

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи мотивації персоналу логістичних компаній

(на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

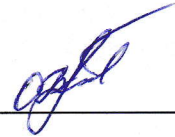
ДРУПЕП. 022241.02.21.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2



Василь ЯЦКОВСЬКИЙ

Керівник
к.е.н., старший викладач



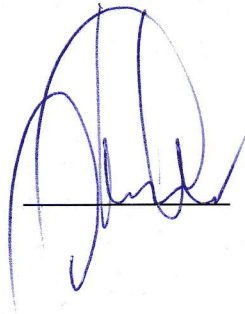
Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Яцковський Василь Михайлович

1 Тема роботи: Удосконалення системи мотивації персоналу логістичних компаній (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький)

керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, к.е.н., старший викладач

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційну базу дослідження становлять монографії, статті вітчизняних та зарубіжних вчених в наукових виданнях, публікації практиків – в авторитетних виданнях спеціалізованої професійної літератури; фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-прикладні положення формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. У другому розділі наведено сучасний стан та тенденції формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький. Третій розділ присвячено удосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Процес мотивації персоналу; Таблиця - Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»; Рисунок - Основні завдання мотивації; Рисунок - Опис переваг вмотивованих працівників; Рисунок - Важливість мотивації для працівника та бізнеса; Таблиця - Основні особливості поколінь X, Y, Z та Альфа; Таблиця - Підходи до управління та мотивації на основі теорії поколінь; Рисунок - Завдання системи мотивації; Таблиця - Типи мотивації персоналу логістичної компанії залежно від спрямованості діяльності людини на задоволення певних груп потреб; Таблиця - Методи та інструменти оцінки мотивації.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка



Василь ЯЦКОВСЬКИЙ

Керівник роботи



Олександр ГОРБАТЮК

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Удосконалення системи мотивації персоналу логістичних компаній (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Яцковський В. М., керівник Горбатюк О. В., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 100 с., 13 рис., 42 табл., 103 джерела.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання, матеріальна мотивація, винагорода.

Метою дипломної роботи магістра є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту логістичних компаній.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу логістичної компанії.

У першому розділі наведено теоретико-прикладні положення формування системи мотивації персоналу логістичних компаній.

У другому розділі наведено сучасний стан та тенденції формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький.

Третій розділ присвячено удосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький, а саме: конкретизація шляхів підвищення ефективності мотивації працівників логістичної компанії; грейдуння як метод формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький; матриця результативності мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький.

13.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-прикладні положення формування системи мотивації персоналу логістичних компаній	8
1.1 Сутність мотивації персоналу як основа розвитку компанії. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь	8
1.2 Форми, методи та засоби мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку логістичних компаній	18
1.3 Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу логістичних компаній	27
Висновки до розділу 1	35
2 Сучасний стан та тенденції формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	37
2.1 Загальна характеристика діяльності логістичної компанії та аналіз основних техніко-економічних показників	37
2.2 Аналіз порівняльної оцінки потреб керівників і робітників ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	50
2.3 Оцінка системи мотивування персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	60
Висновки до розділу 2	68
3 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	70
3.1 Конкретизація шляхів підвищення ефективності мотивації працівників логістичної компанії	70
3.2 Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	80
3.3 Матриця результативності мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький	90
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Перелік джерел посилання	103
Додатки	114

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку логістичні компанії стикаються з різноманітними викликами, які вимагають залучення висококваліфікованих фахівців і вкрай необхідних ресурсів. Сьогодні перед логістичними компаніями стоїть дуже важлива проблема вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності роботи співробітників і забезпечення зростання загальних показників діяльності логістичної компанії. У сучасному управлінні логістичними компаніями персонал є важливим ресурсом, і керівництву необхідно забезпечити належні умови праці, сприяти постійному розвитку, підтримувати актуальність знань та підвищувати творчий потенціал.

Важливою вимогою розвитку сучасного суспільства є особливе ставлення та турбота про персонал логістичних підприємств, що створює необхідні умови як для економічного зростання та конкурентоспроможності окремих працівників, так і логістичного підприємства в цілому. Окрім сприятливих умов для діяльності логістичної компанії, встановлених керівництвом, кожен працівник має особисті мотивації та стимули, які спонукають його до виконання своїх щоденних завдань. Мотивація працівників є пріоритетом для формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального та згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових планів і цілей та реалізації загальної стратегії логістичної компанії.

Питання ефективного реформування та відновлення системи мотивації логістичних компаній з метою підвищення продуктивності праці та покращення якості і конкурентоспроможності продукції завжди перебувало в центрі наукової уваги та розглядалося в економічній літературі. Сутність процесів реформування системи мотивації відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як В.М. Абрамов, Н.П. Базалійська, С.І. Бандура, Г.Дж. Болт, В. Врум, О.І. Гончар, В.М. Діденко, П.З. Капустянський, М.А. Коваленко, А.М. Колот, О.М. Комарова, А.І. Кредісов, О.Н. Криворучко, В.Є. Куриляк, Д.Мак-

Грегор, А. Маршал, А. Маслоу, В.М. Нижник, Н.О.Обухова, Р. Оуен, С.Ф. Покропивний, Л. В.Г. Шинкаренко, С.О. Цимбалюк, О.Л. Чуланова та інш. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є Є.А. Бельтюкова, Н.Т. Гончарук, О.В. Гриківська, О.А. Докучаєва, А.М. Дубовий, О.П. Єлець, Д.В. Захарчук, І.І. Павлова, Д.В. Різник, Ж.В. Соловійова, А.О. Швайка та інші.

У своїх дослідженнях з даної теми вищезгадані науковці розглядали не лише теоретико-методологічні підходи до визначення мотивації, а й різні практичні аспекти реформування та відновлення систем мотивації та ефективного управління персоналом в логістичних компаніях. Незважаючи на це, системи мотивації працівників більшості логістичних компаній на сьогоднішній день не є достатньо ефективними та результативними для логістичної компанії. Питання розробки, вдосконалення та впровадження мотиваційних систем має вирішуватися з урахуванням специфіки діяльності кожної логістичної компанії, а для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати вітчизняний та міжнародний досвід.

Метою дипломної роботи магістра є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту логістичних компаній.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- досліджено сутність мотивації персоналу як основа розвитку компанії.
- Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь;
- узагальнено теоретичні підходи до визначення форм, методів та технологій мотивації й стимулювання розвитку персоналу логістичної компанії;
 - досліджено мотивацію розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу логістичних компаній;
 - проаналізовано сучасний стан та тенденції формування системи мотивації персоналу логістичної компанії;
 - надано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу логістичної компанії.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу логістичної компанії. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти мотивації персоналу логістичної компанії.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використані наступні методи: аксіоматичний (для визначення вихідних положень теорії мотивації; узагальнень та наукової абстракції (для формування та розкриття понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми); аналізу і синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків); соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників логістичної компанії з метою визначення вагомості різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів); графічні (для наочного зображення).

Інформаційну базу дипломної роботи магістра становлять довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітність досліджуваної логістичної компанії, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з проблем дослідження теорії та практики управління системою мотивації логістичної компанії, результати аналітичних розрахунків.

Практичне значення отриманих наукових результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу логістичної компанії.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (103 найменування), містить 42 таблиці та 13 рисунків; обсяг основного тексту складає 99 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Сутність мотивації персоналу як основа розвитку компанії. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь

Успіх компанії, економічний розвиток країни та добробут її населення залежать не лише від ефективного менеджменту, а й від мотивації персоналу. Це надзвичайно актуальне та важливе питання для суспільства. Саме мотивація праці як процес формує новий тип працівника - активного, ініціативного, орієнтованого на досягнення максимальних результатів у роботі та здатного до творчих інновацій [1, с. 152]. Управління людськими ресурсами в логістичних компаніях не може бути ефективним без чіткого і повного розуміння мотивів і потреб людини та вміння правильно використовувати стимули для заохочення до праці [2, с. 66].

Перш ніж сформулювати визначення категорії «мотивація праці», необхідно зрозуміти сутнісні характеристики поняття «мотивація». Термін «мотивація» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух» або «спонукати» [3, с. 45].

Аналіз літератури з цього питання показує, що мотив праці формується тоді, коли суб'єкти управління мають у своєму розпорядженні необхідний набір благ, які відповідають соціально зумовленим потребам людини, що для отримання цих благ необхідні трудові зусилля працівників і що трудова діяльність дає можливість працівникам отримати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності [4, с. 63].

Мотиви в науковій літературі трактуються по-різному, але найчастіше це усвідомлені внутрішні переконання, спонукання людини до певної поведінки [5, с. 28]. З різних поглядів на природу мотивів найбільш плідним є розгляд мотивів у контексті відображення і вираження потреб та інтересів. Тісний взаємозв'язок між мотивами, потребами та інтересами пояснюється насамперед схожістю їхньої

сутності. Потреби людини - це нестача чогось, інтерес - усвідомлена потреба, джерело активності, об'єктивна необхідність виконання певної функції для задоволення потреби, а мотивація - усвідомлена причина діяльності, спонукання людини до чогось [6].

Мотивація персоналу - це процес спонукання працівників до праці, що передбачає використання мотивації поведінки людини для задоволення потреб через працю [7, с. 78]. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічних цілей логістичного підприємства, що полягає у створенні умов, необхідних для економічного зростання та конкурентоспроможності логістичного підприємства. Для більш чіткого розуміння процесу мотивації розглянемо схему процесу мотивації персоналу (рисунок 1.1) [8, с. 71].



Рисунок 1.1 - Процес мотивації персоналу

Узагальнимо наведені вище підходи до сутнісного трактування поняття мотивації персоналу в таблиці 1.1.

Більш детально розглянемо основні завдання мотивації персоналу (рисунок 1.2).

1. Залучення персоналу в компанію. Всі логістичні компанії конкурують

між собою на ринку праці за залучення найкращих талантів, необхідних для досягнення їхніх стратегічних цілей. Схеми мотивації повинні бути конкурентоспроможними по відношенню до тих категорій працівників, які потрібні компанії [9, с. 67].

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Економічна енциклопедія, С. Мочерний	«Мотивація - це свідома і цілеспрямована робота працівників шляхом стабілізуючого впливу на їхні потреби, інтереси і цілі».
С. Покропивний [12]	«Мотивація - це система, що характеризується низкою взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або робочі групи до досягнення індивідуальних і загальних цілей логістичної компанії».
В. Шинкаренко, О. Криворучко	«Мотивація - це інструмент в системах управління людськими ресурсами, який використовується для спонукання працівників до певних дій, щоб забезпечити досягнення цілей і завдань розвитку працівника та компанії».
П. Капустянський, О. Єлець [8,7]	«Мотивація - це довгостроковий вплив, який змінює структуру цінностей та інтересів працівників відповідно до заданих параметрів».
А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов	«Мотивація - це процес заохочення себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей логістичної компанії».
М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин [9]	«Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій»
В. Діденко [4]	«Мотивації - це причини, які спонукають економічних агентів діяти для досягнення певної мети, їх зацікавленість у цій діяльності та спосіб, у який вона здійснюється».
А. Турчинов	«Мотивація - це процес спонукання людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих або спільних цілей за допомогою внутрішніх і зовнішніх факторів».
В. Нижник [11]	«Мотивація - це процес або набір рішень, які створюють необхідну мотивацію, поведінку та робочу поведінку на логістичному підприємстві».

2. Утримувати працівників у логістичній компанії та забезпечувати їхню лояльність. Якщо мотивація до роботи в логістичній компанії не задовольняє працівників та їхні потреби, логістична компанія втрачає професійних працівників і водночас втрачає кошти, вже зібрані на рекрутинг, навчання та підвищення кваліфікації. Тому одним з основних факторів, що впливають на утримання працівників в організації, є задоволеність роботою [10, с. 214].

3. Стимулювання продуктивної поведінки. Залучивши потенційно сильну

робочу силу, керівництву необхідно подбати про підвищення ефективності та результативності діяльності працівників. І це не тільки управління виконанням роботи, а й внесок працівника в досягнення цілей компанії. Ефективна і результативна робота співробітників, їх творчий потенціал, досвід і відданість логістичній компанії повинні підтримуватися відповідними діями керівництва, спрямованими на задоволення мотивацій співробітників.

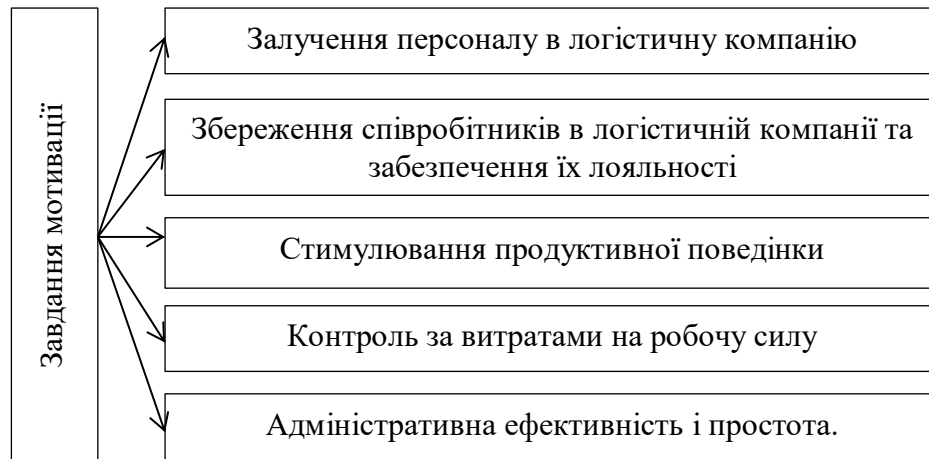


Рисунок 1.2 - Основні завдання мотивації

4. Управління витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє логістичним компаніям контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, утримуючи при цьому необхідних працівників [11, с. 47].

5. Адміністративна ефективність і спрощення. Системи мотивації повинні бути зрозумілими для окремих працівників і простими в адмініструванні. Успішність мотивації визначається комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні ситуації в організації та мотиваційної структури поведінки її працівників. До розробки систем мотивації персоналу мають бути залучені всі працівники на всіх рівнях. Згідно з результатами досліджень, раціональна система мотивації персоналу підвищує ефективність праці на 40% [12, с. 318].

З метою розвитку мотивації та відповідно розвитку персоналу та

логістичних компаній можна використовувати відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом підбору та формування стимулів, тим самим розвиваючи внутрішню мотивацію та задовольняючи потреби персоналу [13, с. 205].

