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Саме тому вони стали своєрідними еталонами для інших держав, де традиційні системи організації праці та мотивації не забезпечують бажаних результатів. Використання зарубіжного досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики до національних умов, створюючи більш гнучкі та результативні механізми управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства є увага до працівників підприємства, адже саме вони формують основу економічного зростання та конкурентоспроможності як окремих спеціалістів, так і організації в цілому. У першому підпункті було представлено думки вчених, а саме А.С. Афонін, А. М. Колот, І. Ф. Беляєва, М. Мескон, Г. Дж. Болт та інших про

трактування терміну «мотив», «мотивація персоналу», а також «потреба». Було розкрито сутність даних термінів. На мій погляд, найбільш змістовним є таке формулювання: мотивація – це внутрішній стан людини, зумовлений зовнішнім або внутрішнім впливом, який пов'язаний із її потребами та активізує, стимулює й спрямовує дії на досягнення поставленої мети.

У другому підпункті було визначено концепцію соціально-орієнтованого управління персоналом. Це сучасна концепція, що поєднує економічну ефективність із соціальною стабільністю та добробутом працівників. Воно формує нову модель взаємодії між організацією та колективом, де важливими є не лише результати, а й умови їх досягнення.

У третьому підпункті було систематизовано моделі управління персоналом у провідних країнах світу (Японія, Швеція, США, Німеччина, Велика Британія, Франція). Ці моделі мотивації праці мають спільні та відмінні риси, зумовлені історичними й культурними особливостями країн. Попри різні підходи до організації стимулювання персоналу, всі ці системи об'єднують ключове – висока результативність у забезпеченні продуктивності праці та зростанні залученості працівників. Саме ефективність робить їх прикладом для наслідування та джерелом цінного досвіду у формуванні сучасних управлінських практик. На мою думку, найбільш ефективною є модель Великої Британії, адже робітник, який матиме навіть незначну частину капіталу, буде більш зацікавлений у покращенні фінансового становища підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "НОВА ПОШТА"

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційної структури

Станом на 2025 рік ТОВ «Нова пошта» утримує позиції одного з найвідоміших та найбільш затребуваних сервісів експрес-доставки в Україні, водночас активно розширюючи свою присутність на європейському ринку.

Компанія була заснована у 2001 році В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком, які виступають основними співзасновниками, а також Інною Поперешнюк як міноритарним учасником. Статутний капітал підприємства розподілений порівну між двома основними власниками, що забезпечує рівновагу в управлінні та стратегічному розвитку бізнесу. На сьогодні «Нова пошта» має понад 13 тисяч відділень та 24 тисячі поштоMATів по всій Україні, а також 50 відділень у найбільших містах Польщі, 2 відділення у Литві, які розташовані у Вільнюсі та у Каунасі, 10 відділень у Чехії, 19 відділень в Німеччині та відкрилися відділення у Великій Британії, Іспанії, Франції, Румунії, Словаччині, Латвії, Естонії, Угорщині та Італії. Загалом компанія «Nova Post» суттєво розширила свою міжнародну присутність, вийшовши на ринки тринадцяти європейських країн. Мережа сервісних точок у Європі зросла на понад 35 тисяч, серед яких 87 — це власні відділення компанії.

Співвласниками та стратегічними керівниками бізнесу залишаються Климов В'ячеслав Володимирович та Поперешнюк Володимир Анатолійович, а операційне управління здійснює генеральний директор (CEO) Олександр Миколайович Бульба.

«Нова пошта» є прикладом успішної української компанії, яка поєднує інноваційні технології, цифрові сервіси та масштабну мережу відділень,

сприяючи інтеграції України у європейський логістичний простір і формуючи позитивний імідж українського бізнесу за кордоном.

Компанія здійснює транспортно-експедиторську діяльність, надаючи широкий спектр поштових, логістичних та супутніх послуг як фізичним, так і юридичним особам. «Нова пошта» надає широкий спектр послуг, серед яких експрес-доставка документів та товарів, перевезення вантажів, кур'єрська доставка, здійснення грошових переказів та інші супутні сервіси. Завдяки такому комплексному підходу компанія здатна задовольнити потреби різних категорій клієнтів – від приватних осіб, які користуються послугами для особистих відправлень, до великих підприємств, що потребують масштабних логістичних рішень. У 2025 році середній час доставки між містами становить до 24 годин, та розсилається близько півтора мільйони посилок щоденно, що підтверджує високий рівень ефективності та технологічної організації процесів.

Згідно з офіційно зареєстрованим КВЕД, основним напрямом діяльності компанії визначено 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Водночас підприємство охоплює й інші види діяльності, серед яких:

46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»;

49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»;

52.10 «Складське господарство»;

53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність»;

64.19 «Інші види грошового посередництва».

Головною метою компанії є створення максимально зручних умов для клієнтів, забезпечуючи легку та доступну доставку – до відділення, поштомоту або безпосередньо за адресою отримувача [20].

Початковий етап розвитку ТОВ «Нова Пошта» супроводжувався численними труднощами, які компанія змогла успішно подолати, формуючи власний, унікальний підхід до організації логістичних і поштових послуг.

Одним із першочергових завдань було визначення оптимальних маршрутів доставки, що вимагало врахування багатьох чинників, таких як: густота

населення, географічне розташування пунктів призначення та особливості інфраструктури. Для цього було створено систему маршрутизації, спрямовану на скорочення витрат часу та ресурсів.

Не менш важливою проблемою стала організація служби клієнтської підтримки. Зі зростанням обсягів відправлень та розширенням мережі обслуговування, виникла потреба у забезпеченні доступного та оперативного зв'язку з клієнтами. Компанія вирішила це завдання шляхом впровадження сучасних технологій для обробки звернень і скарг, що дозволило вчасно реагувати на потреби користувачів та підвищити рівень їхньої задоволеності.

Створення системи відстеження вантажів, яка відповідала б вимогам сучасного ринку та могла конкурувати з аналогічними сервісами провідних світових логістичних компаній викликала деякі труднощі. Вона потребувала значних інвестицій у розробку та вдосконалення інформаційних технологій, а також у створення прозорої та доступної для клієнтів системи моніторингу відправлень.

Важливим етапом становлення компанії стало формування корпоративної культури, що сприяла ефективному внутрішньому спілкуванню та налагодженню партнерських відносин. Для цього «Нова Пошта» активно розвивала комунікаційні інструменти, організовувала тренінги та семінари, які допомагали формувати взаєморозуміння та спільне прагнення до вдосконалення бізнес-процесів.

Станом на 2025 рік ТОВ "Нова Пошта" налічує понад 34 тисячі співробітників. Переважна більшість – працівники відділень та терміналів. До організаційної структури підприємства входить розгалужена мережа відділень, складів та пунктів приймання й видачі вантажів, що охоплює всю територію України.

Регіональні дирекції здійснюють контроль за роботою відділень та пунктів приймання-видачі у визначених частинах країни. Вони відповідають за стратегічне управління, реалізацію корпоративних цілей та забезпечення узгодженості бізнес-процесів у межах регіону.

Обласні відділення охоплюють конкретні області та складаються з кількох пунктів приймання-передачі вантажів. Кожне відділення має власного керівника, що відповідає за організацію роботи, управління персоналом, дотримання стандартів обслуговування та виконання ключових показників ефективності.

Пункти приймання та видачі посилок безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Вони виконують ключову роль у процесі обслуговування, забезпечуючи своєчасне приймання та видачу відправлень. Кожен пункт має керівника, відповідального за організацію роботи, контроль якості послуг та підтримання безперебійного функціонування. Завдяки цьому клієнти отримують стабільний сервіс, що відповідає корпоративним стандартам компанії.

Центральний офіс ТОВ «Нова Пошта» відповідає за стратегічне управління компанією та ухвалення найважливіших рішень, що визначають її розвиток у цілому. Саме тут формуються основні напрями діяльності, які спрямовують роботу всієї мережі. Офіс забезпечує координацію та зв'язок між відділеннями, контролює узгодженість бізнес-процесів і стежить за тим, щоб вони відповідали місії та цінностям компанії.

Фінансово-бухгалтерський відділ ТОВ «Нова Пошта» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку компанії, працюючи з різними категоріями клієнтів і впроваджуючи сучасні фінансові системи та інструменти, спрямовані на підвищення прибутковості бізнесу. Щодня фахівці відділу здійснюють аналіз даних фінансового, податкового та управлінського обліку, що дозволяє ухвалювати рішення щодо інвестицій, оцінювати їхню окупність та визначати перспективні напрями розвитку. Завдяки цьому компанія формує фінансову стратегію, яка має забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів, контроль витрат і стабільне зростання у конкурентному середовищі.

У структурі ТОВ «Нова Пошта» важливе місце займає департамент логістики. Його діяльність охоплює міжміську, міську та міжтермінальну логістику, що дозволяє підтримувати безперервність процесів доставки та оптимізувати рух вантажів. Відділ інформаційних технологій гарантує стабільну роботу ІТ-інфраструктури та сприяє безперервному функціонуванню бізнесу.

Загальна модель організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» наведена на рисунку 2.1.

