

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ
ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

ПУХАЛЬСЬКОЇ ДАР'І ДЕНИСІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Герасименко О.О.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ПУХАЛЬСЬКОЇ ДАР'І ДЕНИСІВНИ

1. **Тема роботи:** «Управління мотивацією персоналу інноваційно орієнтованої логістичної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, 13.09.2024 протокол № 2

2. **Строк завершення роботи:** 12.05.2025

3. **Попередній захист роботи:** квітень – травень 2025р.

4. **Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу інноваційної організації.

5. **Об'єкт дослідження:** процеси мотивування персоналу ТОВ «Нова пошта».

6. **Мета і завдання дослідження:**

Мета – критичне узагальнення і поглиблення теоретичних положень, проведення аналізу сучасного стану та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування працівників організації на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Завдання:

6.1. розкрити сутність та аргументувати зміст мотивації в системі менеджменту інноваційної організації;

6.2. узагальнити традиційні практики та визначити домінанти в управлінських технологіях мотивування персоналу в умовах воєнного стану;

6.3. охарактеризувати мотиваційний інструментарій профілактики та подолання емоційного й професійного вигорання працівників інноваційної організації;

6.4. здійснити аналіз показників діяльності ТОВ «Нова пошта» та навести аргументацію проблем у сфері менеджменту персоналу;

6.5. провести аналіз використання сучасних підходів та методів мотивування персоналу в ТОВ «Нова пошта»;

6.6. здійснити оцінювання ефективності мотиваційних інструментів та програм в ТОВ «Нова пошта»;

6.7. розробити науково-прикладний сценарій ідентифікації потреб у впровадженні інноваційних методів мотивування працівників ТОВ «Нова пошта»;

6.8. навести рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для посилення мотивованості працівників ТОВ «Нова пошта» та оцінювання їх ефективності;

6.9. розробити рекомендації стосовно адаптації кращих управлінських практик мотивування персоналу ТОВ «Нова пошта»

Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Мотивація в системі менеджменту інноваційної організації: сутність та зміст	12
1.2 Управлінські технології мотивування персоналу: традиційні практики та домінанти в умовах воєнного стану	19
1.3 Мотиваційний інструментарій профілактики та подолання емоційного й професійного вигорання працівників інноваційно орієнтованої компанії	29
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	36
2.1 Аналіз показників діяльності підприємства та аргументація проблем у сфері менеджменту персоналу	36
2.2 Аналіз сучасних методів мотивування персоналу	46
2.3 Оцінювання ефективності мотиваційних інструментів та програм	61
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1 Ідентифікація потреб у впровадженні інноваційних методів мотивування працівників	70
3.2 Впровадження цифрових інструментів для посилення мотивованості працівників та оцінювання їх ефективності	79
3.3. Рекомендації щодо адаптації кращих управлінських практик мотивування персоналу	84

Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від організацій високої гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та активно впроваджувати інноваційні рішення в усіх сферах діяльності. Особливо це стосується логістичних компаній, які працюють у надзвичайно динамічному середовищі, де швидкість, точність та інноваційність логістичних процесів є критичними факторами конкурентоспроможності. За таких умов людські ресурси відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Працівники володіють знаннями, навичками, досвідом та творчим потенціалом, необхідними для розробки та впровадження інновацій. Тому ефективне управління мотивацією персоналу в інноваційно-орієнтованих логістичних компаніях набуває особливого значення.

Управління мотивацією персоналу – це складний і багатогранний процес, який передбачає вплив на внутрішні та зовнішні стимули працівників для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. В умовах інноваційного розвитку мотивація має бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на стимулювання креативності, ініціативності, готовності до змін, безперервного навчання та самореалізації. Співробітники логістичної компанії повинні не просто виконувати свої обов'язки, а брати активну участь у вдосконаленні логістичних операцій, впровадженні нових технологій, оптимізації процесів постачання, зберігання та дистрибуції.

Водночас, існують специфічні проблеми з мотивацією працівників у логістичному секторі. Ця сфера часто характеризується високим навантаженням, стресом, позмінним графіком роботи, а іноді й одноманітними завданнями. За таких умов традиційні системи мотивації, що базуються виключно на матеріальному заохоченні, стають недостатніми.

Необхідно впроваджувати комплексні мотиваційні підходи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують індивідуальні потреби працівників, сприяють створенню сприятливого психологічного клімату та розвитку корпоративної культури.

З огляду на вищезазначене, дослідження управління мотивацією в інноваційно-орієнтованих логістичних компаніях є своєчасним і важливим з теоретичної та практичної точок зору. Незважаючи на наявність численних наукових праць у сфері мотивації, інноваційного менеджменту та логістики, все ще бракує комплексних досліджень, які б інтегрували ці напрями в контексті конкретних ринкових умов.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю визначення дієвих інструментів управління мотивацією, що забезпечують ефективне функціонування логістичної компанії в умовах безперервних інновацій. Досягнення балансу між стратегічними цілями підприємства та індивідуальними потребами працівників є одним з основних завдань сучасного управління персоналом. Особливу увагу необхідно приділяти розробці мотиваційних політик, які враховують специфіку логістичної діяльності, організаційну структуру, розмір компанії, рівень автоматизації процесів та ступінь інноваційної культури в колективі. Це дослідження є актуальним не лише для академічного вивчення, але й для практичного застосування в організаціях, які прагнуть оптимізувати свої практики управління людськими ресурсами. Досліджуючи останні тенденції та інновації у сфері мотивації працівників, ця дипломна робота має на меті надати цінну інформацію, яка може допомогти організаціям покращити залученість працівників, знизити рівень вигорання та, зрештою, підвищити ефективність роботи організації.

Суттєвий внесок у дослідження питань управління мотивацією персоналу інноваційно орієнтованої логістичної компанії зробили такі вітчизняні та іноземні вчені: Антоненко Н. В., Барна М. Ю., Ільїн В. Ю.,

Карпенко Є. В., Божко О. В., Василик Н. М., Гаврилова О. В., Осійчук В. В., Герасименко О. О., Потапенко А. В, Фурман А. А. та Макарчук Н. М., Черниш І. В. та Козик М. К., Хаврова К. С., Заставнюк Л. І., Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор Вільям Оучі та інші.

Об'єкт дослідження: процеси мотивування персоналу ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу інноваційно-орієнтованої організації.

Метою дослідження є критичне узагальнення і поглиблення теоретичних положень, проведення аналізу сучасного стану та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування працівників організації на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання:**

- розкрити сутність та аргументувати зміст мотивації в системі менеджменту інноваційної організації;
- узагальнити традиційні практики та визначити домінанти в управлінських технологіях мотивування персоналу в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати мотиваційний інструментарій профілактики та подолання емоційного й професійного вигорання працівників інноваційної організації;
- здійснити аналіз показників діяльності ТОВ «Нова пошта» та навести аргументацію проблем у сфері менеджменту персоналу;
- провести аналіз використання сучасних підходів та методів мотивування персоналу в ТОВ «Нова пошта»;
- здійснити оцінювання ефективності мотиваційних інструментів та програм в ТОВ «Нова пошта»;
- розробити науково-прикладний сценарій ідентифікації потреб у впровадженні інноваційних методів мотивування працівників ТОВ «Нова пошта»;

– навести рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для посилення мотивованості працівників ТОВ «Нова пошта» та оцінювання їх ефективності;

– розробити рекомендації стосовно адаптації кращих управлінських практик мотивування персоналу ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. У процесі здійснення дослідження було використано низку методів, серед них: метод теоретичного узагальнення – при дослідженні сутності, змісту та основ організації процесу мотивування персоналу в контексті інноваційних організацій, а також існуючих теорій мотивації та сучасних підходів до управління мотивацією в інноваційному середовищі; метод аналізу та синтезу – при розкладанні складного явища мотивації на окремі елементи (потреби, мотиви, стимули, цінності) та їх подальшому об’єднанні для створення цілісної картини управління мотивацією в інноваційному контексті; метод порівняння – при зіставленні різних моделей мотивації (матеріальної та нематеріальної, внутрішньої та зовнішньої), а також практик мотивації в різних типах інноваційних організацій (стартапи, великі корпорації); метод системного аналізу – при розгляді системи управління мотивацією як елементу загальної системи управління інноваційною організацією, враховуючи взаємозв’язки між різними її компонентами (стратегія, структура, культура, персонал); метод моделювання – при створенні концептуальних або математичних моделей управління мотивацією в інноваційному середовищі, включаючи моделювання впливу різних факторів (автономія, розвиток, винагороди) на мотивацію; метод експертних оцінок – при отриманні кваліфікованих суджень від експертів у сфері управління персоналом та науковців щодо ефективності різних методів мотивації в інноваційних організаціях; соціологічні методи (опитування, інтерв’ю, анкетування) – при зборі первинних даних про мотивацію працівників безпосередньо в інноваційних компаніях, використовуючи опитування для охоплення великої кількості

респондентів, інтерв'ю для глибинних відповідей та анкетування для стандартизації збору інформації; статистичні методи аналізу даних – при обробці та інтерпретації емпіричних даних (результатів опитувань, інтерв'ю) за допомогою статистичних методів (кореляційний, регресійний, дисперсійний аналіз) для виявлення закономірностей; метод case study (аналіз конкретних ситуацій) – при дослідженні успішних або неуспішних практик управління мотивацією в конкретних інноваційних організаціях для отримання практичних прикладів та уроків; метод індукції та дедукції – при аналізі емпіричних даних та формуванні гіпотез (індукція), а також для перевірки цих гіпотез та розробки рекомендацій (дедукція); метод абстрагування – при виокремленні суттєвих характеристик процесу мотивації в інноваційних організаціях, відкидаючи несуттєві деталі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за обраною тематикою представлено на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», що проходила 26 березня 2025 року; опубліковано тези на тему «Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства» (додаток А); подано до друку статтю на тему «Мотиваційна система управління персоналом підприємства: концепція формування та вектори трансформацій» у фаховому журналі з економічних наук (категорія Б) «Наукові перспективи» (№5 (59), 2025) (додаток Б).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація в системі менеджменту інноваційної організації: сутність та зміст

У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються високою динамічністю змін, глобалізацією бізнес-середовища та активним впровадженням інновацій, успіх діяльності підприємства дедалі більше залежить від ефективного використання людського потенціалу. Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє система менеджменту, в центрі якої має перебувати працівник як носій знань, компетентностей, творчого мислення та здатності до адаптації. Саме тому мотивація персоналу розглядається як один із ключових інструментів управлінського впливу, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей інноваційно орієнтованої компанії.

Управління персоналом не може бути ефективним без створення потужного мотиваційного механізму, який формує готовність працівника не лише виконувати покладені на нього функціональні обов'язки, а й проявляти ініціативу, прагнути до самореалізації, генерувати ідеї та брати участь у реалізації змін (рис. 1.1.1). У цьому контексті якість трудової діяльності безпосередньо залежить від рівня мотивованості працівників, що, у свою чергу, зумовлюється дієвістю застосовуваних інструментів стимулювання. Якщо система мотивування не відповідає очікуванням персоналу або не враховує індивідуальні потреби, виникає ризик зниження продуктивності, формального ставлення до обов'язків, високого рівня плинності кадрів та втрати організаційного знання.

Мотиваційна система виступає центральною ланкою, що поєднує два ключові напрями: прагнення працівників до задоволення власних інтересів і потреб, а також стратегічні цілі та завдання підприємства. З одного боку,

працівники мають власні уявлення про бажані умови праці, рівень винагороди, можливості самореалізації та професійного розвитку. Ці уявлення формуються на основі особистісних потреб, інтересів, життєвого досвіду, соціального середовища та багатьох інших чинників. На цій основі виникають конкретні трудові мотиви, які перетворюються на стимули до певних дій у межах трудової діяльності.



Рис. 1.1.1 Взаємозв'язок інтересів працівників та підприємства з мотиваційною системою

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 13].

З іншого боку, підприємство формує власну систему інтересів, у центрі яких – досягнення організаційної ефективності, прибутковості, інноваційного розвитку та стійких конкурентних переваг. Визначення цілей і конкретизація завдань забезпечують структурування цих інтересів у практичному вимірі управління персоналом. Мотиваційна система у цьому контексті виконує функцію узгодження – вона трансформує індивідуальні мотиви працівників у конкретну діяльність, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Фактична діяльність працівників трактується не лише як результат впливу зовнішніх управлінських стимулів, а як продукт взаємодії внутрішніх спонукань і зовнішніх умов, які пропонує організація. Ідеальною є ситуація, коли фактична діяльність працівника збігається з бажаною – тобто з тією, яка відповідає цілям підприємства. Досягнення цього балансу можливе лише за умови ефективної роботи мотиваційної системи, яка забезпечує не лише матеріальне стимулювання, а й урахування нематеріальних факторів, таких як визнання, довіра, залучення до ухвалення рішень та створення умов для особистого зростання.

Особливої актуальності питання мотивування набуває в інноваційно орієнтованих компаніях, де результативність діяльності залежить не стільки від жорстких регламентів, скільки від творчої залученості та ініціативності працівників. У таких умовах матеріальні стимули, хоча й залишаються важливими, вже не є єдиним або головним чинником формування трудової відданості. Поступово зростає значення нематеріальних важелів впливу: корпоративної культури, можливостей професійного розвитку, гнучких форм зайнятості, участі в управлінні тощо. Це вимагає від менеджменту глибокого розуміння природи мотивації, вміння адаптувати її до сучасних реалій та постійно вдосконалювати методи її реалізації.

Генезис наукових підходів до розуміння мотивації бере початок у першій половині ХХ століття, коли з'явилися перші фундаментальні теорії, що пояснювали природу спонукальних чинників людської поведінки в трудовій діяльності. Одним із перших, хто систематизував потреби особистості, був Абрагам Маслоу, котрий запропонував ієрархічну модель, де потреби поділяються на базові та вищого порядку. Його дослідження стали основою для подальшого розвитку мотиваційних концепцій [69]. Фредерік Герцберг, у свою чергу, розробив двофакторну теорію, згідно з якою існують фактори гігієни, що запобігають незадоволенню, та мотиватори, які безпосередньо стимулюють до високих результатів [69].

Дуглас Мак-Грегор запропонував альтернативні управлінські підходи – теорію X та теорію Y – які відображають різні уявлення менеджменту про природу працівника [70]. Значний внесок також зробив Вільям Оучі, який досліджував корпоративну культуру і довів, що мотиваційні механізми залежать від специфіки соціального контексту та організаційного середовища [71].

Сучасне трактування мотиваційних механізмів значно ширше і глибше, ніж у період формування класичних теорій. Актуальність цієї категорії постійно підтверджується в дослідженнях сучасних науковців, які наголошують на її вирішальному значенні в забезпеченні ефективності функціонування підприємств. Зокрема, Хаврова К. С. вказує на те, що в умовах сучасної економіки ключовим завданням управління є не лише забезпечення виконання обов'язків працівниками, а й формування системи мотивів, що орієнтована на стратегічний розвиток підприємства. Це підкреслює необхідність створення комплексного підходу до мотивації, який інтегрує економічні, соціальні та психологічні фактори [66].

Герасименко О. О. та Потапенко А. В. акцентують увагу на практичному аспекті функціонування систем мотивації, зазначаючи, що перед керівництвом будь-якої організації постає завдання організувати роботу таким чином, аби кожен працівник був зацікавлений у досягненні високих результатів. Це передбачає використання таких механізмів впливу, які спрямовані не лише на забезпечення відповідності посадовим обов'язкам, але й на розвиток внутрішньої мотиваційної установки до самореалізації, ініціативності та відповідальності [8].

Заставнюк Л. І. пов'язує рівень конкурентоспроможності підприємства з якістю мотиваційної політики, підкреслюючи, що персонал виступає основною рушійною силою організаційного розвитку. Її підхід заснований на переконанні, що вмотивовані працівники здатні повністю реалізувати свій

трудоий потенціал, що, у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності, результативності та стійкості підприємства на ринку [18].

Додаткове осмислення мотивації як комплексного соціального явища пропонують Фурман А. А. та Макарчук Н. М., які розглядають трудову діяльність у контексті соціальної взаємодії та особистісного розвитку. Їхній підхід свідчить про те, що мотивація не обмежується лише прагматичними інтересами, а тісно пов'язана з потребами в самореалізації, комунікації, соціалізації та подоланні міжособистісних бар'єрів [64].

У свою чергу, Черниш І. В. та Козик М. К. наголошують на системному характері мотивації, трактуючи її як складне поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують структуру ціннісних орієнтацій працівника. Їхня позиція підкреслює довгостроковий характер впливу мотиваційної системи на особистість, вказуючи на її здатність трансформувати поведінкові установки, формувати мотиваційне ядро та активізувати внутрішній ресурс трудового потенціалу [67].

У сучасних умовах мотивація персоналу визнається не лише інструментом впливу, але й умовою формування високої організаційної культури, джерелом розвитку інноваційного потенціалу та гарантією стабільного прогресу підприємства. Особливості визначення змісту поняття «мотивація персоналу» у різних джерелах наведено у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Визначення та зміст поняття «мотивація персоналу»

№ з/п	Джерело	Сутність та зміст поняття
1.	Маслоу А.	<i>Мотивація персоналу</i> – це процес стимулювання працівників до ефективного виконання їхніх обов'язків і досягнення цілей організації, забезпечуючи при цьому їхнє особисте задоволення. Це включає створення умов, за яких співробітники відчують зацікавленість, натхнення та емоційний зв'язок зі своєю роботою, що сприяє підвищенню продуктивності.

Продовження табл. 1.1.1

2.	Герцберг Ф.	<i>Мотивація персоналу</i> – це процес впливу на співробітників, спрямований на покращення їхньої продуктивності, залученості та задоволеності роботою. Вона включає створення умов, при яких працівники відчують натхнення, бачать цінність своєї роботи та мають можливість для розвитку й досягнення особистих і професійних цілей
3.	Дикань Н. В., Борисенко І. І.	<i>Мотивація</i> – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
4.	Хаврова К. С.	<i>Мотивація персоналу</i> – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
5.	Заставнюк Л. І.	<i>Мотивація</i> – це якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, зацікавлення, спонукування та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях
6.	Коленда Н. В.	<i>Мотивація персоналу</i> – це внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності
7.	Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В.	<i>Мотивація</i> – це надскладний процес формування психологічного стану особистості, що визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до явищ та процесів, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети

Джерело: складено автором на основі [10; 13; 18; 29; 66; 69].

Аналіз наданих визначень поняття «мотивація персоналу» дозволяє виявити як спільні підходи до його тлумачення, так і відмінності в акцентах, що робляться різними авторами. Усі дефініції сходяться на тому, що мотивація є процесом, спрямованим на активізацію трудової діяльності працівників задля досягнення цілей організації, проте глибина й деталізація цього процесу варіюється. Основною спільною рисою виступає визнання ролі мотивації як чинника, що забезпечує високу продуктивність і ефективність праці шляхом узгодження інтересів працівника та організації.

Усі визначення наголошують на важливості створення умов, що сприяють внутрішній зацікавленості працівників, їхньому емоційному зв'язку із завданнями, професійному розвитку й задоволенню особистих потреб.

Водночас деякі автори акцентують увагу переважно на внутрішніх механізмах мотивації, таких як психологічні установки, свідомість, потреби та бажання, а інші – на зовнішніх умовах, зокрема стимулюванні, організаційних впливах та формуванні сприятливого середовища. Окремі підходи зосереджують увагу на поведінковому аспекті, розглядаючи мотивацію як вибір певної моделі поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Інші ж визначення підкреслюють значення самомотивації, вбачаючи в ній ключ до стабільної трудової активності. Помітна також різниця у трактуванні мотивації як цілісного процесу – від емоційного залучення до досягнення конкретних результатів – або ж як багаторівневого симбіозу чинників, що взаємодіють у рамках системного підходу.

При формуванні цілісного бачення поняття «мотивація персоналу» доцільно враховувати кілька критично важливих компонентів. По-перше, це подвійна природа мотивації – зовнішня (стимули, середовище, управлінські впливи) та внутрішня (особисті потреби, цінності, прагнення). По-друге, слід враховувати динамічний характер мотивації, що змінюється залежно від контексту, етапу професійного розвитку працівника та загальної стратегії організації. По-третє, мотивація має цільову спрямованість і формується на основі співвідношення індивідуальних інтересів із цілями підприємства. Нарешті, ефективна мотивація передбачає не лише вплив на поведінку, а й формування психологічної залученості працівника, його готовності приймати відповідальність і бачити цінність у виконуваній роботі.

Отже, мотивація персоналу є комплексним і динамічним процесом внутрішньої та зовнішньої взаємодії, спрямованим на формування свідомої трудової поведінки працівника через задоволення його індивідуальних

потреб і прагнень у поєднанні з досягненням стратегічних цілей організації. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між особистими інтересами та організаційною ефективністю, створюючи підґрунтя для сталого розвитку людського капіталу.

1.2 Управлінські технології мотивування персоналу: традиційні практики та домінанти в умовах воєнного стану

У сучасній системі управління персоналом, особливо в умовах трансформаційних процесів, саме управлінські технології виступають найбільш ефективними та цілеспрямованими засобами забезпечення мотивації працівників. Вони дозволяють не лише активізувати трудову поведінку персоналу, а й сформувати стійку внутрішню зацікавленість у досягненні індивідуальних і колективних цілей, адаптуючи мотиваційний механізм до змін внутрішнього й зовнішнього середовища організації. Ефективність таких технологій зумовлена їхньою здатністю інтегрувати управлінський вплив із урахуванням психологічних, соціокультурних, економічних та морально-етичних чинників, які визначають мотиваційний потенціал працівника, команди та трудового колективу.

Побудова дієвих управлінських технологій мотивування вимагає глибокого аналізу природи мотиваційних чинників, які формують базис для розроблення та запровадження практичних інструментів впливу. У цьому контексті мотиваційні чинники набувають багатовимірного характеру, оскільки їх можна осмислювати крізь призму видів, форм, функцій та методів, що забезпечує комплексне розуміння механізмів мотивації (рис. 1.2.1). Види чинників відображають їх змістову сутність – від матеріальних і нематеріальних до внутрішніх і зовнішніх джерел спонукання. Форми реалізації чинників демонструють, у який спосіб мотиваційні імпульси впроваджуються у повсякденну практику управління персоналом: через

індивідуальні чи колективні підходи, у прямих чи опосередкованих формах. Функції мотиваційних технологій у цій площині зводяться до активізації, орієнтації, стабілізації та адаптації трудової поведінки, що дозволяє забезпечити довгострокову ефективність взаємодії працівника й організації. Методи ж мотивування у своїй основі репрезентують інструментарій, що забезпечує практичну реалізацію управлінського впливу – від стимулювання та переконання до делегування відповідальності, визнання досягнень і створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

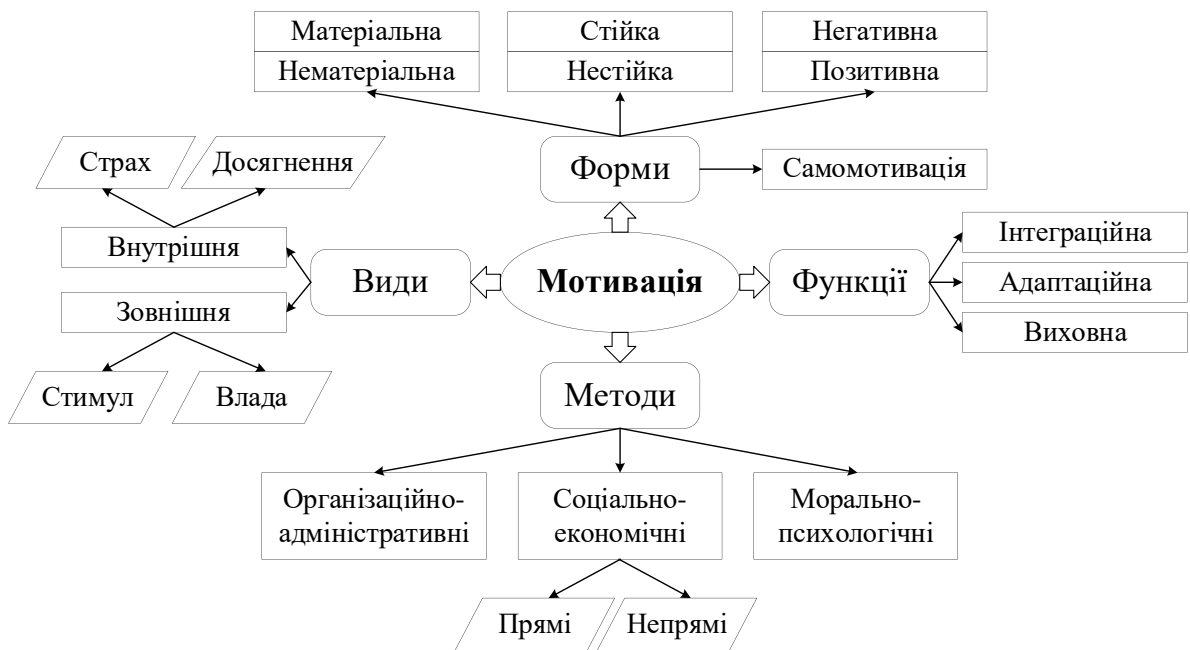


Рис. 1.2.1 Різні аспекти побудови мотиваційних чинників

Джерело: складено автором на основі [19; 54; 64; 67].

Категорія видів мотивації охоплює спектр чинників, що визначають джерела спонукання до праці. Поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію підкреслює глибинні відмінності між особистісними прагненнями, такими як бажання досягнення успіху, уникнення ризиків і загроз, подолання страху, і впливами з боку зовнішнього середовища, зокрема стимулюванням або владними інструментами. Ці складники є критично важливими для розуміння поведінки працівників у контексті як індивідуальних установок, так і організаційної культури.