Знання того, як мотивувати працівників, приносить свої плоди у вигляді ефективної роботи захоплених співробітників, що сприяє досягненню цілей компанії та збільшенню прибутку [14]. Поважати працівників, виховувати в них вдумливість і сильну мотивацію означає надавати їм певну автономію. Працювати з персоналом означає рости і вчитися разом, набувати нових навичок і отримувати новий досвід. Знову ж таки, працівники відчуватимуть, що вони потрібні і до них прислухаються (рисунок 1.3) [15].

Підвищена прихильність працівників	Коли працівники мотивовані працювати, вони, як правило, докладають зусиль до завдань, які їм доручають
Покращена задоволеність працівників	Задоволеність працівників важлива для кожної логістичної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії
Постійний розвиток персоналу	Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей, саморозвитку особистості. Як тільки він досягне початкових цілей, то усвідомить чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукає працювати на високому рівні
Підвищення ефективності роботи працівників	Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання та готовністю бажання його виконати
Дисципліна	Мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе, вони відчувають, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
Знижується рівень плинності кадрів	Це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

Рисунок 1.3 - Опис переваг вмотивованих працівників

Зазначимо, що мотивація важлива як для людини, так і для бізнесу в цілому (рисунок 1.4) [16, с. 225].

Мотивація важлива для людини, оскільки:	Мотивація важлива для бізнесу, оскільки
<ul style="list-style-type: none"> - мотивація допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей; - мотивована людина - задоволена роботою людина; - мотивація допоможе у саморозвитку особистості; - людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою 	<ul style="list-style-type: none"> - чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда; - чим більше особа працює в команді і є індивідуальний внесок працівника, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес; - краща адаптивність протягом періоду внесення змін, більше можливостей для адаптації та творчості; - мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення та прийняття нових викликів для самих себе, що, у свою чергу буде підтримувати здорову конкуренцію на робочому місці

Рисунок 1.4 - Важливість мотивації для працівника та бізнеса

На основі проведеного дослідження в даній роботі досягнуто поставленої мети щодо визначення провідної ролі мотивації персоналу в процесі розвитку логістичних підприємств та поглиблення теоретичного підґрунтя її сутності [17].

На сучасному етапі теорія і практика управління людськими ресурсами повинна звернути особливу увагу на зміну вікової структури персоналу логістичних підприємств. В умовах постійних змін у суспільстві та висококонкурентного бізнес-середовища перед керівниками логістичних підприємств постають нові виклики. Їм необхідно формувати команди працівників, які належать до різних вікових груп [18, с. 350]. Це робить процес підбору талантів для організації, формування інтегрованої команди, вибору програм навчання для працівників та їхньої мотивації дуже складним [19].

Розбіжності між поколіннями призводять до постійних конфліктів і розривів комунікації. Це також може впливати на задоволеність роботою та продуктивність. Знання ключових відмінностей і подібностей між старшими і молодшими працівниками є важливим для побудови високоефективних команд, а також для успішного набору та утримання персоналу [20].

«Теорія поколінь» стала одним із найефективніших інструментів, що допомагає керівництву організації зрозуміти ключові цінності людей різного віку

та застосовувати методи мотивації, адаптовані до цих поколіннєвих характеристик. Кожні кілька десятиліть з'являється нове покоління, яке необхідно ретельно вивчати, щоб менеджери могли краще зрозуміти, з ким матимуть справу їхні молоді співробітники, коли вони закінчать університет і прийдуть на робоче місце. Кожне покоління на кожному етапі має велику цінність для організацій [21, с. 25].

Сьогодні на ринку праці домінує покоління Y (хоча покоління X також має велику частку в Україні). Частка попереднього покоління, покоління бекі-бумерів, поступово зменшується [22]. Натомість зростає частка на ринку праці молодих людей, які належать до сучасного покоління Z. Основні характеристики, сильні та слабкі сторони цих поколінь наведено в таблиці 1.2 [23, с. 47].

Таблиця 1.2 - Основні особливості поколінь X, Y, Z та Альфа

Покоління	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Покоління X	Самостійність, трудоголізм, індивідуалізм, прагматизм	Цілеспрямованість, висока працездатність, високий ступінь відповідальності, незалежність, добре виконують рутинну працю, стресостійкість	Швидко вигорають, якщо їх роботу постійно контролюють, не охочі перенавчатися
Покоління Y	Амбітні, волелюбні, прагнуть до постійного кар'єрного розвитку, хочуть одразу отримувати винагороду за успішно виконану роботу, комунікабельні	Нестандартне мислення, швидко адаптуються до змін, вміння працювати з великим інформаційним потоком	Не зацікавлені в довгострокових перспективах; кар'єрні очікування занадто високі; хочуть негайної винагороди; не бажають починати свій професійний розвиток з низького рівня.
Покоління Z	Гіперактивність, економічно грамотні, дуже важливим вважають само реалізацію, не сприймають жорстку ієрархію	Миттєво ухвалюють рішення, прагнення до постійного навчання і самоосвіти, творчий підхід до вирішення завдань, ефективне використання ІКТ	Нездатність концентруватися на чомусь одному протягом тривалого часу, погані навички критичного мислення, схильність до часткої зміни видів діяльності.
Покоління Альфа	Вони є фінансово забезпеченими, технологічно грамотними і роблять акцент на персоналізації та індивідуальних підходах.	Нестандартний підхід до вирішення задач, не бояться роботи помилки	Розсіяна увага

У сучасному інформаційному просторі досить поширеними є поняття «бебі-бумерів» та «покоління Z». Як показали дослідження багатьох вчених, приналежність до кожної з цих груп впливає не тільки на світогляд, особисті потреби та індивідуальні прагнення, але й на продуктивність праці людини [24, с. 46].

Розглядаючи питання мотивації та взаємодії представників різних поколінь на робочому місці, варто зазначити, що, порівнюючи їх, можна побачити як відмінності, так і подібності (таблиця 1.3) [25, с. 89].

Таблиця 1.3 - Підходи до управління та мотивації на основі теорії поколінь

Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
<ul style="list-style-type: none"> - Додаткове навчання. - Участь у ротаційних програмах. - Соціальне визнання. - Можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень. - Регулярне управління 	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкий графік роботи. - Навчальні курси та тренінги в ігровій формі. - Взаємне оцінювання, зворотній зв'язок від колег та системи оцінювання. - Винагороди за досягнення, незалежно від того, наскільки малим є завдання. - Відсутність суворого контролю. 	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість робочого часу. - Охорона здоров'я та пільги і винагороди, пов'язані зі здоровим способом життя. - Максимальна персоналізація. - Участь у різних проектах, які можна вільно змінювати. - Відсутність жорсткого контролю.

Покоління X, як правило, лояльне до компаній, які надають і просувають можливості для зростання та розвитку, як формальні, так і неформальні. Їхній вплив можна посилити, заохочуючи їх до наставництва молодших членів команди, проведення тренінгів та роботи один на один з міленіалами та поколінням Z [26, с.130].

Рекомендується встановлювати фіксовану заробітну плату, оскільки представники покоління X розглядають гроші як гарантію особистої та сімейної безпеки. Необхідно завжди інформувати працівників про можливості додаткового навчання, а також включати їх у програми ротації. Працівникам також слід надавати більше автономії [27, с. 29]. Роз'яснення певних сфер відповідальності та індивідуальних завдань може допомогти підвищити ефективність роботи співробітників. Також рекомендується регулярно відправляти «X» на навчання

для підвищення кваліфікації [28].

Для міленіалів дуже важливими є використання новітніх технологій, робота в команді та постановка точних цілей. Вони дуже активні, постійно прагнуть до самовдосконалення і здатні опанувати кілька професій одночасно. Представники покоління Y також цінують особисту увагу і потребують підтримки, порад та зворотного зв'язку від своїх керівників [29].

У роботі з міленіалами можуть допомогти системи грейдів. Співробітники визначають свій поточний рівень компетентності і розуміють, як їм потрібно розвиватися, щоб перейти на новий рівень і отримати підвищення. Міленіали звикли працювати в команді. Здебільшого їхнє дитинство пройшло без інтернету, тому їхні комунікативні навички більш розвинені, ніж у молодших поколінь.

Згідно з дослідженням Qualtrics, міленіали схильні ігнорувати правила, тому слід уникати запровадження дрес-коду чи фіксованого графіку. Характерною особливістю навчання працівників покоління Y є їхня любов до ігор, адже вони виростили в умовах стрімкого розвитку комп'ютерних технологій. Цей факт став основою для таких процесів, як "гейміфікація". Гейміфікація - це використання мислення та динаміки ігор для залучення аудиторії до навчання та вирішення бізнес-проблем, розробки стратегій та гейміфікації поведінки. Сьогодні величезна кількість освітніх курсів і тренінгів проводяться у формі ігор, де учасники повинні застосувати отримані в грі знання, щоб правильно виконати конкретне завдання [31].

Якщо логістична компанія має зрозумілу та цікаву корпоративну культуру, чітко визначену місію та цінності, а також певні традиції, співробітники покоління Y будуть зацікавлені. Для заохочення міленіалів рекомендується виплачувати їм премію за кожен результат вище середнього в невеликій роботі. Міленіалів варто включати в програми ротації, оскільки вони завжди прагнуть кар'єрного росту [32].

Натомість Зети потребують певної реакції з боку інших у всьому, що вони роблять. Вони зосереджені на власній індивідуальності. Вони не готові чекати до повноліття, щоб стати кимось, а реалізувати себе тут і зараз. У них є «синдром

втрачених можливостей». Іншими словами, довгожителі бояться, що їм не випаде шанс спробувати щось нове. Незважаючи на те, що вони індивідуалісти, Зети також вважають за краще працювати в команді. Головними якостями цього покоління можна назвати прагнення до безперервного навчання та креативності. Щоб їхня робота давала найкращі результати, їм потрібно давати творчу роботу [33, с. 277].

Для «зумерів» може бути складно монотонно працювати над одним великим масивом даних. Така функція є для них демотивуючим фактором. Тому від великої кількості звітів потрібно відмовитися, оптимізувати або автоматизувати їх, щоб зменшити частоту заповнення [34, с. 125].

Іншим важливим фактором, що впливає на мотивацію дзетів, є їхня здатність чергувати завдання, щоб не зосереджуватися на одному процесі весь час. Зустрічі повинні проводитися віртуально або, принаймні, мати таку можливість, в ідеалі доповнену можливістю конструктивно оскаржувати або ставити під сумнів рішення керівника [35, с. 94].

Таким чином, теорія поколінь дозволяє формувати ефективні стратегії управління людським капіталом логістичних підприємств з урахуванням особливостей світогляду та поведінки представників різних вікових груп. Високий попит на людські ресурси змушує сучасні підприємства активно боротися за людський капітал. Для перемоги в конкурентній боротьбі їм необхідно забезпечити найкращі умови для представників кожного покоління. Ефективне використання теорії поколінь дозволяє забезпечити високий рівень комунікації між співробітниками та ефективніше прогнозувати їхню поведінку. Вона доповнює уявлення про аудиторію та допомагає розширити базу для виведення робочих гіпотез про оптимальну систему мотивації для колективу.

1.2 Форми, методи та засоби мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку логістичних компаній

Вміла мотивація персоналу веде до розвитку та функціонування організації. Процес мотивації повинен починатися з виявлення незадоволених потреб. Потім встановлюються цілі. Це означає, що для того, щоб задовольнити потреби, важливо досягти цілей і продемонструвати поведінку, спрямовану на задоволення потреб. Основна мета системи мотивації персоналу - стимулювати роботу персоналу для підвищення продуктивності. Якщо працівники зацікавлені, вони будуть виконувати свої обов'язки і працювати краще. Основні завдання системи мотивації показані на рисунку 1.5 [36, с. 88].



Рисунок 1.5 - Завдання системи мотивації

Система мотивації персоналу - це система завдань зі стимулювання активності персоналу логістичної компанії та покращення показників діяльності, правильне вирішення яких є постійним етапом збільшення зростання та прибутку

логістичної компанії.

Сучасні наукові джерела надають значну кількість таких типологій, залежно від мети автора. У цьому дослідженні було використано типологію, запропоновану в роботі [37, с.125]. Ця типологія виділяє 12 мотиваційних факторів, що відповідають типам мотивації. Короткий опис наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Типи мотивації персоналу логістичної компанії за спрямованістю діяльності людини на задоволення певних груп потреб

Тип мотивації працівника	Особливості
Орієнтація на оплату праці і матеріальне винагородження	Працівники готові працювати понаднормово та виконувати будь-яку добре оплачувану роботу, щоб збільшити свій дохід
Орієнтація на фізичні умови праці	Працівники, зацікавлені в нормальних умовах праці та зручних змінах за рахунок нижчої заробітної плати та меншої кількості посадових обов'язків
Орієнтація на структурування	Працівники прагнуть чіткого структурування своєї роботи. Важливими є порядок, планування та процедури, тобто високий рівень організації.
Орієнтація на соціальні контакти	Працівники, які потребують соціальних контактів і спілкування, завжди прагнутимуть бути в оточенні інших людей.
Орієнтація на взаємовідносини	Співробітники, які хочуть працювати в колективі з добрими стосунками, гарним морально-психологічним кліматом і довірою
Прагнення визнання	Працівники, яким потрібно бути в центрі уваги, щоб їхні досягнення, успіхи та успіхи були визнані та оцінені, а також щоб їх визнавали інші.
Прагнення досягнень	Працівники, які шукають складну та ризиковану роботу, прагнуть ставити та досягати складних і перспективних цілей у своїй трудовій діяльності.
Прагнення влади і впливу	Працівники, які прагнуть керувати та впливати на інших, мають сильну потребу конкурувати та використовувати владу.
Орієнтація на різноманітність та зміни	Співробітники, які потребують постійних змін, різних цілей і завдань та нових ініціатив
Прагнення креативності	Співробітники, які прагнуть бути креативними, сприймають нові ідеї та займаються творчою діяльністю
Орієнтація на самовдосконалення	Працівники, які прагнуть особистого розвитку, нових знань, навичок та професійного зростання
Орієнтація на цікаву і корисну роботу	Працівники, які шукають цікаву та складну роботу; потреба у змістовній та суспільно корисній праці

Інструменти мотиваційної системи - це види мотивації, які можуть впливати на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальними або нематеріальними. Деякі з них безпосередньо залежать від конкретних результатів роботи,

наприклад, премії [38, с. 178]. Виходячи з цього, в процесі мотивування працівників керівнику організації важливо визначити потреби працівників, як матеріальні, так і нематеріальні, щоб потреби нижчих рівнів задовольнялися раніше, ніж потреби вищих рівнів (таблиця 1.5) [39, с. 232].