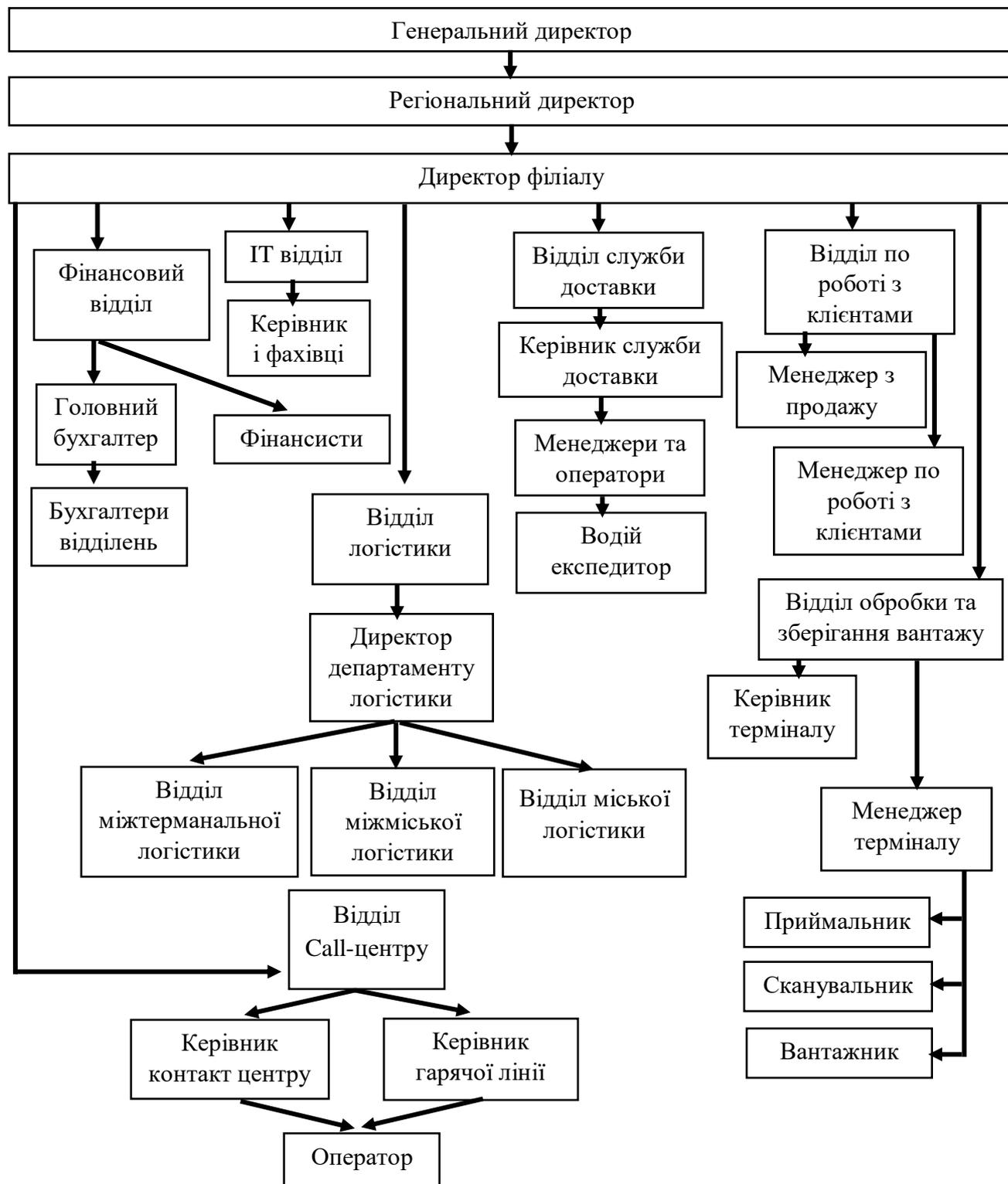


Рисунок 2.1. Загальна модель організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором.

Відділ по роботі з клієнтами відіграє важливу роль. Він займається виконанням планів продажів, залученням нових клієнтів та підтримкою вже

існуючих, дотримуючись високих стандартів сервісу та формуючи позитивний імідж компанії.

Лінійно-функціональна структура управління дає можливість ефективно координувати роботу між різними відділами та підрозділами. Завдяки цьому легше вирішувати поточні завдання та досягати стратегічних цілей. Така модель дозволяє кожному підрозділу зосередитися на розвитку власних ключових компетенцій, що позитивно впливає на якість послуг і продукції. Крім того, вона сприяє підвищенню ефективності роботи та професійному розвитку працівників, адже спеціалізація і чіткий розподіл управлінських функцій допомагають краще організувати процеси.

Водночас ця структура має й певні недоліки. Найчастіше виникають труднощі у взаємодії між лінійними та функціональними керівниками, що може призводити до конфліктів або затримок у прийнятті рішень. Також ускладнюється процес внесення змін чи проведення реорганізації, адже багаторівнева система управління потребує узгодження дій між різними рівнями.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу (матеріальні та нематеріальні стимули)

Станом на теперішній етап розвитку підприємницької діяльності персонал підприємства розглядається не лише як виробничий ресурс, а як ключовий стратегічний чинник, що визначає рівень його конкурентоспроможності на ринку. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівництва застосовувати сучасні концепції управління людськими ресурсами, розробляти та впроваджувати гнучкі системи менеджменту, орієнтовані на мотивацію та розвиток працівників.

Високий рівень мотивації персоналу забезпечує формування сприятливого середовища для досягнення результативності праці, стимулює професійне зростання та підвищує залученість співробітників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, мотивація виступає не лише інструментом

підвищення продуктивності, а й важливим фактором формування корпоративної культури та довгострокової стабільності бізнесу.

В українських реаліях питання управління мотивацією набуває особливої актуальності у зв'язку зі складною соціально-економічною ситуацією. Наслідки повномасштабної війни, масова міграція населення, трансформація структури зайнятості та зниження реальних доходів громадян створюють нові виклики для підприємств. У цих умовах компанії змушені шукати інноваційні підходи до залучення, утримання та стимулювання працівників, адаптуючи традиційні системи мотивації до сучасних потреб та очікувань персоналу.

Застосування комплексних мотиваційних програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, стає необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Це включає використання індивідуалізованих підходів до оцінки результатів праці, впровадження програм професійного навчання, створення можливостей для кар'єрного зростання та формування атмосфери довіри й партнерства між роботодавцем і працівниками.

Матеріальна форма мотивації традиційно базується на системі оплати праці, яка виступає ключовим інструментом стимулювання персоналу. У ТОВ «Нова пошта» впроваджено грейдингову систему винагороди, що належить до найсучасніших та найбільш ефективних механізмів управління заробітною платою. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити відповідність рівня оплати праці ринковим стандартам, але й формує відчуття внутрішньої справедливості серед співробітників, що є важливим чинником їхньої лояльності та залученості.

Застосування грейдингової системи в умовах динамічного та висококонкурентного ринку логістичних послуг створює можливості для гнучкого реагування на економічні зміни. Регулярний перегляд рівнів заробітної плати в межах встановлених грейдів забезпечує адаптивність системи до інфляційних процесів, коливань на ринку праці та загальної соціально-економічної ситуації в країні. Це дозволяє компанії підтримувати баланс між інтересами бізнесу та потребами працівників, зберігаючи конкурентоспроможність і стабільність кадрового складу.

Одним із ключових інструментів фінансової мотивації персоналу в ТОВ «Нова Пошта» виступає система преміювання, що базується на досягненні запланованих показників результативності. Вона передбачає надання працівникам додаткових винагород за виконання конкретних цілей, встановлених для їхніх посадових обов'язків або структурних підрозділів.

Окрім премій за досягнення планових показників, у компанії застосовується система бонусів, спрямована на заохочення виняткових результатів. Вона дозволяє відзначати працівників, які демонструють високий рівень ефективності, проявляють ініціативність або роблять значний внесок у розвиток бізнесу. Такі бонуси виконують роль додаткового стимулу, підкреслюючи цінність індивідуальних досягнень та сприяючи формуванню культури високих стандартів роботи.

Також існує система преміювання за внесок у розвиток компанії. Вона орієнтована на підтримку інноваційних ідей та ініціатив, що сприяють вдосконаленню бізнес-процесів, оптимізації операційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цьому працівники отримують не лише матеріальне визнання, а й моральне задоволення від того, що їхні пропозиції та рішення мають реальний вплив на розвиток організації.

Бонусні програми, що функціонують у ТОВ «Нова Пошта», виступають засобом офіційного визнання внеску працівників у розвиток компанії. Вони доповнюють базову систему оплати праці та преміювання, створюючи умови для формування позитивної корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії. Визначальною рисою бонусних програм є їхня багатогранність та орієнтація на різні аспекти професійної діяльності співробітників. Це дозволяє враховувати як індивідуальні досягнення, так і колективні результати, що сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та розвитку командного духу.

Компанія приділяє особливу увагу регулярному оновленню та адаптації бонусних ініціатив, аби вони відповідали сучасним викликам, актуальним потребам та очікуванням працівників. Завдяки цьому бонусні програми стають не лише засобом матеріального заохочення, а й важливим елементом стратегічного

управління людськими ресурсами, спрямованим на довгострокове утримання та розвиток кадрового потенціалу компанії. Елементи бонусної системи ТОВ «Нова Пошта» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Складові бонусної системи мотивації в ТОВ «Нова Пошта»

Елемент системи	Сутність та призначення	Очікуваний ефект
Цільові бонуси	Встановлення конкретних цілей та завдань для окремих працівників чи підрозділів. Винагорода за досягнення показників ефективності, підвищення рівня сервісу.	Підвищення результативності та орієнтація персоналу на стратегічні цілі компанії.
Стимулювання ініціативи	Заохочення висування та реалізації ідей щодо оптимізації процесів, зниження витрат.	Формування інноваційної культури та активізація творчого потенціалу працівників.
Програма «Employee of the Month»	Визнання та нагородження співробітників за особливі досягнення чи значний внесок у розвиток компанії (премії, сертифікати, подарунки).	Підвищення мотивації, формування позитивної корпоративної атмосфери, розвиток командного духу.
Програма «Рекомендуй друга»	Заохочення працівників до залучення нових фахівців шляхом фінансових винагород за успішні рекомендації.	Розширення кадрового потенціалу та зниження витрат на рекрутинг.
Додаткові винагороди за особисті досягнення	Премії чи бонуси за перевищення встановлених стандартів продуктивності або виконання особливих завдань.	Стимулювання індивідуальної ефективності та розвиток конкурентного середовища всередині компанії.
Участь у програмах акцій та опцій	Надання можливості працівникам придбати акції компанії або отримати опціони.	Формування довгострокової лояльності, залучення персоналу до стратегічного розвитку бізнесу.