Форми мотивації диференційовані за стійкістю, характером впливу та матеріальним наповненням. Таке розмежування дає змогу оцінити динамічність мотиваційного процесу, визначити його інтенсивність та ступінь залежності від конкретних умов функціонування підприємства. Матеріальні та нематеріальні форми відображають спектр можливих інструментів впливу – від фінансового заохочення до визнання, просування та соціального статусу. Поділ на стійку і нестійку мотивацію засвідчує здатність організації створювати довготривалу залученість або, навпаки, лише ситуативну активізацію поведінки персоналу. Наявність негативної і позитивної форм дозволяє проаналізувати не лише конструктивні, а й ризиковані аспекти мотиваційної політики, зокрема у разі застосування санкцій або страху як засобу управління.

Функціональна площина мотивації відображає її роль у системі управління персоналом і окреслює базові напрями впливу. Такі функції, як інтегративна, адаптаційна та виконавча, демонструють, що мотивація не є лише інструментом стимулювання, а й потужним засобом внутрішньої мобілізації потенціалу працівника, його залучення до організаційних змін і підвищення ефективності. Через функціональні характеристики мотивація набуває стратегічного значення, перетворюючись на ключовий ресурс формування командної згуртованості, адаптації до змінного середовища та ініціювання продуктивної поведінки.

Методи мотиваційного впливу відображають інструментальний рівень реалізації мотиваційних технологій, що структуровано подані у межах організаційно-адміністративного, соціально-економічного та морально-психологічного блоків. Така класифікація дозволяє розглядати методи управління мотивацією як цілісну систему, що базується на поєднанні прямого і непрямого впливу. З одного боку, організаційно-адміністративні методи апелюють до регламентації, контролю й дисципліни, з іншого – соціально-економічні інструменти спрямовані на задоволення матеріальних і статусних потреб працівників. Морально-психологічні ж механізми

забезпечують довгострокове формування лояльності, довіри та емоційної залученості персоналу, що особливо важливо в умовах нестабільності й змін.

Ефективність управлінських технологій мотивування персоналу значною мірою залежить від глибини теоретичного підґрунтя, на якому вони базуються. У цьому контексті класичні теорії мотивації не лише окреслюють механізми спонукання до праці, а й формують логіку побудови сучасних систем стимулювання, які враховують різноманітність потреб, установок та ціннісних орієнтацій працівників. Застосування науково обґрунтованих моделей поведінки працівників дозволяє проектувати такі управлінські рішення, які не є випадковими або інтуїтивними, а мають під собою глибоке розуміння природи людської мотивації.

Одним із концептуальних орієнтирів є ієрархічна модель потреб Маслоу, яка демонструє послідовність переходу індивіда від задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб до прагнення самореалізації [69]. Цей підхід дозволяє менеджерам будувати мотиваційні системи з урахуванням актуального рівня потреб працівника. Наприклад, у нестабільному середовищі акцент має бути зроблено на гарантуванні безпеки й соціального визнання, тоді як у стабільних умовах – на створенні можливостей для професійного розвитку та самоствердження. Таким чином, піраміда потреб формує цілісну логіку проектування мотиваційних програм, що динамічно адаптуються до індивідуального профілю працівника та умов зовнішнього середовища.

Двохфакторна модель мотивації Герцберга, у свою чергу, розмежовує фактори, які сприяють задоволенню та незадоволенню в праці [69]. Це створює основу для управлінських технологій, що не лише ліквідують демотиваційні чинники (такі як погані умови праці чи низький рівень оплати), але й активно формують позитивну мотивацію через розвиток, визнання та участь працівника в прийнятті рішень. Системи мотивації, що побудовані з урахуванням цієї теорії, зазвичай поєднують структурні

інструменти (оплата, умови, регламенти) з культурно-психологічними механізмами впливу, створюючи збалансовану мотиваційну архітектуру.

Управлінські технології також ефективно інтегрують ідеї Д. МакГрегора, який запропонував альтернативне бачення людської природи в теоріях X і Y [70]. Перша з них зосереджена на необхідності зовнішнього контролю і матеріального стимулювання, що актуально у регламентованих системах, тоді як друга визнає цінність самостійності працівника, його внутрішньої мотивації та прагнення до розвитку. Відповідно, сучасні управлінські підходи до мотивації персоналу базуються на синтезі цих двох уявлень: з одного боку, використовуються матеріальні інструменти як базові стимули, а з іншого – створюється середовище, у якому людина здатна проявити ініціативу, приймати рішення та реалізувати свій потенціал.

Особливе значення для стратегічного управління має концепція теорії Z Оучі, яка акцентує на значенні довіри, стабільності й лояльності [71]. Ця теорія підкреслює, що тривалі трудові відносини, залученість працівника до корпоративної культури й почуття приналежності сприяють підвищенню відповідальності та якості праці. Управлінські технології, що орієнтуються на цей підхід, будуються на принципах довгострокового співробітництва, соціального захисту, морального визнання та розвитку командної роботи, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Управлінські технології мотивування персоналу дозволяють сформулювати концептуальну основу для побудови гнучких, адаптивних і персоналізованих мотиваційних систем, які не лише задовольняють потреби працівників, а й трансформують їхній потенціал у результативну професійну поведінку.

Система мотивації персоналу ґрунтується на узгодженні цілей підприємства з цілями його структурних підрозділів та індивідуальними цілями працівників, а також на тісному зв'язку між розміром винагороди й рівнем ефективності та продуктивності їхньої праці. [67].

Виходячи з цього, можна сформулювати модель функціонування управлінських технологій мотивації персоналу з погляду як самого підприємства, так і його окремого працівника (рис. 1.2.2).

Модель управлінських технологій мотивування персоналу відображає складну та багаторівневу систему взаємозв'язків між індивідуальними характеристиками працівника, його трудовими зусиллями, очікуваннями, винагородою та результатами діяльності підприємства. Основу цієї моделі становить ідея, що мотивація є не лише внутрішнім психологічним процесом, але й системою управлінського впливу, що інтегрує індивідуальні та організаційні цілі в єдиний механізм досягнення результатів. Її наукове підґрунтя базується на класичних концептах теорій очікувань Врума, теорії справедливості Адамса та ціннісно-нормативного підходу до мотивації.



Рис. 1.2.3 Модель функціонування управлінських технологій мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 66; 67].

У центрі моделі розміщено блок «Трудові досягнення (результат)», який виступає опорною точкою для взаємодії між особистими зусиллями працівника і системою винагород. Зусилля, або витрати праці, генеруються не лише зовнішніми стимулами, а й внутрішньою оцінкою очікуваних результатів, цінності винагороди та ймовірності її отримання. Це підтверджує теорію очікувань, згідно з якою працівник готовий вкладати зусилля лише за умови, що він вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Цінність винагороди формується у свідомості працівника на основі особистих якостей і схильностей, що вказує на необхідність персоналізації систем стимулювання – один і той самий стимул може мати протилежну мотиваційну дію для різних працівників.

Складова «Справедливість винагороди» у моделі виконує коригуючу функцію: вона визначає, наскільки система винагороди сприймається працівником як чесна у порівнянні з витраченими зусиллями та винагородами інших працівників. Недотримання цього критерію веде до зниження задоволеності винагородою та зменшення подальших зусиль. Таким чином, справедливість виступає важливим регулятором підтримання мотивації у довгостроковій перспективі.

Завдяки інтеграції блоку «Оцінка ролі працівника» та «Оцінка відповідності досягнення цілей підприємства», модель передбачає об'єднання суб'єктивних досягнень працівника з об'єктивними критеріями ефективності діяльності підприємства. Це означає, що мотиваційна система має бути налаштована не лише на визнання зусиль, а й на їхню релевантність стратегічним цілям організації. Такий підхід дозволяє досягти балансу між індивідуальною самореалізацією та організаційною результативністю.

Центральною особливістю моделі є її динамічність – усі блоки взаємопов'язані та взаємозалежні, що дозволяє гнучко адаптувати мотиваційні практики до зовнішніх умов, зокрема в умовах воєнного стану. За таких обставин традиційні механізми стимулювання потребують

трансформації, оскільки змінюються базові потреби працівників, структура ризиків, доступність ресурсів та рівень стресу. У табл. 1.2.1 порівняльну характеристику функціонування моделі управлінських технологій мотивації у традиційних умовах та в умовах воєнного стану.

Особливої уваги вимагає переосмислення управлінських технологій у контексті післявоєнного відновлення України, коли на перший план виходять не лише економічні стимули, а й морально-психологічна підтримка, почуття соціальної значущості праці та національної відповідальності. У цих умовах мотиваційні технології повинні відповідати викликам часу, поєднуючи традиційні практики з інноваційними підходами, орієнтованими на згуртування колективу, підтримку емоційної стійкості, розвиток компетенцій та створення відчуття безпеки і перспективи. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню нової системи цінностей, що лежатиме в основі відбудови людського капіталу та стійкості організацій у складних умовах трансформаційного періоду.

Таблиця 1.2.1

Порівняльна характеристика функціонування моделі управлінських технологій мотивації у традиційних умовах та в умовах воєнного стану

Критерій	Традиційна практика мотивування	Мотивування персоналу в умовах воєнного стану
Орієнтація на потреби працівника	Акцент на потребах самореалізації, розвитку, кар'єрного зростання	Фокус на базових потребах – безпеці, стабільності, збереженні доходу та робочого місця
Характер винагороди	Гнучкі бонусні системи, нематеріальне визнання, можливості росту	Переважання матеріальної компенсації, негайних підтримуючих стимулів, психологічної підтримки
Оцінка результативності праці	Комплексні KPI, врахування індивідуальних та командних результатів	Спрощені критерії оцінки, інколи – ситуаційний підхід через обмежену можливість фіксації результатів

Продовження табл. 1.2.1

Комунікація між працівником і менеджментом	Регулярні зворотні зв'язки, розвинена система оцінювання	Екстрена комунікація, індивідуальний підхід до підтримки, переорієнтація на гуманістичну складову
Справедливість винагороди	Встановлення чітких критеріїв розподілу, внутрішня конкуренція	Посилення колективного підходу, акцент на взаємодопомозі, моральне лідерство, зменшення значущості конкуренції
Інструменти стимулювання	Системи нематеріального визнання, внутрішнього навчання, програм розвитку	Психоемоційна підтримка, гнучкі графіки, соціальний захист, адаптація умов праці до нових реалій
Зв'язок із цілями підприємства	Узгодження індивідуальних КРІ із корпоративними стратегіями	Орієнтація на збереження базової функціональності бізнесу, переоцінка цілей у кризовому середовищі

Джерело: складено автором на основі [10; 39; 54].

Одним із ключових аспектів оновленої системи мотивації має стати морально-психологічна підтримка персоналу, що передбачає створення атмосфери довіри, взаємоповаги та емпатії в колективі. Умови, в яких особисті й професійні межі часто зміщуються, вимагають від керівників нових лідерських якостей – здатності бути не лише управлінцем, а й наставником, психологом, лідером думок, який володіє інструментами негрошової підтримки, зокрема через відкриту комунікацію, гнучкість до обставин, визнання зусиль і персональних досягнень працівників. Така трансформація управлінської ролі дозволяє створити середовище, де працівник відчувається важливим, захищеним і потрібним – навіть у реаліях обмежених ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання формування почуття соціальної значущості праці, що виступає не просто мотиваційним важелем, а чинником національного масштабу. У період післявоєнного відновлення праця набуває не лише економічного, а й символічного виміру – як прояв громадянської відповідальності, патріотизму та солідарності. Розбудова підприємств,

налагодження логістичних ланцюгів, створення інноваційних продуктів – усе це сприймається через призму спільного майбутнього країни. Відтак, завданням управлінця є не тільки забезпечити ефективне виконання функціональних обов'язків, а й сформувати в колективі уявлення про стратегічну місію праці, підкріплюючи її ціннісно-моральними орієнтирами.

Важливим напрямом розвитку управлінських технологій у післякризовий період є впровадження інноваційних підходів до розвитку персоналу. Освіта, перепідготовка, освоєння цифрових інструментів, розвиток комунікативних, аналітичних і емоційних компетенцій набувають особливої ваги, оскільки нова економіка потребуватиме гнучких, стійких і самоорганізованих професіоналів. У цьому контексті мотивація має сприяти не лише продуктивності сьогодні, а й інвестуванню у майбутню професійну адаптивність працівника. Тобто мова йде про стратегічну мотивацію – таку, що орієнтує працівника на зростання, самореалізацію та довготривалу залученість.

Окрему роль у мотиваційній системі набуває забезпечення відчуття безпеки та перспективи, які виступають фундаментальними умовами психологічної стійкості та мотиваційної стабільності. Підприємства, які демонструють здатність дбати про безпеку працівників, стабільно комунікувати про майбутнє, навіть у межах обмежених прогнозів, формують навколо себе поле довіри, що значно посилює мотиваційну віддачу. У свою чергу, стратегія мотивації повинна враховувати цю нову реальність – зміщення фокусу з короткотермінових результатів на довгострокові соціально-психологічні ефекти.

У післявоєнній Україні мотиваційні технології перетворюються на багатофункціональний інструмент, який повинен не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й слугувати механізмом відновлення довіри, мобілізації соціального капіталу та створення основ нової корпоративної культури. Така трансформація вимагатиме від управлінців високого рівня

чутливості до контексту, гнучкості мислення та готовності виходити за межі традиційних підходів. У результаті мотивація стане не лише засобом підвищення ефективності, а й ключовим елементом національного відродження через відновлення цілісності особистості працівника та стійкості організаційної системи.

1.3 Мотиваційний інструментарій профілактики та подолання емоційного й професійного вигорання працівників інноваційно орієнтованої компанії

Дослідження феномену професійного вигорання набуває особливої актуальності в умовах сучасної управлінської діяльності, що функціонує в контексті стрімких змін соціально-економічного середовища, постійної турбулентності, інформаційного перенавантаження та багаторівневих криз. Професійне вигорання перестає бути лише особистісною проблемою окремого працівника – воно трансформується у масштабне управлінське завдання, вирішення якого безпосередньо впливає на ефективність функціонування організацій, стабільність трудових колективів та довгострокову результативність менеджменту.

На думку Н. М. Василик, негативна динаміка середовища – пандемії, війна, інформаційні та емоційні перевантаження – посилює навантаження не лише на рядових працівників, а й на управлінський персонал. Це зумовлює істотне зниження якості умов праці, порушення режиму відпочинку, зменшення задоволеності оплатою праці та рівнем внутрішньоорганізаційної комунікації. У таких умовах професійне вигорання перетворюється на чинник, що суттєво знижує продуктивність праці, підвищує ризики плинності кадрів і в кінцевому підсумку – знижує прибутковість організацій [5]. Додатковим підтвердженням цього є результати наукових досліджень О. І. Стельмах, яка наголошує на тому, що прискорення соціально-економічних

змін та зростання конкурентності в суспільстві створюють стійкий тренд до ускладнення умов праці та збільшення психоемоційного навантаження на персонал, що сприяє поширенню синдрому вигорання [59].

У професійній діяльності певного типу (особливо монотонній, високовідповідальній та емоційно навантаженій) починає проявлятися стійкий психофізіологічний дисбаланс, що супроводжується симптомами, описаними Рудницьким О. С. – від психосоматичних розладів і підвищеної тривожності до зниження афективної стабільності та загострення внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів. Втрата інтересу до професійної діяльності, почуття безперспективності, соціальна ізоляція, пригніченість – усе це не лише підриває індивідуальне благополуччя працівника, але й транслюється на загальний морально-психологічний клімат в організації, створюючи передумови для деградації корпоративної культури [51].

Н. І. Назаровець вказує на глибші психологічні основи цього процесу, серед яких домінують відчуття несправедливості у винагороді, високої відповідальності при обмежених повноваженнях, а також унеможливлення кар'єрного зростання. Це створює середовище хронічної фрустрації, яка поступово переходить у фазу професійного вигорання. У такій ситуації завдання управлінця не обмежується лише інтерпретацією показників продуктивності – він має виступати ініціатором і координатором впровадження стратегій превенції та подолання вигорання, які охоплюють емоційну підтримку персоналу, розвиток гнучких форматів праці, оптимізацію навантаження, створення каналів зворотного зв'язку та запровадження програм ментального благополуччя [39].

Конструктивну управлінську модель подолання вигорання пропонує Ю. О. Паловскі, акцентуючи на необхідності систематичного моніторингу хронічних стресфакторів, діагностиці симптомів емоційного виснаження, деперсоналізації й неефективності, а також на застосуванні корекційних

підходів, адаптованих до специфіки діяльності колективу. Особливу ефективність, на його думку, демонструє еkleктична модель, що передбачає поєднання різних психотерапевтичних і коучингових технік для формування стійкості персоналу та відновлення його залученості до професійної діяльності [41].

Подолання явища професійного вигорання є не лише соціальною потребою, а й стратегічним елементом сучасної управлінської практики. Менеджери мають усвідомлювати, що інвестиції в психоемоційне здоров'я працівників є основою довготривалої ефективності організацій, особливо в умовах кризи та трансформацій, коли стійкість людського капіталу визначає не лише рівень адаптації до змін, а й здатність до сталого розвитку.

Одним із ключових управлінських інструментів, здатних ефективно протидіяти вигоранню, виступає система мотивації персоналу. Саме мотиваційні механізми, що впливають на внутрішню залученість працівників, їхнє усвідомлення цінності власної праці та доцільності прикладених зусиль, можуть відігравати роль буфера, що знижує вплив стресогенних факторів. Якщо працівник відчуває, що його внесок визнається, а потреби – враховуються, він здатен формувати більш стійке емоційне тло, що, своєю чергою, мінімізує ризики формування симптомів виснаження, апатії або цинізму, які є ключовими ознаками професійного вигорання.

Важливо зазначити, що ефективність мотиваційної системи в цьому контексті залежить не лише від розміру матеріального заохочення чи формальних бонусів, а передусім – від здатності менеджменту створити умови, за яких працівник відчуває сенс і перспективу своєї діяльності. Увага до індивідуальних мотивів, забезпечення гнучкості в роботі, можливості для самореалізації, відкритий діалог між керівником і підлеглим — усе це формує атмосферу підтримки, що значною мірою знижує вірогідність виникнення станів професійного виснаження.

Проте система мотивації не повинна розглядатися як єдиний засіб подолання проблеми. Альтернативні або супровідні методи можуть включати організаційні й психологічні підходи, спрямовані на зміну самого змісту та умов праці. До таких методів належить, зокрема, впровадження програм психологічного супроводу, коучингових сесій або тренінгів із розвитку емоційної стійкості. Важливо також враховувати необхідність періодичного перерозподілу функціонального навантаження, щоб уникнути тривалого монотонного впливу однакових завдань, який часто стає передумовою емоційного виснаження.

Менеджери можуть також створювати умови для неформальної взаємодії всередині колективу, сприяти побудові довірливих відносин, підтримувати культуру взаємодопомоги, що знижує рівень ізоляції працівників і формує відчуття залученості до спільної справи. Не менш важливою є стратегія розвитку лідерства в організації, що передбачає делегування відповідальності, залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціатив і формування середовища, у якому працівник може вільно висловлювати свої думки без страху бути недооціненим або проігнорованим.

Подолання вигорання є важливою частиною управління персоналом в інноваційних та інноваційно орієнтованих компаніях, оскільки знижена мотивація і вигорання ведуть до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та погіршення якості робочого процесу. Отже, для забезпечення ефективності діяльності інноваційно орієнтованої компанії потрібно впроваджувати системи профілактики та подолання вигорання, які враховують специфіку цієї організації.

Одним із ключових аспектів профілактики вигорання є використання правильних мотиваційних інструментів, які повинні бути адаптовані до особливостей інноваційно орієнтованої компанії. У традиційних організаціях мотиваційні методи часто спрямовані на матеріальні стимулювання та

формальну оцінку результатів праці. Проте в інноваційно орієнтованих компаніях, де важливим є творчий потенціал, креативність та високий рівень самостійності працівників, необхідно враховувати додаткові фактори, що впливають на емоційний стан і мотивацію персоналу.

Методики, які вважаються ефективними в умовах стабільної організації, можуть не дати бажаного результату в інноваційному середовищі, де змінюються завдання, технології та комунікаційні канали. Таким чином, адаптація методів подолання вигорання стає необхідною умовою для успіху. Наприклад, в умовах інноваційно орієнтованої компанії важливо враховувати значення гнучких форм роботи, таких як гнучкий графік чи дистанційна робота, що дозволяє співробітникам знижувати стрес та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Крім того, інноваційно орієнтовані компанії повинні сприяти розвитку професійних компетенцій працівників через безперервне навчання, що допомагає працівникам відчувати свою цінність та зменшує ризик вигорання, оскільки з'являється відчуття прогресу та самореалізації. Враховуючи це, можна стверджувати, що методи мотивації в інноваційно орієнтованих компаніях повинні включати елементи індивідуалізації підходів, адаптуючи їх до особливостей кожного працівника та його потреб.

У інноваційно орієнтованих компаніях, де важливо зберігати дух командної роботи та підтримувати постійний рівень високих результатів, наявність досвідчених наставників може стати одним із важливих факторів профілактики вигорання. Вони можуть не лише допомогти співробітникам швидше адаптуватися до нових технологій та завдань, але й створити атмосферу психологічної підтримки, що є необхідним елементом для збереження мотивації.

Крім того, важливу роль відіграє наявність механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву своєчасно реагувати на потенційні проблеми та надати працівникам необхідну підтримку. Інноваційно

орієнтовані компанії повинні впроваджувати регулярні опитування, інтерв'ю, а також створювати простір для відкритих комунікацій між співробітниками та керівництвом. Це дозволяє вчасно виявляти ознаки вигорання та коригувати мотиваційні методи, орієнтуючи їх на конкретні потреби працівників.

Врахування специфіки інноваційно орієнтованих компаній при адаптації методів подолання вигорання також полягає в їхній гнучкості та здатності швидко змінюватися відповідно до нових умов. Для інноваційно орієнтованих компанії характерна динамічність, яка вимагає від працівників високої адаптивності до змін. Це, у свою чергу, може спричиняти додатковий стрес і втомлювати працівників, що веде до вигорання. Важливо розуміти, що методи, що працюють у стабільних умовах, не завжди здатні вирішити проблеми мотивації в умовах постійних змін. Тому необхідно створювати більш динамічні стратегії мотивації, орієнтуючи їх на розвиток гнучкості, підтримку психологічного благополуччя працівників та постійне вдосконалення їхніх професійних навичок.

Комплексне поєднання інструментів мотиваційної системи з іншими управлінськими та психологічними підходами дозволяє не просто зменшити ризики вигорання, а й сформувати середовище, у якому працівник відчуває не тиск і необхідність виконання обов'язків, а мотивацію до зростання, впевненість у власній цінності та підтримку з боку організації. Такий підхід не лише підвищує рівень психоемоційного благополуччя персоналу, але й зміцнює загальну конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади мотивації персоналу в інноваційних організаціях. Результати теоретичного дослідження підтверджують, що мотивація персоналу є стратегічно важливою складовою системи управління інноваційною організацією. Вона виступає основою формування внутрішньої залученості працівників, їхньої готовності до змін, ініціативності та креативності, що є критично важливими чинниками успіху в умовах швидкоплинного середовища. Узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації (Маслоу, Герцберга, Мак-Грегора, Врума, Адамса, Оучі) дозволило виявити фундаментальні механізми впливу на поведінку працівників та показати необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної системи.

Підтверджено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати зовнішні стимули (матеріальні винагороди, соціальні гарантії, умови праці) з внутрішніми факторами (особисті потреби, самореалізація, визнання, відчуття цінності праці). Особливу увагу в дослідженні приділено ролі мотиваційної системи як інструменту узгодження інтересів працівників і цілей підприємства. Саме мотивація виступає містком між індивідуальними прагненнями людини й організаційною результативністю.

Окремим напрямом розглянуто управлінські технології мотивування в умовах воєнного стану. Встановлено, що в таких обставинах пріоритет набувають підтримуючі механізми: гнучкість, психологічна стійкість, морально-етична підтримка та підвищена увага до безпеки й стабільності.

Отже, у сучасних умовах мотивація персоналу має розглядатися не як набір стандартних інструментів, а як складна, динамічна система, що повинна адаптуватися до змін середовища, потреб працівників і стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз показників діяльності підприємства та аргументація проблем у сфері менеджменту персоналу

ТОВ «Нова пошта» — провідна компанія з експрес-доставки в Україні, яка надає послуги з перевезення документів, посилок і великогабаритних вантажів на палетах. Підприємство було засноване 19 січня 2001 року відповідно до чинного законодавства України.

Материнською компанією ТОВ «Нова пошта» є NP Holdings Limited, зареєстрована на Кіпрі 12 серпня 2016 року за адресою: вул. Ставру, 56, офіс 104, 2035, Строволос, м. Нікосія. 10% акцій, що належать неконтролюючим акціонерам, утримує ПАТ ЗНВКІФ «Арайд».

Юридична адреса: 01025, м. Київ, Шевченківський район, вул. Велика Житомирська, буд. 6/11, кім. 307.

Таблиця 2.1.1

Основні відомості про ТОВ «Нова пошта»

ЄДРПОУ	31316718
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» (ТОВ «НОВА ПОШТА»)
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	03026, місто КИЇВ, шосе СТОЛИЧНЕ, будинок 103, корпус 1 Запис в ЄДР: 03026, м. Київ, Столичне Шосе, буд. 103, корп. 1, Поверх 9
Дата реєстрації	19.01.2001 (22 роки 10 місяців) Номер запису: 15881200000001718
Уповноважені особи	Бульба Олександр Миколайович - підписант (підписант; 11.04.2016)
Статутний капітал	4 654 075.00 грн
Засновник	КОМПАНІЯ НІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД. Кіпр. Внесок: 4 188 667.50 грн, 90% ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «ПРАЙД» (№ 38901693) Внесок: 465407,5 грн, 10 %

Продовження табл. 2.1.1

Кількість засновників	11 організацій
Відокремлені підрозділи	29 філій
Види діяльності	<p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність</p> <p>86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я</p> <p>86.21 Загальна медична практика</p> <p>85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти</p> <p>85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.</p> <p>82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами</p> <p>73.11 Рекламні агентства</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів</p> <p>64.19 Інші види грошового посередництва</p> <p>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами</p> <p>52.10 Складське господарство</p> <p>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</p> <p>47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет</p> <p>47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення</p> <p>47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту</p>

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Компанія веде свою діяльність через мережу власних філій і партнерських відділень, що дає змогу розширювати географію присутності без потреби у суттєвих капіталовкладеннях на розвиток інфраструктури.