Таблиця 1.5 - Методи та інструменти оцінки мотивації

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Основні моменти на цьому рівні - врахування емоційного настрою в колективі, інтересів працівника, взаємовідносин між співробітниками та їх готовності до кар'єрного та професійного розвитку.	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
На рівні дій	Поведінка працівника оцінюється за ступенем виконання вимог і робочих планів відповідно до посадових норм і стандартів. Враховується також, чи проявляють працівники ініціативу і чи виконують вони свої обов'язки під суворим наглядом керівництва.	Робочі щоденники, таймкарти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на ефективність і продуктивність логістичної компанії в цілому. Ця оцінка проводиться в кількох ключових сферах, включаючи фінанси, маркетингові показники та навчання.	Складання внутрішньої звітності

Крім того, використовуються непрямі стимули, такі як відшкодування витрат, оплата мобільного зв'язку, харчування та безкоштовний проїзд до місця роботи. Непряме стимулювання використовується для підвищення лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів. Інструменти непрямой мотивації не залежать від результатів роботи, а характеризуються професійним статусом персоналу. Без урахування трудової мотивації працівників неможливо правильно реалізувати процес мотивування співробітників. Тому цей принцип має бути покладений в основу всієї системи мотивації персоналу в логістичних компаніях і повинен бути найбільш гнучким та легко змінюваним по відношенню до різних категорій працівників [40, с. 238].

Важливо аналізувати систему мотивації для того, щоб оцінити, наприклад, чи відчуває персонал вплив мотивації і чи відповідає його реакція на вплив системи мотивації очікуванням логістичної компанії. Системи мотивації

передбачають витрати на інструменти заохочення. Тому організаціям важливо визначати економічні ефекти [41, с. 188].

Не можна говорити про матеріальну мотивацію як основний метод мотивації. Матеріальна мотивація має переваги перед нематеріальною. У деяких випадках персонал логістичних компаній готовий обміняти всі методи нематеріальної мотивації на їхні фінансові еквіваленти. Для сучасної людини має сенс мати роботу, яка дає можливість для професійного та творчого самовираження.

Правильна атмосфера, справедлива заробітна плата та цікаві види нематеріального заохочення допомагають підтримувати позитивний настрій у професійних колективах, стимулювати дух співпраці та підтримувати високу лояльність до логістичної компанії.

Менеджерам важливо слухати і розуміти потреби всіх учасників робочого процесу [42, с. 81]. Вони повинні вміти аналізувати і створювати умови, за яких люди можуть розвиватися і мотивуватися роботою, яка є стимулюючою з точки зору професійних і особистих викликів, а також високого рівня добробуту. Керівники можуть допомогти досягти цього за допомогою нематеріальної мотивації персоналу. У таблиці 1.6 наведено приклади матеріальної та нематеріальної мотивації.

Таблиця 1.6 - Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку логістичної компанії	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності
	Поліпшення умов праці працівників

Конкретні методи мотивації часто пов'язані з грошима. Проте з негрошовими мотиваторами трохи складніше. Необхідно розуміти, які методи є

більш ефективними для конкретних працівників. Те, що працює для одного працівника, може не підійти для іншого. Тому виникає потреба в розумінні факторів, які визначають поведінку працівників, і тих, які необхідно враховувати в практиці мотивування працівників до праці [43, с. 37]:

- фізичний тип особистості;
- рівень самосвідомості та освіти;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- вплив зовнішнього середовища.

Мотиваційні системи забезпечують перехід поведінкових реакцій у вигляді принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, очікувань та індивідуальних факторів з лінійного, дискретного стану в замкнутий, постійно повторюваний процес [44]. Найбільш поширена класифікація методів мотивації персоналу (за способом впливу, за об'єктом, за напрямом впливу, за походженням, за економічним змістом та за функціональним призначенням) представлена у вигляді таблиці (таблиця 1.7) [45].

При формуванні систем мотивації праці на логістичних підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн світу найбільш характерними є японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі. Розглянемо нематеріальну мотивацію цих країн у таблиці 1.8 [46].

Розробка корпоративної стратегії, яка також є засобом мотивації, передбачає вдосконалення корпоративного стилю і культури та розробку моральних стимулів для працівників, тобто використання нематеріальних методів мотивації.

Таким чином, як свідчать теоретичні та практичні дослідження систем мотивації персоналу в сучасному менеджменті логістичних підприємств, сучасна система мотивації на логістичних підприємствах характеризується домінуючим використанням матеріальної мотивації, переважно заробітної плати.

Засоби мотивації персоналу представлені в таблиці 1.9 [47, с. 75].

Таблиця 1.7 - Класифікація методів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
За способом впливу	Примушення	Вона ґрунтується на страху перед покаранням (наприклад, звільненням, переведенням на низькооплачувану роботу, накладенням штрафів).
	Винагородження	Вона базується на системі економічних стимулів (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічних стимулів (наприклад, листи подяки, нагороди).
	Солідарності	формуванню у своїх співробітників цінності та цілі, максимально наближені до цілей та цінностей компанії
За суб'єктом	Самотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе
	Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяє виникненню позитивних емоцій, які створюють бажання досягти успіху в професійній діяльності (подяки, премії, просування по службі).
	Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволеність робочими процесами, змістовність роботи та задоволення від спілкування з колегами
	Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
За економічним змістом	Фінансові	Заробітна плата, бонуси, участь у прибутках логістичної компанії, оплата навчання тощо.
	Нефінансові	Покращення привабливості роботи, кар'єрний розвиток, залучення до управління, прийняття рішень, професійний розвиток, гнучкий графік роботи, належні умови праці тощо.
За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах компанії, оплата навчання, різні виплати
	Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.
	Соціальні	Просування по службі, перекваліфікація, транспортні витрати, безкоштовне харчування, допомога по безробіттю, житло, соціальне та медичне страхування.
	Моральнопсихологічні	Підвищувати привабливість роботи, залучати працівників до управління компанією та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Система мотивації персоналу є найважливішим інструментом управління

персоналом і дає можливість впливати на ефективність роботи персоналу та логістичних компаній [48, с. 176].

Таблиця 1.8 - Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм, старшинство у прийнятті рішень щодо просування по службі та заробітної плати, формування та розвиток внутрішніх профспілкових рухів, колективна психологія (робочі групи по чотири-шість осіб), регулярне просування по службі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративні вечірки, оплачувані компанією ювілеї, спортивні змагання, тимбілдінг), нагородження грамотами, уникаючи при цьому публічних доган, моральні заохочення, присвоєння звань, корпоративна комунікація.
США	Медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, безкоштовні обіди, корпоративні свята, спільні поїздки, сімейні програми (компанія бере на себе частину домашніх обов'язків, корпоративні ясла, організація сімейних відпусток), вибір роботи за інтересами, посильна робота, яка має сенс і відповідає душевному стану працівника, індивідуалізм (враховується точка зору кожного), підтримка ініціативних і винахідливих, згуртування колективу, подорожі, моральне заохочення, вища освіта.
Франція	Директор-представник (але без права голосу), гнучкий графік або фріланс, медичне та соціальне страхування, допомога в погашенні кредиту, корпоративне харчування
Великобританія	Фріланс, гнучкий графік, можливість працювати неповний робочий день, оплата за навчання (в Шотландії ви можете працювати під час навчання, при цьому логістична компанія оплачує ваше навчання, а потім щомісяця вираховує невелику суму з вашої зарплати).
Німеччина	Виробнича рада спільно з керівництвом приймає рішення про створення логістичних компаній, організацію виробництва, графіки робочого часу та відпусток, впровадження технічних інструментів для управління продуктивністю праці та питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників у правлінні з правом голосу, позаштатна робота, значний вплив профспілок, визначення думки працівників щодо пріоритетів стимулювання.

Як свідчить досвід економічно розвинених країн, основним критерієм удосконалення існуючих методів мотивації персоналу в логістичних компаніях має бути ринок. Відповідно, розроблені та успішно застосовуються різноманітні мотиваційні інструменти у сфері матеріального та нематеріального стимулювання, деякі з яких наведені в таблиці 2.3 нижче.

Вивчаючи теорію та практику ведення бізнесу, зокрема в Європі та США,

можна зробити висновок, що формування та використання інноваційних методів мотивації персоналу в логістичних компаніях може бути ефективним.

Таблиця 2.3 - Приклади використання технологій мотивації персоналу в зарубіжному бізнесі

Назви технологій	Короткий зміст технологій
Матеріальні технології	
Pay for Performance (плата за виконання)	Використання різних форм винагороди (та диференціація їх розмірів) відповідно до колективних чи індивідуальних відмінностей у виконанні працівниками своїх обов'язків.
Участь у прибутках	Такі методи дозволяють працівникам отримувати фіксовану частину прибутку компанії протягом певного періоду часу.
Участь у власності	Працівники отримують так звані "неживі" гроші у вигляді акцій або права на їх безкоштовне (або пільгове) придбання на підставі рішення Ради директорів.
Грейдова система оплати праці	Технологія оцінки посад та оплати праці диференціює оплату праці відповідно до цінності посади для логістичної компанії. Технологія базується на описі посади, визначенні цінності посади для логістичної компанії, а також побудові грейдів і встановленні міжкваліфікаційних співвідношень (окладів) для кожного грейду.
Системи КРІ	Мотиваційні методи, що включають формування кількісно вимірюваних показників для співробітників, які дозволяють логістичній компанії досягати своїх стратегічних і тактичних цілей; КРІ також можна трактувати як інструмент вимірювання рівня досягнення поставлених цілей.
Нематеріальні технології	
Мотивування вільним часом	Нематеріальні методи мотивації, які надають працівникам так званий вільний час, наприклад, скорочений робочий день, збільшені відпустки, можливість працювати поза офісом і гнучкий графік.
Можливості для кар'єрного зростання	Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів
Корпоративні конкурси	Методи, які підкреслюють особливі успіхи в роботі та сприяють підвищенню продуктивності та ефективності персоналу. Приклади конкурсів "Кращий новий співробітник", "Кращий підрозділ", "Кращий працівник", "Кращий новатор", "Кращий бізнес-напрямок" тощо.
Комбіновані технології	
Удосконалення компенсаційного пакету	Методи матеріального заохочення, засновані на очікуваннях і потребах працівників. Це мобільний зв'язок, харчування, оплата проїзду в громадському транспорті, пенсійні програми компанії, кредити, різноманітні знижки, витрати на освіту сім'ї, додаткові витрати на подорожі, підтримка особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування відпусток для відпочинку, оплата оренди житла тощо.

Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним

цілям логістичної компанії. У цьому випадку система мотивації дає змогу керівникам формувати необхідну поведінку персоналу та підвищувати його продуктивність, зацікавленість і лояльність.

Таблиця 1.9 - Засоби мотивації персоналу

Засоби мотивації персоналу	
Базисні способи мотивації	Додаткові засоби мотивації
Система компенсації	Розвиток корпоративної стратегії
- Оклад і надбавки	Удосконалення корпоративного стилю
- Премії	
- Пільги	
Система оцінювання праці	Розвиток морального стимулювання працівників

Розглянемо етапи розробки та впровадження системи мотивації персоналу [49, с. 166]:

- Соціальна діагностика.
- Підготувати перелік основних проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу на логістичних підприємствах.
- На основі отриманих даних сформулювати заходи з мотивації праці.
- Розрахунок фінансових витрат на впровадження заходів з мотивації праці.

Виявлення проблем компанії (або перелік основних проблем), викликаних відсутністю мотивації. У багатьох випадках це низька ефективність роботи, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі та реагування на надзвичайні ситуації. На основі цих пунктів також складається перелік ключових питань, таких як підвищення продуктивності, командного духу та побудова згуртованої команди.

Наступний крок - соціальна діагностика. Саме поняття дуже розпливчате, тому коли ми говоримо про соціальну діагностику, ми маємо на увазі кроки, необхідні для того, щоб соціальний працівник міг індивідуально дослідити соціальну ситуацію клієнта, який потребує підтримки, або щоб мати певний вплив у соціальній роботі. Це означає технічні вимоги соціальної роботи або сукупність наукових методів для перевірки достовірності отриманої інформації. Тому ця діяльність передбачає спеціалізацію різних організацій та установ на різних

рівнях і з різними цілями, які використовують широкий спектр прийомів і методів із соціальних наук (іноді з природничих наук у випадку охорони здоров'я та соціальної роботи). Пробіг по району. Це можна зробити за допомогою опитувань, інтерв'ю та анкетування. Це може допомогти визначити основні фінансові та нефінансові стимули, яких потребує команда і, зокрема, кожен працівник.

Наступним кроком є розробка системи стимулювання на основі отриманих даних, що означає вибір конкретних методів і встановлення їх послідовності та частоти.

Наступними кроками є розрахунок фінансових витрат на впровадження системи та запуск і тестування системи. Запуск і тестування означає підбиття перших підсумків наприкінці випробувального періоду шляхом порівняння витрат і вигод.

Головне завдання керівництва - з'ясувати коло інтересів і потреб усіх працівників, що дозволить сформулювати оптимальну систему мотивації персоналу.

1.3 Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу логістичних компаній

Стрімке впровадження цифрових технологій у виробництво та повсякденне життя суттєво змінює співвідношення між ринком праці, віковими групами, сферами діяльності, організацією виробництва, моделями зайнятості та потребою в активному навчанні навичкам. Цифрові навички стають все більш важливими як для працівників, так і для роботодавців. Навички та вміння шукати, організовувати, фільтрувати, оцінювати та аналізувати великі масиви даних, цифровий контент та інформацію стають все більш важливими для менеджерів та професіоналів.

Цифровізація економіки наразі відбувається в усьому світі та в Україні.

Автоматизовані виробництва керують процесами в режимі реального часу. Впроваджені кіберфізичні системи можуть створювати віртуальні копії фізичних об'єктів, контролювати виробничі процеси та приймати централізовані та децентралізовані рішення. Вони можуть бути об'єднані в мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, саморегулюватися і самонавчатися. Інтернет-технології відіграють важливу роль у забезпеченні комунікації між працівниками та машинами [50]. Все це вимагає відповідного та випереджаючого розвитку людських ресурсів.

Професійна діяльність сучасних працівників стає все більш спеціалізованою. Змінюються межі традиційної трудової діяльності, зростає роль особистих якостей і компетенцій працівника, які формуються на етапах технологічного проектування та реалізації виробництва.

Поширюються нові форми трудових відносин та нетипові форми зайнятості (інсорсинг, аутсорсинг, фріланс, краудсорсинг). Вони базуються на нових бізнес-моделях.

Мотивація - це процес створення умов для реалізації цінностей, потреб і потенціалу працівників, що має значний вплив на зміни, які визначають індивідуальні поведінкові цілі. Оскільки процес цифровізації є принципово складним і абсолютно новим, особливо важливо мотивувати працівників та забезпечити завчасне набуття ними цифрових навичок і компетенцій [51].

У країні було проведено значну кількість досліджень, присвячених питанню мотивації та цифровізації економіки. Фахівці Інституту економіки промисловості НАН України знайшли ефективні моделі мотивації та стимулювання працівників логістичних підприємств в умовах цифровізації виробництва та інтелектуалізації праці, а також у контексті цифровізації економіки, освіти та формування людського капіталу на логістичних підприємствах. Досліджено питання трансформації підходів [52, с. 328].