Джерело: розроблено автором.

Компанія «Нова пошта» демонструє системний та масштабний підхід підтримки своїх працівників і членів їхніх родин, реалізуючи комплексну модель матеріальної допомоги у випадках форс-мажорних обставин. Така політика охоплює широкий спектр ситуацій – від травм і хвороб до втрати житла чи вимушеної евакуації. Фінансові показники підтверджують масштабність цієї

діяльності: у 2022 році витрати на матеріальну допомогу становили 118,5 млн грн, у 2023 році вони зросли майже у чотири рази – до 481 млн грн, а у 2024 році залишилися значними, досягнувши рівня 400 млн грн.

Важливо, що компанія не обмежується виконанням базових обов'язків роботодавця. Вона формує навколо працівника соціально підтримувальне середовище, яке стає критично важливим чинником у збереженні мотивації, лояльності та довіри до організації. Це середовище включає не лише матеріальну допомогу, але й моральну підтримку, створення відчуття захищеності та впевненості у майбутньому.

ТОВ «Нова пошта» приділяє значну увагу нематеріальним формам мотивації персоналу, які спрямовані на підтримку психологічного комфорту, розвиток особистого потенціалу та формування згуртованого колективу. У компанії реалізуються комплексні програми психологічної підтримки, що включають залучення воєнних, дитячих та сімейних психологів.

Підприємство організовує антистресові заходи, серед яких — онлайн-фітнес, мовні та читацькі клуби, бігові спільноти. Такі ініціативи сприяють не лише фізичному та емоційному відновленню, але й формують атмосферу взаємної підтримки, що підсилює командний дух. Окремо варто відзначити креативні програми для дітей співробітників, які зміцнюють соціальні зв'язки та створюють відчуття турботи з боку компанії.

Нематеріальна мотивація також охоплює інвестування у професійний розвиток персоналу. «Нова пошта» активно впроваджує системи дистанційного навчання, програми підвищення кваліфікації, наставництва, тренінгів, розвитку управлінських компетентностей та пропонує навчальні програми, тренінги та курси, що охоплюють бізнес, логістику, технічні навички й особистісний розвиток. Компанія створює можливості для кар'єрного зростання, переводячи працівників на посади з більшою відповідальністю та перспективами, що сприяє набуттю нових компетенцій і підвищенню кваліфікації. Важливим напрямом є підтримка індивідуального кар'єрного планування через консультації та оцінку потенціалу співробітників. Крім того, розвиваються програми менторства й

кураторства, які допомагають новачкам швидше адаптуватися та отримати професійний досвід під керівництвом більш досвідчених колег. У 2024 році навчання пройшли 33,9 тис. співробітників, що є яскравим свідченням стратегічної орієнтації компанії на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Серед нематеріальних чинників мотивування слід відзначити визнання та похвала, які є важливими чинниками підтримки морального стану й професійного добробуту працівників. На ТОВ «Нова Пошта» діє комплексна система визнання, що сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу. Регулярно відзначаються успіхи співробітників під час корпоративних заходів чи загальних зборів та через публікації у внутрішніх ресурсах компанії. Керівництво приділяє увагу індивідуальним досягненням, висловлюючи слова подяки особисто або через електронні повідомлення.

Важливим елементом є система винагород, яка передбачає сертифікати, бонуси чи інші заохочення за внесок у розвиток бізнесу. Окремо відзначаються працівники, що беруть активну участь у проєктах та ініціативах, отримуючи премії чи підвищення статусу. Крім того, компанія підтримує культуру взаємного морального визнання серед колег, що формує атмосферу співпраці та сприяє досягненню спільних результатів.

Компанія постійно стимулює своїх працівників до професійного зростання та загального розвитку. Компанія надає різноманітні ресурси та можливості для розвитку знань і навичок, що сприяє особистісному та кар'єрному розвитку персоналу. Працівники залучаються до проєктів та ініціатив, які дозволяють здобувати новий досвід і розширювати компетенції. Важливу роль відіграє система оцінки та зворотного зв'язку, що допомагає співробітникам усвідомлювати свої сильні сторони й працювати над удосконаленням слабких. Крім того, компанія формує розвивальну культуру, де колеги підтримують один одного у навчанні та професійному розвитку. Такий підхід не лише підвищує мотивацію, а й виступає інвестицією у майбутню успішність та компетентність персоналу.

Загальна система нематеріальної мотивації наведена на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Підсумкова таблиця інструментів нематеріальної мотивації, які використовуються на ТОВ «Нова Пошта»

Інструмент мотивації	Вплив на співробітників
Навчальні програми та тренінги	Підвищення кваліфікації, кар'єрні перспективи
Участь у проєктах та ініціативах	Розвиток нових навичок, отримання досвіду, підвищення залученості до справ компанії
Антистресові заходи	Баланс між роботою та особистим життям, емоційна стабільність
Психологічна підтримка	Зниження стресу, відчуття турботи та захищеності
Менторство та кураторство	Швидка адаптація, передача знань, розвиток командної взаємодії
Визнання та похвала	Підвищення морального стану, формування командного духу
Оцінка та зворотний зв'язок	Підвищення самосвідомості, корекція професійного розвитку

Джерело: розроблено автором.

Аналіз системи мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що вона має комплексний, багаторівневий та динамічний характер, який відповідає сучасним стандартам управління людськими ресурсами в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів, зумовлених воєнним станом. Компанія застосовує стратегічний підхід до стимулювання персоналу, інтегруючи матеріальні інструменти (оплата праці, премії, бонуси, соціальні програми) з нематеріальними методами впливу, спрямованими на підтримку психологічного комфорту, професійного розвитку та особистісного зростання співробітників.

Такий підхід формує цілісну модель мотивації, що поєднує економічні стимули з гуманітарними та соціальними аспектами. Він забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й створює атмосферу довіри, лояльності та довгострокової прихильності персоналу до компанії. У результаті «Нова Пошта» демонструє приклад сучасної системи управління персоналом, яка розглядає працівника як стратегічний ресурс і водночас як особистість, потреби та розвиток якої є важливими для сталого успіху організації.

2.3. Визначення проблем і недоліків у механізмі мотивації на підприємстві

Аналіз фінансової звітності підприємства є важливим інструментом не лише для оцінки його економічного стану, а й для виявлення проблем, що безпосередньо впливають на мотивацію персоналу. Фінансові показники визначають можливість своєчасної виплати заробітної плати, премій та інших видів матеріального заохочення. Якщо аналіз демонструє низьку ліквідність або дефіцит коштів, це може призвести до затримок у виплатах, що негативно позначається на рівні залученості працівників. Водночас прибутковість підприємства формує основу для інвестицій у розвиток персоналу, фінансування навчання, соціальних програм та корпоративних ініціатив. Низькі фінансові результати обмежують ці можливості, що знижує мотивацію та професійну активність співробітників.

Прозорість фінансової інформації також має значення для формування довіри між керівництвом і працівниками. Відкрите інформування про фінансовий стан підприємства створює відчуття стабільності та справедливості, тоді як приховування або демонстрація збитковості породжує недовіру й демотивацію. Аналіз витрат на оплату праці у співвідношенні з доходами дозволяє оцінити справедливість винагороди, що є ключовим чинником у підтриманні позитивного психологічного клімату. Постійні фінансові проблеми, такі як збитковість чи надмірна кредитна залежність, створюють атмосферу нестабільності, яка знижує продуктивність і стимулює відтік кадрів.

Фінансова база ТОВ «Нова пошта» формується за рахунок власного та позикового капіталу. Власні кошти забезпечують стабільність і надійність компанії, створюючи основу для безперервного функціонування та підтримки високої якості послуг. Залучені ресурси, у свою чергу, відкривають можливості для інвестування в інноваційні проекти, модернізацію логістичної інфраструктури, впровадження сучасних технологій та розширення спектра сервісів для клієнтів. Такий баланс фінансування дозволяє «Новій пошті» не лише

утримувати лідерські позиції на ринку доставки, а й постійно вдосконалюватися, відповідаючи на потреби бізнесу та населення

Для оцінки діяльності ТОВ «Нова Пошта» був проведений техніко-економічний аналіз (табл. 2.3). Цей аналіз включає розрахунок показників, які відображають стан підприємства. Серед цих показників – числові відомості про капітал підприємства, економічні та фінансові результати його діяльності, а також рентабельність.

Таблиця 2.3.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2022 - 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			Відхилення			
				2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АКТИВИ НА КІНЕЦЬ РОКУ										
1	Активи - всього	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1300, гр. 4	15754920	23101706	31585793	15830873	100,5	8484087	36,7
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1095 + 1200), гр. 4	12319191	18769254	24548276	12229085	99,3	5779022	30,8
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1000, гр. 4	76808	63849	78381	1573	2	14532	22,7
1.1.2	Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1005, гр. 4	1660949	2765733	2230261	569312	34,3	-535472	-19,4
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1010, гр. 4	6840742	9327238	14269099	7428357	108,6	4941861	53
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1020, гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1030 + 1035), гр. 4	3564861	6297444	7445582	3880721	108,9	1148138	18,2
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1040 + 1045 + 1050 + 1060 + 1065 + 1090 + 1200), гр. 4	175831	314990	524953	349122	198,5	209963	66,6

Продовження таблиці 2.3.