Результати горизонтального аналізу ресурсів ТОВ «Нова пошта» у 2019- 2023 роках представлено в табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нова пошта»
у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Нематеріальні активи	104485	108324	104440	76808	63849	-27632	-12959	-26,46	-16,87
Незавершені капітальні інвестиції	437370	701136	1544921	1647894	2765733	102973	1117839	6,67	67,83
Основні засоби	2108977	3351500	6171683	6840688	9327238	669005	2486550	10,84	36,35
Інші фінансові інвестиції	100639	100639	314176	3564861	6297444	3250685	2732583	1034,67	76,65
Відстрочені податкові активи	89651	131634	142680	128083	157041	-14597	28958	-10,23	22,61
Інші необоротні активи	38995	190460	27591	47748	157949	20157	110201	73,06	230,80
Необоротні активи	2880117	4583693	8305491	12306082	18769254	4000591	6463172	48,17	52,52
Запаси	96635	188871	236988	422210	413811	185222	-8399	78,16	-1,99
Дебіторська заборгованість : за продукцію, товари, роботи, послуги	445265	678593	704235	968844	1138305	264609	169461	37,57	17,49
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
– за виданими авансами	172415	53432	100979	159158	160436	58179	1278	57,61	0,80
– з бюджетом	21600	10741	24360	48136	53902	23776	5766	97,60	11,98
Інша поточна дебіторська заборгованість	617554	853960	3282709	1091471	1458403	-2191238	366932	-66,75	33,62
Поточні фінансові інвестиції				73545	3784	73545	-69761	X	-94,85
Гроші та їх еквіваленти	921223	917065	827839	673522	1079267	-154317	405745	-18,64	60,24
Витрати майбутніх періодів	13270	14028	15526	11952	24544	-3574	12592	-23,02	105,35
Оборотні активи	2287962	2716690	5192636	3448838	4332452	-1743798	883614	-33,58	25,62
Активи	5168079	7300383	13498127	15754920	23101706	2256793	7346786	16,72	46,63

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

На основі даних, що містяться в табл. 2.1.2, можна стверджувати, що вартість необоротних активів у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 4000591 тис. грн або на 48,17%, за рахунок зростання інших фінансових інвестицій на 3250685 тис. грн, у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 6463172 тис. грн або на 52,52% за рахунок зростання інших фінансових інвестицій на 2732583 тис. грн

Вартість оборотних активів у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 1743798 тис. грн або на 33,58%, за рахунок зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 2191238 тис. грн, у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 883614 тис. грн або на 25,62% за рахунок зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 366932 тис. грн

Отже, спостерігається загальна тенденція до збільшення активів, зокрема основних засобів та фінансових інвестицій, є позитивною і вказує на розширення діяльності компанії. Важливим аспектом є суттєве збільшення незавершених капітальних інвестицій, що свідчить про перспективи подальшого розвитку. Збільшення дебіторської заборгованості потребує уваги для запобігання потенційним фінансовим ризикам. Позитивний тренд у грошових коштах і оборотних активах забезпечує фінансову стабільність і гнучкість підприємства.

Структура активів ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр. представлена на рис. 2.1.1.

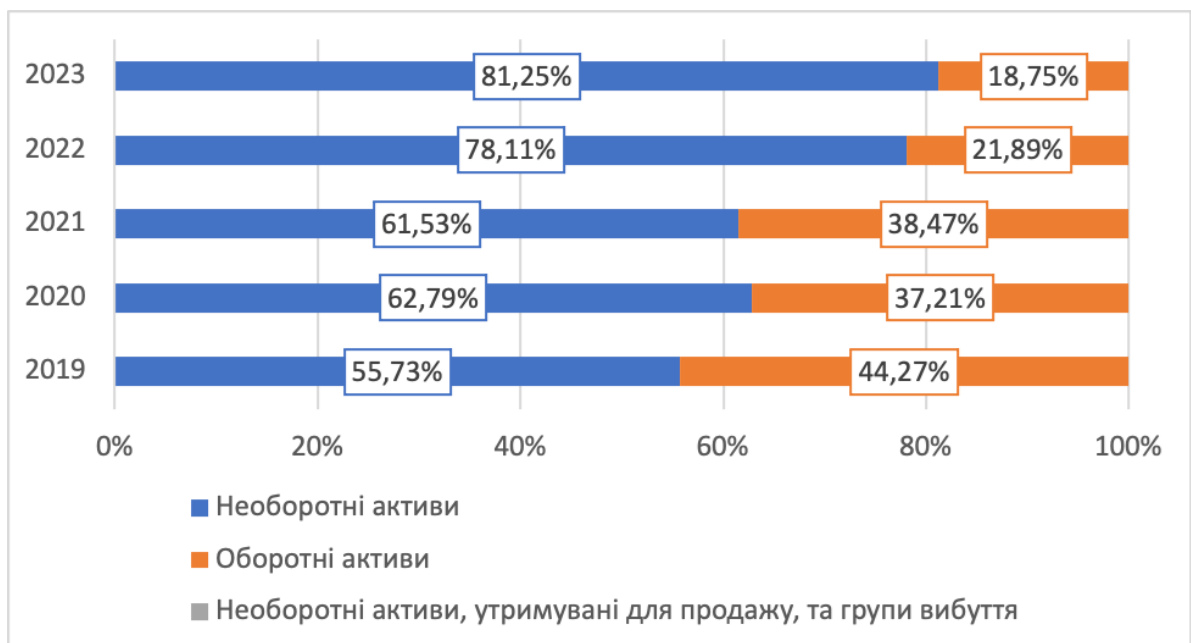


Рис. 2.1.1 Структура активів ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Дані рис. 2.1.1 засвідчують, що найбільшу частку в майні підприємства у 2019-2023 роках займали необоротні активи на рівні 55,73 – 81,25%, стрімке зростання питомої ваги необоротних активів відбулося за рахунок зростання інших фінансових інвестицій та основних засобів. Важливою тенденцією є зміна структури активів ТОВ «Нова пошта», де відзначається значне збільшення вартості основних засобів та фінансових інвестицій, що

підвищує частку необоротних активів у загальному майні підприємства. Це може бути ознакою стратегічного розвитку ТОВ «Нова пошта», спрямованого на довгострокову стабільність та збільшення капітальних вкладень.

Результати горизонтального аналізу джерел формування ресурсів у 2019- 2023 роках представлено в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Показники джерел формування активів в ТОВ «Нова пошта»
у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Зареєстрований капітал	453	4654	4654	4654	4654	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	27300	27301	27301	27301	27301	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1243657	2154949	4459269	6484117	9476353	2024848	2992236	45,41	46,15
Власний капітал	1271410	2186904	4491224	6516072	9508308	2024848	2992236	45,08	45,92
Довгострокові кредити банків	160020	397182	1456288	1454745	1912643	-1543	457898	-0,11	31,48
Інші довгострокові зобов'язання	907094	1241240	2441012	2325523	3424357	-115489	1098834	-4,73	47,25
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1067114	1638422	3897300	3780268	5337000	-117032	1556732	-3,00	41,18
Короткострокові кредити банків	0			76000		76000	-76000	x	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за:									
– довгостроковими зобов'язаннями	1179572	1447572	2554797	2376093	3393971	-178704	1017878	-6,99	42,84
– товари, роботи, послуги	612206	802700	1037757	1259484	1857488	221727	598004	21,37	47,48
– розрахунками з бюджетом	343819	408141	484647	570842	655332	86195	84490	17,79	14,80
– розрахунками зі страхування	38619	57009	77886	77644	85122	-242	7478	-0,31	9,63
– розрахунками з оплати праці	285201	336162	380300	419219	595758	38919	176539	10,23	42,11
Поточні забезпечення	282302	333356	390237	435264	695705	45027	260441	11,54	59,84
Доходи майбутніх періодів	1150	1193	0			0	0	x	x
Інші поточні зобов'язання	86686	88924	183979	244034	973022	60055	728988	32,64	298,72
Поточні зобов'язання і забезпечення	2829555	3475057	5109603	5458580	8256398	348977	2797818	6,83	51,26
Капітал	5168079	7300383	13498127	15754920	23101706	2256793	7346786	16,72	46,63

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Як свідчать дані табл. 2.1.3, у 2022 році сума власного капіталу зросла на 2 024 848 тис. грн, що становить 45,08% порівняно з 2021 роком. Це зумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку на аналогічну суму. У 2023 році власний капітал зріс ще на 2 992 236 тис. грн, або на 45,92% у порівнянні з 2022 роком, також за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

Обсяг довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2022 році зменшився на 117 032 тис. грн (на 3%) у порівнянні з 2021 роком, головним чином через скорочення інших довгострокових зобов'язань на 115 489 тис. грн. Проте у 2023 році ці зобов'язання зросли на 1 556 732 тис. грн, або на 41,18%, що було спричинено зростанням інших довгострокових зобов'язань на 1 098 834 тис. грн.

Поточні зобов'язання та забезпечення у 2022 році збільшилися на 348 977 тис. грн, або на 6,83%, порівняно з попереднім роком, в основному за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 221 727 тис. грн. У 2023 році спостерігалось подальше зростання поточних зобов'язань на 2 797 818 тис. грн (на 51,26%), що було зумовлено збільшенням поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 1 017 878 тис. грн.

Аналіз фінансових показників показує, що ТОВ «Нова пошта» значно збільшило свою фінансову стабільність, зокрема завдяки зростанню нерозподіленого прибутку і капіталу. Однак одночасно збільшилась кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання, що може вказувати на більш високе короткострокове фінансування і збільшену операційну активність підприємства. Зростання довгострокових зобов'язань може також свідчити про бажання ТОВ «Нова пошта» фінансувати свій розвиток через кредитування.

Структура капіталу ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр. наведена на рис. 2.1.2.

Виходячи із рис. 2.1.2, можна дійти висновку, що найбільшу питому вагу у джерелах утворення активів ТОВ «Нова пошта» у 2019-2021 рр. займають поточні зобов'язання в межах 37,85 – 54,75%, у 2022 – 2023 роках займав власний капітал на рівні 41,16 – 41,36%, стрімке зростання питомої ваги власного капіталу відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

Спостерігається поступове збільшення питомої ваги власного капіталу в структурі джерел фінансування активів з 24,60% у 2019 році до 41,16% у 2023 році. Це свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства, оскільки воно все більше спирається на власні ресурси, що є позитивним індикатором для залучення додаткових інвестицій або кредитів у майбутньому.

Питома вага поточних зобов'язань зменшилась з 54,75% у 2019 році до 35,74% у 2023 році. Це свідчить про зниження залежності підприємства від короткострокового фінансування, що може бути результатом зростання власного капіталу, зменшення кредиторської заборгованості або зміни в стратегії фінансування.

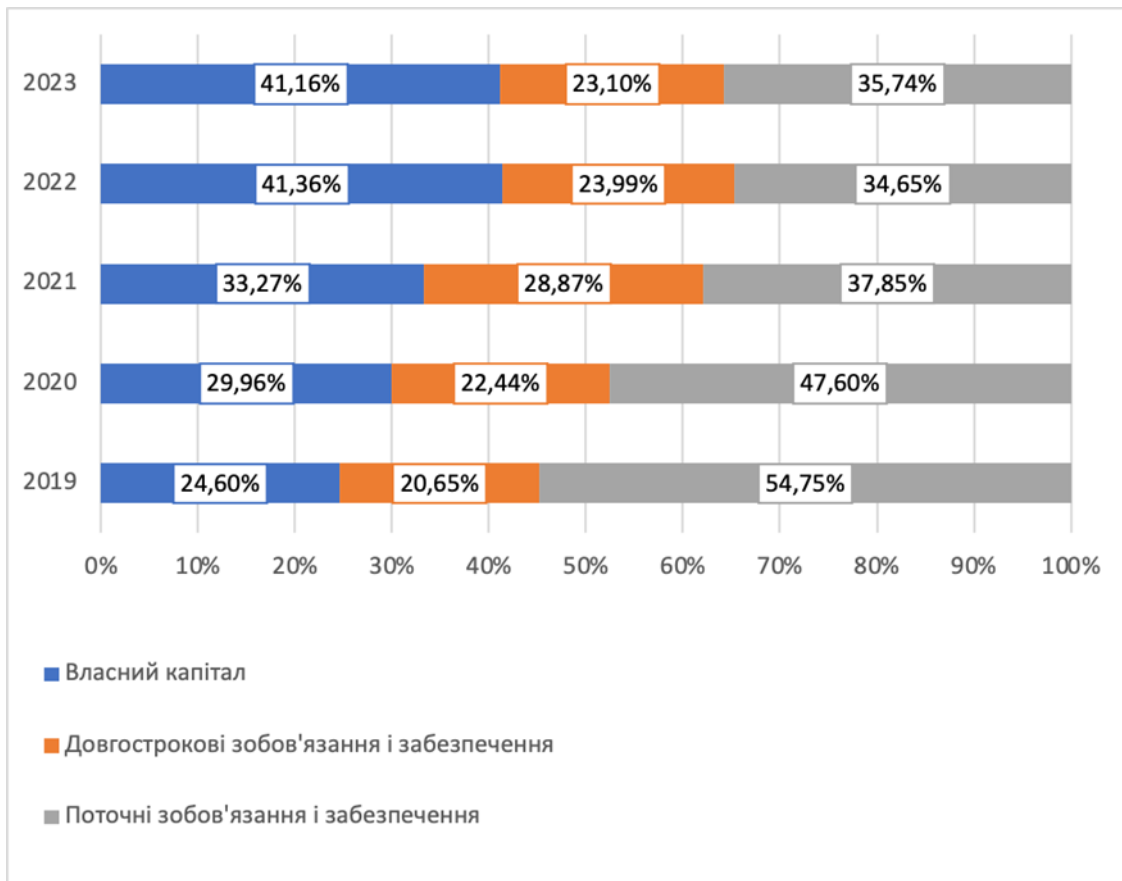


Рис. 2.1.2 Структура капіталу ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Питома вага довгострокових зобов'язань і забезпечень залишалась відносно стабільною, коливаючись між 20,65% у 2019 році та 23,10% у 2023 році. Хоча довгострокові зобов'язання не демонструють значних коливань, їх стабільний рівень може свідчити про стійкість підприємства до короткострокових фінансових криз, а також про наявність стратегічного плану по залученню довгострокових кредитів або інвестицій.

Протягом аналізованого періоду підприємство ТОВ «Нова пошта» суттєво збільшило частку власного капіталу у своїй фінансовій структурі, що свідчить про покращення фінансової стійкості і незалежності. Зменшення питомої ваги поточних зобов'язань є позитивним показником, що свідчить про більш збалансовану структуру фінансування активів, де підприємство покладається на власні ресурси.

Оцінка доходів, витрат та прибутку ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 роках наведено в табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Оцінка доходів, витрат та прибутку ТОВ «Нова пошта»
у 2019-2023 рр. (тис. грн)

Показники	За рік					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2022/2022	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13453318	16902857	20843502	23687034	36468879	2843532	12781845	13,64	53,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10504342	12877086	16441004	19276532	28625037	2835528	9348505	17,25	48,50
Валовий прибуток	2948976	4025771	4402498	4410502	7843842	8004	3433340	0,18	77,84
Інші операційні доходи	145518	166643	202834	696168	301477	493334	-394691	243,2	-56,7
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	1673172	2985829	-250531	1312657	-13,0	78,45
Витрати на збут	337356	416263	561844	439130	997806	-122714	558676	-21,8	127,2
Інші операційні витрати	488313	768703	508590	481061	494865	-27529	13804	-5,4	2,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	1024144	1538307	1611195	2513307	3666819	902112	1153512	55,99	45,90
Інші фінансові доходи	493080	687882	1814806	1138698	2706514	-676108	1567816	-37,26	137,7
Фінансові витрати	429857	533590	630813	887690	1248217	256877	360527	40,72	40,61
Інші витрати	219010	602457	255	373963	686941	373708	312978	146552	83,7
Фінансовий результат до оподаткування	868357	1090142	2794933	2390352	4438175	-404581	2047823	-14,5	85,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	85403	98850	194613	254392	471019	59779	216627	30,72	85,15
Чистий фінансовий результат	782954	991292	2600320	2135960	3967156	-464360	1831196	-17,86	85,73

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Аналіз даних табл. 2.1.4 дозволяє зробити висновок, що, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 2843532 тис. грн або на 13,64%, у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 12781845 тис. грн або на 53,96%.

Валовий прибуток у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 8004 тис. грн або на 0,18%, у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 3433340 тис. грн або на 77,84%.

У 2022 році чистий прибуток знизився на 464360 тис. грн, що становить 17,86% у порівнянні з 2021 роком. Натомість у 2023 році він зріс на 1831196 тис. грн, або на 85,73% відносно попереднього року.

Підприємство демонструє значне зростання чистого доходу, що супроводжується збільшенням собівартості та валового прибутку. Водночас, є деяке збільшення адміністративних витрат і витрат на збут, що вказує на розширення бізнесу та підвищення витрат на управлінські та збутові функції. Збільшення фінансових результатів, включаючи чистий фінансовий результат, показує, що компанія значно покращила свою рентабельність та ефективність.

Аналіз рентабельності ТОВ «Нова пошта» у 2019 - 2023 роках наведено у табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Показників оцінки рентабельності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр. (у %)

Показники	Період часу (рік)					Абсолютне відхилення до попереднього року			Відносне відхилення до попереднього року		
	2019.	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Рентабельність продажу	5,82	5,86	12,48	9,02	10,88	6,61	-3,46	1,86	112,7	-27,72	20,64
Рентабельність основної діяльності	7,45	7,70	15,82	11,08	13,86	8,12	-4,74	2,78	105,4	-29,94	25,07
Рентабельність власного капіталу	88,98	57,33	77,88	38,81	49,51	20,6	-39,07	10,7	35,84	-50,16	27,58
Період окупності власного капіталу	1,62	2,21	1,73	3,05	2,40	-0,5	1,32	-0,65	-21,71	76,63	-21,43
Рентабельність усього капіталу підприємства	15,15	13,58	19,26	13,56	17,17	5,69	-5,71	3,62	41,87	-29,62	26,67

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Аналіз рентабельності продажів показує, що здатність підприємства контролювати собівартість продукції змінювалася: у 2021 році цей показник становив 12,48%, у 2022 році знизився до 9,02%, а в 2023 році зріс до 10,88%. Така нестабільна динаміка зумовлена зростанням чистого прибутку у 2023 році на 1831196 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Рентабельність основного капіталу за аналізований період також демонструє коливання: 15,82% у 2021 році, 11,08% у 2022 році та 13,86% у 2023 році. Така зміна пов'язана зі збільшенням чистого прибутку у 2023 році на 1 831 196 тис. грн, а також зростанням собівартості наданих послуг на 9 348 505 тис. грн.

Рентабельність власного капіталу склала 77,88% у 2021 році, знизилася до 38,81% у 2022 році та підвищилася до 49,51% у 2023 році. Така варіативність пояснюється збільшенням чистого прибутку та зростанням власного капіталу на 2 992 236 тис. грн у 2023 році.

Рентабельність загального капіталу підприємства становила 19,26% у 2021 році, 13,56% у 2022 році та 17,17% у 2023 році. Зміна цього показника зумовлена одночасним зростанням чистого прибутку на 1831196 тис. грн та загального капіталу на 7346786 тис. грн

У 2023 році ТОВ «Нова пошта» продемонструвала значне покращення рентабельності порівняно з 2022 роком, хоча деякі показники залишаються нижчими за рівень 2021 року. Рентабельність продажу, рентабельність основної діяльності та рентабельність усього капіталу показали зростання в 2023 році, що вказує на поліпшення операційної та фінансової ефективності. Водночас, рентабельність власного капіталу покращилась, але період окупності власного капіталу зріс, що свідчить про деяке збільшення терміну повернення інвестицій у бізнес. В цілому, результати за 2023 рік демонструють позитивну динаміку у порівнянні з попереднім роком, хоча є певні коливання між роками.

Основні проблеми в сфері управління персоналом включають: обмеженість як матеріального, так і нематеріального стимулювання; відсутність умов для професійного розвитку та самореалізації працівників; дефіцит кваліфікованих спеціалістів і висока плинність кадрів.

Для вирішення цих проблем ТОВ «Нова пошта» необхідно розробити комплексну програму мотивації персоналу, яка включатиме підвищення заробітної плати, розробку системи преміювання за досягнення, створення умов для професійного навчання та кар'єрного зростання. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Нова пошта» підвищити ефективність своєї діяльності, залучити та утримати кваліфікованих працівників, досягти стабільних результатів.

2.2 Аналіз сучасних методів мотивування персоналу

В умовах посилення конкуренції, динамічних змін ринку праці та зростання ролі людського капіталу, мотивація працівників набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Ефективна система мотивування персоналу дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сприяє зменшенню плинності кадрів, формуванню лояльності до компанії та реалізації потенціалу працівників. Саме тому аналіз використання сучасних методів мотивування є необхідним етапом дослідження, що дозволяє оцінити їх вплив на результативність діяльності персоналу та обґрунтувати напрями вдосконалення кадрової політики підприємства.

Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019 - 2023 роки наведено в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Динаміка складу і структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Категорія персоналу	Середня облікова чисельність, осіб									
	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність працюючих, з них:	27334	100,00	27176	100,00	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00
– управлінський персонал	5139	18,80	5272	19,40	4915	16,50	4896	17,60	4713	17,90
– службовці	9649	35,30	10218	37,60	9682	32,50	8485	30,50	9083	34,50
– основні працівники	10633	38,90	9729	35,80	11320	38,00	8902	32,00	8161	31,00
– допоміжні робітники	1913	7,00	1957	7,20	3873	13,00	5536	19,90	4370	16,60

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

У 2021 році найбільшу частку в структурі персоналу становили основні робітники — 38%. У 2022 році їхня частка знизилася до 32%, а вже у 2023 році лідируючу позицію зайняли службовці з питомою вагою 34,5%, тоді як частка основних робітників скоротилася до 31%. Для кращого розуміння представимо склад і структуру персоналу табл. 2.6 на рис. 2.2.1.



Рис. 2.2.1 Склад і структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Таким чином, у 2023 році найбільшу частку в складі персоналу мали службовці — 34,5%, основні робітники — 31%, допоміжні робітники — 16,6%, а управлінський персонал — 17,9%.

Аналіз показників гендерної складової структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр. наведено в табл. 2.2.2 та на рис. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Аналіз показників гендерної складової структури персоналу
ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Категорія персоналу	Середня облікова чисельність, осіб									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність працюючих, з них:	27334	100,00	27176	100,00	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00
– жінки	14897	54,50	15246	56,10	17546	58,90	16441	59,10	15428	58,60
– чоловіки	12437	45,50	11930	43,90	12244	41,10	11378	40,90	10899	41,40

Джерело: складено автором на основі додатку В, Г, Д, Ж, З.

Отже, найбільшу питому вагу за гендерною складовою ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр. займали жінки в межах 54,5 – 59,1%.

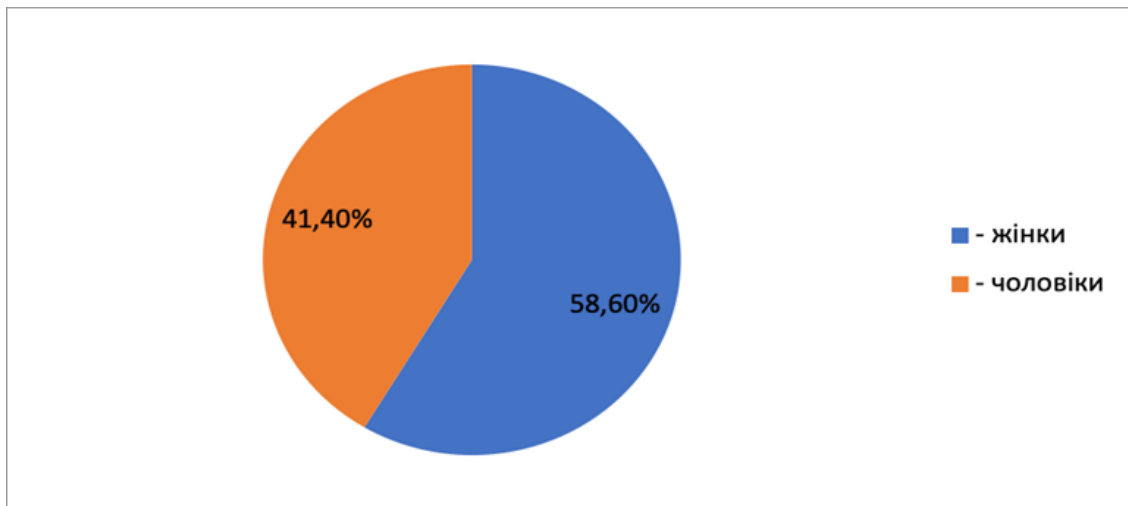


Рис. 2.2.2 Аналіз показників статевої складової структури персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2023 році

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр. наведено в табл. 2.2.3 та на рис. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем
ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Освіта	Середня облікова чисельність (осіб)									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність працюючих, з них:	27334	100,00	27176	100,00	29790	100,00	27819	100,00	26327	94,64
– з вищою освітою	6287	23,00	6957	25,60	7716	25,90	7956	28,60	7503	26,97
– з середньо- спеціальною освітою	9731	35,60	8017	29,50	9920	33,30	8652	31,10	8477	30,47
– з середньою освітою	11262	41,20	12120	44,60	12035	40,40	11016	39,60	10294	37,00
– з неповною середньою	55	0,20	82	0,30	119	0,40	195	0,70	53	0,19

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г, Д.