У сучасних соціально-економічних умовах більш доречним є поняття "інноваційно-орієнтована мотивація" як цілеспрямований і динамічний процес, що спонукає працівників до інноваційної діяльності для досягнення

організаційних цілей і завдань інноваційного розвитку, а не просто «мотивація» [53, с. 113].

Наразі можна виокремити такі характеристики мотивації персоналу в контексті активізації інноваційних процесів в умовах цифровізації [54, с. 88]:

1. Основою системи мотивації є виховання творчої активності та креативності працівників у сфері інноваційної діяльності: працівникам мають бути забезпечені умови, які дають їм змогу повністю реалізувати свій особистісний потенціал в інтересах економічного розвитку логістичного підприємства

2. Важливою мотивацією працівників є їхнє "відчуття місця" на промисловому підприємстві. Іншими словами, вони повинні усвідомлювати свою важливість, статус і почуття приналежності до логістичного підприємства.

3. Важливість нефінансових стимулів у логістичних компаніях значно зросла, що робить можливості кар'єрного розвитку ще більш важливими.

Практичний досвід цифрової трансформації в усьому світі розробив послідовність революційних змін у складі розроблюваних систем, виробничих технологій і необхідних компетенцій персоналу [55, с. 75]. Глобальна тенденція цифровізації економіки призвела до особливого попиту на специфічні навички та компетенції [56, с. 92], такі як:

1. Цифрові та технічні навички та компетенції:

- офісна техніка та комп'ютерна грамотність;
- належне використання офісного програмного забезпечення;
- розробка та впровадження спеціальних програм для компанії або галузі;
- цифрова комунікація з керівництвом; співпраця над проектами;
- використання інформаційних технологій;
- клієнтоорієнтованість та комунікативні навички

2. інформаційні навички та компетенції:

- навички обробки цифрової інформації;
- пошук, обробка, зберігання та проміжний аналіз великих обсягів даних;
- інформаційна безпека та конфіденційність;

- дотримання мережевого етикету.
- активна участь у соціальному та корпоративному житті; позитивна взаємодія з цифровими технологіями;
- управління увагою та емоціями.

Окрім цього, є потреба у високому рівні технічної експертизи, вмінні працювати в умовах стресу та в ситуаціях, що постійно змінюються, розвитку емоційного інтелекту та мотивації.

Впливові міжнародні консалтингові компанії вже працюють над конкретними цифровими навичками та компетенціями, необхідними в сучасних виробничих процесах (таблиця 1.10) [57, с. 116].

Таблиця 1.10 - Навички персоналу в епоху четвертої промислової революції у визначеннях деяких інститутів

Інститут	Перелік навичок
Всесвітній економічний форум	Критичне мислення, комплексне вирішення проблем, креативність, управління людьми, навички роботи з людьми, навички координації, навички ведення діалогу, емоційний інтелект, швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість
Проект «Атлас нових професій»	"Надпрофесійні" навички та компетенції: системне мислення, міждисциплінарна комунікація, управління проектами та процесами, робота з програмуванням та штучним інтелектом, клієнтоорієнтованість, багатомовність та мультикультурність, вміння працювати з людьми, робота в умовах невизначеності та багатозадачності, здатність творити мистецтво, естетичне чуття, ощадливе виробництво.
Доповідь Світового банку «Цифрові дивіденди»	Три групи компетенцій: когнітивні (математична компетентність, вирішення проблем, пам'ять і швидкість мислення), соціальні та поведінкові (готовність до навчання, здатність отримувати новий досвід, екстраверсія, емоційна стабільність і навички міжособистісного спілкування) і технічні (знання методів, прийомів і навичок, навички, необхідні для конкретної професії).

Наприклад, аналітики Всесвітнього економічного форуму визначили десять ключових навичок персоналу в умовах четвертої промислової революції [58, с. 80].

Проект «Атлас нових професій» визначив низку так званих «суперспеціалістів». Визначено навички та компетенції.

У звіті Світового банку про глобальний розвиток «Цифрові дивіденди»

навички (компетенції) майбутньої робочої сили поділяються на три групи: когнітивні компетенції (математичні здібності, вміння вирішувати проблеми, пам'ять і швидкість мислення), соціально-поведінкові компетенції (готовність до навчання, вміння набувати нового досвіду, екстраверсія, емоційна стабільність і міжособистісна та технічна компетентність (знання методів, прийомів і технологій, навички в конкретних професіях) [60, с. 30].

Вищезазначені заходи є актуальними для молодого покоління. У процесі впровадження цифрових технологій доцільно озброювати працівників цими навичками та створювати належні умови для розширення їхніх цифрових компетенцій і зміцнення емоційного інтелекту, інтелектуального капіталу та соціального капіталу [61].

В умовах цифровізації економіки трансформуються концептуальні підходи до розуміння сутності професійного навчання. Зростання навчання персоналу відбувається за рахунок попереднього набуття унікальних знань, навичок і компетенцій, переосмислення досвіду та зміни цінностей, мотивацій і ставлень [62, с. 346].

Окремого дослідження потребує форма організації бізнесу, відома як "прихований чемпіон", оскільки вона має сильну ринкову позицію, але не афішує себе. Такі підприємства, як правило, є малими підприємствами. Вони наймають висококваліфікованих фахівців та інвестують значні кошти у професійний розвиток та утримання персоналу. У Німеччині, наприклад, такі витрати на 50% вищі, ніж у середньостатистичній німецькій компанії [63, с. 310]. Плинність кадрів дуже низька - 2,7% на рік, порівняно з середнім показником 7,3% у Німеччині та середнім показником 2,7% у США, де близько 20% працівників залишають компанію щороку.

Надзвичайний успіх «Прихованих чемпіонів» пов'язаний з їхніми лідерами.

На прикладі деяких характеристик покоління Z пропонується перелік заходів для мотивації їхніх представників до активного набуття та використання цифрових навичок у виробничому процесі (таблиця 1.11) [64, с. 216].

Таблиця 1.11 - Ознаки покоління Z та заходи щодо мотивації і стимулювання у малому та середньому бізнесі

Ознака	Заходи з мотивації освоєння і використання цифрових навичок
Важке сприйняття рутинної роботи, регламентів, необхідності узгоджень	Обмежений обсяг завдань з рутини
Відчутність досвіду тривалих роздумів на складні теми	Постановка конкретних завдань
Обмеженість глибокої аналітики довгих причиннонаслідкових зв'язків	Недоцільність постановки завдань, що потребують стратегічного мислення
Вузьке смислове сприйняття. Формування загального образу, картини світу, явищ, нехтування і нерозуміння їх глибоких осно	Доцільність додаткових пояснень в образах, нагадувань про події тощо
Висока довіра пошуковим системам. Занижений рівень критичного мислення	Необхідність перевірки фактів та цифр
«Життя з телефоном», спілкування через месенджери. Важливість процесів договорів	Роз'яснювальна робота щодо інших вербальних способів спілкування та роботи з клієнтами
Покоління Z – індивідуалісти, робота в команді недостатньо ефективна	Вивчайте риси особистості та застосовуйте їх у робочих процесах. Наслідування інших не є ефективним. Управлінська поведінка, що ґрунтується на унікальності особистості
Бажання бути особливим	Використання змагання, матеріальне та моральне заохочення (Ти можеш все). Публічна подяка
Превалювання кліпового мислення над лінійним. «Файєрволл» – сприйняття інформації за перші 8 секунд; виокремлення «корисного та цікавого»	Перебудова внутрішньокорпоративних та професійних відносин
Здатність виконувати кілька завдань одночасно. Розуміння списків дій та визначення пріоритетності дій відповідно до доступної швидкості інтернету. Розвиток пам'яті, в тому числі на яскраві образи. Короткий час запам'ятовування інформації.	Окреслення перспектив кар'єрного просування. Забезпечення зростання заробітної плат

Це, перш за все, творчі, вольові та сильні особистості з чітким баченням і розумінням стратегічних цілей. Їхній стиль керівництва амбівалентний: авторитарний щодо принципів і цінностей компанії та надання співробітникам свободи дій щодо деталей їхньої роботи. Середній термін перебування на посаді генерального директора - 20 років. У великих компаніях цей показник становить 6,2 року.

Керівництво логістичних компаній має активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечувати прозорість та структурованість усіх

бізнес-процесів, розуміти та враховувати, що логістичні компанії роблять у цифровому середовищі Покоління Y та Z вирости у мінливому суспільстві, отримали освіту та знайомі з сучасними легко опановують використання сучасних цифрових технологій, але в результаті мають труднощі з мисленням, сприйняттям, аналізом, самооцінкою та самооцінкою.

Питання ідентифікації покоління та участі у виробничому процесі є дуже складним і потребує окремого дослідження. Етап впровадження цифрових навичок та компетенцій в логістичних компаніях (див. рисунок 1.6) дозволяє визначити перелік цифрових навичок працівників, оцінити витрати, доходи, методи та ризики впровадження цифрових методів та підготувати відповідну систему мотивації.



Рисунок 1.6 - Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій в логістичних компаніях

Для повного використання інноваційного потенціалу та підвищення активності й ефективності працівників слід застосовувати комплекс мотиваційних інструментів [64, с. 216]:

- матеріальне та моральне заохочення новаторства та інновацій;
- створення необхідних умов у вигляді достатньої свободи професійних дій;
- підтримка ефективної комунікації з колегами всередині компанії та за її межами;
- забезпечення можливостей кар'єрного зростання для висококваліфікованих працівників.

Кінцевою метою процесу мотивації є забезпечення швидкого набуття працівниками нових компетенцій та ефективного застосування їх у роботі. Це можливо, якщо початкові етапи навчання зосереджені на виробництві та оптимізації кожного етапу операційного циклу, а нові компетенції заздалегідь визначені відповідно до потреб і вимог клієнтів.

Вітчизняні експерти довели, що завдяки психологічним та діагностичним тренінгам, мозковим штурмам, методу шести капелюхів Едварда де Боно, методу контрольних запитань, синектичному шторму, щотижневим діловим іграм відділу кадрів [64] та використанню ігрових методів - гейміфікації - молоде покоління в логістичних компаніях може Підкреслюється ефективність створення умов для розвитку творчого потенціалу персоналу: у 2002 році термін «гейміфікація» вперше використав Нік Пеллінг (США). Він досліджував процес використання ігрового мислення та ігрової динаміки для залучення аудиторії до діяльності та вирішення проблем.

Враховуючи особливості поколінь, народжених під впливом інформаційних технологій, використання ігрових елементів (гейміфікація) в корпоративній діяльності дозволяє співробітникам Y і Z швидше визнавати свої успіхи. Завдяки зворотному зв'язку працівники не витрачають енергію на сумніви та переживання, а лише на те, що потрібно логістичній компанії зараз. Гра дозволяє працівникам змістити вектори уваги з повсякденних справ на кінцеву мету - перемогу - і пробуджує в них дух суперництва та бажання досягти успіху. Вона дозволяє

працівникам відчутти, що їм раді, їх вислуховують і об'єктивно оцінюють. Все це створює сильні стимули для логістичних компаній працювати ефективно та результативно.

Висновки до розділу 1

Питання мотивації та стимулювання працівників набуває все більшого значення в українському контексті на сучасному етапі розвитку. Саме тому вирішення завдань, що стоять перед суспільством, буде можливим лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, здатної заохочувати та стимулювати працівників логістичних компаній до досягнення високого рівня ефективності. Мотивація як процес впливу на людей посідає важливе місце в системі менеджменту, управлінні людськими ресурсами та організації праці логістичних компаній.

У даній роботі сутність мотивації визначено як комплекс причин і факторів, що спонукають працівників до певних дій у конкретній ситуації на логістичній компанії. Встановлено роль потреб, інтересів, цінностей і мотивів у створенні умов для ефективної праці, яка обов'язково включає якість роботи. Визначено підходи до поняття мотивації різних авторів та науковців. Розглянуто сучасні інструменти мотивації праці в логістичних компаніях та їх вплив на ефективність роботи персоналу.

Досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, методи та оцінку мотивації персоналу, визначено значення мотивації персоналу як основного важеля управління персоналом, особливу увагу приділено видам мотивації: матеріальній та нематеріальній мотивації, їх методам, системам нематеріальної мотивації. Наведено приклади застосування нематеріальної мотивації в зарубіжному досвіді та рекомендації керівникам щодо використання нематеріальної мотивації працівників логістичних компаній.

Отже, перехід до цифрової економіки та поширення інформаційних технологій вимагають активного набуття працівниками нових навичок та компетенцій. Цифровізація економіки призвела до формування на сучасних підприємствах нового покоління персоналу, який системно працює в умовах нового законодавства та має власну систему цінностей. Сучасні працівники мають специфічні запити та потреби, і існує гостра необхідність мотивувати їх до розвитку нових компетенцій у сфері цифрових технологій.

Тому можна сказати, що в сьогоденній складній ситуації керівництву необхідно системно підходити до вирішення проблем розвитку логістичної компанії та досягнення цілей управління персоналом, пов'язаних з мотивацією та стимулюванням до праці.

Наведені вище визначення мотивації та стимулювання відрізняються від тих, які можна знайти в зарубіжних словниках, але хоча багато менеджерів вважають ці поняття синонімами, вони чітко показують різницю між ними. Оптимальна система мотивації та стимулювання працівників полягає в тому, що топ-менеджмент логістичної компанії досягає поставлених цілей шляхом цілеспрямованого і систематичного впливу на якість виконання працівниками своїх обов'язків. Для того, щоб забезпечити зацікавленість керівництва та інших працівників у реалізації ідей щодо розвитку логістичної компанії, перш за все, необхідно створити умови для зацікавленості працівників у підвищенні стабільної продуктивності праці та забезпеченні життєздатності логістичної компанії.

2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Загальна характеристика діяльності логістичної компанії та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «НОВА ПОШТА» - приватна українська логістична компанія, лідер з експрес-доставки посилок в Україні. Компанія надає повний спектр логістичних та супутніх послуг для бізнесу та приватних осіб. Компанія була заснована в 2001 році в Полтаві.

ТОВ «НОВА ПОШТА» пропонує своїм клієнтам широкий спектр логістичних та супутніх послуг. Сьогодні клієнти можуть отримувати та відправляти посилки та вантажі у поштових відділеннях, замовляти адресну доставку, а також здійснювати електронні перекази через касу ForPost та сервіси обробки замовлень.

На початку своєї діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» пропонувала послугу перевезення «від дверей до дверей», при якій вантаж приймається з офісу або складу відправника і доставляється до офісу або складу одержувача.

У 2007 році компанія також почала пропонувати міжфіліальні перевезення.