1.2	Оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд 1195, гр. 4	3435729	4332452	7037517	3601788	104,8	2705065	62,4
1.2.1	Запаси	тис. грн.	Ф.1, ряд 1100 + 1110	422156	391015	398124	-24032	-5,7	7109	1,82
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	Ф.1, ряд (1115 + 1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155), гр. 4	1751632	2811046	3521427	1769795	101,4	710381	25,3
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	Ф.1, ряд (1160 + 1165), гр. 4	746785	1083051	2992041	2245256	300,6	1908990	176,2
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд (1170 + +1180 + 1190), гр. 4	12234	24544	71430	59196	483,9	46886	191
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ НА КІНЕЦЬ РОКУ										
2	Зобов'язання - усього	тис. грн.	Ф.1, ряд (1595 + 1695 + 1700), гр.4	9238848	13593398	19997414	10758566	116,4	6404016	47,1
2.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1595, гр. 4	3787630	5337000	9225802	5438172	143,6	3888802	72,9
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн.	Ф.1, ряд (1695 + 1700), гр. 4	5451218	8256398	10771612	5320394	97,6	2515214	30,5
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн.	Ф.1, ряд (1600 + 1610), гр. 4	2444731	3393971	5199333	2754602	112,7	1805362	53,2
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	Ф.1, ряд (1615 + 1605), гр. 4	1259484	1857488	2019060	759576	60,3	161572	8,7
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	Ф.1, ряд (1620 + 1625 + 1630 + 1640 + 1645 + 1650 + 1660 + 1690), гр. 4	1664267	2940054	3442206	1777939	106,8	502152	17,1

Продовження таблиці 2.3.

2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн.	Ф.1, ряд 1665, гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ НА КІНЕЦЬ РОКУ										
3	Власний капітал – усього	тис. грн.	Ф. 1, ряд.1495, гр. 4	6516072	9508308	11588379	5072307	77,8	2080071	21,9
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд.1400, гр. 4	4654	4654	4654	0	0	0	0
3.2	Додатковий капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд (1405 + 1410), гр. 4	27301	27301	27301	0	0	0	0
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1415 + 1435), гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
3.5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1420, гр. 4	6484117	9476353	11556424	5072307	78,2	2080071	21,9
3.6	Неоплачений капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1425 + 1430), гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
4.1	Основні засоби	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1010, гр. 4	6840742	9327238	14269099	7428357	108,6	4941861	53
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011, гр. 4	10178235	13852844	20300793	10122558	99,4	6447949	46,5
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012, гр. 4	3337493	4525606	6031694	2694201	80,7	1506088	33,3
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	9302400	12015539	17076818	7774418	83,6	5061279	42,1
4.2	Нематеріальні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд.1000, гр. 4	76808	63849	78318	1510	2	14469	22,7
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1001, гр. 4	222084	235471	274050	51966	23,4	38579	16,4

Продовження таблиці 2.3.

4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1002, гр. 4	145276	171622	195669	50393	34,7	24047	14
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	222702	228777	254760	32058	14,4	25983	11,3
4.3	Оборотні активи									
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195, гр. 4	3435729	4332452	7037517	3601788	104,8	2705065	62,4
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 + ряд. 1130 + ряд. 1135 + ряд. 1140 + ряд. 1145 + ряд. 1150 + ряд. 1155), гр. 4	2254557	2811046	3575922	1321365	58,6	764876	27,2
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	4314182	3884090	5684984	1370802	31,8	1800894	46,4
ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ										
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр. 3	23687034	36468879	44779857	21092823	89	8310978	22,8
5.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1- підприємство р.3, ряд 300 гр. 2	-	-	-	-	-	-	-
5.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	-	-	-	-	-	-	-
5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	19276532	28625037	35284709	16008177	83	6659672	23,3
5.5	Валовий прибуток	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	4410502	7843842	9495148	5084646	115,3	1651306	21

Продовження таблиці 2.3.

5.6	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	2530417	3808343	4407990	1877573	74,2	599647	15,7
5.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	2390352	4438175	2836637	446285	18,7	-1601538	-36,1
5.8	Чистий прибуток	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	2135960	3967156	2500331	364371	17,1	-1466825	-37
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ										
6.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, (ряд. 1012 / ряд. 1011), гр. 4	0,33	0,33	0,3	-0,03	-	-0,03	-
6.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	0,41	0,46	0,5	0,09	-	0,04	-
6.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	0,03	0,02	0,02	-0,1	-	0	-
6.8	Фондовіддача	грн./ грн.	5.3 / 4.1.3	2,55	3,03	2,62	0,07	-	-0,41	-
6.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5.1. / 4.3.3	5	3	7	2	-	4	-
6.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 6.10	72	120	51	-21	-	-69	-
6.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	5.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1900 гр. 3 + ряд. 1900 гр. 4)	1,62	1,88	1,64	0,02	-	-0,24	-

Джерело: розроблено автором.

Згідно з даними таблиці 2.3, загальна вартість активів підприємства у 2024 р. становить 31585793 тис. грн, що становить приріст на 100,5% у порівнянні з 2022 р. (15754920 тис. грн) та на 36,7% у порівнянні з 2023 р. (23101706 тис. грн) і свідчить про розширення ресурсної бази та зростання інвестиційної привабливості. Оборотні активи становлять 7037517 тис. грн, а необоротні активи – 24548276 тис. грн.

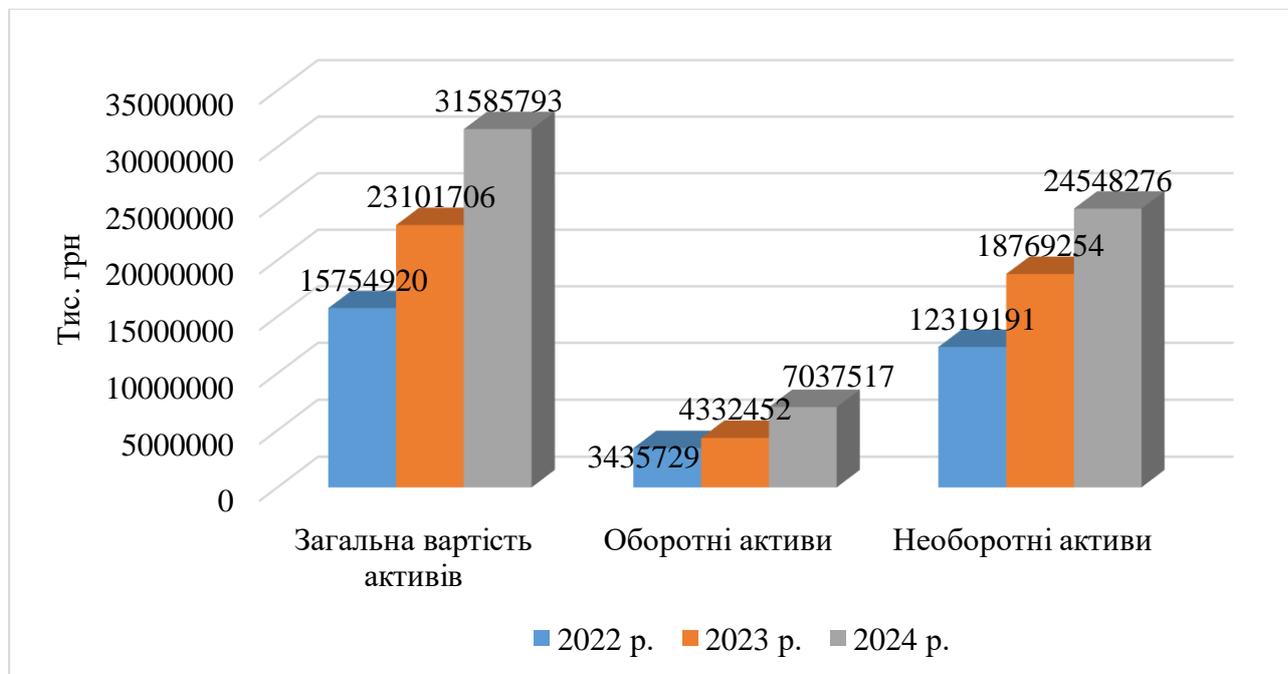


Рисунок 2.2. Зміна загальної вартості активів ТОВ «Нова пошта» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором.