У 2021 році працівники із середньою освітою становили найбільшу частку – 40,4%, тоді як з вищою освітою – лише 25,9%. У 2022 році ця тенденція зберіглась: 39,6% працівників мали середню освіту, 28,6% – вищу. У 2023 році частка працівників із середньою освітою зменшилась до 37%, а з вищою – до 26,97%.

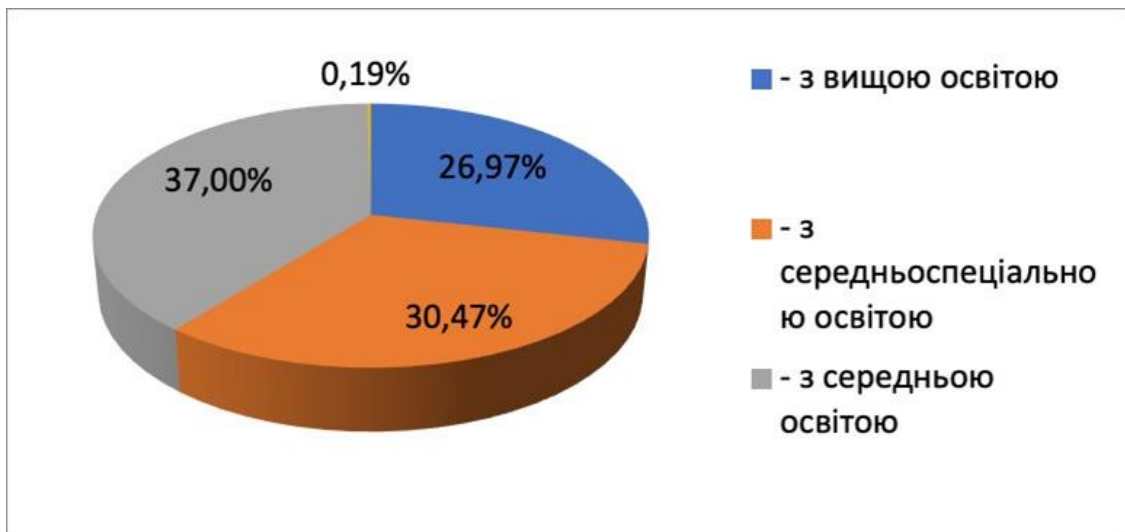


Рис. 2.2.3 Структура персоналу за освітнім рівнем ТОВ «Нова пошта» за 2023 р.

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Хоча рівень освіти поступово зростає, на сьогодні він ще не є високим. Тому, впроваджуючи нові технології та обладнання в ТОВ «Нова пошта», необхідно здійснювати підвищення кваліфікації працівників, проводити їх

перепідготовку та навчання новим професіям, тобто зосереджуватися на професійному розвитку персоналу. Це буде вигідно як для компанії, так і для самих працівників.

Основними чинниками, що стимулюють працівників до участі в професійному навчанні, є:

- прагнення зберегти робоче місце чи посаду;;
- бажання збільшити заробітну плату;
- бажання отримати нову посаду або підвищити її рівень;
- зацікавленість у освоєнні нових завдань та навичок.

Проаналізуємо розвиток персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр. наведена в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Аналіз показників розвитку персоналу
ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Показники	Середня облікова чисельність (осіб)					Відносне відхилення до попереднього року, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
Загальна чисельність працівників, які навчались, в тому числі	5781	6017	6899	7842	7927	13,67	1,08
– новим спеціальностям	55	69	73	88	95	20,55	7,95
– підвищення кваліфікації	2521	2631	2784	2817	2911	1,19	3,34
– перепідготовка працівників	3205	3317	4042	4937	4921	22,14	-0,33
% до загальної чисельності персоналу	21,15	22,14	23,16	28,19	30,11	21,72	6,81

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

У 2023 році, порівняно з 2022 роком, чисельність працівників, які брали участь у навчанні, залишилась на тому ж рівні, проте частка цих працівників у загальній кількості збільшилась на 6,81%.

Дані щодо вікової структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр. наведена в табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

Оцінка вікової структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Віковий рівень працівників	Середня облікова чисельність (осіб)									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність працюючих, з них:	27334	100,00	27176	100,00	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00
– 18-29 років	11754	43,00	11957	44,00	12363	41,50	11267	40,50	10820	41,10
– 29-49 років	8747	32,00	9647	35,50	10248	34,40	8791	31,60	8030	30,50
– 50-59 років	5740	21,00	5028	18,50	6673	22,40	5881	21,14	5292	20,10
– старших за 60 років	1093	4,00	544	2,00	506	1,70	1881	6,76	2185	8,30

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

У структурі персоналу найбільшу частку становили працівники віком від 18 до 29 років, їхня питома вага коливалася в межах 40,5 – 44%. Найменшу частку займали працівники старші за 60 років, їхня питома вага варіювалася від 1,7% до 8,3%. Аналіз змін у складі персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 роки представлений у табл. 2.2.6.

Таблиця 2.2.6

Аналіз руху робочої сили ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Показники	Період часу (рік), осіб					Відносне відхилення до попереднього року, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
Чисельність працівників на початок періоду	26511,00	28157,00	26195,00	33385,00	22253,00	27,45	-33,34
Чисельність прийнятих працівників за період	1756,00	811,00	8532,00	1416,00	10215,00	-83,40	621,40
Чисельність звільнених працівників за період	110,00	2773,00	1342,00	12548,00	2067,00	835,02	-83,53
Чисельність працівників на кінець періоду	28157,00	26195,00	33385,00	22253,00	30401,00	-33,34	36,62
Середньоспискова чисельність працівників	27334,00	27176,00	29790,00	27819,00	26327,00	-6,62	-5,36

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Протягом 2021 року було прийнято 8532 осіб, звільнених – 1342 осіб. Протягом 2022 року було прийнято 1416 осіб, звільнених – 12548 осіб. Протягом 2023 року було прийнято 10215 осіб, звільнених – 2067 осіб.

Оцінка стабільності кадрів в ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр. наведена в табл. 2.2.7.

Таблиця 2.2.7

Дані щодо стабільності кадрів в ТОВ «Нова пошта» у 2019-2023 рр.

Показники	Період часу (рік)					Відносне відхилення до попереднього року, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,06	0,03	0,29	0,05	0,39	-82,23	662,28
Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,00	0,10	0,05	0,45	0,08	901,27	-82,59
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,13	0,33	0,50	0,47	51,44	-7,06
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	15,96	0,29	6,36	0,11	4,94	-98,23	4279,34
Коефіцієнт адаптації	1646,00	-1962,00	7190,00	-11132,00	8148,00	-254,83	-173,19

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

За даними таблиці 2.2.7, коефіцієнт обороту кадрів в ТОВ «Нова пошта» у 2022 році, порівняно з 2021 роком, зменшився на 82,23%, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, зріс на 662,28%. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2022 році зріс на 901,27% у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році зменшився на 82,59%. Коефіцієнт плинності у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 51,44%, у 2023 році, порівняно з 2022 роком, зменшився на 7,06%.

Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 98,23%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 4279,34%.

Коефіцієнт адаптації у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 254,83%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 173,19%.

В умовах ринкової економіки основними принципами господарювання ТОВ «Нова пошта» стає самоокупність, самофінансування, прибутковість. Діяльність компанії будується з урахуванням принципів ринкової економіки та впливу різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Для цього розробляється

економічна стратегія розвитку, яка включає різноманітні стратегії за напрямками розвитку компанії.

Однією з ключових частин економічної стратегії є стратегія стимулювання праці працівників, спрямована на заохочення співробітників до досягнення кінцевих результатів роботи в установлені терміни. Ця стратегія передбачає заходи, які повинні підвищити продуктивність праці, якість продукції та ефективність використання ресурсів.

Стратегія стимулювання праці включає два основні напрямки: матеріальне та моральне заохочення, при цьому матеріальне є головним.

Матеріальне стимулювання праці працівників складається з наступних елементів:

- 1) Законодавче регулювання заробітної плати;
- 2) Система оплати праці;
- 3) Форми оплати праці;
- 4) Нормування праці.

Оплата праці в ТОВ «Нова пошта» здійснюється через розподіл функцій і робіт, нормування та тарифну систему.

Тарифна система є сукупністю таких елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Тарифно-кваліфікаційні характеристики використовуються для класифікації працівників залежно від складності робіт і кваліфікації, що впливає на формування заробітної плати.

Форми оплати праці можуть бути почасові або відрядні. Важливу роль у системі оплати відіграють премії та інші винагороди. Однак у цьому питанні є проблеми, зокрема розбіжність між поточним преміюванням та преміюванням за підсумками року, оскільки вони мають різні джерела фінансування. Премії за місяць чи квартал виплачуються з фонду оплати праці, тоді як премії за рік — з прибутку компанії. Останні найбільше

відображають результати діяльності компанії та враховують вплив різних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Основною формою оплати праці в ТОВ «Нова пошта» є почасова оплата, що дозволяє забезпечити стабільність доходу працівників. Додаткові виплати змінюються залежно від результатів господарської діяльності компанії.

До цих виплат входять премії та доплати за різні досягнення, зокрема:

- за перевиконання норм виробітку;
- якість виконувальної роботи;
- рівень кваліфікації;
- суміщення посад;
- висококваліфікованим інженерно-технічним працівникам;
- робота в нічний час, святкові дні та інші.

Як зазначено в статуті ТОВ «Нова пошта», компанія самостійно визначає форми, системи та розміри оплати праці, а також преміювання за результати роботи працівників. При цьому вона гарантує, що розмір оплати праці не буде нижчим за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством України.

Розмір премій і виплат за результати праці для окремих працівників не обмежений, а загальний розмір преміювання працівників, включаючи посадових осіб, регулюється в межах фонду заробітної плати компанії.

Цінністю в роботі в ТОВ «Нова пошта» працівники визнають:

- можливість професійного зростання: 15,2 % від усього персоналу,
- рівень заробітної плати: 37,4 %;
- розвиток індивідуальних здібностей: 3,2 %;
- взаємозв'язок оплати праці з її якістю: 13 %;
- творчий характер праці: 9,6 %;
- можливість самостійного прийняття рішень: 6,9 %;
- необхідність високої кваліфікації: 11,5 %;

– наявність пільг: 3,2 %.

Як свідчать результати опитування, найбільш значущими факторами мотивації для працівників є рівень заробітної плати, можливості професійного зростання, взаємозв'язок між оплатою праці та її якістю, а також необхідність високої кваліфікації.

Визначено також спонукальні мотиви, що впливають на підвищення ефективності праці та зацікавленість працівників ТОВ «Нова пошта», що будуть детальніше розглянуті в табл. 2.2.8.

Таблиця 2.2.8

Результати опитування щодо мотивів праці персоналу
ТОВ «Нова пошта» (%)

№ з/п	Мотиви праці	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
1.	Бажання заробити більше грошей	66,8	49	64	71
2.	Прагнення набути поваги в колективі	14,6	41	19	6
3.	Зміст і характер роботи	10,8	5	8	9
4.	Сприятливий мікроклімат в колективі	7,8	5	8	12
Разом		100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Нинішня ситуація в національній економіці та значне зниження рівня життя змусили працівників поставити на перше місце бажання отримувати вищу заробітну плату як основний мотив для трудової діяльності. Другим важливим чинником є прагнення здобути повагу в колективі, а на третьому місці — зміст і характер виконуваних завдань. Трохи менше працівників вважають значущим добрий мікроклімат у колективі (див. табл. 2.2.9).

Як показують дані табл. 2.2.9, майже половина співробітників ТОВ «Нова пошта» визначає збільшення заробітної плати як головний фактор, що впливає на їхню трудову активність. Зокрема, значну роль у мотивації

відіграє підвищення по посаді та преміювання за досягнуту якість роботи. Якщо розглянути ці питання за статевими ознаками, то відмінності між чоловіками та жінками є незначними.

Серед чоловіків 37% вважають, що головним мотивом є прагнення заробити більше грошей, а серед жінок цей показник становить 45%. На другому місці у чоловіків знаходиться бажання отримати повагу в колективі (23%), тоді як серед жінок цей показник становить 26%. Третє місце серед мотивів трудової діяльності у жінок поділили між бажанням працювати з повною віддачею та важливістю здорового клімату в колективі - по 12%.

Таблиця 2.2.9

Результати опитування щодо умов підвищення трудової активності
персоналу ТОВ «Нова пошта» (%)

№ з/п	Мотиви праці	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
1.	Підвищення заробітної плати	47,3	21	37	44
2.	Підвищення в посаді	13,2	18	12	7
3.	Одержання житла	1,8	6	9	7
4.	Створення кращих умов праці	9,8	18	7	6
5.	Можливість підвищення кваліфікації	3,2	9	8	5
6.	Преміювання за якість праці	13,1	11	20	26
7.	Встановлення доброзичливих відносин в колективі	1,2	5	1	1
8.	Інші умови	10,4	12	6	4
Разом		100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Чоловіки, на відміну від жінок, надали вищий пріоритет сприятливому психологічному клімату в колективі, ніж бажанню працювати з повною віддачею. Серед факторів, які могли б позитивно вплинути на ставлення до роботи та стимулювати зростання трудової активності, всі без винятку вікові групи назвали зростання заробітної плати. Крім того, деякі працівники відзначили потребу в житлі, а окремі респонденти - кар'єрне зростання.

Переважає більшість працівників у всіх вікових групах зазначили, що премії за хорошу роботу є важливим засобом підвищення їхньої

зацікавленості в роботі. Це свідчить про бажання бачити чіткий зв'язок між якістю виконаної роботи та рівнем винагороди, що є цілком логічним. Безумовно, заробітна плата є ключовим фінансовим джерелом, тому її зростання по праву стоїть на першому місці серед мотиваційних чинників. Водночас, необхідно враховувати й інші умови. Важливо розуміти, що рівень винагороди визначається не тільки індивідуальними показниками, а й ефективністю роботи команди в цілому.

Отже, на сьогодні питання винагороди за працю залишається найактуальнішим для співробітників ТОВ «Нова пошта», адже воно безпосередньо пов'язане з оцінюванням їхньої діяльності. Саме ці аспекти формують основу трудових взаємин і наразі, як і в перспективі, залишаються джерелом потенційної соціальної напруги в колективах. У зв'язку з цим виникає потреба у глибокій модернізації системи оплати праці, а також у впровадженні ефективних дій, спрямованих на зменшення чи пом'якшення чинників, що провокують напруження в трудовому середовищі.

Працівники компанії передусім вбачають головну спонуку до роботи в бажанні підвищити свої доходи. Це зумовлено загальним погіршенням фінансового добробуту населення. Такі негативні процеси, як низький рівень заробітної плати та пенсійного забезпечення, стрімке зростання цін, подорожчання комунальних послуг, інфляція та безробіття, поставили значну частину громадян у складне економічне становище. Саме тому більшість працівників надає перевагу матеріальним стимулам як провідному фактору трудової мотивації.

Таким чином, для стимулювання активної професійної діяльності персоналу ТОВ «Нова пошта» варто застосовувати поєднання фінансових та моральних стимулів. Такий підхід сприятиме стабільності, зростанню прибутків підприємства і, як наслідок, поліпшенню матеріального добробуту працівників.

Таким чином, ключовими чинниками, що знижують продуктивність праці співробітників ТОВ «Нова пошта», можна вважати такі:

- загальна нестабільність політичного середовища, недосконалість податкової політики, часті зміни у нормативно-правовій базі, що провокують економічний спад, втрату впевненості у майбутньому, зниження ефективності роботи;

- вплив застарілих підходів до трудової та виробничої діяльності: сформоване мислення споживача, відсутність прагнення до сумлінної праці, страх перед змінами та відповідальністю, небажання виходити з зони комфорту;

- слабка мотиваційна система: невисокий рівень оплати праці, затримки з виплатами, відсутність прямої залежності між результатами діяльності й винагородою, нестача стимулів морального й матеріального характеру, обмежений доступ до соціальних гарантій;

- управлінські проблеми: недостатній рівень компетентності керівників, неефективна організація процесів, відсутність дієвого контролю за виконанням завдань, застарілий підхід до мотиваційної політики;

- недостатня кваліфікація працівників.

Беручи до уваги, що в основі будь-якої людської діяльності лежить інтерес, можна стверджувати, що система мотивації праці відіграє ключову роль у формуванні трудової поведінки персоналу. Проведений аналіз засвідчив недоліки чинної системи стимулювання: вона не має достатнього зв'язку з процесами планування, оцінювання результатів діяльності, а також не забезпечує належної реалізації мотиваційної функції.

На підприємстві ТОВ «Нова пошта» головним нормативним актом, який регулює взаємовідносини між роботодавцем та працівниками, є колективний договір. Він укладається у формі двосторонньої угоди: між керівництвом компанії (в особі директора) та працівниками, яких представляє голова профспілкового комітету. Цей документ слугує інструментом

встановлення взаємних зобов'язань сторін і забезпечення балансу інтересів як працівників, так і роботодавця.

З метою посилення фінансової зацікавленості працівників ТОВ «Нова пошта» у зростанні ефективності виробництва, підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів та покращенні результатів діяльності, в компанії впроваджено спеціальне положення щодо преміювання. Працівникам нараховуються всі передбачені законом надбавки й доплати з урахуванням обсягу виконаної роботи та індивідуального внеску в досягнення колективних результатів, у межах економії фонду заробітної плати.

При досягненні відмінних трудових показників працівникам встановлюються додаткові надбавки до основної заробітної плати. Їх розмір може сягати 50% від посадового окладу та покривається за рахунок фонду оплати праці, а перевищення цієї межі — за рахунок прибутку підприємства. Працівники, за потреби, можуть бути забезпечені санаторно-курортним оздоровленням відповідно до рекомендацій медичних установ, фінансових можливостей підприємства і затвердженого бюджету соцстраху.

Щорічна оплачувана відпустка для всіх працівників становить 24 календарні дні, проте фактично, з метою стимулювання високої продуктивності, надається 31 день. У разі смерті працівника або його близького родича компанія надає матеріальну допомогу, розмір якої визначається адміністрацією спільно з профспілковим комітетом з урахуванням трудового стажу, фінансових обставин і потреб працівника. Окрім цього, до ювілейних дат (50, 55, 60 років) працівники отримують одноразову матеріальну допомогу в сумі посадового окладу.

Працівники ТОВ «Нова пошта» мають змогу скористатися пільговими тарифами на послуги стоматологічного кабінету та сауни — за попередніми заявками, які дозволяють знизити вартість на 50% від стандартних розцінок. Також, компанія надає безкоштовне місце на автостоянці протягом робочого

часу, а для постійного користування автопарку передбачена оплата 50% вартості.

Отже, головними принципами діяльності ТОВ «Нова пошта» є самоокупність, самофінансування та забезпечення прибутковості. Успішно функціонуючи, компанія робить акцент на різноманітних заохоченнях, зокрема преміальних доплатах та різноманітних винагородах. Основною формою оплати праці є почасова система, а додаткові виплати значною мірою залежать від результатів господарської діяльності підприємства.

Найбільше значення для працівників ТОВ «Нова пошта» має рівень заробітної плати. Далі йде можливість професійного зростання, зв'язок оплати з якістю праці, потреба в високій кваліфікації та інші чинники. Теперішня економічна ситуація, зокрема значне зниження рівня життя, ставить на перше місце серед мотивів до праці прагнення заробити більше. Другим за важливістю фактором є бажання здобути повагу в колективі, а третім — зміст і характер роботи. Менше працівників вважають сприятливий мікроклімат важливим мотивом до праці.

Згідно з результатами опитування, найбільша кількість працівників ТОВ «Нова пошта» вважає, що підвищення заробітної плати є ключовим фактором, що підвищує трудову активність. Важливими також є підвищення в посаді та преміювання за досягнуті результати. Ці фактори по-різному сприймаються чоловіками та жінками. Так, чоловіки на перше місце поставили бажання заробити більше грошей (37%), а жінки — на 45%. На другому місці серед мотивів — прагнення досягти поваги в колективі: чоловіки – 23%, жінки – 26%. Третє місце жінки розділили між бажанням працювати з повною віддачею та здоровим мікрокліматом у колективі (по 12%). Чоловіки, в свою чергу, більше надають перевагу здоровому мікроклімату, ніж віддачі від роботи. Незважаючи на це, жоден працівник не вказав бажання приносити більше користі людям як мотив до праці.

2.3 Оцінювання ефективності мотиваційних інструментів та програм

Для виявлення основних проблем управління оплатою праці в ТОВ «Нова пошта» було організовано опитування серед співробітників. Спочатку було проведено дослідження рівня задоволеності працівників своєю роботою в компанії.

(рис. 2.3.1).

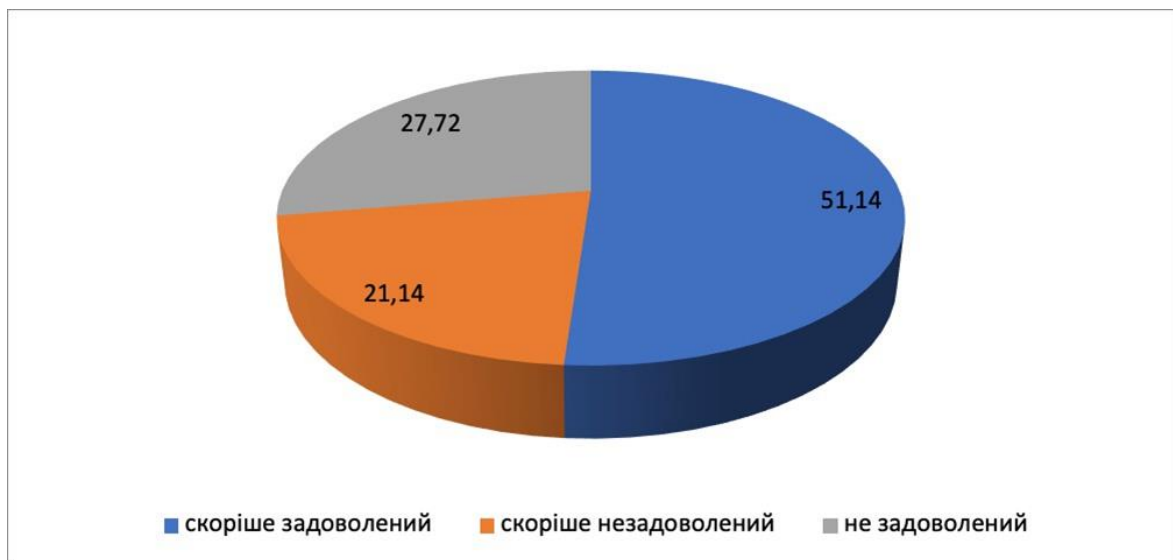


Рис. 2.3.1 Рівень задоволеності працівників ТОВ «Нова пошта» їх роботою (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Таким чином, за результатами аналізу, більшість працівників виявилися здебільшого задоволені умовами праці в досліджуваній компанії (51,14%). На думку респондентів, ефективні засоби мотивації праці повинні бути представлені таким чином (рис. 2.3.2).

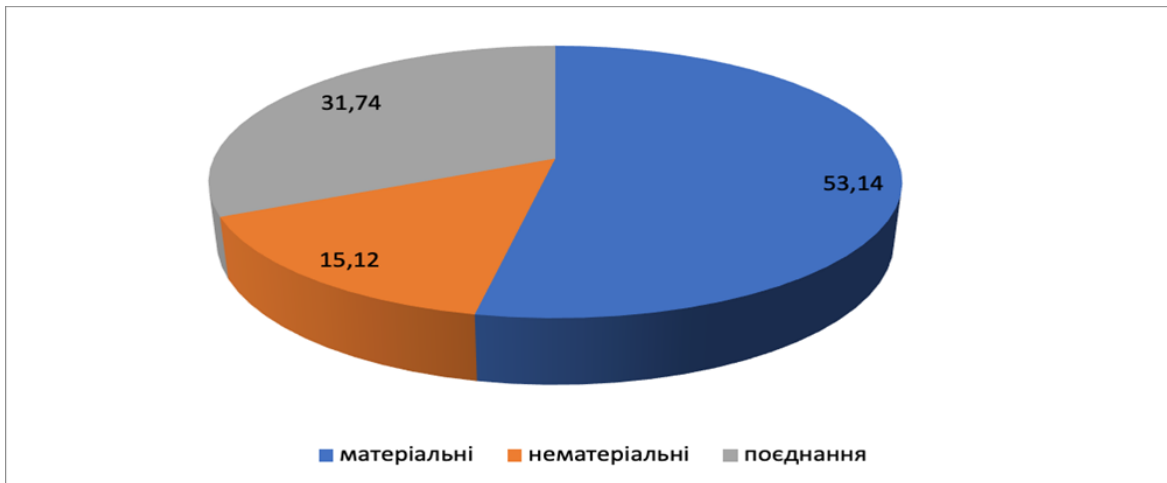


Рис. 2.3.2 Засоби мотивації праці ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Більшість співробітників вказали на важливість матеріальних засобів мотивації – 53,14%, тоді як нематеріальні засоби підтримало лише 15,12%. Комбінацію всіх видів мотивації вважають доцільною 31,74% опитаних. Щодо формування заробітної плати на підприємстві, працівники висловили наступні думки (рис. 2.3.3).