У 2012 році компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Додаток дозволяє користувачам знаходити інформацію про відділення компанії, їхні години роботи, знаходити відділення на карті, новини, інформацію про послуги, розраховувати ціни, перевіряти терміни доставки та відстежувати статус доставки відправлень.

ТОВ «НОВА ПОШТА» пропонує додаткові послуги: зберігання вантажу, доставка за розкладом, повернення, переадресація та перенаправлення, настил, пакування, грошові перекази, суботня доставка, пункт видачі та SMS-трекінг. Доставка здійснюється за видами доставки «відділення-відділення», «відділення-двері», «двері-відділення», «двері-двері» та «двері-двері»; у поштових відділеннях ТОВ «НОВА ПОШТА» можна не тільки відправляти, але й отримувати посилки

та документи; станом на 2022/9 рік ця послуга надається у шести регіонах України. Послуга доступна: у Києві, Львові, Одесі, Вінниці, Дніпрі та Полтаві. Посилки можна відправляти з будь-якого поштового відділення країни до відділення зв'язку, іншого поштового відділення або на адресу одержувача.

У першій половині 2022 року ТОВ «НОВА ПОШТА» запустила нову послугу - 3PL-контрактну логістику, розширивши кількість складів у рамках фулфілмент-сервісу. Склади були відкриті в п'яти українських містах: під Києвом, Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі [65].

Мережа ТОВ «НОВА ПОШТА» складається з понад 8500 відділень, понад 13600 поштових автоматів для видачі та прийому посилок та 110 сортувально-перевантажувальних терміналів (станом на 2022/8 рік). Мережа ТОВ «НОВА ПОШТА» в Україні охоплює близько 1 000 міст і сіл. Окрім доставки до поштових відділень, компанія здійснює доставку у понад 28 000 населених пунктів. Загальна кількість співробітників компанії перевищує 30 000, з яких близько 10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях (станом на 2022/4 рік).

У грудні 2021 року ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснила рекордну кількість доставок пошти за день - 1,8 мільйона. За даними "Нової пошти", за шість місяців 2022 року компанія доставила 113 мільйонів посилок і вантажів [65].

ТОВ «НОВА ПОШТА» - компанія експрес-доставки, заснована у 2001 році. Мета компанії - забезпечити легку доставку для всіх клієнтів, включаючи філії, поштові відділення та адреси. Компанія пропонує логістичні та дистриб'юторські послуги, доставляючи документи, найменші посилки та великі вантажі. Завдяки ТОВ «НОВА ПОШТА» тисячі підприємців мають змогу відкривати та розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за кордоном.

В Україні компанія має найдоступнішу мережу для своїх клієнтів: 9 300 відділень та 14 000 поштових відділень по всій Україні, і, незважаючи на тотальну війну, відправлення у 2022 році досягли 315 мільйонів посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправляла 1,9 мільйона відправлень на добу 1,9 млн відправлень на день, що стало новим рекордом для ТОВ «НОВА ПОШТА» [65].

Novarau - небанківська фінансова установа, яка розробила власну

міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам і компаніям ТОВ «НОВА ПОШТА». У 2021 році NovaPay стала першою приватною небанківською фінансовою установою, яка стала повноправним членом міжнародної платіжної системи (МПС) Visa та MasterCard Компанія була. Компанія отримала сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. Це гарантує, що банківські дані користувачів надійно захищені при здійсненні платежів через систему NovaPay; за даними НБУ, NovaPay є провідною небанківською системою грошових переказів в Україні [66].

Nova Global надає глобальні логістичні рішення для українців та бізнесу для доставки товарів по всьому світу.

Одним з її найпопулярніших продуктів є послуга NP Shopping. Це дозволяє українцям купувати одяг, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари з інтернет-магазинів Європи та США, які не доставляються безпосередньо в Україну, з доставкою у відділення ТОВ «НОВА ПОШТА», поштові відділення або на адресу.

У 2021 році компанія створила авіакомпанію Super Nova Airlines, щоб гарантувати швидку доставку клієнтам з будь-якої точки світу. Авіакомпанія першою і поки що єдиною в Україні отримала сертифікат експлуатанта у воєнні роки, у травні 2023 року вперше відкрила рейси за маршрутом Рига-Жешув і наразі виконує два рейси на тиждень на літаках ATR-72 у співпраці з авіакомпанією "РАФ-Авіа". Водночас авіакомпанія Super Nova Airlines вивчає можливості мати більший парк літаків для трансконтинентальних рейсів [66].

Нова Пошта в Молдові є лідером на молдовському ринку експрес-доставки серед приватних компаній, пропонуючи доставку на наступний день в усі куточки країни. Компанія має 19 філій та 214 поштових відділень. 2022 року ТОВ «НОВА ПОШТА» в Молдові доставила 600 000 посилок і вантажів, що на 40% більше, ніж минулого року.

У жовтні 2022 року компанія вийшла на польський ринок і запустила ТОВ «НОВА ПОШТА» в Польщі: у червні 2023 року компанія вже відкрила 32

відділення у 18 польських містах і два сортувальні термінали у Варшаві та поблизу Жешува (Грогув Малопольський).

У березні 2023 року компанія вийшла на литовський ринок, заснувавши ТОВ «НОВА ПОШТА» в Литві, відкривши своє перше відділення у Вільнюсі; у травні було відкрито друге відділення в Каунасі; у травні 2023 року компанія відкрила нове відділення у Вільнюсі; у травні 2023 року компанія відкрила перше відділення у Вільнюсі; у травні 2023 року компанія відкрила перше відділення у Вільнюсі; у травні 2023 року компанія відкрила друге відділення в Каунасі.

Чеська Республіка стала четвертою країною-членом ЄС, яка відкрила відділення ТОВ «НОВА ПОШТА»: у першій половині червня в столиці Празі було відкрито два відділення. За цим послідували відкриття в Румунії та Німеччині: по одному відділенню в Бухаресті та Берліні.

Для того, щоб клієнти на закордонних ринках мали такий самий доступ до зручних і швидких послуг ТОВ «НОВА ПОШТА», як і в Україні, було розроблено програмне забезпечення для цифрового управління логістичними операціями за кордоном. Це система «Відправлення» - мультиплатформенне рішення для кожного сегмента бізнесу - відділень, терміналів, адресних доставок та відділень підтримки. «Відправлення» багатомовна і може працювати в будь-якій країні, де присутня ТОВ «НОВА ПОШТА». Вона також має мобільний додаток і бізнес-аккаунти, які вже доступні для польських клієнтів.

Щоб забезпечити швидке та якісне обслуговування клієнтів в умовах постійного зростання обсягів відправлень, ТОВ «НОВА ПОШТА» активно розвиває власну логістичну інфраструктуру. Компанія вже має 110 сортувальних терміналів і депо в різних обласних центрах країни і продовжує автоматизувати процес сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві (KIT), Харкові (NAI), Хмельницькому (HIT), Львові (LEO), Дніпрі (DAO) та Запоріжжі (ZIT). Ці термінали можуть обробляти від 20 000 до 50 000 посилок на годину.

За даними Державної фіскальної служби, група компаній ТОВ «НОВА ПОШТА» входить до топ-20 найбільших платників податків в Україні. У 2022

році група перерахувала до державного бюджету всіх рівнів 7,1 млрд грн податків і зборів, що на 700 млн грн більше, ніж у довоєнному 2021 році. За шість місяців 2023 року корпоративна група сплатила 5,1 млрд грн податків. Крім того, "Нова Пошта" є одним із найбільших роботодавців України, де працює 32 000 осіб. Окрім надання сучасних логістичних послуг, ТОВ «НОВА ПОШТА» також є соціально відповідальним корпоративним громадянином України. Щороку компанія реалізує низку соціальних та екологічних проектів для українців [66].

У 2014 році компанія створила гуманітарну пошту, завдяки якій благодійні та волонтерські організації можуть відправляти гуманітарні вантажі через ТОВ «НОВА ПОШТА». До моменту повномасштабного російського вторгнення було доставлено близько 20 000 тонн гуманітарних вантажів; після 24 лютого 2022 року гуманітарна пошта стала самостійним гуманітарним напрямком ТОВ «НОВА ПОШТА»; у 2022 році загальний обсяг допомоги, відправленої ТОВ «НОВА ПОШТА», склав 22 073 тонни, що дорівнює вазі 77 літаків. За перші шість місяців 2023 року ми вже доставили понад 13 000 тонн гуманітарних та інших вантажів.

Загалом за вісім років існування програми компанія вже підтримала логістику та доставку вантажів для 1 500 благодійних фондів та організацій.

У найскладніших ситуаціях компанія надає допомогу тим, хто її найбільше потребує: під час пандемії COVID-19 ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом двох років закупувала і доставляла кисень та інше медичне обладнання в українські лікарні, а також забезпечувала лікарів засобами захисту. Ми інвестували близько 60 млн грн і підтримали понад 50 лікарень по всій Україні.

Компанія також активно впроваджувала збір вторинної сировини у своїх відділеннях і терміналах, підтримувала бігову культуру в Україні та організовувала марафони і півмарафони в українських містах.

Періодичність розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА» показано в таблиці 2.1.

Рада директорів підпорядковується регіональним керівникам відділень, які контролюють роботу керівників відділень. Станом на кінець 2020 року ТОВ «НОВА ПОШТА» мала 29 відділень по всій Україні.

Таблиця 2.1 - Періодизація розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА»

Період	Характеристика
1	2
На старті (2001-2004)	Перші три роки існування компанії пішли на пошук клієнтів та методів розвитку. Переломний момент настав, коли співзасновник закінчив Executive MBA. Вони обидва кажуть, що навчання в бізнес-школі стало відправною точкою для системного та усвідомленого підходу до управління.
Загартування (2005-2006)	На четвертому році свого існування компанія придбала свого першого великого клієнта і конкурента. Збільшення розміру бізнесу та зростаюча конкуренція стали важливим і необхідним викликом для компанії. Щоб адаптуватися до нових ринкових умов, власникам "Нової пошти" довелося переосмислити свій підхід до якості послуг. Саме в цей час "Нова пошта" сформувала та зміцнила дві свої основні цінності: обслуговування клієнтів та якісний сервіс. Тоді ж "Нова пошта" почала формувати управлінську структуру з ключовою управлінською командою та регіональними відділеннями і головним офісом у Києві та Полтаві.
Динамічний розвиток 2007-2008 рр.	2007 рік став першим роком, коли "Нова пошта" стала прибутковою. Незабаром після цього компанія вступила у знакову фазу активного розвитку. Було відкрито відділення в містах-мільйонниках, а її позиції в секторі B2B зміцнилися завдяки розширенню клієнтської бази. Варто відзначити, що компанія пережила світову фінансову кризу восени 2008 року. У складні економічні часи, коли оборот "Нової пошти" впав на 30%, власники вирішили осідлати хвилю кризи і отримати від неї вигоду. Клімов і Поплесінок оптимізували логістику, змінили мотивацію персоналу та підхід до маркетингу, а також зосередилися на ефективності продажів. У грудні "Нова Пошта" знову почала зростати. На той час компанія вже працювала в усіх регіонах України.
2009-2011 рр.	У 2009 році "Нова Пошта" стала лідером українського ринку експрес-доставки. Компанія розширювалася вражаючими темпами, щорічно потроюючи вантажопотік: у 2009 році "Нова Пошта" доставила понад 1,6 млн посилок, а в 2010 році - понад 4 млн посилок. Такими ж темпами розвивається і мережа відділень компанії: у 2009 році було вісім десятків відділень, а в 2010 році - вже 140 відділень. Одна з головних цілей компанії - оптимізація процесів. Розширюється мережа, вдосконалюється система логістики та сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки цій складній і водночас злагодженій системі "Нова пошта" гарантує своїм клієнтам легке, своєчасне та надійне обслуговування. Водночас "Нова пошта" бере активну участь у зростаючому секторі електронної комерції і стала важливим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропонуючи своїм клієнтам логістику "під ключ", компанія змогла закріпитися на ринку B2C. Через два роки, наприкінці 2011 року, кількість посилок, відправлених "Новою Поштою", зросла до 12 мільйонів на рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні. Наразі в команді компанії працює понад 5 000 осіб. Для того, щоб надати їм можливість навчатися та розвивати компетенції, необхідні для успішної роботи в "Новій Пошті", компанія прийняла рішення про створення Корпоративного університету.
Структурування (2012-2016)	Це був період структурних змін для "Нової пошти". Розширення портфеля продуктів і послуг призвело до диверсифікації бізнесу. У компанії сформувалося кілька векторів розвитку, в тому числі міжнародна орієнтація (Nova Poshta Global): у 2014 році "Нова Пошта" відкрила представництва в Грузії та Молдові. Для українців "Нова Пошта" перестала бути просто кур'єрською службою. Тепер у відділеннях компанії клієнти можуть не лише отримувати посилки та бандеролі, замовляти адресні доставки, а й замовляти грошові перекази та послуги фулфілменту через платіжну систему ForPost (у 2019 році перейменовану на NovaPay). Для підвищення зручності клієнтів компанія впроваджує сучасні IT-рішення. Одне з них - запуск мобільного додатку, який дозволяє клієнтам легко отримати доступ до послуг компанії з будь-якої точки, де є інтернет-зв'язок: на кінець 2015 року цей додаток завантажили понад 1,5 мільйона українців. Успішно розвивається логістична інфраструктура компанії. Посилки та вантажі обробляються на терміналах, а доставка здійснюється не лише через відділення, а й через поштові відділення та поштові магазини. Це дозволяє клієнтам отримувати свої посилки в межах пішої доступності від їхніх будинків або робочих місць. У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності "Нова Пошта" реалізує проект "Українська гуманітарна пошта", який дозволяє волонтерським організаціям перевозити гуманітарні вантажі по всій Україні за рахунок компанії. У 2015 році проект був відзначений Українським центром "Розвиток КСВ" у номінації "Бізнес, що змінює країну"; до моменту повного російського вторгнення в лютому 2022 року "Гуманітарна пошта" доставила близько 20 000 тонн гуманітарних вантажів. У 2015 році Володимир Поперешнюк і Вячеслав Климов отримали нагороду "Люди нового часу" від престижного щотижневого журналу "Новое время" за внесок у розвиток підприємництва. Станом на кінець 2015 року мережа компанії, яка охоплює близько 1 000 населених пунктів по всій Україні, налічує понад 2 200 відділень, 1 400 поштових відділень та 37 терміналів У 2015 році компанія перевезла 100 мільйонів посилок.