Власний капітал у 2024 р. становить 11588379 тис. грн. Відбувся приріст на 77,8% у порівнянні з 2022 р. (6516072 тис. грн) та на 21,9% у порівнянні з 2023 р. (9508308 тис. грн). Цей приріст свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Чистий дохід від надання послуг у 2024 р. становить 44779857 тис. грн, що становить приріст на 89% у порівнянні з 2022 р. (23687034 тис. грн) та на 22,8% у порівнянні з 2023 р. (36468879 тис. грн). Собівартість наданих послуг у 2024 р. становить 35284709 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. (19276532 тис. грн) відбулося збільшення на 83%, а з 2023 р. (28625037 тис. грн) – на 23,3%. Збільшення чистого доходу при одночасному пропорційному зростанні собівартості свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

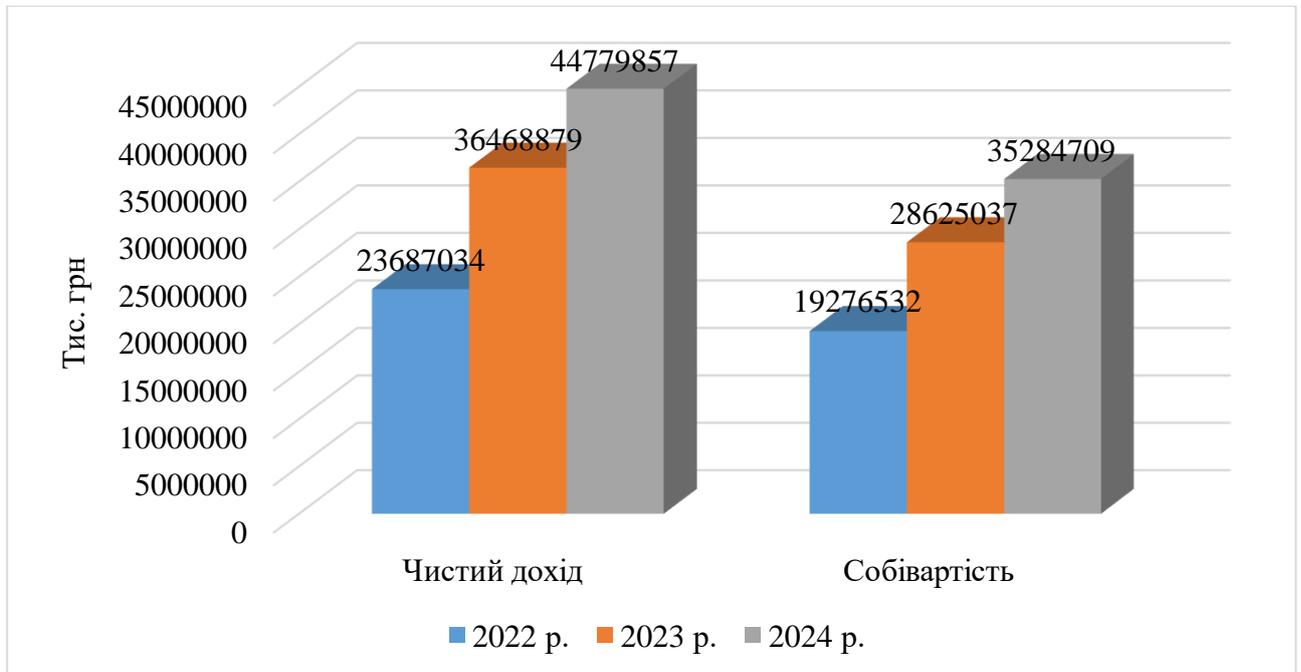


Рисунок 2.3. Динаміка чистого доходу та собівартості ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором.

Чистий прибуток у 2024 р. становить 2500331 тис. грн, що зріс на 17,1% у порівнянні з 2022 р. (2135960 тис. грн) та скоротився на 37% у порівнянні з 2023 р. (3967156 тис. грн).

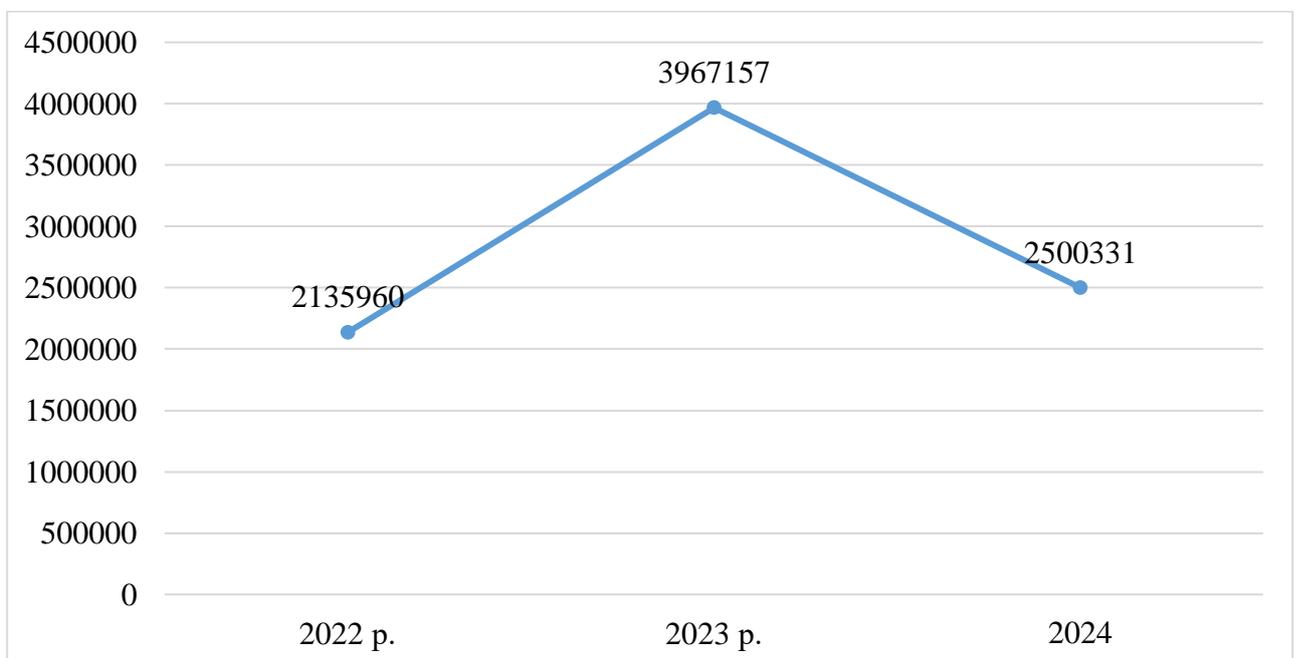


Рисунок 2.4. Динаміка зміни чистого прибутку протягом 2022-2024 рр. на ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ТОВ «Нова пошта» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку. Компанія забезпечує стабільне зростання доходів, активно нарощує обсяги відправлень і підтримує високий рівень задоволеності клієнтів, що підтверджує ефективність її бізнес-моделі та здатність успішно функціонувати в умовах економічних викликів. Разом із тим, скорочення чистого прибутку порівняно з попереднім роком свідчить про зростання витрат і потребу в оптимізації фінансових процесів. Попри це, підприємство зберігає позитивну тенденцію у довгостроковій перспективі, що є доказом його фінансової стійкості та стратегічного потенціалу для подальшого розвитку.

Для виявлення можливих проблем у системі мотивації персоналу доцільно здійснити комплексний аналіз фонду заробітної плати та витрат на соціальні програми. Такий підхід дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності та справедливості оплати праці, визначити відповідність її динаміки результатам діяльності працівників, а також дослідити структуру соціальних ініціатив, що впливають на задоволеність і лояльність колективу. Окрім цього, аналіз допомагає виявити дисбаланс між матеріальними та нематеріальними чинниками мотивації, який може негативно позначатися на ефективності роботи.

Згідно з даними річних фінансових звітностей та звітів з управління ТОВ «Нова пошта», у 2024 р. загальна чисельність працівників становить 34106 осіб. У 2022 р. чисельність сягала 33795 осіб, а у 2023 р. – 32944 особи. У свою чергу витрати на заробітну плату у 2024 р. становили 10085098 тис. грн, що зріс на 88,6% у порівнянні з 2022 р. (5345909 тис. грн) та на 18,8% з 2023 р. (8491614 тис. грн). Збільшення чисельності працівників не пропорційне збільшення фонду заробітної плати, що говорить про збільшення рівня заробітної плати та преміальних виплат для працівників.

Попри досить успішні фінансові результати та розширення впливу в Україні та Європі, система мотивації персоналу в ТОВ «Нова Пошта» характеризується низкою обмежень, що можуть негативно впливати на

результативність трудової діяльності та рівень задоволеності працівників. Одним із ключових аспектів є обмежена різноманітність форм заохочення, яка не завжди відповідає багатогранним потребам та індивідуальним мотиваційним чинникам співробітників. Додатковим проблемним фактором виступає недостатня прозорість критеріїв винагородження, що може породжувати відчуття несправедливості та знижувати довіру до управлінських рішень.

Важливим викликом є також надмірна конкуренція, закладена у мотиваційній моделі, яка здатна спричиняти підвищений рівень стресу, конфліктність у колективі та зниження командної взаємодії. Не менш значущим недоліком є нечіткість очікувань від працівників, що призводить до нерозуміння завдань та формує ризик незадоволеності результатами діяльності. Нестабільність умов винагороди, зумовлена змінами економічного середовища чи коригуванням корпоративної стратегії, створює додаткову невизначеність та може знижувати мотиваційний потенціал системи.

Окремої уваги потребує неоднорідність застосування мотиваційних механізмів у різних структурних підрозділах, що формує нерівні умови для персоналу та знижує загальну ефективність управління. Відсутність індивідуалізованого підходу до стимулювання працівників обмежує можливості врахування їхніх особистісних характеристик та професійних потреб, що негативно позначається на результативності мотиваційних заходів. Нарешті, непостійність та недостатнє вдосконалення системи мотивації поступово зменшують її дієвість, що може призвести до зниження рівня залученості та трудової активності персоналу.

Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від її здатності забезпечувати різноманітність інструментів стимулювання, прозорість та справедливість процедур, стабільність умов винагороди, а також від гнучкого врахування індивідуальних потреб співробітників.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено аналіз мотиваційної системи та проведено організаційно-економічний аналіз підприємства ТОВ «Нова пошта»

У першому підпункті другого розділу було описано устрій та діяльність підприємства та його мету. Також була наведена загальна організаційна структура та обов'язки ключових відділів у функціонуванні підприємства.