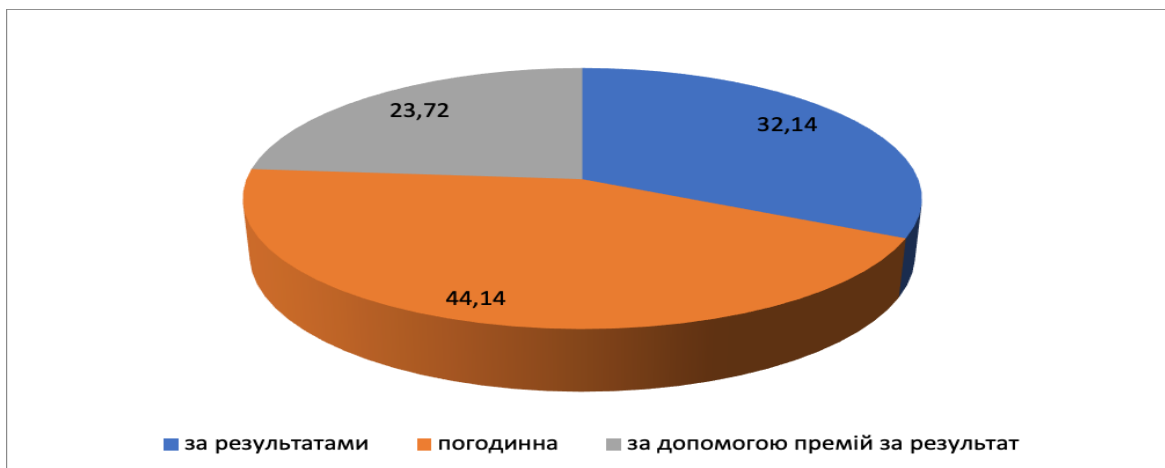


Рис. 2.3.3 Формування заробітної плати ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Отже, можна зробити висновок, що більшість працівників вважають оптимальним варіантом формування заробітної плати за погодинною ставкою – 44,14%.



Рис.2.3.4 Засоби матеріальної мотивації ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатку В, Г, Д, Ж, З.

Більшість респондентів вважають, що премії (27,16%) та відсотки від наданих послуг (35,11%) є найбільш ефективними засобами мотивації. Щодо нематеріальних стимулів, то думки учасників опитування розділились наступним чином (рис. 2.3.5).

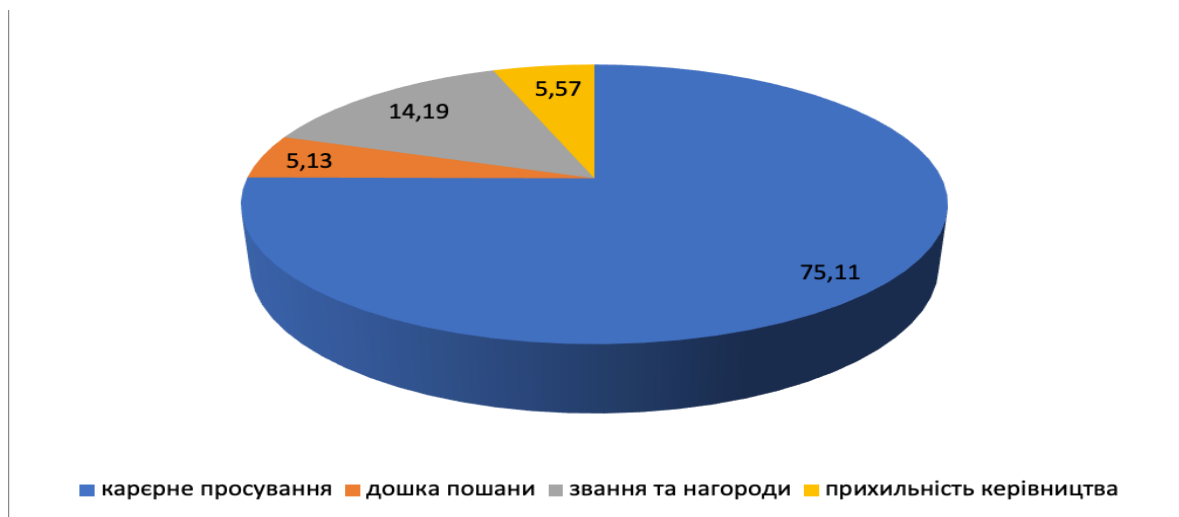


Рис. 2.3.5 Засоби нематеріальної мотивації ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Серед нематеріальних стимулів більшість опитаних вважає кар'єрне просування найважливішим (75,11%). Оцінка системи мотивації праці персоналу, за п'ятибальною шкалою, виявилась такою: більшість

респондентів поставили оцінку «4» (41,12%), а 5,12% оцінили її на «3» (рис. 2.11).

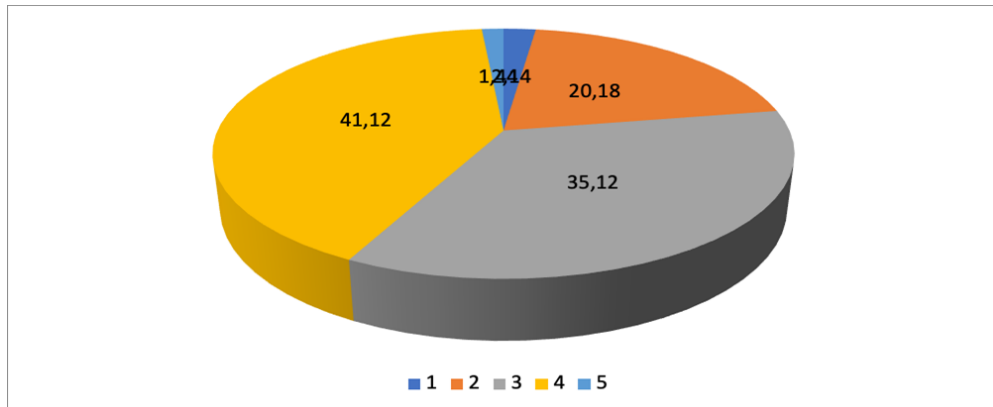


Рис. 2.3.6 Оцінка системи мотивації праці ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Коли респондентів запитали, чи необхідна система мотивації праці на підприємстві, лише 5,16% відповіли, що вона не потрібна. Решта опитаних, з різних причин, вважає таку систему важливою (рис. 2.3.7).

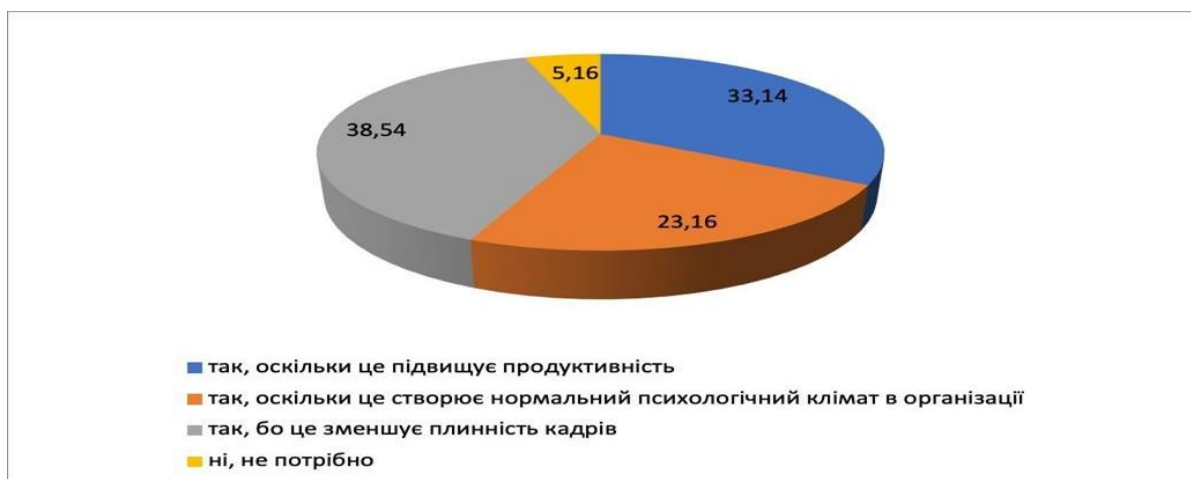


Рис. 2.3.7 Потреба в мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Серед запропонованих варіантів матеріальної мотивації більшість респондентів віддали перевагу відсоткам від продажів, що підтримали 35,14% опитаних (рис. 2.13).

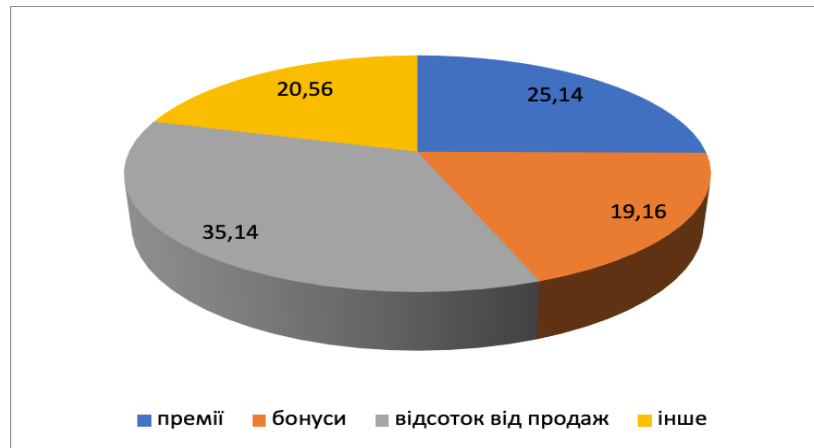


Рис. 2.3.8 Пропозиції щодо матеріальної мотивації ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Серед основних проблем, які відзначили співробітники, є плинність кадрів, низький рівень заробітної плати, недостатня мотивація, наявність конфліктів та інші фактори, що негативно впливають на управління персоналом підприємства (рис. 2.14). Проблеми були оцінені співробітниками досить рівномірно.

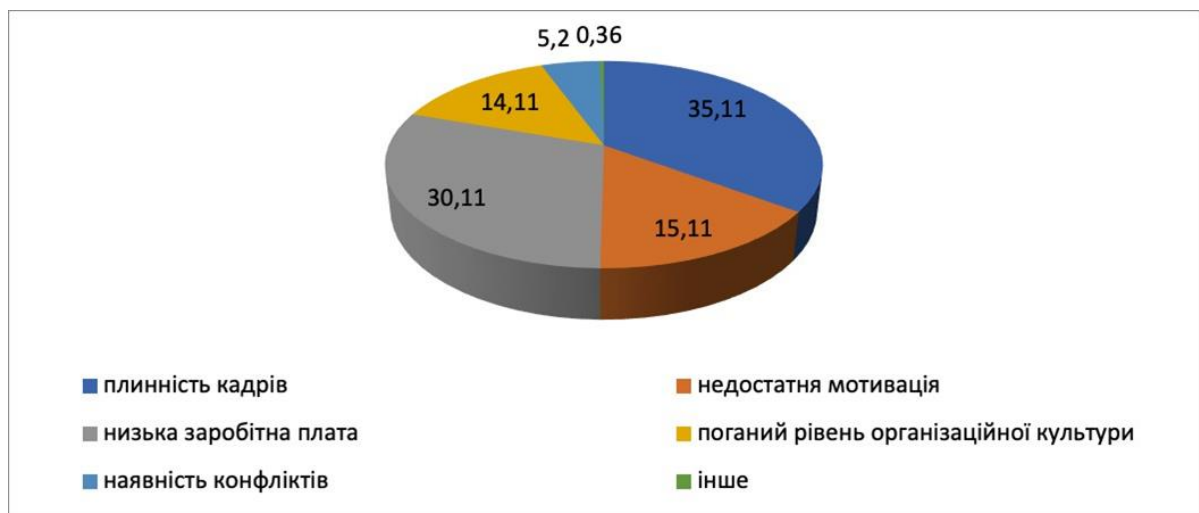


Рис. 2.3.9 Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «Нова пошта» (%)

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Таким чином, основною проблемою мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є не вдосконалена система стимулювання працівників, а також відсутність іноді адекватного рівня заробітної плати для деяких категорій співробітників. Важливими проблемами також є плинність кадрів і низький рівень заробітної плати. Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова пошта» за період 2019-2023 рр. наведена в таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова пошта» за 2019-2023 рр.

Показники	Період часу (рік)					Відносне відхилення до попереднього року, %	
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2022р.	2023р.
Середня облікова чисельність (осіб)	27 334	27 176	29 790	27 819	26 327	-6,62	-5,36
Обсяг реалізованих послуг (тис. грн)	13453318	16902857	20843502	23687034	36468879	13,64	53,96
Продуктивність (тис. грн)	492,18	621,98	699,68	851,47	1 385,23	21,69	62,69
Трудомісткість (тис. грн)	0,00203	0,00161	0,00143	0,00117	0,00072	-17,83	-38,53

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г, Д.

Отже, продуктивність праці в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 21,69%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 62,69%.

Для завершення аналізу ефективності діючої системи оплати праці та мотиваційного механізму підприємства визначимо зарплатоємність і зарплатовіддачу (таблиця 2.3.2).

Формулу для визначення ефективності заробітної плати можна подати як відношення створеного продукту (результату) до витрат на його виробництво у вигляді заробітної плати, тобто визначення зарплатовіддачі.

Такий підхід дозволяє виявити рівень раціональності витрат фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту та оцінити стимулюючу роль заробітної плати. Підвищення ефективності в даному випадку передбачає, що збільшення заробітної плати повинно супроводжуватися поліпшенням виробничих результатів.

Таблиця 2.3.2

Динаміка зарплатовіддачі та зарплатоємність на підприємстві за 2019-2023

рр.

Показники	Період часу (рік)					Відносне відхилення до попереднього року, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022	2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13453318	16902857	20843502	23687034	36468879	13,64	53,96
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	3378482,40	3554620,80	4504248,00	4606826,40	4865229,60	2,28	5,61
Зарплатовіддача, тис. грн	27334,00	27176,00	29790,00	27819,00	26327,00	-6,62	-5,36
Зарплатоємність, тис. грн	3,98	4,76	4,63	5,14	7,50	11,11	45,78

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Дані таблиці 2.3.2 показують, що продуктивність заробітної плати у 2022 році зменшилася на 6,62% порівняно з 2021 роком і становила 27,819 тис. грн. Водночас зарплатомісткість у 2022 році зросла на 11,11% порівняно з 2021 роком і становила 5,14 тис. грн.

У 2023 році ефективність заробітної плати зменшилася на 5,36% порівняно з 2022 роком і становила 26 327 тис. грн. Інтенсивність заробітної плати у 2023 році зросла на 45,78% порівняно з 2022 роком і становила 7,50 тис. грн.

Факторний аналіз продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.3.3.

Таблиця 2.3.3

Факторний аналіз продуктивності праці ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Найменування показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення до попереднього року	
				2022	2023
Середня облікова чисельність, осіб	29790,00	27819,00	26327,00	-1971,00	-1492,00
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	20843502,00	23687034,00	36468879,00	2843532,00	12781845,00
Продуктивність, тис. грн	699,68	851,47	1385,23	151,79	533,76
Зміна продуктивності праці, за рахунок зміни:					
– чистого доходу				95,45	459,46
– чисельності працівників				56,34	74,29

Джерело: складено автором на основі додатків В, Г, Д, Ж, З.

Отже, продуктивність праці у 2023 зросла на 533,76 тис. грн, році порівняно з 2022 роком за рахунок:

- збільшення обсягу реалізованої продукції на 12781845 тис. грн, продуктивність праці зросла на 459,46 тис. грн;
- чисельність працівників зменшилась на 1792 осіб., продуктивність праці зросла на 74,29 тис. грн

Проаналізувавши наведені дані, можна стверджувати, що більшість працівників ТОВ «Нова пошта» задоволені умовами роботи, але система мотивації потребує вдосконалення. Важливими факторами мотивації для працівників є матеріальні засоби, такі як премії та відсоток від послуг, а також кар'єрне просування. Проте, існують проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою та недостатньою мотивацією. Продуктивність праці в компанії зростає, але ефективність використання заробітної плати знижується, що свідчить про необхідність оптимізації системи оплати праці. Для покращення ситуації, компанії слід звернути увагу на проблеми, пов'язані з мотивацією та оплатою праці, а також розробити ефективні механізми для залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» засвідчив позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання рентабельності продажу та основної діяльності у 2023 році. Водночас були виявлені проблеми в управлінні персоналом: обмежене використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, обмежені можливості для професійного розвитку, висока плинність кадрів та нестача кваліфікованих працівників. Проведений аналіз сучасних методів мотивування показав, що домінуючим мотивом для більшості працівників є матеріальна зацікавленість. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Проте серед інших важливих чинників працівники відзначають потребу у визнанні, комфортному мікрокліматі в колективі, змісті роботи. Такі результати свідчать про необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на різні категорії працівників.

Оцінка ефективності мотиваційних програм засвідчила, що окремі елементи, як-от преміювання та бонуси, відіграють позитивну роль у стимулюванні праці, однак не забезпечують стійкої залученості. Програми мають бути переглянуті з акцентом на гнучкість, персоналізацію, професійний розвиток і корпоративну культуру. Важливо розвивати інтегровану систему мотивації, що базується на потребах персоналу й стратегічних пріоритетах компанії.

Таким чином, подальше вдосконалення мотиваційної політики ТОВ «Нова пошта» потребує переходу до комплексного підходу: поєднання фінансових, соціальних, психологічних і організаційних чинників, а також активного використання цифрових інструментів моніторингу та оцінювання ефективності застосованих методів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Ідентифікація потреб у впровадженні інноваційних методів мотивування працівників

Ідентифікація потреб є першочерговим етапом, що дозволяє визначити, які саме аспекти мотивації потребують вдосконалення, і як інноваційні методи можуть вирішити поточні проблеми.

Впровадження мотивації персоналу є важливою складовою успіху ТОВ «Нова пошта». Основні потреби, які стимулюють ТОВ «Нова пошта» до впровадження систем мотивації, включають:

1) Підвищення продуктивності праці – мотивований персонал більш схильний до ефективного виконання своїх обов'язків, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

2) Забезпечення якості роботи – співробітники, які відчують задоволення від роботи, більш відповідально ставляться до виконання своїх завдань, що сприяє покращенню якості продукції чи послуг.

3) Зменшення плинності кадрів – мотивація створює сприятливі умови для утримання працівників, що дозволяє знижувати витрати на пошук, адаптацію та навчання нових кадрів.

4) Розвиток лояльності співробітників – працівники, які мотивовані досягати результатів, стають більш відданими компанії, що формує стабільну корпоративну культуру.

5) Оптимізація використання людського капіталу – правильна мотивація дозволяє виявляти та розвивати потенціал кожного співробітника, підвищуючи ефективність роботи всієї команди.

б) Адаптація до ринкових змін – за допомогою мотиваційних заходів легше стимулювати працівників до освоєння нових навичок, що важливо в умовах швидких змін на ринку.

7) Зменшення конфліктів у колективі – система мотивації, яка враховує інтереси співробітників, допомагає уникати незадоволення та конфліктів.

8) Створення конкурентних переваг – високомотивований персонал може запропонувати інноваційні ідеї, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Етапи впровадження інноваційних методів мотивації ТОВ «Нова пошта» наведено на рис. 3.1.1.

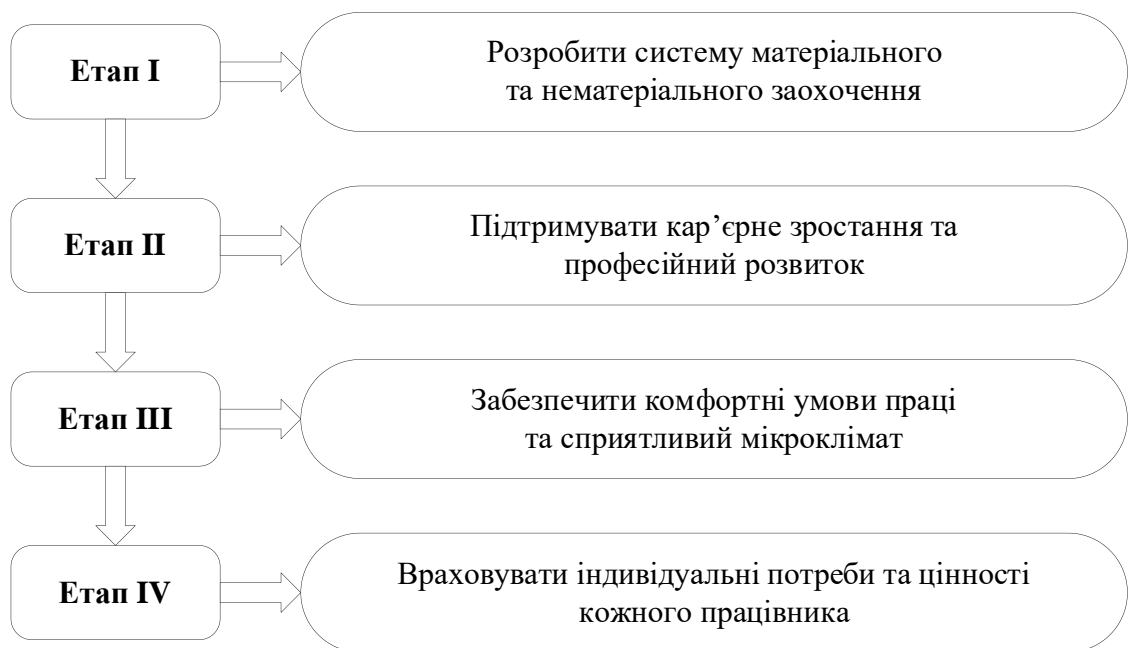


Рис. 3.1.1.. Етапи впровадження інноваційних методів мотивації в ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі [19; 66]

Мотивація персоналу є інструментом, що безпосередньо впливає на ефективність бізнесу, і тому впровадження її механізмів стає необхідністю для сучасних інноваційно орієнтованих компаній.

Впровадження інноваційних методів мотивації стає важливим інструментом для ТОВ «Нова пошта», оскільки традиційні підходи часто не відповідають вимогам динамічного середовища. Основні потреби ТОВ «Нова пошта» у впровадженні інноваційних методів мотивації включають:

1) підвищення залученості співробітників – сучасні працівники цінують індивідуальний підхід, гнучкість та можливість розвитку. Інноваційні методи дозволяють підвищити рівень залученості через персоналізовані програми мотивації;

2) адаптація до нових умов праці – в умовах цифровізації, віддаленої роботи та змін у соціальних цінностях традиційні методи мотивації можуть бути малоефективними. Інноваційні підходи дозволяють адаптувати мотивацію до сучасних умов (гейміфікація, використання цифрових платформ, AI-аналіз);

3) залучення та утримання молодих талантів – молодь прагне досягати кар'єрних цілей у компаніях, що впроваджують інновації. Використання сучасних методів мотивації робить підприємство більш привабливим для потенційних працівників;

4) розвиток креативності та інноваційності – інноваційна мотивація стимулює працівників пропонувати нові ідеї, брати участь у розробці нових продуктів або вдосконаленні процесів;

5) створення гнучкої системи стимулів – інноваційні методи дозволяють враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника через використання різних інструментів (гнучкий графік, нетипові бонуси, емоційне заохочення);

6) покращення корпоративної культури – використання інноваційних підходів сприяє формуванню більш відкритої, динамічної та інтерактивної корпоративної культури, що позитивно впливає на колектив;

7) підвищення продуктивності – інноваційні методи дозволяють мотивувати співробітників досягати більш амбітних цілей через використання нових форматів заохочення (наприклад, участь у цікавих проєктах, системи мікрозаохочень);

8) оптимізація витрат – інноваційні методи мотивації можуть бути більш економічно вигідними у довгостроковій перспективі, наприклад, через автоматизацію процесів або впровадження нематеріальних стимулів.

Впровадження інноваційних методів мотивації дозволяє ТОВ «Нова пошта» залишатися конкурентоспроможним, розвивати людський капітал і досягати високих результатів у швидкозмінному світі.

Впровадження інноваційних методів мотивації працівників потребує чіткого плану дій:

1) аналіз поточної ситуації: проведення оцінки існуючої системи мотивації; збір даних про задоволеність працівників, ефективність існуючих стимулів та ключові проблеми; аналіз потреб та очікувань працівників за допомогою опитувань, інтерв'ю чи анонімних анкет.

2) визначення цілей і пріоритетів: формулювання цілей впровадження інноваційних методів мотивації (наприклад, підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів); визначення основних напрямків змін залежно від потреб підприємства та співробітників (матеріальні, нематеріальні стимули, розвиток, комфорт).

3) розробка плану дій: визначення інноваційних методів, які найкраще відповідають потребам підприємства (гейміфікація, цифрові платформи, освітні програми тощо); розробка системи оцінки ефективності мотивації (крі, рейтинги, опитування); визначення ресурсів, необхідних для впровадження (бюджет, технічна база, кадровий потенціал).

4) тестування нових підходів: запуск пілотних проєктів у конкретних відділах або групах працівників; збір зворотного зв'язку від учасників пілотного проєкту; внесення коректив до методів на основі отриманих результатів.

5) масштабування впровадження: поширення інноваційних методів на всі підрозділи компанії; проведення навчання для керівників та співробітників щодо нових підходів; забезпечення доступу до технічних засобів і платформ для реалізації нових стимулів.

б) моніторинг та оцінювання ефективності: відстеження результатів за допомогою розроблених KPI; регулярне опитування працівників щодо їх задоволеності системою мотивації; виявлення проблем та областей для вдосконалення.

7) внесення змін та постійний розвиток: адаптація інноваційної системи мотивації до нових умов і потреб співробітників; впровадження нових ідей та інструментів на основі аналізу ринку та відгуків працівників; постійна комунікація зі співробітниками для підтримання їх зацікавленості.

8) формування корпоративної культури: інтеграція нових методів мотивації у загальну корпоративну культуру; заохочення ініціативності, креативності та лояльності працівників; популяризація успіхів і позитивного досвіду використання нових підходів.

Наведені структуровані дії дозволять успішно впровадити інноваційні методи мотивації, зробивши систему стимулів ефективною та довготривалою. План впровадження інноваційних методів мотивації працівників ТОВ «Нова пошта» наведено в табл. 3.1.1.

Інноваційні методи, актуальні для ТОВ «Нова Пошта»:

- гейміфікація роботи: запровадження ігрових елементів, таких як нагороди за досягнення (бейджі, рейтинги);
- цифрові платформи мотивації: використання мобільних додатків, де співробітники можуть відстежувати свої результати та отримувати миттєві заохочення;
- стимулювання інноваційних ідей: заохочення працівників, які пропонують ідеї для оптимізації логістики чи покращення клієнтського досвіду;
- можливість професійного зростання: надання доступу до корпоративного навчання або компенсація витрат на професійні курси;
- гнучкі умови роботи: впровадження гнучкого графіка для певних категорій співробітників;

– соціальні бонуси: нетипові заохочення, такі як подарунки для сімей співробітників, абонементи в спортзал, медичне страхування.