Кінець таблиці 2.1

1	2
<p>Стійке зростання, підтримка українців й України(2016-2021)</p>	<p>"Нова Пошта" активно працює над модернізацією своєї логістичної інфраструктури, щоб підвищити швидкість доставки постійно зростаючих вантажопотоків: у 2015-2018 роках компанія побудувала першу чергу Київського інноваційного терміналу - найсучаснішого в Україні автоматизованого сортувального центру найсучаснішого в Україні автоматизованого сортувального центру. Після відкриття термінал почав обробляти 200 000 посилок на добу.</p> <p>У 2019 році запрацювали Хмельницький та Львівський інноваційні термінали (ХІТ та ЛЕО), у 2020 році - Харківський інноваційний термінал (ХІТ), а у 2021 році - друга черга ХІТ, після чого його пропускна спроможність зросла до 50 000 посилок на годину.</p> <p>Швидкість розвитку мережі досягла рекордних показників, відповідно зросли і обсяги відправлень: на кінець 2017 року в "Новій Пошті" було 2 300 відділень, до 2019 року - 6 000, до кінця 2021 року - 9 990 і 12 739 поштових відділень. Кількість доставлених посилок зросла зі 146 мільйонів у 2017 році до рекордних 372 мільйонів у 2021 році.</p> <p>Міжнародна доставка також стрімко зростає: у 2015 році NP Global мала лише двох корпоративних клієнтів, але до кінця 2021 року кількість людей, які хоча б раз скористалися послугами компанії, зросла до семи мільйонів, а з корпоративними клієнтами було підписано 7 000 контрактів. Щоб гарантувати терміни доставки та здійснювати регулярні рейси з будь-якої точки світу, у 2021 році "Нова Пошта" створила авіакомпанію Supernova Airlines.</p> <p>У докарантинний період "Нова Пошта" запровадила медичне страхування для всіх співробітників за рахунок компанії (2018), бізнес-школу для МСБ, проєкт "Круго" (освітня платформа для студентів), марафони та півмарафони по всій країні, інші соціальні та некомерційні ініціативи. Проєкт активно розвивався.</p> <p>Під час пандемії 2020 року компанія частково згорнула ці проєкти та сконцентрувалася на головному: підтримці лікарень і порятунку людей від хвороби. "Нова Пошта" оперативно закупила обладнання, медикаменти та засоби захисту, яких не вистачало, і передала їх медичним закладам, а також організувала масову вакцинацію для своїх співробітників. Загалом "Нова Пошта" інвестувала 60 мільйонів гривень у боротьбу з коронавірусом і надала допомогу понад 50 лікарням по всій Україні.</p>
<p>Вихід на міжнародні ринки (2022 — зараз)</p>	<p>2022 рік став новим викликом для компанії. Попередній, 2021 рік, став рекордним для "Нової пошти" - було перевезено 372 мільйони посилок. Однак російське вторгнення почалося всерйоз, і потік посилок практично зупинився. Однак "Нова пошта" змогла зберегти стійкість і майже повернулася до довоєнних обсягів перевезень. Компанії групи сплатили до державного бюджету 7,1 млрд грн податків і зборів, сума сплачених податків у 2022 році зросла на 700 млн грн порівняно з попереднім мирним роком.</p> <p>Після 24 лютого 2022 року гуманітарний пост було змінено на самостійний гуманітарний регіон "Нова Пошта"; у 2022 році загальний обсяг допомоги, виплаченої "Новою Поштою", склав 22 073 тонни, що еквівалентно вазі 77 літаків "Мурія". За вісім років існування програми ми допомогли 1 150 благодійним фондам та організаціям з логістикою та доставкою.</p> <p>Від початку Великої війни ми не припиняємо надавати підтримку та гуманітарну допомогу збройним силам, інвестувавши понад 400 млн грн за рік, починаючи з 24 лютого 2022 року, наближаючи перемогу; у 2023 році ці інвестиції будуть збільшуватися на 50 млн грн щомісяця.</p> <p>У найближчих планах "Нова пошта" - експансія в Європу, яка розпочалася у 2022 році. Компанія вийшла на польський ринок під брендом Nova Post, відкривши 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. Мета - зробити так, щоб українцям було так само легко та зручно відправляти та отримувати посилки, як вдома. До кінця 2023 року в Україні працюватиме понад 50 відділень "Нова Пошта". У лютому запрацювало нове литовське поштове відділення "Нова Пошта Литви" (Nova Post Lietuva). Перше відділення відкрилося у Вільнюсі. Наступний крок - вихід на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії та Німеччини.</p> <p>У 2022 році Supernova почне працювати на літаках Ан-26, перший рейс заплановано на травень 2023 року. Першими запланованими маршрутами є Рига-Зетузів і Рига-Кишинів, які будуть використовуватися для доставки товарів з Китаю і США.</p> <p>Водночас компанія продовжує активний розвиток і модернізацію мережі своїх сортувальних терміналів: у лютому 2022 року було відкрито інноваційний термінал ДАО в Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі; у 2023 році триває будівництво інноваційних терміналів в Одесі та Борисполі; у 2023 році - будівництво нового терміналу в Ризі. Компанія також має два вантажних термінали в Польщі - у Варшаві та Грогуві Малопольському. Їх сумарна потужність становить 4 500 одиниць на добу.</p>

Керівники відділень підпорядковуються регіональним керівникам відділень, які контролюють роботу керівника відділення, до обов'язків якого входить управління самим відділенням.

Місія компанії - забезпечити зручну доставку для життя та бізнесу.

З цією метою команда ТОВ «НОВА ПОШТА» запровадила нові продукти та послуги, що базуються на міжнародних стандартах та найкращих практиках.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг поштових операторів були визначені ключові критерії надання послуг, зокрема кількість відділень, час доставки, програми лояльності, мобільні додатки та інші бонуси для споживачів. Оцінка подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «НОВА ПОШТА»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоMATів	16400	11000	3350
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Як бачимо, ТОВ «НОВА ПОШТА» та УДППЗ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштових відділень, але в чому ТОВ «НОВА ПОШТА» має перевагу над УДППЗ «Укрпошта», так це у швидкості доставки, яка втричі вища; ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має 350, але конкурує з «Укрпоштою» завдяки швидшій швидкості доставки. Кожен поштовий оператор пропонує мобільні додатки, програми лояльності, міжнародну доставку та вивезення великогабаритних відходів, але лише ТОВ «НОВА ПОШТА» має фулфілмент-центр. Таким чином, ТОВ «НОВА ПОШТА» має найбільшу конкурентну перевагу, лідируючи за швидкістю доставки, кількістю відділень та кількістю терміналів.

Для того, щоб більш детально розглянути конкурентні переваги поштових операторів, необхідно визначити їхні сильні сторони. Виявлення слабких сторін допоможе компанії визначити сфери для вдосконалення. З метою виявлення сильних і слабких сторін проводиться SWOT-аналіз ключових компаній. SWOT-аналіз ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено в таблиці 2.3.

Як бачимо, внутрішнє середовище включає такі сильні сторони, як висока впізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, компетентні людські ресурси та інновації. Однак внутрішньому середовищу загрожують високі ціни на послуги та низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. Зовнішнє середовище пропонує такі можливості, як поява нових партнерів та розвиток інтернет-торгівлі.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «НОВА ПОШТА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду. 2. Стабільне фінансове становище. 3. Кваліфікований персонал. 4. Програма заохочень та мотивації для співробітників. 5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 6. Зручний та доступний інтерфейс. 7. Швидкий час виконання послуги. 8. Налагоджені партнерські відносини. 9. Поява інновацій (термінал КІТ2). 10. Фулфілмент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі ціни на послуги. 2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. 3. Відсутня прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток Інтернет-тогівлі. 2. Поява нових партнерів. 3. Вихід конкурентів з ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова конкуренція. 2. Ріст частки конкурентів на ринку. 3. Конкуренти на міжнародному ринку. 4. Зростання цін на технології.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «НОВА ПОШТА» є швидке впровадження послуг та впровадження інновацій.

Сильні сторони компанії полягають у наданні якісних та клієнтоорієнтованих послуг. Іншими важливими перевагами є можливість замовляти товари з післяплатою та створювати спеціальні замовлення для компаній на сайті.

Гнучка цінова політика допоможе компанії збільшити свою частку ринку в цьому сегменті та запровадити нові види послуг. Іншим важливим фактором є те, що ТОВ «НОВА ПОШТА» є поштовим оператором з багаторічним досвідом роботи. Фактором загрози для ТОВ «НОВА ПОШТА» є поява нових конкурентів, які є більш привабливими для клієнтів. Тому компанія повинна постійно

вдосконалювати власні технології, щоб залишатися конкурентоспроможною. Можливості для ТОВ «НОВА ПОШТА» включають ефективну маркетингову діяльність компанії (комп'ютерні технології, модернізація обладнання, розширення ринку).

Слабкою стороною ТОВ «НОВА ПОШТА» є відсутність системи стимулювання споживачів і, як наслідок, низька лояльність до бренду. Економічні наслідки тривалого карантину та обмеження діяльності більшості суб'єктів господарювання в нашій країні є негативними факторами для діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Фінансові можливості малих та середніх підприємств, які займають певну частку в структурі продажів емітента, можуть знизитися. Крім того, може знизитися купівельна спроможність населення, що вплине на попит на послуги Емітента. Для пом'якшення впливу цих факторів ТОВ «НОВА ПОШТА» вживає заходів, таких як оптимізація витрат та процесів, а також розробка нових продуктів, таких як доставка медичних, фармацевтичних та інших товарів першої необхідності.

За даними SWOT-аналізу ТОВ «НОВА ПОШТА», компанія займає стабільну та лідируючу позицію на ринку послуг експрес-доставки; основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА» до 2024 року є: збільшення пропускної спроможності інфраструктури, покращення доступності шляхом розвитку мережі, автоматизація процесів, покращення сервісу, підвищення швидкості та автоматизація процесів, покращення сервісу, швидкості та якості доставки, а також впровадження нових продуктів.

Для характеристики ефективності роботи логістичної компанії доцільно також використати аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА» (таблиця 2.4).

Зростання доходів зумовлене низкою факторів, зокрема збільшенням обсягів пересилання пошти та підвищенням тарифів на поштові послуги. Через мережу ТОВ «НОВА ПОШТА» було прийнято, оброблено та доставлено 376,4 000 листів, 161000 посилок, 23,5 000 поштових переказів, понад 85000 одиниць рекламної продукції, 1172,7 000 періодичних видань та 127,8000 виплат пенсій та

грошової допомоги.

Логістична компанія забезпечила надходження загалом 629,9 млн грн бюджетних та цільових коштів різних рівнів.

Аналіз вартості послуг компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» показує, що її зростання пов'язане зі збільшенням обсягів роботи.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	85554,8	89610,0	89397,2	104,7	99,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	80990,3	86075,3	87356,0	106,3	101,5
Витрати на 1 грн виконаних робіт	грн	1,06	1,04	1,02	98,1	98,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	524,8	501,2	29,9	95,5	6,0
Рентабельність наданих послуг	%	0,65	0,58	0,03	89,2	5,2
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	22957,0	25991,1	27161,3	113,2	104,5
Фондовіддача	грн /грн	3,7	3,4	3,3	91,9	97,1
Фондомісткість	грн/грн	0,27	0,29	0,30	107,4	103,4
Виробничі запаси	тис.грн	421,8	424,3	529,2	100,6	124,7
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3148	3073	3004	97,6	97,8
у т.ч. робітників	осіб	2716	2658	2609	97,9	98,2
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	4770718	4728072	4446557	99,1	94,0
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн/ чол.	27,2	29,2	29,8	107,4	102,1
- одного робітника	грн.	31,5	32,7	34,3	107,0	101,8
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	372855,6	411587,1	438110,0	110,4	106,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	9870,2	11161,4	12153,5	113,1	108,9

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо нижчі за темпи зростання витрат, що є однозначно негативним. Це позначилося на собівартості роботи на 1 грн: у 2022 році собівартість 1 грн роботи ТОВ «НОВА

ПОШТА» зменшилася на 1,9% порівняно з 2021 роком.

У 2020-2022 роках ТОВ «НОВА ПОШТА» отримувало прибуток. Зокрема, чистий прибуток у 2021 році зменшився на 4,5% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 94,0% порівняно з 2021 роком.

У 2022 році відбулося різке падіння рентабельності виконаних робіт на 94,8%, що було зумовлено падінням чистого прибутку за той самий період. Вартість основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» зросла на 13,2% на кінець 2021 року порівняно з 2020 роком та на 4,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Протягом досліджуваного періоду фондівдача знизилася при одночасному зростанні фондомісткості, що свідчить про неефективне використання основних засобів.

Зростання продуктивності праці службовців та робітників між 2020 та 2022 роками пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінювалася повільнішими темпами, ніж чистий прибуток від продажу робочої сили. Заробітна плата в ТОВ «НОВА ПОШТА» зросла, середньомісячна заробітна плата збільшилася.

Отже, на зміну обсягу роботи ТОВ «НОВА ПОШТА» впливає зменшення чисельності працівників, при цьому обсяг роботи зменшився на 2015,7 тис. грн. За рахунок зменшення кількості робочих днів обсяг робіт зменшився на 3581,5 тис. грн. За рахунок зміни середньогодинної заробітної плати обсяг робіт збільшився на 4 448,6 тис. грн.

Розглянемо структуру оборотного капіталу ТОВ «НОВА ПОШТА» (таблиця 2.5).

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що оборотний капітал ТОВ «НОВА ПОШТА» зменшився. На цю зміну в основному вплинули грошові кошти та їх еквіваленти.

Частка грошових коштів у складі оборотного капіталу є найбільшою, незважаючи на зменшення з 95,7% у 2020 році до 93,7% у 2022 році. Частка товарів в оборотному капіталі становила 2,3% у 2020 році, 2,0% у 2021 році та 1,7% у 2022 році. Дебіторська заборгованість за товари дещо зросла. Дебіторська

заборгованість за розрахунками мала стійку тенденцію до зростання, її частка зросла з 0,4% у 2020 році до 2,0% у 2022 році.

Таблиця 2.5 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробничі запаси	421,8	0,7	424,3	0,7	529,2	1,0
Товари	1342,9	2,3	1212,4	2,0	994,8	1,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	72,7	0,1	73,5	0,1	261,7	0,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	208,4	0,4	473,6	0,8	1155,3	2,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	38,1	0,1	54,1	0,1	155,6	0,3
Поточні фінансові інвестиції	50,0	0,1	50,0	0,1	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	55578,1	95,7	56564,4	95,3	53578,6	93,7
Інші оборотні активи	347,1	0,6	527,5	0,9	477,7	0,8
Всього обігових коштів	58059,1	100,0	59379,8	100,0	57152,9	100,0

Ліквідні фінансові інвестиції були здійснені у 2020-2021 роках на суму 50000000 грн за два роки.