У другому підпункті був проведений аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві. Загалом ця система відповідає сучасним стандартам HR в умовах конкуренції та воєнних викликів. Компанія поєднує матеріальні стимули (зарплата, премії, соціальні програми) з нематеріальними методами, спрямованими на психологічний комфорт, професійний розвиток і особистісне зростання працівників.

У третьому підпункті був проведений аналіз загальних фінансових показників та виокремлення деяких недоліків системи мотивації працівників. Компанія демонструє стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій, підтверджуючи ефективність бізнес-моделі, та користується високим рівнем лояльності у клієнтів. Проте зниження чистого прибутку свідчить про зростання витрат і потребу оптимізації фінансів. Також вдалося виокремити ряд недоліків, серед яких: недостатня прозорість критеріїв винагородження та нестабільність їх начислення, неоднорідність застосування мотиваційних механізмів у різних структурних підрозділах та відсутність індивідуалізованого підходу до стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Формування принципів і підходів до соціально-орієнтованої мотиваційної політики

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку підприємства змушені постійно впроваджувати інновації та вдосконалювати системи управління персоналом. Ефективне залучення та утримання висококваліфікованих фахівців стає ключовим чинником стабільного розвитку бізнесу. Саме людський капітал визначає конкурентоспроможність організації, адже мотивовані та задоволені працівники здатні забезпечити не лише високу продуктивність, а й створювати додану цінність для клієнтів та партнерів.

Зменшення плинності кадрів можливе завдяки формуванню сприятливого корпоративного середовища, розвитку системи матеріального й нематеріального стимулювання, а також забезпеченню можливостей для професійного зростання. Важливу роль відіграє прозора комунікація між керівництвом і співробітниками, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також впровадження сучасних HR-практик, орієнтованих на розвиток талантів.

Соціально-орієнтована мотиваційна політика є складовою сучасної системи управління персоналом, що поєднує економічні та соціальні інтереси організації й працівників. Її мета полягає у створенні умов, за яких працівники отримують не лише матеріальну винагороду, а й соціальну підтримку, можливості розвитку та відчуття причетності до корпоративної культури.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Нова пошта», що охоплює широкий спектр логістичних та кур'єрських послуг, для формування соціально-орієнтованої мотиваційної політики доцільним є застосування комплексного

підходу, який поєднує різні інструменти стимулювання та підтримки працівників.

Передусім варто виділити матеріально-економічний напрям, що передбачає забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, запровадження системи бонусів за якість та швидкість виконання доставки, а також надання соціальних пакетів, які включають страхування, пільги та компенсації. Це створює базовий рівень фінансової стабільності та впевненості працівників у завтрашньому дні.

Не менш важливим є соціально-психологічний підхід, спрямований на формування позитивного клімату в колективі. Він реалізується через організацію корпоративних заходів, що сприяють розвитку командного духу, запровадження програм визнання досягнень, публічне відзначення результатів роботи та підтримку емоційного стану співробітників. Такий підхід підвищує рівень задоволеності працею та зміцнює лояльність до компанії.

Особливе значення має інноваційно-розвиваючий підхід, який орієнтується на довгострокове зростання компетенцій персоналу. Він включає організацію навчальних курсів для кур'єрів, операторів та менеджерів, впровадження сучасних цифрових інструментів для оптимізації робочих процесів, а також реалізацію програм розвитку лідерських навичок. Це дозволяє формувати кадровий резерв та забезпечувати стійкий розвиток компанії.

Важливою складовою є соціально-орієнтований менеджмент, що проявляється у залученні компанії та її працівників до суспільно значущих проєктів, таких як благодійні ініціативи, підтримка Збройних Сил України чи екологічні програми. Крім того, він передбачає допомогу співробітникам у складних життєвих обставинах, що формує відчуття соціальної захищеності та довіри до роботодавця.

Завершальним елементом комплексної системи є індивідуалізований підхід, який враховує особисті потреби та цінності кожного працівника. Його реалізація можлива через гнучкі графіки роботи, надання персоналізованих бонусів залежно від індивідуальних запитів (наприклад, фінансування навчання,

додаткові вихідні чи підтримка сім'ї). Це дозволяє максимально адаптувати мотиваційні інструменти до конкретних умов та очікувань співробітників.

Таблиця 3.1

Узагальнена модель соціально-орієнтованої мотиваційної політики ТОВ
«Нова пошта»

Принцип реалізації	Очікуваний ефект	
	для працівників	для компанії
Прозора та чітка система винагород	Довіра та зрозумілість критеріїв отримання винагороди	Зниження конфліктності між працівниками та менеджерами, скорочення плинності кадрів
Соціальна підтримка, соцпакети, страхування	Відчуття захищеності з боку організації	Лояльність працівників, стабільність кадрового складу.
Залучення працівників до прийняття рішень	Відчуття причетності до діяльності компанії	Підвищення зацікавленості та продуктивності праці працівників
Безпечні умови праці та гнучкий графік роботи	Збереження фізичного та морального здоров'я та підвищення задоволеності від роботи	Зменшення рівня лікарняних та прогулів.
Навчання, курси підвищення кваліфікації, програми розвитку.	Можливість професійного розвитку та реалізацію власних амбіцій	Формування компетентного персоналу, підвищення рівня наданих послуг

Джерело: розроблено автором.

Наведені принципи до мотивації та стимулювання персоналу є відображенням динамічного розвитку системи управління людськими ресурсами та відповідають актуальним викликам ринку праці. Вони формують основу для створення гнучких і результативних кадрових стратегій, що дозволяють підприємствам не лише утримувати талановитих співробітників, а й розкривати їхній потенціал. Застосування таких тенденцій сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, формуванню позитивного корпоративного клімату та зростанню продуктивності. Компанії, які активно інтегрують сучасні інструменти соціально-орієнтованої політики, від систем матеріального заохочення до програм професійного розвитку та нематеріальних стимулів, отримують конкурентні переваги на ринку праці та забезпечують довгострокову ефективність своєї діяльності.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

У контексті дослідження системи мотивації персоналу слід наголосити, що для ТОВ «Нова Пошта» відсутня необхідність у радикальних трансформаціях базових засад корпоративної культури. Місія та стратегічні орієнтири компанії вже чітко визначені, а колектив функціонує як узгоджена соціально-економічна система, спрямована на досягнення спільних цілей.

Наявна грейдингова система гарантує прозорість та відповідність ринковим стандартам, проте для досягнення більш високого рівня результативності необхідно розширити можливості диференціації оплати праці. Це передбачає впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), яка дозволить оцінювати внесок кожного співробітника не лише відповідно до посадових функцій, а й за створеною доданою вартістю. Доцільним є також застосування гнучких надбавок за досягнення, прояв інноваційності, лідерські якості, участь у внутрішніх проєктах та оптимізаційних ініціативах.

Для кур'єрів релевантними КРІ можуть бути:

кількість успішно виконаних доставок;

відсутність помилок у процесі обслуговування;

рівень задоволеності клієнтів, вимірюваний через опитування чи індекс NPS.

Для менеджерів доцільно застосовувати такі показники:

дотримання встановлених бюджетних рамок;

реалізація проєктів у визначені терміни;

ефективність оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень.

Замість застосування уніфікованих надбавок за результати роботи доцільним є впровадження системи диференційованого преміювання, що базується на ключових показниках ефективності (КРІ), визначених для кожної категорії персоналу. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок

працівників у досягнення стратегічних цілей компанії та формувати прозору систему винагороди.

Система винагороди за стаж є досить поширеним методом стимулювання персоналу, який активно застосовується як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці управління людськими ресурсами. У загальному розумінні вона являє собою матеріальне або нематеріальне заохочення працівників за тривалу та безперервну діяльність у межах одного підприємства чи організації. Цей підхід базується на визнанні лояльності та стабільності працівників як ключової стратегічної цінності для роботодавця. Форми винагороди можуть бути різноманітними:

- надбавки до заробітної плати;
- одноразові премії;
- додаткові дні відпустки;
- корпоративні подарунки;
- публічне відзначення заслуг співробітника, тощо.

Важливо, що розмір і характер таких заохочень зазвичай зростають пропорційно до тривалості стажу, створюючи мотивацію на довгострокову співпрацю працівників на підприємстві.

В українських компаніях винагорода за стаж часто закріплюється у колективних договорах чи внутрішніх регламентах. У положеннях окремих підприємств передбачені щорічні виплати за вислугу років, які здійснюються за умови досягнення визначених показників роботи та відсутності дисциплінарних порушень. Такі програми поєднують фінансові бонуси, символічні відзнаки, корпоративні заходи та можливості професійного розвитку. Дослідження свідчать, що належним чином організовані системи винагороди за стаж здатні продовжити період утримання персоналу на 2 – 4 роки, посилити довіру до керівництва та підвищити відчуття приналежності до організації більш ніж на 30%. Це забезпечує гармонійне поєднання індивідуальної мотивації працівника з досягненнями компанії загалом.

Впровадження системи винагороди за стаж у ТОВ «Нова пошта» має низку стратегічних переваг, що відповідають сучасним підходам до управління персоналом і розвитку організації.

По-перше, вона формує довгострокову мотивацію, адже встановлює прямий зв'язок між тривалістю роботи та отриманими заохоченнями. Це сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що особливо важливо для компаній із великою мережею та значним навантаженням на операційні процеси.

По-друге, така система виконує роль інституціоналізації корпоративної культури, адже підкреслює значення лояльності та стабільності, формує у працівників відчуття належності до організації та посилює їхню ідентифікацію з брендом.

По-третє, вона позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі: публічне визнання тривалого внеску співробітників підвищує рівень довіри, взаємоповаги та згуртованості. Крім того, винагорода за стаж є інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє прогнозувати витрати на персонал, планувати кар'єрні траєкторії та підтримувати баланс між досвідченими працівниками й новими кадрами.