Таблиця 3.1.1

План впровадження інноваційних методів мотивації працівників

ТОВ «Нова пошта»

Етап	Дії	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1. Підготовчий				
1.1 Аналіз поточної ситуації	Проведення опитувань серед працівників та аналіз існуючої системи мотивації.	HR-відділ, аналітики	1 місяць	Визначення основних проблем та потреб працівників.
1.2 Визначення цілей	Формулювання цілей та пріоритетів впровадження інноваційних методів мотивації.	Топ-менеджмент, HR	2 тижні	Узгоджені цілі програми мотивації.
2. Розробка системи				
2.1 Вибір інструментів	Визначення інноваційних методів мотивації: гейміфікація, цифрові платформи, нетипові бонуси, освітні програми тощо.	HR-відділ, IT-відділ	1 місяць	Перелік інструментів для впровадження.
2.2 Створення програми	Розробка прозорі системи KPI, визначення бюджету та заохочень для працівників.	HR-відділ, фінансовий відділ	1 місяць	Готовий план із розподілом бюджетів та системою оцінки роботи.
3. Тестування				
3.1 Пілотний запуск	Запуск програми в окремому відділенні або підрозділі для перевірки ефективності.	HR-відділ, регіональний менеджер	1-2 місяці	Зібрані результати та зворотний зв'язок від співробітників.

Продовження табл. 3.1.1

3.2 Збір зворотного зв'язку	Проведення опитувань і аналіз даних, внесення коректив до програми.	HR-відділ, аналітики	2 тижні	Вдосконалена програма мотивації на основі реальних даних.
4. Масштабування				
4.1 Розширення програми	Впровадження мотиваційної системи на всі регіональні відділення та центральний офіс.	HR-відділ, менеджмент	3-4 місяці	Уніфікована система мотивації для всіх працівників.
4.2 Навчання працівників	Організація тренінгів для співробітників та керівників щодо використання нових інструментів мотивації.	HR-відділ, тренери	1 місяць	Готовність персоналу працювати за новою системою.
5. Оцінка та розвиток				
5.1 Моніторинг ефективності	Постійне відстеження показників КРІ, збір зворотного зв'язку та аналіз результатів.	HR-відділ, аналітики	Постійно	Підтримання ефективності системи та її адаптація.
5.2 Внесення змін	Коригування програми відповідно до змін потреб працівників та зовнішніх умов.	HR-відділ, менеджмент	Постійно	Постійне вдосконалення системи мотивації.

Джерело: складено автором на основі [19; 24].

Програма впровадження інноваційних методів мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» наведена в табл. 3.1.2.

Ідентифікація потреб дозволяє зрозуміти, які зміни в мотивації працівників будуть найбільш ефективними, що сприяє створенню сучасної, адаптованої та результативної системи стимулювання.

Таблиця 3.1.2

Програма впровадження інноваційних методів мотивації працівників

ТОВ «Нова пошта»

№	Заходи	Ціль	Інструменти та методи	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Проведення аналізу потреб працівників	Виявлення пріоритетів і проблем у мотивації	Анкетування, інтерв'ю, збирання статистичних даних	HR-відділ, аналітики	1 місяць	Розуміння потреб працівників для розробки ефективних методів мотивації.
2	Розробка програми мотивації	Формування єдиної системи стимулювання працівників	Визначення KPI, створення бонусної програми, розробка правил	HR-відділ, топ-менеджмент	2 місяці	Готовий план із прозорими умовами для всіх категорій персоналу
3	Запровадження цифрових платформ для оцінки та заохочення	Спрощення процесу оцінки та підвищення прозорості мотиваційної системи	Розробка/впровадження мобільного додатку, автоматизовані системи	HR-відділ, IT-відділ	3 місяці	Зручний інструмент для відстеження результатів і нарахування бонусів
4	Запровадження системи гейміфікації у роботі	Підвищення зацікавленості працівників	Нарахування балів, рейтинги, нагороди	HR-відділ, регіональні менеджери	2 місяці	Мотивація працівників до підвищення продуктивності через ігрові механіки
5	Організація освітніх програм	Розвиток професійних навичок працівників	Тренінги, онлайн-курси, сертифікації	HR-відділ, тренери	Постійно	Підвищення кваліфікації та задоволеності працівників
6	Запровадження гнучкого графіка роботи	Підвищення лояльності працівників	Гнучкі зміни, часткова віддалена робота	HR-відділ, керівники підрозділів	1 місяць	Зростання задоволеності працівників і зменшення плинності кадрів
7	Розробка програми соціальних бонусів	Посилення соціального захисту працівників	Медичне страхування, абонементи у спортзал, подарункові сертифікати	HR-відділ, фінансовий відділ	2 місяці	Підвищення лояльності працівників і покращення їх добробуту
8	Запуск пілотного проекту в окремих підрозділах	Тестування ефективності нової системи	Вибір підрозділів, впровадження програми	HR-відділ, регіональні менеджери	2 місяці	Збір результатів та зворотного зв'язку для оптимізації програми
9	Масштабування програми	Впровадження інноваційної системи мотивації у всіх підрозділах	Навчання персоналу, запуск програми	HR-відділ, менеджмент	4 місяці	Єдина система мотивації для всіх працівників компанії
10	Постійний моніторинг ефективності програми	Підтримка та вдосконалення інноваційних методів	Опитування, аналіз KPI, коригування програми	HR-відділ, аналітики	Постійно	Забезпечення високої ефективності мотиваційної системи та її адаптація до змін потреб працівників

Джерело: складено автором на основі [6; 14].

Ідентифікація потреб дозволяє зрозуміти, які зміни в мотивації працівників будуть найбільш ефективними, що сприяє створенню сучасної, адаптованої та результативної системи стимулювання.

Отже, у результаті проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення. Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства, зростання продуктивності праці та підвищення рівня залученості працівників. У сучасних умовах традиційні методи стимулювання вже не є достатніми, тому компанії звертаються до інноваційних підходів. ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні методи мотивації, серед яких можна виділити: програми внутрішнього визнання, системи гейміфікації, навчання та розвиток, корпоративну культуру, орієнтовану на цінності та розвиток співробітників. Компанія також використовує цифрові платформи для зворотного зв'язку та внутрішньої комунікації, що сприяє прозорості та підвищенню довіри серед персоналу. Аналіз системи мотивації в «Нова Пошта» засвідчив, що інноваційні підходи сприяють не лише збереженню кадрів, а й формуванню сильної команди, орієнтованої на результат, а також покращують імідж компанії як роботодавця. Підприємство демонструє приклад того, як інвестиції в нематеріальну мотивацію (навчання, визнання, залучення, корпоративні цінності) можуть стати ефективним інструментом підвищення лояльності персоналу та конкурентоспроможності компанії. Для подальшого вдосконалення системи мотивації доцільно: розширити практики індивідуалізованого підходу до мотивації; активніше впроваджувати цифрові рішення для аналізу задоволеності персоналу; підтримувати розвиток лідерських якостей серед працівників. Отже, досвід ТОВ «Нова Пошта» підтверджує ефективність застосування інноваційних методів мотивації та може бути корисним для впровадження подібних практик в інших компаніях України.

3.2 Впровадження цифрових інструментів для посилення мотивованості працівників та оцінювання їх ефективності

Цифрові технології є ключовим елементом сучасної системи мотивації персоналу, оскільки вони спрощують процеси оцінювання, заохочення, комунікації та навчання співробітників.

Цілі впровадження цифрових інструментів:

- автоматизація процесів: зменшення ручної роботи у відстеженні результатів та нарахуванні бонусів;
- прозорість: забезпечення чесної та зрозумілої системи оцінки досягнень працівників;
- залученість: підвищення мотивації через інтерактивні й персоналізовані механізми;
- навчання та розвиток: спрощення доступу до навчальних матеріалів;
- комунікація: покращення взаємодії між працівниками та керівництвом.

Основні цифрові інструменти наведено в табл. 3.2.1.

Етапи впровадження цифрових інструментів для підвищення мотивації працівників підприємства:

- 1) аналіз потреб: визначення, які процеси потребують автоматизації, опитування працівників щодо їхнього сприйняття нових технологій;
- 2) вибір відповідного інструменту: оцінка доступних програмних продуктів, врахування бюджету та технічних можливостей компанії, зручності використання;
- 3) пілотний запуск: впровадження інструментів у кількох відділеннях, збір зворотного зв'язку від працівників;
- 4) масштабування: розширення використання інструментів на всі підрозділи компанії, навчання співробітників роботі з новими платформами;
- 5) моніторинг та вдосконалення: постійне відстеження ефективності інструментів, внесення змін для покращення функціонування системи.

Таблиця 3.2.1

Основні цифрові інструменти для підвищення мотивації
працівників підприємства

Інструмент	Опис	Переваги
Цифрові платформи для оцінки КРІ	Інструменти для автоматизації збору даних про досягнення працівників і оцінки їхніх результатів	Прозорість, зручність, оперативність у визначенні успіхів
Гейміфікація	Системи, які використовують ігрові елементи (нарахування балів, рейтинги, нагороди)	Стимулює працівників до досягнення цілей через цікаві механіки
Мобільні додатки для мотивації	Додатки, які дозволяють працівникам відстежувати свої досягнення, нагороди та прогрес у реальному часі	Підвищення доступності мотиваційної системи
Платформи для навчання	Онлайн-курси, вебінари, тренінги, інтерактивні модулі	Розвиток навичок, що сприяє зростанню професійної компетентності
Соціальні мережі для комунікації	Корпоративні чати, форуми, платформи для обміну ідеями (Slack, Microsoft Teams)	Покращення комунікації та обміну інформацією між працівниками

Джерело: складено автором на основі [23; 27].

Програма впровадження цифрових інструментів для мотивації працівників ТОВ «Нова пошта» наведена в табл. 3.4.

Переваги цифрових інструментів для компанії: підвищення ефективності управління, скорочення адміністративних витрат, зміцнення позиції на ринку як сучасного роботодавця.

Переваги цифрових інструментів для працівників: прозорість оцінки та заохочення, можливості для особистого та професійного розвитку, комфортна та сучасна робоча атмосфера.

Впровадження цифрових інструментів для підвищення мотивації сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури, де кожен працівник має змогу відчувати свою цінність у компанії та отримувати відповідну винагороду.

Програма впровадження цифрових інструментів для мотивації працівників має на меті інтегрувати технології для підвищення ефективності, продуктивності та залученості персоналу. Вона включає розробку, інтеграцію та моніторинг інструментів, які автоматизують процес мотивації, оцінки ефективності працівників та забезпечують зворотний зв'язок.

Таблиця 3.2.2

Програма впровадження цифрових інструментів для мотивації працівників
ТОВ «Нова пошта»

Етап	Завдання	Опис діяльності	Очікувані результати	Термін виконання
1. Аналіз потреб та визначення цілей	Визначення потреб підприємства та цілей впровадження цифрових інструментів для мотивації працівників	Аналіз існуючих процесів мотивації, оцінка необхідності в цифрових інструментах для підвищення ефективності працівників.	Чітко визначені цілі та потреби в цифрових інструментах.	1-2 тижні
2. Оцінка та вибір цифрових інструментів	Вибір відповідних цифрових інструментів для мотивації працівників	Оцінка доступних інструментів для автоматизації оцінки, моніторингу та мотивації персоналу (платформи для KPI, бали, рейтинги).	Вибір відповідних інструментів для реалізації цілей.	2-3 тижні
3. Інтеграція цифрових інструментів з існуючими системами	Інтеграція обраних інструментів з корпоративними системами (HRM, CRM тощо)	Інтеграція вибраних інструментів для оцінки результатів працівників із системами управління персоналом та іншими платформами.	Налагоджена взаємодія між інструментами та існуючими системами.	3-4 тижні
4. Розробка та налаштування платформи	Налаштування цифрової платформи для моніторингу та мотивації працівників	Налаштування функціоналу платформи: KPI, бали, зворотний зв'язок, рейтинги, автоматизація нарахування бонусів та інших мотиваційних чинників.	Система, що автоматично нараховує бали, визначає рейтинг та мотиваційні показники.	4-6 тижнів

Продовження табл. 3.2.2

5. Пілотний запуск	Тестування платформи на невеликій групі співробітників або в окремому підрозділі компанії	Запуск програми на обмеженій кількості співробітників для тестування її ефективності та отримання зворотного зв'язку.	Отримання фідбеку, виправлення помилок та коригування налаштувань.	2-3 тижні
6. Масштабування та впровадження на всій компанії	Масштабування використання цифрових інструментів для всіх працівників та підрозділів	Впровадження системи для всіх працівників, проведення тренінгів та навчання щодо використання нової платформи.	Повне впровадження інструментів на всіх рівнях компанії.	1-2 місяці
7. Оцінка ефективності та коригування	Оцінка результатів впровадження, коригування інструментів на основі аналізу ефективності та зворотного зв'язку	Моніторинг результатів, оцінка змін у мотивації та продуктивності працівників. Коригування інструментів залежно від отриманих даних.	Виявлення сильних і слабких місць в інтеграції, покращення мотиваційної програми.	1 місяць після масштабування
8. Постійне вдосконалення	Оновлення інструментів, додавання нових функцій та налаштувань для підтримки мотивації працівників	Впровадження нових можливостей для моніторингу та оцінки, оновлення функціоналу платформи, додавання нових елементів мотивації.	Підвищення рівня залученості працівників та підтримка високого рівня мотивації.	Оновлення кожні 3-6 місяців

Джерело: складено автором на основі [30; 32].

Розрахунок ефективності цифрових інструментів зазвичай передбачає оцінку того, наскільки ці інструменти сприяють досягненню цілей організації, зменшенню витрат, покращенню процесів або підвищенню продуктивності.

Оцінювання задоволеності користувачів. Для оцінки цього аспекту можна використовувати опитування користувачів або аналіз зворотного зв'язку.

Формула для оцінки рівня задоволеності:

$$\bar{X} = \frac{N}{\sum_{j=1}^n Es_j}$$

де N – кількість відгуків, $\sum_{j=1}^n Es_j$ – сума оцінок.

Оцінки користувачів по п'ятибальній шкалі наведена в табл. 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Оцінки користувачів по п'ятибальній шкалі

Користувачі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оцінка	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4
Користувачі	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оцінка	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5

Джерело: складено автором на основі [38].

Середній рівень задоволеності користувачів, що становить 4,25 з 5, означає, що в середньому працівники ТОВ «Нова пошта» оцінили цифровий інструмент або сервіс на 4,25 бали з максимально можливих 5. Це свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «Нова пошта» задоволені продуктом, але є ще можливість для покращення.

Зазначена оцінка 4,25 вказує на досить високий рівень задоволеності, але також може вказувати на деякі незначні проблеми або аспекти, які можна вдосконалити для досягнення максимального рівня задоволення (5 з 5). Наприклад, деякі працівники ТОВ «Нова пошта» можуть залишити середню оцінку через невеликі труднощі з інтерфейсом, функціональністю чи іншими аспектами.

Таким чином, оцінка 4,25 свідчить про те, що продукт чи послуга добре сприймається більшістю працівників ТОВ «Нова пошта», але є кілька моментів, на яких варто зосередитися для досягнення ще кращого результату.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів – це процес інтеграції сучасних цифрових технологій у різні аспекти діяльності ТОВ «Нова

пошта» з метою підвищення ефективності, оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань і поліпшення управління інформацією. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити точність прийняття рішень, покращити комунікацію та збільшити загальну продуктивність ТОВ «Нова пошта».

3.3. Рекомендації щодо адаптації кращих управлінських практик мотивування персоналу

Адаптація інноваційних методів мотивації – це процес впровадження новітніх підходів, технологій і інструментів для стимулювання працівників до досягнення високих результатів, сприяння їхньому професійному розвитку та задоволеності роботою. Адаптація таких методів включає налаштування їх на специфіку організації, її корпоративну культуру, а також на індивідуальні потреби та мотиваційні преференції працівників.

Адаптація інноваційних методів мотивації під специфіку підприємства є важливим етапом у забезпеченні ефективної мотивації працівників. Однак цей процес не завжди є простим і може стикатися з низкою проблем (табл. 3.3.1).

Адаптація інноваційних методів мотивації під специфіку підприємства є складним, але необхідним процесом. Це вимагає врахування внутрішніх особливостей компанії, культури, потреб працівників та доступних ресурсів. Проте з правильною стратегією та підходом можна значно підвищити ефективність мотивації та продуктивність працівників, що позитивно вплине на загальну результативність підприємства.

Адаптація інноваційних методів мотивації під специфіку підприємства є важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей організації. Ось декілька рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивації, які можуть бути корисними для підприємства, зокрема, таких як ТОВ «Нова пошта»:

1. *Використання цифрових платформ для мотивації*: впровадити мобільні додатки або онлайн платформи для моніторингу продуктивності співробітників та автоматизованого нарахування бонусів або винагород за досягнення. Це можуть бути системи гейміфікації, які дозволяють співробітникам заробляти бали за досягнення індивідуальних або командних цілей.

Для ТОВ «Нова пошта», яка активна працює в логістиці та має велику чисельність персоналу, важливо, щоб ці платформи були простими для використання та доступними для всіх співробітників, навіть для тих, хто працює на виїзді або в складських приміщеннях.

Таблиця 3.3.1

Проблеми адаптації інноваційних методів мотивації під специфіку

ТОВ «Нова пошта»

Проблеми адаптації	Опис проблеми	Можливі рішення
Опір змінам серед працівників	Працівники можуть бути не готові до змін, бо звикли до традиційних методів мотивації	Важливо проводити навчання, пояснення та залучати працівників до процесу змін
Невизначеність ефективності нових методів	Інноваційні методи можуть бути недостатньо протестовані в конкретному середовищі	Провести пілотні проекти або тестування нових методів на малих групах
Відсутність ресурсу для впровадження	Впровадження інновацій може вимагати значних фінансових або технологічних ресурсів	Пошук фінансування, залучення інвестицій або пошук більш економічних альтернатив
Несприйняття традиційними працівниками	Молодші покоління працівників можуть бути більш схильні до нових методів, ніж старші	Мотивація до змін через комунікацію, адаптація методів для різних вікових груп
Низька технологічна підготовленість	Не всі працівники можуть бути готові до використання нових технологій мотивації	Організація тренінгів та курсів для підвищення технологічної грамотності
Невідповідність корпоративній культурі	Інноваційні методи можуть не поєднуватися з існуючими цінностями та практиками	Перегляд корпоративної культури, узгодження нових методів з існуючими принципами
Перевантаження працівників	Надмірна кількість нових методів може створити стрес або перевантаження у працівників	Вибір найбільш ефективних і простих для впровадження методів, поетапне введення

Джерело: складено автором на основі [43; 45; 68].

2. *Гнучка система винагород та бонусів*: запровадити індивідуалізовані бонуси в залежності від виконаних задач або досягнутих результатів. Наприклад, гнучка система бонусів для кур'єрів, яка залежить від кількості доставок, своєчасності виконання, оцінки клієнтів тощо.

Така система в ТОВ «Нова пошта» повинна враховувати конкретні ролі та завдання в компанії (логістика, фінанси, ІТ тощо), щоб вона була релевантною для кожного відділу.

3. *Покращення внутрішньокорпоративної комунікації*: створення платформ для регулярних зворотних зв'язків між керівниками та співробітниками. Це може бути реалізовано через чат-боти для отримання зворотного зв'язку або через щомісячні опитування про рівень задоволення роботою, що дозволяє швидко реагувати на потреби працівників.

Враховуючи масштаби та структуру ТОВ «Нова пошта», важливо організувати комунікаційні канали, які будуть доступні для співробітників на всіх рівнях, включаючи тих, хто працює на лінії або у віддалених точках.

4. *Інвестування в розвиток і навчання*: впровадження програм безперервного навчання та кар'єрного росту, де співробітники мають можливість підвищувати кваліфікацію за рахунок компанії. Це можуть бути онлайн курси або внутрішні тренінги.

Для ТОВ «Нова пошта» з широким колом співробітників важливо впровадити індивідуальні програми навчання, що відповідають специфіці кожної ролі, щоб стимулювати працівників до саморозвитку.

5. *Гнучкий графік та віддалена робота*: мотивувати працівників за допомогою гнучких умов праці, таких як можливість працювати з дому або з різних локацій, якщо це дозволяє специфіка роботи. Крім того, варто запровадити можливість адаптації робочого графіка для співробітників, що працюють у важкодоступних регіонах.

Враховуючи, що ТОВ «Нова пошта» працює в сфері логістики та має велику чисельність працівників на виїзді, необхідно розробити систему, яка

дозволить враховувати специфіку роботи різних відділів та забезпечить гнучкість для працівників.

6. *Програми лояльності та знижки для співробітників*: розробка програм лояльності для співробітників, які передбачають спеціальні знижки на послуги компанії (наприклад, безкоштовні або знижені тарифи на доставку для співробітників).

Такий підхід дозволяє збільшити залученість працівників та відчуття приналежності до ТОВ «Нова пошта», а також підвищує мотивацію, адже співробітники відчують безпосередній вигоду від роботи у компанії.

7. *Підтримка корпоративної культури та психологічного клімату*: регулярні командні заходи, корпоративні святкування, конкурси, які підвищують командний дух та взаємодію між працівниками.

Для ТОВ «Нова пошта», важливо враховувати потреби співробітників різних регіонів, тому такі заходи мають бути організовані з урахуванням географічного розподілу працівників, можливо, за допомогою онлайн форматів.

8. *Інноваційні методи оцінки та мотивації через дані*: використання великих даних та аналітики для визначення ключових факторів продуктивності співробітників та автоматизованої оцінки їхнього внеску у досягнення результатів. Це дозволить забезпечити персоналізовані підходи до мотивації.

Враховуючи великий обсяг даних, які збираються в логістичних компаніях, можна застосовувати аналітичні інструменти для прогнозування та оцінки ефективності працівників і налаштування індивідуальних програм мотивації.

9. *Програми соціального забезпечення та благополуччя*: впровадження програм соціальної підтримки та благополуччя для працівників, які включають медичне страхування, допомогу у разі хвороби або екстрених ситуацій, а також програми для підтримки психічного здоров'я.

Такий підхід важливий для ТОВ «Нова пошта» з значною кількістю співробітників, оскільки він допомагає знижувати стрес та покращувати загальний настрій працівників.

Отже, інноваційні методи мотивації повинні бути адаптовані до специфіки діяльності, особливостей працівників та їхнього робочого середовища. Важливо інтегрувати технологічні рішення, щоб мотивувати персонал через персоналізовані підходи, а також не забувати про традиційні методи підтримки корпоративної культури та благополуччя працівників.

Таким чином, адаптація інноваційних методів мотивації до специфіки інноваційно орієнтованої компанії є важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом. ТОВ «Нова пошта», як сучасна логістична компанія з великою чисельністю працівників, потребує гнучких і технологічно підтриманих рішень у сфері мотивації. Успішне впровадження новітніх підходів вимагає урахування корпоративної культури, ресурсних можливостей та індивідуальних особливостей працівників. Основними проблемами при адаптації можуть бути опір змінам, технічна неготовність, перевантаження персоналу та невідповідність нових методів існуючим цінностям компанії. Подолання цих бар'єрів можливе завдяки поетапному впровадженню, пілотним тестуванням та відкритій внутрішній комунікації. Серед ефективних рекомендацій – використання цифрових платформ, гейміфікації, гнучких бонусів, навчання, програм лояльності та інструментів для підтримки ментального здоров'я. Особливу увагу слід приділяти персоналізації мотиваційних заходів відповідно до функціональних обов'язків і вікових груп працівників. Застосування аналітики великих даних також дозволяє точніше оцінити результати та формувати індивідуальні мотиваційні стратегії. Впровадження таких рішень дозволяє підвищити рівень задоволеності роботою, зменшити плинність кадрів та сформувати позитивний імідж роботодавця. Таким чином, адаптація інноваційних методів мотивації є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження засвідчили потребу у впровадженні сучасних, інноваційних методів мотивації персоналу на прикладі ТОВ «Нова пошта». Виявлені запити працівників на гнучкі інструменти заохочення, можливості для розвитку та визнання досягнень окреслюють напрями оновлення мотиваційної політики компанії.

Одним з ключових напрямів удосконалення є впровадження цифрових інструментів, зокрема платформ для автоматизованої оцінки результатів, систем гейміфікації, зворотного зв'язку та персоналізованого бонусування. Їх використання сприяє підвищенню прозорості мотиваційної системи, формуванню культури змагальності та залученості, а також оперативному коригуванню політики стимулювання залежно від потреб персоналу.

Також сформовано практичні рекомендації щодо адаптації кращих управлінських практик, які включають розробку КРІ, гнучке бюджетування винагород, масштабування програм мотивації з урахуванням результатів пілотних впроваджень, навчання персоналу та налагодження систематичного моніторингу ефективності. Реалізація таких заходів дозволить створити ефективну інтегровану модель управління мотивацією, що відповідає викликам часу та особливостям інноваційного середовища.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення мотиваційної системи сприятимуть не лише підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, але й формуванню стабільного кадрового потенціалу для довгострокового розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Питання ефективного управління мотивацією персоналу набуває особливого значення в умовах інноваційного розвитку та стрімких змін у зовнішньому середовищі. Особливо це стосується логістичних компаній, де людський капітал є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг, впровадження інноваційних рішень та підтримки стабільності бізнес-процесів. Результати дослідження показали, що сучасна система мотивації в інноваційно орієнтованих компаніях має бути гнучкою, багатокomпонентною та персоналізованою, здатною інтегрувати стратегічні цілі компанії з потребами, цінностями та емоційним станом її працівників.