Частка інших ліквідних активів збільшилася на 0,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 0,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Як свідчить аналіз, ТОВ «НОВА ПОШТА» ефективно утримує лідерські позиції на ринку поштових послуг України та стрімко розвиває свою мережу, доповнюючи наявні досягнення новими сервісами, скороченням термінів доставки та обробки замовлень, інноваційними логістичними рішеннями та екологічними проєктами.

2.2 Аналіз порівняльної оцінки потреб керівників і робітників ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький

Усі організації, що створюються та працюють на ринку, націлені на подальший розвиток. Однак для того, щоб розвивалася сама організація (як економічна структура), менеджмент повинен вдосконалюватися, а персонал повинен ефективно та інноваційно реалізовувати цілі компанії відповідно до потреб ринку. Таким чином, результати діяльності компанії залежать від того, наскільки ефективно працює персонал. У той же час, ефективність персоналу не гарантує розвитку компанії, важливо, щоб цілі компанії були узгоджені з цілями співробітників, що створює певний «єдиний вектор» руху співробітників, тобто правильну модель мотивації. Водночас, за мотивацією стоїть задоволеність роботою та залученість працівників у виробничий процес [67, с. 53].

Оцінюючи наслідки, спричинені пандемією COVID-19, та вивчаючи зміни, що відбуваються в організації трудового процесу, стає зрозумілим, що існує необхідність перегляду підходів та інструментів мотивації працівників, оскільки почастишали випадки депресії та мотиваційного вигорання (див. Цьому часто передують відсутність задоволеності роботою або відсутність роботи в компанії).

Зокрема, дослідження, проведене у Великій Британії, виявило особливо високий рівень демотивації серед молоді: 44% працівників віком до 35 років повідомили про зниження мотивації до роботи через карантинні обмеження [68, с. 153]. Крім того, європейські дослідники відзначають, що у більшості працівників змінився мотиваційний фокус (ціннісні орієнтації). Тому традиційні методи сьогодні часто не працюють. За даними експертів Інституту економіки праці, більше половини опитаних заявили, що з початком кризи COVID-19 такі мотиватори, як умови праці та баланс між роботою та особистим життям, стали більш важливими.

Розуміючи ефективність мотивації працівників як управлінського процесу, автори вважають, що зв'язок між задоволеністю роботою та мотивацією є

важливою та суттєвою характеристикою процесу управління якістю, і що цей зв'язок має бути прямим за своєю природою. Варто зазначити, що автори вирішили використати методологію «Інтегрованої шкали задоволеності трудовою діяльністю». Ця методика спрямована на дослідження мотивації працівників матеріальними та нематеріальними стимулами. Тому першим кроком в оцінці мотивації було визначення задоволеності роботою (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Рівень задоволеності працею на ТОВ «НОВА ПОШТА» по основним компонентам

Компоненти	Рівень		
	Високі результати	Середні результати	Низькі результати
Зацікавленість змістом праці	10	82	8
Зацікавленість змістом праці	42	44	14
Задоволеність відносинами з колегами	60	20	20
Задоволеність відносин з керівництвом	54	42	4
Рівень концентрації зусиль у професійній діяльності	6	78	16
Надання переваги змісту виконуваної роботи, а ні високій заробітній платі	2	64	34
Задоволеність умовами праці	68	26	6
Професійна відповідальність	22	44	34
Загальна задоволеність працею	32	66	2

Результати аналізу показали наступні висновки:

1. За шкалою "зацікавленість змістом моєї роботи" лише 10% мають високий результат, 82% - середній і 8% - низький. Ці дані свідчать про помірний рівень зацікавленості змістом своєї роботи. Це дає підстави розглянути можливість модифікації підходів до нематеріальної мотивації, зокрема тих, що передбачають зміни в робочому графіку.

2. За показником «задоволеність виконанням роботи» 42% мають високий результат, 44% - середній і 14% - низький. Велика частка середніх результатів може бути пов'язана з двома причинами:

- недостатнім позитивним зворотним зв'язком з боку керівництва та колег;
- та
- психологічними особливостями працівників, які характеризуються

високою вимогливістю, самокритичністю та перфекціонізмом

3. 60% респондентів були дуже задоволені своїми стосунками з колегами, тоді як 20% були середньо або низько задоволені своїми стосунками з колегами. Це може бути однією з причин низької задоволеності респондентів роботою. Тому керівникам варто звернути увагу на створення хорошого соціально-психологічного клімату та підтримувати стабільно добрі, безконфліктні стосунки. Адже хороший колектив може виступати потужним нематеріальним мотиватором.

4. За шкалою «задоволеність стосунками з керівниками» високий результат склав 54%, середній - 42% і низький - 4%. Це підтверджує і підсилює вищезгадані висновки про важливість стосунків у колективі, в тому числі і з керівниками.

5. За шкалою «концентрація зусиль на професійній діяльності» високий, середній та низький результати склали 6%, 78% та 16% відповідно. Ці дані свідчать про те, що працівники цієї компанії недостатньо мотивовані на досягнення. Це може бути пов'язано з низькою причиною, включаючи матеріальну або нематеріальну мотивацію та ставлення до компанії.

6. За шкалою «я ціную зміст своєї роботи більше, ніж зарплату» високий результат склав 2%, середній результат - 64% і низький результат - 34%. Таким чином, потрібно сказати, що хоча працівники дуже зацікавлені в матеріальній мотивації, необхідно дотримуватися балансу між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Водночас, такі дані можуть свідчити про відсутність інтересу до змісту роботи.

7. У категорії «рівень задоволеності умовами праці» 68% респондентів відповіли «високий», 26% - «нормальний» і 6% - «низький». Це свідчить про те, що більшість респондентів задоволені своїми умовами праці, і що покращення умов праці може бути не дуже сильним видом нематеріальної мотивації для більшості працівників.

8. Для «професійних обов'язків» 22% респондентів отримали високу оцінку, 44% - середню і 34% - низьку. Ці результати свідчать про те, що середні та низькі оцінки можуть бути пов'язані з невмотивованими працівниками, працівниками,

які ще не відчують своєї приналежності до компанії, або працівниками, які працюють менше років і ще не відчують відповідальності за власні дії.

9. В цілому задоволеність роботою 32% оцінили як високу, 66% - як середню і 2% - як низьку. Ці результати свідчать про те, що існує нагальна потреба у підвищенні мотивації та задоволеності роботою для досягнення кращих результатів.

Оцінка рівня мотивації працівників базувалася на двох основних елементах: матеріальному та нематеріальному. Особливу увагу було приділено фактору умов праці, зокрема темпу роботи та завантаженості. Це пов'язано з тим, що працівники, які незадоволені організацією своєї роботи, демонструють своє невдоволення тим, хто їх оточує [69, с. 67]. Як наслідок, сама компанія втрачає довіру своїх клієнтів, а її бренд як роботодавця знижується. Як наслідок, знижується якість роботи. Аналіз отриманих результатів щодо матеріальної мотивації та інтенсивності праці дозволив зробити наступні висновки про характер роботи респондентів

- 46% респондентів іноді втомлюються на роботі, що свідчить або про дисбаланс між відпочинком і роботою, або про середній рівень психологічної задоволеності роботою. 38% респондентів зазначили, що втомлюються часто, але повільно. Це може свідчити про недостатню відданість роботі та невміння правильно розподіляти свої ресурси протягом тривалого часу, щоб уникнути неприємних наслідків, таких як втома, перевтома та емоційне вигорання;

- 34% респондентів зазначили, що їхня робота відбувається в середньому темпі. 32% респондентів зазначили, що їхня робота є швидкою та передбачуваною. Це може свідчити про певний рівень адаптації до роботи або про певний рівень активності, необхідний для такого типу роботи. 24% респондентів зазначили, що темп їхньої роботи є швидким і непередбачуваним, що може мати значний вплив на рівень емоційного вигорання, стресу та загальний психологічний стан людини;

- 60% респондентів зазначили, що їхня винагорода відповідає зусиллям, які вони вкладають у свою роботу. 34% респондентів зазначили, що їхня винагорода

не відповідає зусиллям, які вони докладають до своєї роботи; 6% респондентів зазначили, що їхня винагорода взагалі не відповідає їхнім зусиллям. Хоча ці результати доводять, що в більшості випадків задоволеність роботою та її винагородою є достатньою, залишається ризик непослідовності в оцінці праці (тобто порушення логіки «витрати праці - винагорода», що є відповідальністю керівництва, правильності побудованої моделі, підходу до оцінки та робочої «області» винагороди).

- 44% респондентів задоволені своїм графіком роботи, що свідчить про необхідність перегляду підходів до управління робочим часом, оптимізації трудових процесів тощо. Все це - інструменти нематеріальної мотивації. 32% респондентів хотіли б мати більш гнучкий графік роботи, а 24% хотіли б скоротити свій робочий час, що свідчить про те, що зміна графіка роботи є додатковою мотивацією для працівників.

Узагальнюючи відповіді, можна сказати, що задоволеність матеріальною мотивацією коливається в межах 62-80%, що є достатнім. Дані щодо задоволеності працівників інструментами (видами) матеріальної мотивації в ТОВ «НОВА ПОШТА» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Задоволеність працівників матеріальною мотивацією на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Інструментарій матеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид матеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	Не мотивує зовсім	Погано мотивує	Все одно	Мотивує	Сильно мотивує
Бонусна оплата	2	2	20	40	36
Преміювання	2	4	14	40	40
Надбавки та доплати	0	2	16	46	36
Страховання (медичне, життя)	2	8	28	40	22

Результати, представлені в таблиці 2.7, свідчать про такі особливості сприйняття матеріальної мотивації працівниками ТОВ «НОВА ПОШТА»

1. Преміальні виплати можна використовувати як основну матеріальну

мотивацію, оскільки вони мотивують більшість працівників.

2. Преміальні виплати мотивують більшість працівників, але 20% ставляться до цього виду матеріальної мотивації нейтрально. Тому такі інструменти мотивації краще використовувати тоді, коли вони дійсно потрібні.

3. Премії та доплати мотивують більшість працівників і разом з бонусами підвищують зацікавленість у виконанні роботи та ефективність матеріальної мотивації. Остання повинна базуватися на ключових цілях, які необхідно досягти або підтримувати на належному рівні. Такий підхід допомагає підтримувати зацікавленість працівників в ефективній роботі [70, с. 268].

4. Страхування як оплата страхових полісів, у тому числі медичного страхування, мотивує трохи більше половини респондентів. Це не свідчить про низьку потребу в такому інструменті, оскільки багато в чому залежить від характеру роботи та потреби в такому страхуванні (в даному випадку також важливо порівняти результати з мотиваційним профілем працівників).

Аналіз задоволеності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» нематеріальною мотивацією представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Рівень задоволеності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» нематеріальною мотивацією

Вид нематеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид нематеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	Не мотивує зовсім	Погано мотивує	Все одно	Мотивує	Сильно мотивує
Можливість кар'єрного зростання	0	4	16	44	36
Навчання за рахунок компанії	4	8	24	30	34
Отримання нового досвіду	0	8	26	30	40
Покращення умов праці	0	6	16	36	42
Соціальний пакет	4	6	48	20	22
Створення більш гнучкого графіка роботи	0	2	16	36	46
Залучення до управління	0	2	18	36	44

Дані таблиці 2.8 показують наступні характеристики сприйняття нематеріальної мотивації працівниками ТОВ «НОВА ПОШТА»:

1. Більшість працівників відчують мотивацію можливістю кар'єрного зростання, що свідчить про бажання зростати в компанії. Ця мотивація особливо посилюється політикою компанії, згідно з якою кандидати на вищі посади відбираються в першу чергу з кадрового резерву всередині компанії, тим самим демонструючи важливість працівника.

2. Понад 20% працівників негативно ставляться до навчання за рахунок компанії, тоді як більше половини готові здобувати нові знання. Головне, щоб навчання не дублювало вже наявні знання працівника, а нові знання, навички та компетенції можна було застосувати на практиці. Також важливо переконатися, що навчання не заважає роботі. Це тому, що в протилежному випадку навчання буде лише забирати фізичну форму і не принесе задоволення, яке мотивує працівників до навчання.

3. Більшість працівників хочуть отримати новий досвід. Це може бути хорошим мотиватором, особливо якщо він підкріплений можливостями кар'єрного росту на основі отриманих знань або навчанням, що фінансується компанією. Цей тип посилення мотивації може бути більш ефективним, оскільки його легше зрозуміти працівникам.

4. Цей тип мотивації є універсальним і не потребує значних матеріальних витрат з боку керівництва компанії, оскільки жоден працівник не є абсолютно немотивованим покращенням умов праці

5. Соціальний пакет мотивує до ефективнішої роботи менше половини працівників. Це може бути пов'язано з тим, що а) запропонований соціальний пакет не є цінним для працівника, або б) працівник не розуміє "вигоди", які пропонує компанія, і не бажає розбиратися в цьому питанні. У такому випадку краще пояснити, що саме входить до соціального пакету і які додаткові можливості отримає працівник.

6. Оскільки жоден працівник не є абсолютно немотивованим створенням більш гнучкого графіка роботи, цей вид мотивації є універсальним і може органічно створити графік, який позитивно впливає на життя працівника і зменшує фізичне та психологічне навантаження. Можна сказати, що

7. Цей тип мотивації є важливим, оскільки жоден працівник не є абсолютно немотивованим через участь в управлінні, і це те, що дозволяє працівникам відчувати свою необхідність та цінність для компанії.

Для досліджуваної групи найкраще підійде "мотиваційний портфель", який поєднує в собі матеріальні та нематеріальні елементи. Слід розуміти, що базова оплата праці (оклад, тариф) має бути достатньою, щоб відповідати ринковій ціні відповідної роботи, за умови виконання нормованої роботи (годин).

Таким чином, додаткові винагороди призначені для визнання заслуг і важливості для компанії в трудовій діяльності. Роль нематеріальних елементів мають відігравати соціальні пакети, соціальні пільги, статусні заохочення та інші нематеріальні винагороди. У поєднанні вони можуть підвищити залученість персоналу та задоволеність роботою, знизити ризик "екотоксичності" та подолати бюрократичні перепони в комунікації.

Професійний склад ключових працівників варіюється і тому є унікально специфічним для логістичних компаній.

Менеджери є безпосередніми організаторами роботи і тому повинні враховувати різні потреби своїх підлеглих, щоб мотивувати їх до праці. У той же час, менеджери самі потребують мотивації. У зв'язку з цим значний інтерес представляє рейтинг та ранжування потреб відповідальних за ці структурні підрозділи ТОВ "Нова пошта".

Розрахунки базуються на результатах опитування 15 керівників та 20 працівників. Респонденти оцінювали важливість різних рівнів потреб: життєвих, соціальних, схвалення та самореалізації. Кожен респондент (експерт) проранжував рівень цих потреб у порядку пріоритетності, як і раніше [71, с. 378].