По-четверте, вона має вагомий іміджевий ефект, адже демонструє соціальну відповідальність компанії та її орієнтацію на довгострокове партнерство з працівниками, що підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих фахівців.

У сукупності ці чинники роблять систему винагороди за стаж не лише дієвим інструментом мотивації, але й важливим елементом стратегічного розвитку організації.

Масштабність освітніх ініціатив ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році засвідчує стратегічну орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності. Подальше вдосконалення системи навчання та кар'єрного розвитку потребує переходу від універсальних, стандартизованих програм до більш персоналізованих та адаптивних освітніх траєкторій. Такі траєкторії мають враховувати індивідуальні професійні цілі, рівень наявних

компетенцій та потенційні можливості кар'єрного зростання кожного співробітника.

У цьому контексті особливого значення набуває застосування сучасних ШІ-платформ для навчання та розвитку персоналу. Вони створюють умови для персоналізації освітнього процесу, коли алгоритми штучного інтелекту формують індивідуальні навчальні плани, адаптовані до потреб конкретного працівника. Такі системи здатні автоматично аналізувати компетенції та виявляти прогалини, визначаючи сильні сторони співробітників і пропонуючи релевантні курси чи тренінги. Важливою перевагою є інтерактивність та гейміфікація, що реалізуються через симуляції, практичні кейси та завдання, які підвищують рівень залученості персоналу. Крім того, ШІ-інструменти дозволяють моделювати можливі кар'єрні траєкторії, допомагаючи як працівникам, так і менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо професійного розвитку. Не менш значущим є й те, що такі платформи забезпечують постійний моніторинг прогресу, формують аналітичні звіти та дають змогу своєчасно коригувати освітні програми, підвищуючи їхню ефективність.

Запровадження внутрішньої системи сертифікації у ТОВ «Нова Пошта» сприятиме формалізації результатів навчання та створенню прозорого механізму кар'єрного просування шляхом забезпечення чіткої відповідності між рівнем кваліфікації працівника та його посадовими перспективами.

Наприклад, після успішного складання іспиту за результатами навчальної програми співробітник може отримати сертифікат «старшого спеціаліста», який виступатиме необхідною умовою для переходу на посаду «старшого логіста». У цьому випадку бонус за сертифікацію може включати одноразову премію та внесення працівника до внутрішнього кадрового резерву компанії. Ця практика стимулює персонал до постійного професійного розвитку, та формує систему довгострокової планування власного кар'єрного шляху в компанії, що підвищує рівень мотивації та залученості співробітників.

Крім того, внутрішня сертифікація може стати інструментом стандартизації компетенцій, забезпечуючи єдині критерії оцінки знань і навичок у межах організації. Це дозволить компанії ефективніше управляти людським капіталом, формувати кадровий резерв для ключових позицій та підвищувати загальну конкурентоспроможність на ринку праці.

Запровадження програми короткострокових відряджень для провідних працівників з українських філій до нових європейських відділень може стати комплексним стратегічним інструментом розвитку компанії. Така ініціатива сприятиме поглибленню інтеграції між підрозділами, формуванню єдиних корпоративних стандартів і цінностей, а також гармонізації управлінських та операційних підходів у межах міжнародної мережі. Безпосередня участь співробітників у роботі європейських команд дозволить їм не лише переймати сучасні управлінські та логістичні практики, а й адаптувати перевірені українські рішення до умов інших ринків, забезпечуючи двосторонній обмін знаннями та інноваціями.

Водночас програма відряджень матиме суттєвий мотиваційний ефект, оскільки можливість тимчасової роботи за кордоном підвищує привабливість роботодавця, посилює лояльність персоналу та стимулює працівників до професійного зростання. Участь у міжнародних проєктах формуватиме у співробітників відчуття залученості до масштабних трансформацій компанії та усвідомлення власної ролі в її глобальному розвитку. Практичний досвід, отриманий у процесі таких відряджень, сприятиме швидшому впровадженню нових технологій, удосконаленню логістичних процесів і підвищенню якості сервісу в усій мережі компанії.

Повертаючись до України, працівники ставатимуть носіями унікальних знань і компетенцій, здатними поширювати кращі практики, навчати колег та ініціювати зміни у внутрішніх процесах. У довгостроковій перспективі це створить потужний кадровий резерв, посилить управлінський потенціал компанії та забезпечить формування гнучкої, відкритої до інновацій корпоративної культури. Як результат, ТОВ «Нова пошта» зможе зміцнити свої позиції на

міжнародному ринку, підвищити конкурентоспроможність і більш ефективно реагувати на виклики глобального бізнес-середовища.

3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності впровадження оновленого механізму мотивації

Ефективність будь-якої системи мотивації персоналу визначається не лише її концептуальною побудовою, а й практичними результатами, які вона забезпечує для організації. Впровадження оновленого механізму мотивації у ТОВ «Нова Пошта» має на меті досягнення конкретних показників, що відображають рівень задоволеності працівників, їхню продуктивність та внесок у реалізацію стратегічних цілей компанії. Оцінка ефективності цього процесу передбачає використання кількісних та якісних критеріїв, які дозволяють об'єктивно визначити вплив нових інструментів мотивації на розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність підприємства.

Розберемо пропоновану систему надбавок для працівників за показниками КРІ. Почнемо з кур'єрів. До основних КРІ відносимо кількість успішно доставлених посилок, відсутність скарг клієнтів, вчасність доставки та мінімізація втрат або пошкоджень вантажів.

Таблиця 3.2.

Розрахунок преміальних виплат для кур'єрів враховуючи показники КРІ

Показники	План	Розмір премії
Кількість доставлених посилок	1100	10%
Скарги клієнтів	< 3	5%
Вчасність доставки	90%	5%
Пошкоджені вантажі	2%	5%
Загальний розмір премії		25%

Взявши базову заробітну платню кур'єра розміром у 20000 грн, при ідеальному дотриманню та перевиконанню наведених вище показників, за місяць кур'єр отримає:

$$20000 + 20000 \times 0,25 = 25000 \text{ грн}$$

Ключовою перевагою такої системи є те, що премія не має гарантованого характеру, вона нараховується виключно за умови досягнення визначених КРІ та не створює для компанії додаткових постійних фінансових зобов'язань і автоматично змінюється відповідно до отриманих результатів. Витрати на премії належать до умовно-змінних і безпосередньо залежать від рівня продуктивності працівників та якості наданого сервісу.

Тобто, додавши 25% премії для кожного кур'єра на місяць (при умові виконання поставленого плану всіма кур'єрами) ми отримаємо:

підвищення ефективності праці;

більш якісне надання послуг;

збільшення кількості доставлених посилок на $\approx 10\%$ або додаткові 4,5 млрд на рік.

Для удосконалення документообігу та освітнього напрямку пропонується використання платформи «Sereda AI». Це ресурс для оптимізації у сфері управління людським капіталом та корпоративного навчання, яке поєднує функціонал систем HCM (Human Capital Management) та LMS (Learning Management System). Основне його призначення полягає у комплексній автоматизації кадрових процесів, створенні єдиної бази знань, організації навчання й розвитку персоналу, а також у формуванні дієвих механізмів оцінювання та залучення співробітників. Інтеграція штучного інтелекту у структуру платформи забезпечує значне прискорення обробки інформації, надання персоналізованих рекомендацій та оптимізацію управлінських рішень.

Функціонал «Sereda AI» охоплює кілька ключових напрямів:

створення та підтримка корпоративної бази знань, яка дозволяє централізовано зберігати документи, стандарти й інструкції, використовуючи візуальний редактор та ШІ-помічника для оперативного пошуку й доступу до даних;

платформа надає можливість проведення опитувань співробітників, що дозволяє отримати інформацію про рівень їхньої мотивації, залученості та задоволеності умовами праці;

пропонує інструменти для оцінювання результативності персоналу, включаючи анонімні та конфіденційні оцінки, які стають основою для стратегічного розвитку та підвищення продуктивності;

модуль навчання й розвитку дає змогу формувати індивідуальні освітні траєкторії, адаптовані до потреб окремих співробітників і команд.

Завдяки модульній структурі та масштабованості платформа може бути інтегрована у компанії різних розмірів і галузей. Її сильними сторонами є персоналізовані плани навчання, використання штучного інтелекту для швидкого отримання відповідей, а також можливість комплексного управління знаннями та компетенціями. Водночас певним викликом залишається непрозоре ціноутворення та ймовірно високі витрати на впровадження для малих підприємств, що потребує ретельного аналізу економічної доцільності перед ухваленням рішення про інтеграцію.

Таблиця 3.3.

Орієнтовні витрати для використання платформи «Sereda AI»

Категорія витрат	Орієнтована сума (грн.)
Річна ліцензія платформи	4000000
Інтеграція з існуючою базою даних	1400000
Навчання відділу кадрів та менеджерів	600000
Адаптація навчальних програм для персоналу	1200000
Підтримка та оновлення ПЗ на рік	700000
Загальні орієнтовні витрати	7900000 для старту та 4700000 щороку

Очікуваний ефект після введення нової платформи:

прискорення онбордингу нових співробітників;

підвищення якості навчання та розвитку персоналу за рахунок індивідуальних освітніх напрямів для кожної групи працівників та;

визначення рівня задоволеності працівників та виявлення проблемних зон у корпоративній культурі за допомогою опитувань;

зменшення ризику помилок завдяки швидкому доступу до актуальної інформації.

Ефективним варіантом мотивації для спеціалістів та менеджерів будуть короткострокові відрядження для найефективніших співробітників буде відрядження до європейських відділів.