Виявлено, що традиційні форми мотивації, орієнтовані насамперед на матеріальне заохочення, втрачають ефективність у сучасних умовах. Натомість все більшого значення набувають нематеріальні чинники - можливості професійного розвитку, залучення до прийняття рішень, гнучкі умови праці, психологічна підтримка, корпоративна культура, відчуття причетності та соціальної значущості роботи. Працівники не лише виконують функціональні обов'язки, але й очікують визнання, довіри, підтримки та можливостей для самореалізації.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2019–2023 років свідчить про сталий приріст необоротних та оборотних активів, зростання власного капіталу й значне покращення ключових показників рентабельності. Позитивна динаміка чистого доходу від реалізації та валового прибутку забезпечила зростання фінансової стійкості й гнучкості підприємства. Водночас, спостерігається прискорене зростання поточних і довгострокових зобов'язань, що вказує на активне залучення кредитних ресурсів. Незважаючи на фінансові успіхи, у сфері управління персоналом виявлено низку проблем: недостатній рівень матеріальної та нематеріальної мотивації, обмежені можливості професійної реалізації, брак

кваліфікованих кадрів та висока плинність персоналу. Для подолання цих викликів необхідно розробити комплексну програму мотивації, яка передбачатиме перегляд рівня заробітної плати, впровадження системи преміювання за досягнуті результати та створення прозорих кар'єрних маршрутів. Окремим елементом такої програми має стати система безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників. У результаті реалізації запропонованих заходів компанія зможе підвищити залученість працівників, зменшити плинність кадрів і забезпечити сталий розвиток своєї експрес-доставки на внутрішньому ринку.

Упродовж 2019–2023 років ТОВ «Нова Пошта» демонструє динамічні зміни у структурі персоналу за професійними категоріями, гендером, освітою та віком. Найбільшу питому вагу стабільно мають службовці та працівники з середньою освітою, водночас частка працівників з вищою освітою поступово зростає. У гендерному розрізі переважають жінки, а найбільш активною віковою групою залишаються працівники 18–29 років. Компанія активно інвестує у розвиток персоналу, зокрема у професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Показники участі у навчанні працівників свідчать про зростання зацікавленості персоналу у професійному зростанні. Аналіз руху кадрів виявив коливання у кількості прийнятих і звільнених працівників, особливо у 2022–2023 роках. У цілому, для підвищення ефективності управління персоналом підприємству доцільно зосередитися на стабілізації кадрового складу та подальшому вдосконаленні мотиваційних підходів.

У дослідженні надано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики конкретно в операційному контексті ТОВ «нова пошта». Серед них - впровадження цифрових платформ управління мотивацією, розробка програм ментального добробуту, гейміфікованих інструментів зворотного зв'язку, систем коучингу та наставництва, а також механізмів соціального визнання. Акцент робиться на

переході до стратегічної мотивації - такої, що не лише стимулює виконання поточних завдань, а й сприяє довгостроковій залученості, внутрішній стійкості та лояльності працівників.

Тому систему мотивації слід розглядати не лише як інструмент підвищення продуктивності, а як невід'ємну частину загальної моделі управління компанією – таку, що визначає її здатність адаптуватися, розвиватися та тримати в центрі уваги людський потенціал. На прикладі ТОВ «Нова пошта» підтверджено, що перехід до інноваційних мотиваційних підходів є необхідною умовою для підвищення ефективності персоналу, зниження рівня вигорання та забезпечення сталого розвитку логістичного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 4 січня 1992 року № 2032-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Антоненко Н. В. Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності: автореферат дисертації. ... канд. екон. наук: 08.00.04, 2021. 20 с.
4. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
5. Василик Н. М. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19(75). С. 17-29. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-2](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-2)
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 38. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_5
7. Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2 (63). С. 50-56.
8. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

9. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2023. № 7(1). С. 107-119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
10. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. С. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
11. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 240 с.
12. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Подільській державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2019. 22 с.
13. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: підручник. К.: Знання. 2008. 389 с.
14. Дружиніна І. В. Формування системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2020. 24 с.
15. Дудко С. В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Дудко Сергій Вікторович ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 20 с.
16. Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14

17. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11
18. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
19. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166-172.
20. Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Зелена Марія Іванівна ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2019. 21 с.
21. Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Зелена Марія Іванівна ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2019. 288 арк.
22. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 345-356.
23. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41
24. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 222-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_83_27

25. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
26. Климчук А. О. Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством : автореферат дисертації ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2019. 40 с.
27. Ковбас Г. І. Механізм мотивації персоналу у рамках антикризового управління підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ковбас Галина Іванівна ; Приват. ВНЗ "Львів. ун-т бізнесу та права". Львів, 2019. 20 с.
28. Ковцур К. Г., Птиця Н. В., Кузев І. О. Упровадження мотиваційної політики діяльності департаментів логістики на підприємствах. *Розвиток транспорту*. 2022. № 2. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/transdevel_2022_2_7
29. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 49-53.
30. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 14(1). С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5
31. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Кушнерик Олена Володимирівна ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". Київ, 2016. 20 с.
32. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Ефективна економіка. 2024. № 6. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58

33. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 3. С. 74-80. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11

34. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Маклаков. Кропивницький, 2019.

35. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Маклаков Сергій Миколайович ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 20 с.

36. Марченко О. І., Вошула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 11. С. 12-16. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4

37. Міньковська А. В. Розвиток та мотивація трудових ресурсів в аграрних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Міньковська Альона Вікторівна ; Дніпров. держ. аграр.-екон. ун-т. Дніпро, 2021. 20 с.

38. Міценко Н. Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.

39. Назаровець Т. І. Теоретичний аналіз проблеми професійного вигорання особистості. Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. *Педагогіка і психологія.* 2023. № 2. С. 46-50. DOI:
<https://doi.org/10.32782/3041-1297/2023-2-7>

40. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy*. 2023. № 4. С. 110-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_10
41. Паловські Ю. О. Методологічні основи управління процесами емоційного вигорання персоналу в організації: рекомендації для менеджерів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. № 34(73). С. 54-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/10>
42. Писаренко С. В., Опанасенко О. С., Божко К. В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-12>
43. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 20 с.
44. Поліщук О. П., Ковтун Н. М., Ковтун Ю. В. Діджиталізація та емоційне вигорання працівників у контексті соціальної невизначеності на ринку праці. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2023. № 1(93). С. 5-16. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37768>
45. Полюк М. І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: дисертація ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2019. 258 с.
46. Полюк М. І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. 2019. 20 с.
47. Попадинець І. Р. Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.

48. Попадинець І. Р. Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах: дисертація ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2016. 298 с.
49. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
50. Різник Д. В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 24 с.
51. Рудницький О. С. Психоемоційне вигорання особистості: теоретичні аспекти проблеми. *Психологічні перспективи*. 2024. № 43. С. 161-180. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2024-43-rud>
52. Савченко І. Г., Курилова Н. М., Пономаренко О. О. Дослідження теорій мотивації та їх впливу на ефективність праці робітників торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.63>
53. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.44>
54. Сазанова Т. О., Богданова В. С., Проскура О. С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони*. 2022. №1 (124). С. 89-93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-15>
55. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: монографія. Кропивницький: ФОП Лисенко В.Ф., 2021. 439 с.
56. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану.

Empirio. 2024. № 1(1). С. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>

57. Серета Г. В., Гуцуляк Н. П., Шалена Є. О. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.9>

58. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4. С. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>

59. Стельмах О. І. Чинники професійного вигорання особистості. *Молодь і ринок*. 2022. № 5(203). С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639>

60. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.56>

61. Тубальцева Н. П. Мотивація фахівців до інноваційної діяльності на промислових підприємствах: автореферат дисертації ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 22 с.

62. Фандєєва А. Є. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2021. 235 с.

63. Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.23.32>

64. Фурман А. А., Макарчук Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Психологія праці*. 2021. № 32. С.171-175. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.32.30>
65. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.16>
66. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3. С. 104-108. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.13>
67. Черниш І. В., Козик М. К. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
68. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>
69. Maslow H. A. *Motivation and Personality* (2nd edition). New York: Harper & Row. 1970. 430 p.
70. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work* (2nd edition). 1959 New York: John Wiley. 180 p.
71. McGregor D. M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company. 1960. 264 p.
72. Ouchi W. G. *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley Publishing Company. 1981. 312 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези на тему «Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства»



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Продовження додатку А

Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовецька А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльована М.С.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мохоцько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підпала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прімеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пуخالська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Піддубний А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.О.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Собольв О.О.	Врахування ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як катализатор трансформацій HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степенко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телев'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проектний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філоненко М.М.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибульський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452
Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів		
Башловка К.А.	Формування міграційної політики в США в I чверті XXI ст.	455
Бобанич М.Ю.	Людський капітал IT-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Борсук Д.В.	Пророхунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіпалюк Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Головка О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Інноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повосний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько – української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економова Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Заваденко О.М.	Вплив війни на креативну індустрію України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ІІІ-консалтингу: як компанії можуть ефективно захищати свої ІІІ-рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Податкова політика України у повосний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Креп С.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви тіньової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухов І.Є.	Зауваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Інноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашурок О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової IT-індустрії	485
Пецюк С.Ю.	Вплив монетарної та фінансової політик на дохідність державних облигацій в умовах ескалації глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Інноваційна стратегія економічного розвитку України у повосний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сизоненко О.Ю.	Перспективи повосного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Пухальська Дар'я Денисівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

MONITORING THE EFFECTIVENESS OF A COMPANY'S MOTIVATION SYSTEM

This study is dedicated to the study of the peculiarities of monitoring the effectiveness of a company's motivation system. Special attention in the article is paid to the components of the methodology for implementing effective monitoring, which serves as the basis for assessing the quality of the motivation and incentive system for the company's personnel.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є ключовим фактором забезпечення високої продуктивності працівників і стабільного розвитку підприємства. Проте потреби персоналу не є перманентними; вони зазнають змін під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а також залежать від індивідуальних особливостей та суб'єктивних оцінок працівників. Водночас ресурсів підприємства може бути недостатньо для повного задоволення потреб персоналу, що обумовлює необхідність постійного коригування застосовуваних мотиваційних інструментів. У зв'язку з цим важливим аспектом функціонування мотиваційної системи є її моніторинг, який дозволяє оцінювати ефективність застосовуваних заходів та вчасно адаптувати їх відповідно до змінюваних умов.

Моніторинг ефективності мотиваційної системи ґрунтується на застосуванні аналітичних методів, зокрема порівняльного аналізу, бальної оцінки, ранжування та групування працівників; це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючих мотиваційних механізмів і визначити напрями їх подальшого вдосконалення. Етапи реалізації моніторингу ефективності мотиваційної системи підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм реалізації моніторингу ефективності мотиваційної системи підприємства.

Джерело: складено автором

Одним із ключових етапів такого моніторингу є ідентифікація критеріїв оцінювання ефективності мотиваційної системи, що передбачає попереднє групування персоналу за рівнем кваліфікації або за характером виконуваних завдань. Даний процес має тісний зв'язок із особливостями діяльності підприємства та здійснюється відповідними фахівцями, зокрема представниками департаменту людських ресурсів чи іншими фахівцями, відповідальними за оцінку ефективності роботи персоналу.

Застосування методів логічного аналізу на початковому етапі моніторингу дозволяє створити об'єктивну основу для подальшого оцінювання результативності мотиваційних заходів. Надані отримані дані слугують підґрунтям для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників та оптимізацію витрат підприємства на стимулювання персоналу. Завдяки комплексному підходу до оцінювання ефективності мотиваційної системи можна забезпечити її гнучкість, що є необхідною умовою адаптації до динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

На другому етапі моніторингу визначаються критерії оцінювання працівників кожної групи. Важливо, щоб ці критерії були досяжними, обґрунтованими, орієнтованими на посаду, а не на особистість працівника, інформативними, відповідними до стратегічних цілей організації, динамічними та вимрюваними.

Третій етап передбачає визначення періоду, протягом якого здійснюватиметься моніторинг. Вибір цього періоду базується на специфіці виробничого циклу підприємства, зокрема на сезонності виробництва та споживання продукції чи послуг, тривалості виробничого процесу та рівні його складності. Керівництво підприємства визначає оптимальний період моніторингу з урахуванням особливостей діяльності та інформує про це персонал. Зазвичай, узагальнена методика передбачає проведення моніторингу щоквартально, оскільки відповідна інформація міститься у фінансовій звітності підприємства. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати систему мотивації на основі отриманих даних.

Четвертий етап полягає у формуванні бальної шкали оцінювання за критеріями. У статистичних дослідженнях використовуються порядкові, інтервальні та абсолютні шкали. Для забезпечення коректності порівняння критеріїв, що оцінюються у динаміці, та тих, що характеризують фактичне досягнення показників, пропонується використовувати вагові коефіцієнти значущості критеріїв. Ураховуючи специфіку діяльності підприємства, доцільно застосовувати профільні критерії оцінювання роботи персоналу, наприклад, кількість наукових публікацій в освітніх установах, рівень захворюваності у медичних закладах, обсяги видобутку сировини у добувній промисловості та обсяги виготовлення продукції в обробній промисловості.

На п'ятому етапі здійснюється оцінювання трудової діяльності персоналу в бальному еквіваленті. Співробітники повинні бути заздалегідь поінформовані про проведення моніторингу, його календарні терміни, критерії оцінювання, шкалу оцінювання та результати рейтингування. Це сприятиме створенню конкурентного середовища в колективі, підвищенню мотивації працівників та їхньої зацікавленості у власних результатах. На цьому етапі складаються рейтингові карти для всіх співробітників, що підлягають оцінюванню.

Шостий етап передбачає ранжування співробітників за рівнем їхніх досягнень та відповідністю цілям підприємства. Рейтинг формується шляхом підрахунку загальної кількості балів за всіма критеріями. Працівник, який отримав найбільшу кількість балів у межах своєї групи, займає перше місце, інші розташовуються у рейтингу відповідно до набраних балів. Інформація про рейтинг керівників та підрозділів доводиться до відома персоналу.

На сьомому етапі результати рейтингування співробітників зіставляються із застосовуваними мотиваційними інструментами. Це дозволяє оцінити їхню ефективність та, за необхідності, скоригувати систему мотивації, зокрема витрати бюджету на стимулювання персоналу. Таким чином, систематичний моніторинг забезпечує гнучкість мотиваційної політики підприємства та підвищує її результативність.

Отже, моніторинг ефективності мотиваційної системи є важливим інструментом для оцінювання раціональності використання ресурсів, спрямованих на стимулювання працівників, а також для визначення ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Проведення систематичного аналізу дозволяє не лише зіставити витрати на реалізацію мотиваційних програм та інструментів з фактичними результатами трудової діяльності, а й ідентифікувати співробітників, які демонструють найвищу продуктивність та сприяють максимальному досягненню бізнес-цілей підприємства. Отримані дані дають змогу вчасно коригувати складові мотиваційної системи, забезпечуючи її адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, моніторинг дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність використання ресурсів і створити справедливую систему заохочень, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

1. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.4>

2. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. І. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5 (1). С. 294-297. DOI: [https://www.dot.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-51](https://www.dot.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51)

3. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (2). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

Стаття на тему «Мотиваційна система управління персоналом підприємства: концепція формування та вектори трансформацій»



**Видавнича група
«Наукові перспективи»**

**PUBLISHING GROUP
«SCIENTIFIC PERSPECTIVES»**

03150, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 66, офіс 307, тел.: 0662669759, 0739163529,
email: naukovi.perspectivu@ukr.net, <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/index>

«09» травня 2025 року м. Київ № 712-1/25

ДОВІДКА

Цією довідкою посвідчуємо, що стаття Пухальської Дар'ї Денисівни на тему: **«МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЙ»** прийнята для публікації у № 5(59) 2025 журналу категорії Б зі спеціальностей: 051 Економіка, 081 Право, 281 Публічне управління та адміністрування, 053 Психологія «Наукові перспективи».

Довідка надана для пред'явлення за місцем вимоги.

Директор



Жукова І.В.

УДК 331.101.3

Пухальська Дар'я Денисівна, здобувачка ОС «магістр», економічний факультет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90А, тел.: +38 (098) 993-66-29, e-mail: dashapuxalskaya@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7317-8040>

МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. У статті аргументовано роль та значення мотивації персоналу в управлінні підприємством в сучасних умовах ведення бізнесу. Акцент зроблено на тому, що мотивація є ключовим фактором підвищення ефективності праці, а застосування ефективних мотиваційних механізмів та дієвого мотиваційного інструментарію дозволяє підприємству розкрити компетентнісний потенціал працівників і спрямувати їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей, а також виконання поточних завдань.

Метою статті є аналіз особливостей формування ефективної системи мотивування персоналу, визначення її основних компонентів та виокремлення напрямків підвищення мотивації працівників за умов стратегічного розвитку підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що універсальної мотиваційної моделі не існує, а ефективність мотиваційних механізмів залежить від специфіки діяльності підприємства та рівня його розвитку. Підкреслено важливість комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також необхідність постійного вдосконалення мотиваційної системи з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі. Висвітлено значення своєчасної діагностики демотиваційних факторів разом із запровадженням нових методів і інструментів стимулювання персоналу.

Отримані результати можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації працівників та ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

Ключові слова: управління персоналом, мотивування, стимулювання, мотиваційна система.

Pukhalska Daria Denysivna, higher education student of the Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, 03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90-A, Kyiv, tel.: +38 (098) 993-66-29, e-mail: dashapuxalskaya@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7317-8040>

MOTIVATIONAL SYSTEM OF ENTERPRISE PERSONNEL

MANAGEMENT: CONCEPT OF FORMATION AND VECTORS OF TRANSFORMATION

Abstract. The article substantiates the role and significance of personnel motivation in enterprise management under modern business conditions. Emphasis is placed on the fact that motivation is a key factor in increasing labor efficiency, and the application of effective motivational mechanisms and tools enables an enterprise to unlock employees' competency potential and direct their efforts toward achieving strategic goals and fulfilling current tasks.

The purpose of the article is to analyze the features of forming an effective personnel motivation system, identify its key components, and develop ways to enhance employee motivation in the context of the strategic development of the enterprise.

The study establishes that a universal motivational model does not exist, and the effectiveness of motivational mechanisms depends on the specifics of the enterprise's activities and its level of development. The importance of a comprehensive approach that combines material and non-material incentives is emphasized, as well as the need for continuous improvement of the motivational system, considering changes in the socio-economic environment. The significance of timely diagnosis of demotivational factors and the introduction of new methods and tools for employee stimulation is highlighted.

The results obtained can be used to develop practical recommendations for increasing employee motivation and improving human resource management efficiency within the enterprise.

Keywords: personnel management, motivation, stimulation, motivation system.

Постановка проблеми. Ефективне управління підприємством неможливе без глибокого розуміння мотивів та потреб працівників, що, у свою чергу, обумовлює необхідність раціонального використання сучасних технологій у сфері мотивації та стимулювання персоналу. Мотивація є одним із ключових аспектів управлінської діяльності, оскільки спрямована на людський ресурс, що робить її процесом складним і багатограним. Розуміння механізмів, які спонукають працівників до продуктивної діяльності, дозволяє керівництву розробляти та впроваджувати ефективні методи управління трудовою активністю персоналу. Важливо враховувати, що мотиваційні фактори мають динамічний характер, змінюючись під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а отже, система мотивації повинна бути гнучкою й адаптивною.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає розробку комплексної системи мотивації, яка включає стратегічне планування діяльності підприємства, політику винагород, механізми оцінювання ефективності працівників, а також заходи як матеріального, так і

нематеріального характеру. Зокрема, матеріальне стимулювання охоплює оплату праці, компенсаційні виплати та преміювання, тоді як нематеріальні стимули можуть включати можливості кар'єрного зростання, моральне заохочення, професійний розвиток, соціальні пільги та інші засоби мотиваційного впливу.

Незважаючи на численні теоретичні напрацювання за проблематикою мотивації, багато керівників дотримуються застарілих концепцій управління персоналом, що значно обмежує можливості підвищення продуктивності праці. Брак специфічних знань та навичок щодо ефективного застосування мотиваційних систем, а також недостатнє врахування міжнародного досвіду у цій сфері негативно позначаються на конкурентоспроможності підприємств. Крім того, реалізація сучасних підходів до управління мотивацією працівників потребує значних фінансових ресурсів, що може бути додатковим викликом для бізнесу.

Таким чином, проблема формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу залишається актуальною для більшості українських промислових підприємств. Ця проблема вимагає комплексного підходу, що передбачає адаптацію існуючих теоретичних моделей до специфіки конкретних підприємств, розробку гнучких механізмів стимулювання працівників та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку між мотиваційною політикою та загальною стратегією розвитку підприємства, що дозволить досягти високих результатів у підвищенні ефективності праці та зміцненні ринкових позицій підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій за темою мотиваційної системи управління персоналом підприємства охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із формуванням ефективної системи стимулювання працівників, стратегічним управлінням людськими ресурсами та адаптацією мотиваційних механізмів до сучасних викликів.

Українські науковці акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до мотивації персоналу, який включає не лише матеріальне стимулювання, а й розвиток сприятливого корпоративного середовища, ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, справедливий розподіл обов'язків та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень (Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О.) [6]. Водночас систематизація ключових факторів мотивації розглядається як інструмент стратегічного управління персоналом.

Значну увагу приділено питанню впливу мотивації на конкурентоспроможність підприємства. Дослідники підкреслюють, що правильно сформована та ефективно реалізована система мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та реалізації стратегічних цілей компанії (Пустовіт В. В., Нетудихата К. Л.,

Броннікова Л. В.) [11]. Крім того, мотивація працівників безпосередньо впливає на престижність та успішність організації, а отже, критично важливою є розробка та впровадження дієвих мотиваційних механізмів (Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М.) [10].

Недостатня увага до питань мотивації та розвитку персоналу призводить до зростання плинності кадрів, втрати талановитих фахівців і, як наслідок, до зниження продуктивності праці та уповільнення розвитку компанії (Кравченко О. О., Кравченко Ю. О.) [8]. У сучасних умовах управління персоналом розглядається як один із найскладніших аспектів діяльності підприємства, зокрема через необхідність пошуку нових форм і методів стимулювання трудової діяльності (Єремія Г. І., Цепенда М. М.) [3].

Питання мотивації також розглядаються в контексті екологічної стійкості та збалансованого розвитку, що вимагає формування соціально-економічних механізмів стимулювання підприємств до екологізації їхньої діяльності (Лугова В. М., Чумак Г. М., Сотнікова Ю. В.) [9]. Загалом, ефективна мотиваційна система сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємства (Заставнюк Л. І.) [4].

Теоретичні основи мотивації персоналу базуються на класичних мотиваційних теоріях, які пояснюють вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на поведінку працівників. Зокрема, концепція самодетермінації висвітлює роль внутрішньої мотивації у підвищенні продуктивності, а двофакторна теорія мотивації розмежовує чинники, що сприяють задоволенню працею, та фактори, що викликають незадоволення (N. Paget N., Le Gal P-Y., Goulet F., Ryan R., Deci E.) [13-15].

Попри значні напрацювання вчених у сфері виявлення мотиваційних чинників, питання ефективного конструювання та впровадження дієвої мотиваційної системи підприємства все ще залишається недостатньо дослідженим. Необхідність розробки універсальних та адаптивних мотиваційних механізмів з урахуванням існуючих економічних умов є актуальною науковою і практичною проблемою.

Мета статті – обґрунтування теоретико-прикладних засад формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства, визначення ключових чинників, що впливають на мотиваційну поведінку працівників, а також аналіз сучасних підходів до побудови мотиваційних механізмів з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах господарювання одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств є ефективна мотивація персоналу. Багато підприємств нехтують удосконаленням існуючих систем мотивації, оскільки не вважають це важливим аспектом підвищення ефективності діяльності. Однак саме люди, які стоять біля витоків функціонування підприємств, визначають рівень її

успішності. Важливо враховувати не лише матеріальні аспекти мотиваційної системи, а й зосереджувати увагу на нематеріальних чинниках, оскільки людина – це істота, що володіє свідомістю та мисленням, на яку впливає безліч соціальних факторів. Необхідно розуміти, які саме психологічні чинники можуть впливати на працівника. Саме тому трудова мотивація повинна розглядатися як один із пріоритетних напрямів управління персоналом, а також потребує постійного вивчення, розвитку та аналізу її динаміки.

Розвиток підприємства неможливо уявити без розробки дієвої системи мотивації персоналу. Мотивація являє собою комплекс різноманітних заходів, які слугують імпульсом для колективу підприємства, викликаючи в нього бажання продуктивно працювати задля досягнення конкретних цілей і виконання поставлених завдань. Важливо зазначити, що сучасні теорії управління розглядають працівників як головне джерело зростання продуктивності праці на підприємстві, а одним із ключових завдань управлінського процесу є спонукання людей до результативного виконання роботи відповідно до їхніх посадових обов'язків та делегованих повноважень.

Основою системи мотивації є задоволення певних людських потреб. Розуміння структури та ієрархії потреб різних категорій працівників дозволяє уникнути можливих управлінських помилок і створити умови для розкриття їхнього творчого потенціалу.

Під час формування системи мотивації важливо розрізняти стимули та мотиви. Стимул – це зовнішній чинник, що спонукає людину до дії, поштовх або причина активності. Він є важливою складовою процесу стимулювання, своєрідним «важелем» впливу на мотиви працівників. Стимули відіграють роль «активатора», що визначає мотиваційну структуру особистості, тому їхня ефективність є індивідуальною для кожної людини. Мотивування, у свою чергу, – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через формування відповідних мотивів [7]. Також слід розуміти, що мотивація може бути представлена у двох формах: внутрішній та зовнішній. Під внутрішньою мотивацією слід розуміти зацікавленість у діяльності, що проявляється через такі фактори, як значущість виконуваної роботи, свобода дій, можливість самореалізації, розвитку власних навичок, здібностей і потенціалу. Зовнішня мотивація, у свою чергу, формується під впливом зовнішніх чинників, зокрема рівня заробітної плати, соціальних гарантій, схвалення або санкцій з боку керівництва, перспектив кар'єрного зростання тощо. Вплив зовнішніх стимулів зазвичай є досить сильним, однак у більшості випадків – короткостроковим. Найбільш ефективною є мотиваційна система, що поєднує внутрішні та зовнішні фактори впливу, забезпечуючи збалансоване й довготривале залучення працівників до продуктивної діяльності.