Таблиця 3.4.

Структура витрат на одного працівника за 3 місяці відрядження

Категорія витрат	Сума, грн
Транспорт	6000
Проживання	180000
Добові	120000
Адміністративні та організаційні витрати	10000
Заробітна плата	90000
Усього	406000

Якщо за один раз відправити у відрядження 500 осіб, загальні витрати будуть становити:

$$406000 \times 500 = 20300000 \text{ грн.}$$

Витрати, здійснені у цьому напрямі, мають інвестиційний характер, адже вони спрямовані на створення довгострокових переваг для ТОВ «Нова пошта». Їхня сутність полягає у забезпеченні безперервного обміну знаннями між різними рівнями управління та структурними підрозділами, що сприяє накопиченню досвіду та підвищенню якості управлінських рішень. Одночасно такі інвестиції формують внутрішній експертний потенціал, який дозволяє зменшити залежність від зовнішніх консультантів і забезпечує більш гнучке реагування на специфічні потреби компанії. Вони також стимулюють процес уніфікації управлінських практик у міжнародній мережі, що підвищує рівень інтеграції між філіями та створює умови для ефективного контролю якості. Крім того, ці відрядження сприяють формуванню кадрового резерву для європейських підрозділів, що є важливим чинником стабільності та розвитку міжнародної присутності підприємства. У результаті ці інвестиції зміцнять організаційний потенціал і забезпечать підвищення ефективності функціонування компанії в умовах глобального середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були розроблені пропозиції для покращення мотиваційної системи ТОВ «Нова пошта».

У першому підпункті третього розділу були сформовані принципи і підходи соціально-орієнтованої мотиваційної політики, серед яких: прозора та чітка система винагород, соціальна підтримка, соцпакети, страхування, залучення працівників до прийняття рішень, безпечні умови праці та гнучкий графік роботи, навчання, курси підвищення кваліфікації, програми розвитку.

У другому підпункті були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Основними пропозиціями є впровадження системи диференційованого преміювання за KPI, платформа «Sereda AI» для удосконалення документообігу та освітнього напрямку, а також, короткострокові відрядження для успішних працівників у європейські відділи «Нова пошта».

У третьому підпункті було розраховано витрати на реалізацію цих пропозицій, а також описана доцільність цих рішень. Диференціація преміювання покращить якість сервісу та продуктивність робітників; платформа «Sereda AI» надасть більш широку та персоналізовану систему навчання, сприятиме швидшій адаптації нових працівників; короткострокові відрядження не тільки мотивують працівників поїздкою за кордон, а ще й забезпечують безперервний обмін знаннями між різними рівнями управління та дозволяє зменшити залежність від зовнішніх консультантів.

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було визначення шляхів удосконалення механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети було виконано ряд завдань, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Визначено сутність та еволюцію поняття мотивації персоналу в системі управління організацією та було висвітлено погляди науковців, зокрема А. С. Афоніна, А. М. Колота, І. Ф. Беляєвої, М. Мескона, Г. Дж. Болта та інших, щодо інтерпретації понять «мотив», «мотивація персоналу» та «потреба». Розкрито їх змістовну сутність. Найбільш змістовним, на мою думку, є таке формулювання: мотивація – це внутрішній стан людини, зумовлений зовнішнім або внутрішнім впливом, який пов'язаний із її потребами та активізує, стимулює й спрямовує дії на досягнення поставленої мети.

Визначено концепцію соціально-орієнтованого управління, а також описати її основні принципи та особливості застосування. Вона являє собою сучасну концепцію, яка поєднує прагнення до економічної ефективності з забезпеченням соціальної стабільності та добробуту персоналу. Вона створює нову модель взаємодії між організацією та працівниками, де акцент робиться не лише на кінцевих результатах, а й на умовах їх досягнення.

Систематизовано моделі управління персоналом у провідних державах світу – Японії, Швеції, США, Німеччині, Великій Британії та Франції. Їхні підходи до мотивації праці мають як спільні, так і специфічні риси, що визначаються історичними та культурними особливостями. На мою думку, найбільш ефективною є британська модель, оскільки працівник, який володіє навіть невеликою часткою капіталу, демонструє вищу зацікавленість у покращенні фінансових результатів підприємства.

Було розглянуто організаційний устрій і діяльність ТОВ «Нова пошта», а також визначено його стратегічну мету. Наведено загальну схему організаційної

структури та розподіл обов'язків основних відділів у процесі функціонування.

Проведено оцінку існуючої системи мотивації персоналу. Вона, загалом, відповідає сучасним HR-стандартам, враховуючи умови конкуренції та воєнні виклики. У практиці компанії поєднуються матеріальні стимули (оплата праці, преміювання, соціальні програми) з нематеріальними методами, що забезпечують психологічний комфорт, розвиток професійних компетенцій та особистісне вдосконалення працівників.

Аналіз фінансових показників підприємства засвідчив наявність певних недоліків у системі мотивації персоналу. Зокрема, встановлено недостатню прозорість критеріїв винагородження та нестабільність їх нарахування, неоднорідність використання мотиваційних інструментів у різних підрозділах, а також відсутність персоналізованого підходу до стимулювання працівників.

Сформовано принципи соціально орієнтованої мотиваційної політики, що включають прозору систему винагород, соціальну підтримку, пакети соціальних послуг і страхування, участь працівників у прийнятті рішень, гарантування безпечних умов праці та гнучкого режиму роботи, а також можливості для навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Було розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Серед ключових заходів – запровадження диференційованої системи преміювання на основі KPI, використання платформи «Sereda AI» для оптимізації документообігу та освітнього напрямку, а також організація короткострокових відряджень для результативних працівників у європейські відділи компанії «Нова пошта».

Розраховано витрати на впровадження запропонованих рішень та визначено їх ефективність. Запровадження диференційованого преміювання за KPI підвищить якість обслуговування та продуктивність працівників; використання платформи «Sereda AI» розширить можливості навчання та прискорить адаптацію нових кадрів; короткострокові відрядження до європейських підрозділів не лише стануть мотиваційним чинником, а й забезпечать постійний обмін досвідом та зменшать потребу у зовнішніх консультантах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності мотивації персоналу підприємства. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1 (87). С. 131–138. URL: ir.stu.cn.ua
2. Бондар Ю. А. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 182–186. URL: economyandsociety.in.ua
3. Ніколенко К. В., Калюжна Ю. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 52. С. 44–49. URL: market-infr.od.ua
4. Гривківська О. В., Штулер І. Ю. Мотивація як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства в умовах змін. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 144–151. URL: snku.krok.edu.ua
5. Бондарчук Н. В., Клімова К. О. Еволюція наукових підходів до визначення сутності мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: economyandsociety.in.ua
6. Лопушняк Г. С., Грішнова О. А. Сучасні трансформації мотивації праці: від класичних теорій до концепції гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2021. Т. 11, № 1. С. 1–15. URL: ir.kneu.edu.ua
7. Сардак О. В., Куницька О. М. Соціально-орієнтоване управління мотивацією персоналу як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: economyandsociety.in.ua
8. Шульгіна Л. М., Мельничук О. С. Мотивація персоналу в системі управління сучасним підприємством: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: economyandsociety.in.ua
9. Дикань В. В., Толстова А. В. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Вісник*

економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 156–164.

URL: vetp.kart.edu.ua

10. Гончаров В. М., Костира О. В. Сучасні стратегії мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.

URL: economyandsociety.in.ua

11. Замроз М. С. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*.

2021. Вип. 68. С. 54–59. URL: bses.in.ua

12. Пащенко П. О., Даниленко О. М. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022.

Вип. 45. URL: economyandsociety.in.ua

13. Семикіна М. В., Іщенко М. М. Сучасна парадигма мотивації праці: проблеми трансформації та реалізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 58. С. 112–118. URL: market-infr.od.ua

14. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 776 p.

15. Павловська Л. Д., Одінцов О. М. Соціально орієнтоване управління персоналом як стратегічний пріоритет розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 1 (107). С. 45–52. URL: ven.ztu.edu.ua

16. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? A definitive structure for the field of HR analytics. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, Iss. 3. 100762 p. URL: doi.org

17. Renwick D., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review, Process Model, and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, Iss. 1. P. 1-38. URL: doi.org

18. Gong T., Greenwood A. Beyond the Bottom Line: Corporate Social Responsibility and Employee Engagement. *Human Resource Management*. 2022. Vol. 61, Iss. 5. P. 655-674. URL: doi.org

19. Schoemaker P. J. H., Heaton S., Teece D. J. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*. 2021. Vol. 63, Iss. 3. P. 15-42. URL: doi.org
20. ТОВ «Нова пошта». Офіційний сайт підприємства Електронний ресурс. – URL: <https://novaposhta.ua/>
21. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/.
22. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/.
23. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/.
24. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf>
25. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/2f384b3c-4888-4368-b973-c33c3649a470.pdf>
26. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf>
27. Мамонтов Г. О., Телішевська К. С. Особливості мотивації персоналу в зарубіжних країнах. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 138–142. URL: molodyivchenyi.ua
28. Гончар С. О. Зарубіжний досвід мотивації праці та можливості його адаптації у вітчизняну практику. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 63. С. 45–51. URL: market-infr.od.ua
29. Kaufman B. E. The Global Evolution of Industrial Relations. *International Labour Review*. 2023. Vol. 162, Iss. 2. P. 195–218. URL: doi.org
30. Deresky H., Miller S. R. International Management: Strategy and Culture in the Emerging World. 10th ed. London : Pearson, 2023. 512 p.

ДОДАТКИ