У сучасному менеджменті застосовуються різні мотиваційні моделі,

серед яких: модель похвали та покарання, концепція внутрішнього та зовнішнього винагородження, модель первинних і вторинних потреб, теорія соціальної справедливості, факторна модель стимулювання тощо. Одним із головних завдань будь-якого підприємства є ефективне використання кадрового потенціалу та підвищення професіоналізму працівників [13]. У цьому контексті вивчення мотиваційної сфери дозволяє розробити та впровадити цілісну програму залучення й утримання висококваліфікованих фахівців, стимулювати розвиток кадрового потенціалу через мотивацію професійної активності, а також знаходити нові способи та механізми регулювання соціально-трудових відносин.

Під мотиваційною системою слід розуміти сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів і механізмів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у професійній діяльності. Вона включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети), так і нематеріальні стимули (визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці). Ефективна мотиваційна система повинна відповідати як стратегічним цілям підприємства, так і індивідуальним потребам його працівників, забезпечуючи баланс між їхніми очікуваннями та вимогами бізнесу.

Етапи підготовки та формування мотиваційної системи підприємства представлено на рис. 1.

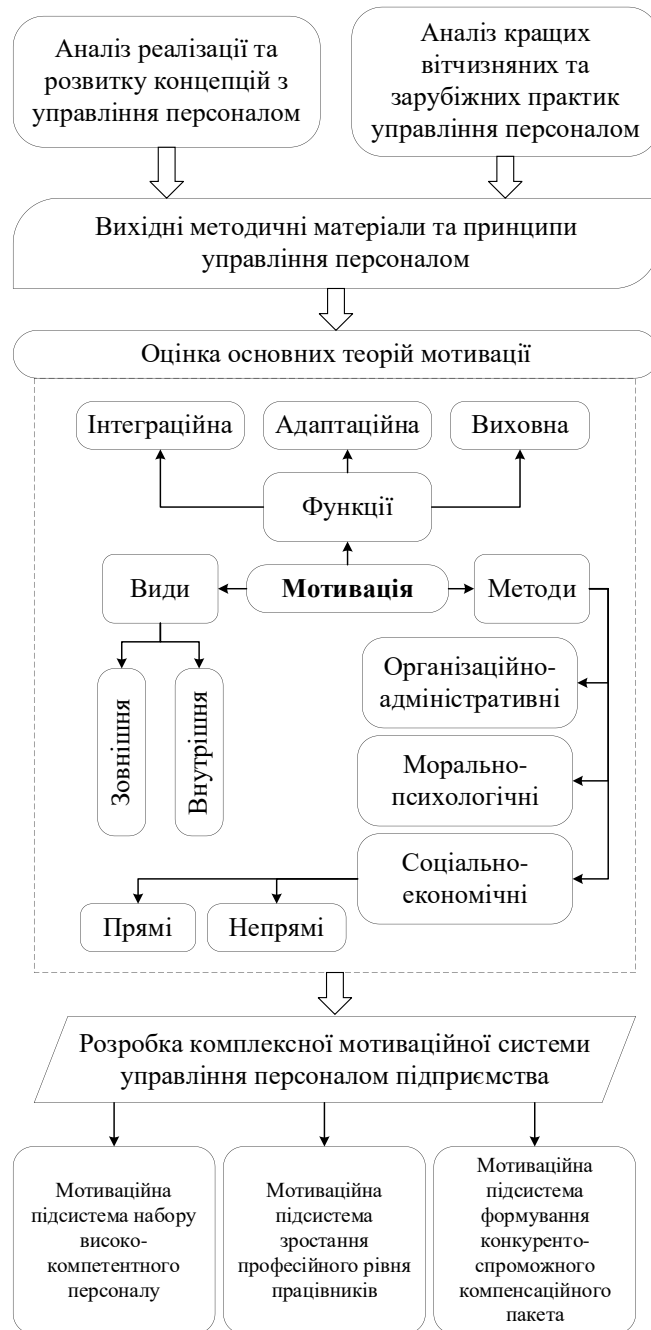


Рис. 1. Процес підготовки та формування мотиваційної системи підприємства

Джерело: складено автором на основі [5].

Формування ефективної системи мотивації персоналу має базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки праця людини повинна відповідати її потребам і очікуванням. Працівник буде працювати максимально ефективно лише за умови, що його базові та вищі потреби знаходять відповідне задоволення. Саме тому ключовим принципом мотиваційної системи має бути орієнтація на потреби співробітників, що є основою більшості сучасних підходів до стимулювання персоналу. Однак, поряд із фізіологічними та матеріальними аспектами,

важливо не нехтувати потребою працівників у самореалізації, розвитку та професійному зростанні, оскільки саме вони забезпечують довгострокову залученість і лояльність.

Розробка дієвої мотиваційної системи на підприємстві ґрунтується на забезпеченні таких умов:

- створення комфортного та сприятливого середовища для продуктивної роботи;
- розвиток професійних навичок і реалізація потенціалу працівників;
- підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування відчуття приналежності до підприємства, залучення до корпоративної культури;
- побудова системи стимулів, що включає як матеріальне заохочення (заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет), так і нематеріальні аспекти (визнання, кар'єрне зростання, професійне навчання, можливість прийняття рішень).

Створення дієвого механізму мотивації персоналу передбачає вирішення ряду ключових завдань:

- визначення чинників, що формують мотиваційну систему підприємства;
- конкретизація їхнього впливу в межах соціального середовища підприємства та дослідження взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації;
- аналіз можливостей адаптації мотиваційної системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- розробка оптимальних методів впливу на мотивацію працівників та їх поєднання залежно від специфіки роботи;
- вибір ефективних інструментів стимулювання трудової активності персоналу;
- оцінювання результативності впровадженої системи мотивації та її коригування відповідно до змін у діяльності підприємства.

Структурні компоненти системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства представлені у табл. 1. Ефективна система мотивації повинна бути комплексною, гнучкою та відповідати як стратегічним цілям підприємства, так і індивідуальним потребам його працівників.

Таблиця 1

Структурні компоненти мотиваційної системи персоналу підприємства

Комплексна мотиваційна система управління персоналом		
Залучення персоналу	Розвиток персоналу	Визначення оптимального розміру конкурентоспроможного

		компенсаційного пакета
1. Поточне та перспективне планування 2. Трудові послуги на ринку ресурсів 3. Набір та відбір персоналу 4. Адаптація та орієнтація нових працівників	1. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників 2. Посадове переміщення 3. Управління кадровим резервом щодо кар'єрного зростання	1. Розробка системи грейдування персоналу для визначення значущості кожного працівника 2. Проведення кількісної та якісної оцінки роботи персоналу 3. Визначення розміру оплати праці 4. Визначення комплексу соціальних благ

Джерело: складено автором на основі [4].

Процес мотивування працівників можна представити як послідовність таких етапів:

- усвідомлення працівником своїх потреб та визначення бажаного способу їхнього задоволення;
- прийняття рішення щодо вибору відповідного виду діяльності або поведінки для отримання винагороди;
- здійснення дії, спрямованої на досягнення поставленої мети;
- отримання матеріального чи нематеріального заохочення;
- аналіз рівня задоволення потреби та формування подальшої мотивації.

Мотиваційне середовище має забезпечувати позитивну оцінку працівником очікуваних наслідків за результати своєї діяльності, якщо ці результати відповідають загальним цілям функціонування та розвитку підприємства. Щоб мати можливість адекватно оцінити ці наслідки, кожен працівник повинен бачити зв'язок між результатом та очікуваними значущими винагородами.

Для цього необхідні такі умови: по-перше, бажані результати мають бути чітко зафіксовані. Кожен повинен знати, який результат є для даного підприємства бажаним, і цей результат має бути визначений операційно (тобто бути вимірним), щоб працівник був упевнений у однозначності, об'єктивності оцінки досягнутого ним результату за відомими йому критеріями [9].

З погляду мотивації дуже важливо, щоб вимоги до результатів існували не тільки в голові керівника, а були представлені офіційною та доступною інформацією. Заохочувальним результатом може бути також досягнення будь-якого кінцевого результату, саме участь у діяльності у тій чи іншій формі. Тому на підприємстві має бути визначено дуже конкретно, яка участь та які результати заохочуватимуться [12].

Необхідним елементом мотиваційної системи є моніторинг ефективності. При цьому важливою складовою системи мотивації є адміністративна ефективність та простота. Задля більш безперебійного функціонування, система мотивації має бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста в адмініструванні. Методологія, що лежить в основі системи мотивації, має дозволяти об'єктивно оцінювати вплив персоналу на зміну ключових показників ефективності роботи підприємства.

Висновки. Мотивація є ключовим чинником підвищення ефективності трудової діяльності, оскільки вона сприяє активізації дій працівників, задоволенню їхніх потреб та досягненню стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної системи мотивації персоналу є складним процесом, що потребує значних ресурсів, проте його впровадження забезпечує суттєве зростання продуктивності праці та рівня залученості працівників.

Універсальної мотиваційної моделі, що підходить для всіх підприємств, не існує. Мотиваційні системи повинні формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня його розвитку та внутрішніх соціально-економічних відносин. Водночас великі підприємства можуть використовувати вже апробовані мотиваційні схеми, адаптуючи їх до поточних умов.

Ефективна система мотивації має бути гнучкою та орієнтованою на динамічні зміни на підприємстві. Вона повинна не лише стимулювати працівників до досягнення високих результатів, але й передбачати механізми діагностики та усунення демотиваційних факторів. Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, систематичний перегляд методів управління персоналом, а також врахування індивідуальних мотивів поведінки співробітників є основою для побудови ефективного мотиваційного середовища на підприємстві.

Література:

1. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
2. Єремія Г.І., Цепенда М.М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*. 2022. № (36). С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33>
3. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
4. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166-172.
5. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. С. 1-8. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.4
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

7. Кравченко О.О., Кравченко Ю.О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>
8. Лугова В.М., Чумак Г.М., Сотнікова Ю.В. Мотивація персоналу в системі управління еколого-економічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70>
9. Нетудихата К.Л., Погромський В.О., Стройнецький В.М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. С. 1-9. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91)
10. Пустовіт В.В., Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>
11. Холодницька А.С., Шкалаберда В.К. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88-100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100)
12. Amin W., Huang Q., Umer K., Zhang Z., Afzal M., Khan A. A., Ahmed S. A. A motivational game-theoretic approach for peer-to-peer energy trading in islanded and grid-connected microgrid. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*. 2020. Vol. 123. P. 106-116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2020.106307>
13. Paget N., Le Gal P-Y., Goulet F. Motivations and challenges of intrapreneurship in research organizations. The case of decision support systems in agricultural research for development. *Technovation*. 2024. Vol. 130. P. 924-932. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102924>
14. Wu L. L2 motivational self-system, foreign language enjoyment as predictors of motivated behavior. *Acta Psychologica*. 2024. Vol. 251. P. 104-116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104585>

References:

1. Herasymenko, O.O. & Potapenko, A.V. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanux [Dominants of personnel motivation in the context of ukrainian labor market transformations under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49, 1-9. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> [in Ukrainian].
2. Ieremiia, H.I. & Tsependa, M.M. (2022). Analiz motyvatsiinoi systemy menedzhmentu hotelno-restorannoho kompleksu «Heorh Park» [Analysis of the motivational management system of the «georg park» hotel and restaurant complex]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (36), 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> [in Ukrainian].
3. Zastavniuk, L.I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Staff motivation as a factor increasing competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45, 1-8. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> [in Ukrainian].
4. Zastavniuk, L.I. & Lypovetska, T.R. (2019). Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva [Problems of the personnel motivation system in modern enterprise management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3 (14), 166-172. [in Ukrainian].
5. Iliash, O.I., Biriukova, V.S. & Koshova I.O. (2022). Motyvatsiia personalu: vid teorii do praktyky [Personnel motivation: from theory to practice]. *Efektivna ekonomika*, 3, 1-8. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.4> [in Ukrainian].
6. Kolot, A.M. & Tsymbaliuk, S.O. (2014). *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivation Managment]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

7. Kravchenko, O.O. & Kravchenko, Y.O. (2024). Investytsiia v maibutnie: rozvytok ta utrymannia talanovytykh pratsivnykiv [Investing in the future: developing and retaining talented employees]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62, 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> [in Ukrainian].
8. Luhova, V.M., Chumak, H.M. & Sotnikova, Y.V. (2022). Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekoloho-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Staff motivation in the management system of the environmental and economic development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (37), 1-10. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70> [in Ukrainian].
9. Netudykhata, K.L., Pohromskyi, V.O. & Stroinetskyi, V.M. (2021). Diahnostyka stanu rozvytku motyvatsiinykh mekhanizmiv v systemi kadrovoho menedzhmentu [Diagnosis Of The State Of Motivational Mechanisms Development In The Human Resources Management System]. *Efektivna ekonomika*, 6, 1-9. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91> [in Ukrainian].
10. Pustovit, V.V., Netudykhata, K.L. & Bronnikova L.V. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady motyvatsii personalu v systemi upravlinnia orhanizatsiieiu [Theoretical And Methodological Principles Of Staff Motivation In The Organization Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58, 1-5. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90> [in Ukrainian].
11. Kholodnytska, A.S. & Shkalaberda, V.K. (2023). Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of the talent management system as a strategic innovative tool of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(34), 88-100. Retrieved from [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100) [in Ukrainian].
12. Amin, W., Huang, Q., Umer, K., Zhang, Z., Afzal, M., Khan A.A. et al. (2020). Motivational game-theoretic approach for peer-to-peer energy trading in islanded and grid-connected microgrid. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 123, 106-116. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2020.106307>.
13. Paget, N., Le Gal, P-Y. & Goulet, F. (2024). Motivations and challenges of intrapreneurship in research organizations. The case of decision support systems in agricultural research for development. *Technovation*, 130, 924-932. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102924>
14. Wu, L. (2024). L2 motivational self-system, foreign language enjoyment as predictors of motivated behavior. *Acta Psychologica*, 251, 104-116. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104585>

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік

31.03.24, 22:55

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - Cl...

[Clarity Project Компанії](#) Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова пошта"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

#31316718

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

[Перейти до оплати](#)

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	2024-02-27
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ШЕВЧЕНКО АЛІНА ІВАНІВНА
КАТОТТГ	UA8000000000126643
Кількість працівників	26327

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	76 808.00	63 849.00
первісна вартість	1001	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби	1010	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-3 337 493.00	-4 525 606.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861.00	6 297 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	128 083.00	157 041.00

Продовження додатку В

31.03.24, 22:55 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - СІ...

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом I	1095	12 319 191.00	18 769 254.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	417 390.00	391 015.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 766.00	22 796.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103.00	160 436.00
з бюджетом	1135	48 136.00	53 902.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	588 549.00	1 302 772.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	3 784.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	673 522.00	1 079 267.00
Готівка	1166	34.00	
Рахунки в банках	1167	461 620.00	714 068.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952.00	24 544.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	3 435 729.00	4 332 452.00

Продовження додатку В

31.03.24, 22:55 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - СІ...

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	15 754 920.00	23 101 706.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117.00	9 476 353.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885.00	3 424 357.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Продовження додатку В

31.03.24, 22:55

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - СІ...

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 787 630.00	5 337 000.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731.00	3 393 971.00
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484.00	1 857 488.00
розрахунками з бюджетом	1620	570 842.00	655 332.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053.00	113 522.00
розрахунками зі страхування	1625	77 644.00	85 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	419 219.00	595 758.00
за одержаними авансами	1635	49 736.00	64 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	6 500.00	883 928.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	435 264.00	695 705.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798.00	24 209.00
Усього за розділом III	1695	5 451 218.00	8 256 398.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	15 754 920.00	23 101 706.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879.00	23 687 034.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	

Продовження додатку В

31.03.24, 22:55

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - СІ...

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037.00	19 276 532.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	7 843 842.00	4 410 502.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	301 477.00	696 168.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	2 985 829.00	1 673 172.00
Витрати на збут	2150	997 806.00	439 130.00
Інші операційні витрати	2180	494 865.00	463 951.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 666 819.00	2 530 417.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514.00	1 138 698.00
Інші доходи	2240	0.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	1 248 217.00	887 690.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	686 941.00	391 073.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175.00	2 390 352.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019.00	-254 392.00

Продовження додатку В

31.03.24, 22:55

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - СІ...

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156.00	2 135 960.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 967 156.00	2 135 960.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561.00	3 790 551.00
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614.00	5 345 909.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 661.00	1 131 262.00
Амортизація	2515	2 317 382.00	1 769 538.00
Інші операційні витрати	2520	17 047 319.00	9 815 525.00
Разом	2550	33 103 537.00	21 852 785.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

Додаток Г

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди				
	2023	01	01		
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718				
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000				
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240				
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29				
Середня кількість працівників: 27819					
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 150px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">v</td> </tr> </table>				v
v					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)					
на 31 грудня 2022 р.					

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

Продовження додатку Г



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Продовження додатку Г



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Продовження додатку Г



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження додатку Г



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

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Продовження додатку Г



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180

Продовження додатку Г



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г



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

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)
За 2022 рік

Форма НЗ-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	2 390 352	-	2 794 933	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	1 769 538	-	1 406 127	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	45 027	-	56 881	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	128 327	5 746	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	140 065	-	630 813	1 814 551
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	37 440	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	1 037 307	-	175 593
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	190 524	-	48 117
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	290 001	-	37 686
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	556 782	-	89 790
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

Продовження додатку Г



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	264 263	-	372 162	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	170 840	-	221 332	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	55 661	-	77 453	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	242	20 877	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	38 919	-	44 138	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	1 193
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	-	915	9 555	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	3 443 611		3 276 518	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	211 201	-	206 606
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 232 410		3 069 912	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	132 227	-	-	-
необоротних активів	3205	9 208	-	65 753	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	72 423	-	21 452	-
дивідендів	3220	1 286 103	-	990 066	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	2 962 074	-	311 500	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	-	3 528 375	-	213 537
необоротних активів	3260	-	1 407 310	-	2 724 790
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	553 648	-	1 965 963
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	34 041	-	48 015
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		1 061 339		3 563 534

Продовження додатку Г



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	1 710 080	-	2 910 901	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	2 240 740	-	777 792
Сплату дивідендів	3355	-	114 612	-	329 500
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	514 466	-	332 438
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	1 168 213	-	1 064 756
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	2 327 951	406 415	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-	156 880	-	87 207
Залишок коштів на початок року	3405	827 839	-	917 065	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 563	-		2 019
Залишок коштів на кінець року	3415	673 522	-	827 839	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2021 рік



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди				
	2022	01	01		
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718				
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000				
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240				
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29				
Середня кількість працівників: 29790					
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<table border="1"> <tr> <td></td> </tr> <tr> <td>v</td> </tr> </table>				v
v					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Продовження додатку Д



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Делозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127

Продовження додатку Д



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000

Продовження додатку Д

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульба Ігор Миколайович
Директор

Тимощенко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження додатку Д



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

Коди		
2022	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

Продовження додатку Д



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відракування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549

Продовження додатку Д




Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор


 Тимофєєва Аліна Іванівна
 Головна бухгалтер

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2021	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		

Середня кількість працівників: 27176

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 485	108 324
первісна вартість		1001	195 854	199 978
накопичена амортизація		1002	(91 369)	(91 654)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	437 370	701 136
Основні засоби	15	1010	2 108 977	3 351 500
первісна вартість		1011	3 101 898	5 182 319
знос		1012	(992 921)	(1 830 819)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	89 651	131 634

Продовження додатку Ж



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	38 995	190 460
Усього за розділом I		1095	2 880 117	4 583 693
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	96 635	188 871
Виробничі запаси		1101	96 635	188 221
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	-	650
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	445 265	678 593
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	172 415	53 432
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	21 600	10 741
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	29 833	5 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	587 721	848 238
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	921 223	917 065
Готівка		1166	4 144	47
Рахунки в банках		1167	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	23	1170	13 270	14 028
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:		1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 287 962	2 716 690
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	5 168 079	7 300 383

Продовження додатку Ж



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	1 243 657	2 154 949
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	1 271 410	2 186 904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	907 094	1 241 240
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 067 114	1 638 422
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	28	1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 179 572	1 447 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	612 206	802 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 458	62 466
розрахунками зі страхування		1625	38 619	57 009
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	285 201	336 162
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	42 888	39 173

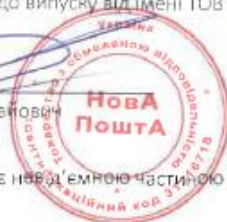
Продовження додатку Ж



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	39 440	43 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів		1665	1 150	1 193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 358	6 251
Усього за розділом III		1695	2 829 555	3 475 057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та і вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	5 168 079	7 300 383

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 26 березня 2021 року.

Булбів Олександр Миколайович
Директор



Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження додатку Ж

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		Коди		
Підприємство "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
(найменування)	за ЄДРПОУ	31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2020 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	16 902 857	13 453 318
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i> премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	166 643	145 518
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144

Продовження додатку Ж



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	991 292	782 954

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113


Продовження додатку Ж




Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	930 615	675 301
Інші операційні витрати		2520	7 679 615	5 544 309
Разом		2550	15 531 193	12 574 692

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


Бумба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2019 рік



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2020	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		

Середня кількість працівників: 27334

Адреса, телефон: 03131, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	113 538	104 485
первісна вартість		1001	182 683	195 854
накопичена амортизація		1002	(69 145)	(91 369)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	330 256	437 370
Основні засоби	15	1010	546 694	2 108 977
первісна вартість		1011	906 067	3 101 898
знос		1012	(359 373)	(992 921)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	57 406	89 651

Продовження додатку 3



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	36 668	38 995
Усього за розділом I		1095	1 185 201	2 880 117
II. Оборотні активи				
Зпаси	21	1100	113 628	96 635
Виробничі запаси		1101	112 609	96 635
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	1 019	-
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	534 697	445 265
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	142 669	172 415
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	40 891	21 600
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	14 015	29 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	840 437	587 721
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	213 380	921 223
Готівка		1166	3 166	4 144
Рахунки в банках		1167	49 745	680 375
Витрати майбутніх періодів	23	1170	12 771	13 270
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	1 912 488	2 287 962
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	3 097 689	5 168 079

Продовження додатку 3



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 300
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	460 703	1 243 657
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	488 456	1 271 410
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	165 581	160 020
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	597 762	907 094
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	763 343	1 067 114
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	28	1600	20 234	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	189 767	1 179 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	508 728	612 206
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	285 853	343 819
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 049	50 458
розрахунками зі страхування		1625	22 451	38 619
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	297 406	285 201
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 916	42 888

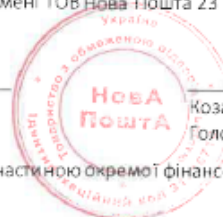
Продовження додатку 3




Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	182 000	39 440
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	284 071	282 302
Доходи майбутніх періодів		1665	660	1 150
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 804	4 358
Усього за розділом III		1695	1 845 890	2 829 555
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	3 097 689	5 168 079

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 23 березня 2020 року.


Бул'ба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження додатку 3



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

Коди		
2020	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2019 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	13 453 318	10 515 739
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(10 504 342)	(8 550 741)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	2 948 976	1 964 998
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	145 518	124 853
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 244 681)	(1 087 128)
Витрати на збут	9	2150	(337 356)	(247 477)
Інші операційні витрати	10	2180	(488 313)	(261 500)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 024 144	493 746

Продовження додатку 3



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	493 080	251 504
Інші доходи		2240	-	16
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(429 857)	(180 216)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(219 010)	(54 399)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	868 357	510 651
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(85 403)	(58 002)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	782 954	452 649
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	782 954	452 649

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 328 450	1 183 904
Витрати на оплату праці		2505	4 202 519	3 527 543
Відрахування на соціальні заходи		2510	824 113	686 604

Продовження додатку 3




Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	675 301	131 360
Інші операційні витрати		2520	5 544 309	4 617 435
Разом		2550	12 574 692	10 146 846

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


Бульба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

АНОТАЦІЇ

Пухальська Д. Д. «Управління мотивацією персоналу інноваційно орієнтованої логістичної компанії». – Кваліфікаційна робота магістра.- Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні підходи до управління мотивацією персоналу в умовах сучасного динамічного середовища. Визначено роль мотивації у формуванні ефективної системи управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства. Особливу увагу приділено аналізу сучасних мотиваційних інструментів, зокрема в умовах воєнного стану, а також впливу професійного вигорання на результативність праці.

На прикладі ТОВ «Нова пошта» проаналізовано стан мотиваційної політики, виявлено основні проблеми та потреби персоналу. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи мотивації, що передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучкий підхід до організації праці, підтримку розвитку персоналу та впровадження цифрових інструментів управління.

Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності компаній логістичного сектору для підвищення залученості працівників та ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, мотивування, стимулювання, мотиваційна система, цифрові інструменти.

ABSTRACT

Pukhalska D. D. “Managing Personnel Motivation in an Innovational-Oriented Logistics Company” - Master's thesis - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025

The master's thesis investigates the theoretical foundations and practical approaches to managing staff motivation in a modern dynamic environment. The role of motivation in the formation of an effective personnel management system of an innovation-oriented enterprise is determined. Particular attention is paid to the analysis of modern motivational tools, in particular in the context of martial law, as well as the impact of professional burnout on labour productivity.

On the example of ‘Nova Poshta’ LLC, the article analyses the state of motivational policy, identifies the main problems and needs of the staff. The author proposes a set of measures to improve the motivation system, including a combination of tangible and intangible incentives, a flexible approach to labour organisation, support for staff development and the introduction of digital management tools.

The obtained results can be used in the practical activities of companies in the logistics sector to increase employee engagement and efficiency of personnel management.

Keywords: personnel management, motivation, incentives, motivational system, digital tools.