Кількісна оцінка пріоритетності потреб для кожної вибірки з 15 менеджерів і 20 працівників ґрунтується на загальній кількості 64 анкет від менеджерів і 100 працівників. Кожна потреба також може бути оцінена за бальною шкалою. Чим вищий бал, тим важливіша потреба, і чим нижчий бал, тим менш важлива потреба.

Числові дані, наведені в таблиці 2.9, далі використовуються для визначення

рейтингу рівня потреби наступним чином.

Таблиця 2.9 - Числові дані кількісної оцінки пріоритетності груп потреб (за кількістю респондентів)

Усього опитано респондентів, чол	Група потреб	Пріоритетність місця, чол.			
		Перше	Друге	Третє	Четверте
64	I – потреби існування	52	7	4	1
64	II – потреби соціальні	1	36	13	14
64	III – потреби у визнанні	3	12	21	28
64	IV – потреби у самореалізації	8	9	26	21
Разом		64	64	64	64

Аналіз табличних даних (таблиця 2.10) дозволяє констатувати наступне.

Таблиця 2.10 - Числові дані кількісної оцінки пріоритетності груп потреб керівників ТОВ «НОВА ПОШТА»

Усього опитано респондентів, чол	Група потреб	Пріоритетність місця, чол.			
		Перше	Друге	Третє	Четверте
100	I – потреби існування	81	11	6	2
100	II – потреби соціальні	2	56	20	22
100	III – потреби у визнанні	4	19	33	44
100	IV – потреби у самореалізації	13	14	41	32
Разом		100	100	100	100

На першому місці - потреба у задоволенні соціальних потреб (81%), на другому - матеріальні потреби (56%). На третьому місці - потреба в самореалізації (41%). І на останньому місці - потреба у схваленні. Цю групу потреб ставлять на четверте місце 44% респондентів.

Методика визначення рейтингу чинників мотивації праці, раніше була розглянута в роботі [1]. Рейтинг групи потреб керівників ТОВ «НОВА ПОШТА» для першої групи потреб:

$$P_1 = \frac{(4 \cdot 52) + (3 \cdot 7) + (2 \cdot 4) + (1 \cdot 1)}{64 \cdot (4 + 3 + 2 + 1)} \cdot 100 = 37,2 \%$$

Так само розраховують рейтинг другої, третьої і четвертої груп потреб.

Потім отримані значення зводять до цілого числа і вносять в модифіковану матрицю (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Числові дані показників рейтингу груп потреб за кількістю респондентів

Усього опитано респондентів, чол	Група потреб	Пріоритетність місця, чол.				Рейтинг, %
		Перше	Друге	Третє	Четверте	
64	I – потреби існування	52	7	4	1	37
64	II – потреби соціальні	1	36	13	14	24
64	III – потреби у визнанні	3	12	21	28	18
64	IV – потреби у самореалізації	8	9	26	21	21

Аналіз числових даних показує, що найвищий рейтинг серед менеджерів ТОВ "Нова пошта" мають потреби існування (37%); на другому місці - соціальні потреби (24%); найвищий рейтинг серед менеджерів ТОВ «НОВА ПОШТА» має потреба самореалізації (37%); найвищий рейтинг серед менеджерів ТОВ «НОВА ПОШТА» має потреба у визнанні (24%). Водночас потреби в самореалізації та схваленні оцінюються в 1,8 раза та вдвічі нижче, ніж потреби існування, відповідно.

Дослідження груп бажань менеджерів ТОВ «НОВА ПОШТА» показало, що для підвищення ефективності мотивації праці керівникам необхідно не лише знати свої власні бажання, але й враховувати різні бажання своїх підлеглих. Таким чином, працівники з більшою ймовірністю сприйматимуть спроби керівників мотивувати їх до роботи.

На перше місце респонденти поставили соціальні потреби (85%) (таблиця 2.12), а на друге місце - соціальні потреби (78%).

Таблиця 2.12 - Результати оцінки пріоритетності груп потреб робочих ТОВ «НОВА ПОШТА»

Усього опитано респондентів, чол	Група потреб	Пріоритетність місця, чол.			
		Перше	Друге	Третє	Четверте
100	I – потреби існування	85	10	5	-
100	II – потреби соціальні	2	78	7	13
100	III – потреби у визнанні	7	5	56	32
100	IV – потреби у самореалізації	2	7	35	56

На третьому та четвертому місці - самореалізація та визнання (56%).

Важливість життєвих потреб для працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» поставили на перше та друге місце 95% респондентів. Водночас, соціальні потреби, потреби у схваленні та самореалізації посіли перше та друге місця відповідно у 80%, 12% та 9% респондентів.

Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність працівників ТОВ «НОВА ПОШТА». Вона є рушійною силою поведінки працівників і пов'язана з такими аспектами особистості, як характер, потреби, емоції, воля, самореалізація та самооцінка. Мотивація вимагає індивідуального підходу до кожного працівника, але загалом потребує запровадження певних систем.

2.3 Оцінка системи мотивування персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький

Успішна робота будь-якого виробництва чи компанії, незалежно від того, які послуги чи товари вона пропонує, потребує ефективного та компетентного персоналу, а також компетентних менеджерів, які можуть керувати виробничим процесом. Однак, навіть якщо вдається зібрати команду справжніх професіоналів, важливо пам'ятати, що персонал необхідно постійно підтримувати вмотивованим. Мотивація працівників є одним з центральних питань в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона безпосередньо відповідає за поведінку працівників. Орієнтувати працівників на досягнення цілей організації - це, по суті, головне завдання управління персоналом. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці та витрати на оплату праці логістичної компанії (таблиця 2.13).

Як видно з таблиці 2.13, середня кількість штатних працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» в еквіваленті повної зайнятості збільшилася на 0,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 5,9% у 2022 році порівняно з 2021

роком.

Таблиця 2.13 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	2517	2534	2384	100,7	94,1
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	5336,8	5388,2	5549,3	101,0	103,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3148	3073	3004	97,6	97,8
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, людино-годин	5100499	5091474,0	4755188	99,8	93,4
з нього відпрацьовано, людино-годин	4770718	4728072,0	4446557	99,1	94,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	372855,6	411587,1	438110,0	110,4	106,4

Кількість людино-годин, оплачених штатним працівникам ТОВ «НОВА ПОШТА», зменшилася на 0,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 6,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком; заробітна плата штатних працівників у 2020-2022 роках зросла; кількість людино-годин, оплачених штатним працівникам ТОВ «НОВА ПОШТА», зменшилася на 0,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 6,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Аналізуючи оплату праці, важливо проаналізувати структуру фонду оплати праці в логістичних компаніях (таблиця 2.14).

Аналіз даних табл. 2.14 свідчить, що заробітна плата штатних працівників зросла на 10,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 6,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зокрема, основна заробітна плата зросла на 12,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 13,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Компенсація за невідпрацьований час, навпаки, продовжувала зростати протягом цього періоду.

Таблиця 2.14 - Аналіз складу фонду оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
1. Фонд оплати праці штатних працівників, у т.ч.	372855,6	411587,1	438110,0	110,4	106,4
Фонд основної заробітної плати	272026,8	306307,8	347232,6	112,6	113,4
Фонд додаткової заробітної плати,	91702,8	98476,2	86856,3	107,4	88,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	9126,0	6803,1	4021,1	74,5	59,1
2. Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	2907,4	3279,6	3619,6	112,8	110,4

Для більшої наочності склад фонду оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА» зображено графічно (рисунок 2.1).

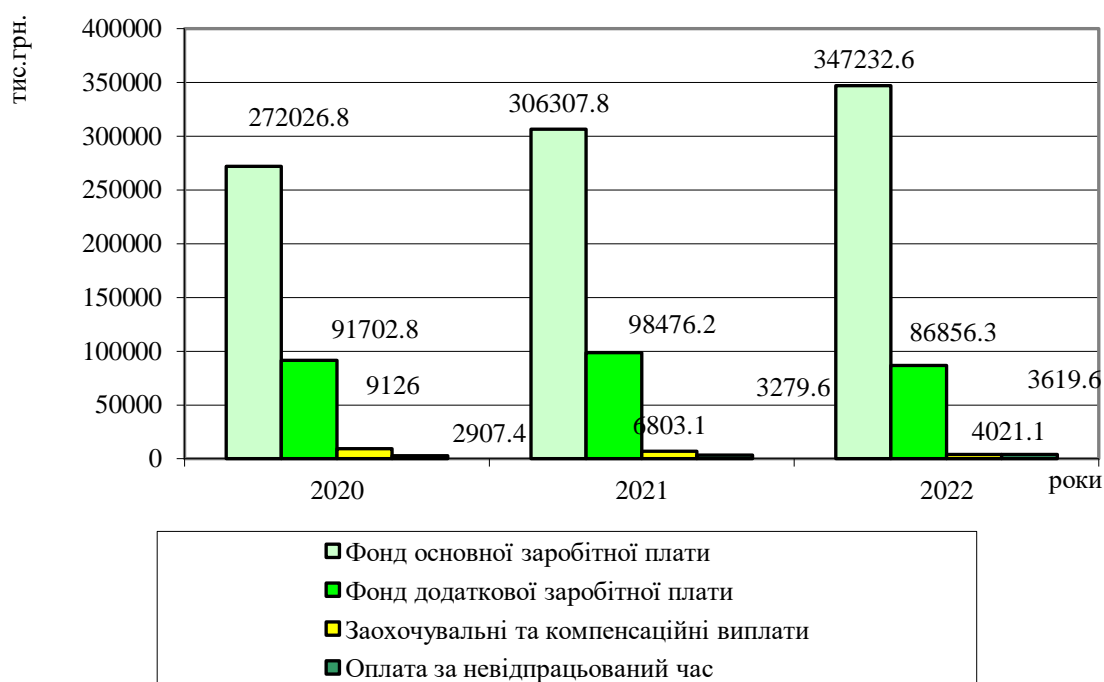


Рисунок 2.1 – Динаміка складу фонду оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Фонд додаткової заробітної плати у 2022 році був на 11,8% меншим, ніж у 2021 році. Сума заохочувальних та компенсаційних виплат, включених до заробітної плати штатних працівників, має тенденцію до зменшення.

Розглянемо детальніше склад фонду основної заробітної плати ТОВ «НОВА

ПОШТА» (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Аналіз складу фонду основної заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Фонд основної заробітної плати	272026,8	306307,8	347232,6	112,6	113,4
- оплата за посадовими окладами, у т.ч.	270182,7	304289,1	345322,8	112,6	113,5
- процентні, або комісійні нарахування в залежності від обсягу доходів	1017,9	1001,7	956,7	98,4	95,5
- оплата перебування у відрядженнях	826,2	1017,0	953,1	123,1	93,7

До фонду основної заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» входить заробітна плата, розмір якої збільшився на 12,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 13,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком (таблиця 2.15). Для кращої інтерпретації розглянемо динаміку складу фонду основної заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» на графіку (рисунок 2.2).

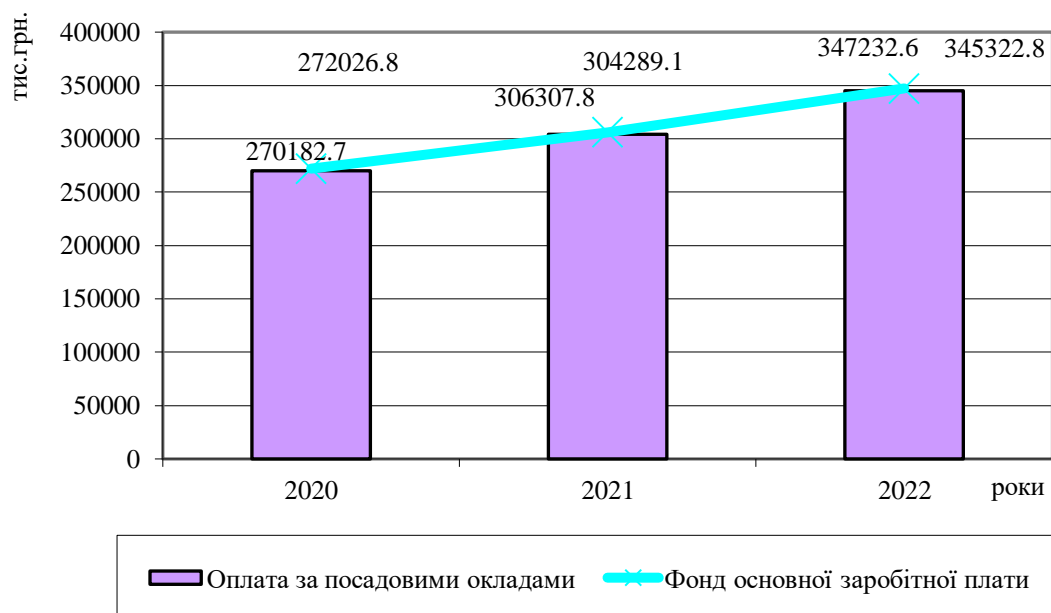


Рисунок 2.2 – Динаміка складу фонду основної заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Відсотки або комісії, що нараховуються на суму доходу, за досліджуваний період зменшилися. З іншого боку, надбавки на відрядження зросли на 23,1% у

2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилися на 6,3% у 2022 році. Як видно з рис. 7.3, збільшення фонду основної заробітної плати у 2020-2022 роках відбулося переважно за рахунок підвищення посадових окладів.

Проаналізуємо склад фонду додаткової заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» більш детально (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Аналіз складу фонду додаткової заробітної плати ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп зростання,%	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Фонд додаткової заробітної плати, всього, з нього	91702,8	98476,2	86856,3	107,4	88,2
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів за:	28610,1	28745,1	30318,3	100,5	105,5
суміщення посад	11250,9	8052,3	8035,2	71,6	99,8
розширена зона обслуговування	4150,8	4765,5	3206,7	114,8	67,3
виконання обов'язків тимчасово відсутнього	410,04	5227,2	8305,2	127,5	158,9
роботу у важких і шкідливих умовах праці	33,3	43,2	50,4	129,7	116,7
інтенсивність праці	1287	1724,4	2039,4	134,0	118,3
роботу в нічний час	1084,5	1296,9	1488,6	119,6	114,8
керівництво бригадою	442,8	502,2	451,8	113,4	90,0
високу професійну майстерність	1390,5	686,7	843,3	124,1	122,8
класність водіям	1390,5	1560,6	1627,2	112,2	104,3
високі досягнення в праці	1089,9	1061,1	967,5	97,4	91,2
виконання особливо важливої роботи	211,5	235,8	293,4	111,5	124,4
допуск до державної таємниці	89,1	113,4	145,8	127,3	128,6
інші надбавки та доплати	2925,9	3475,8	2863,8	118,8	82,4
- премії за виробничі результати	14469,3	13617,0	-	94,1	-
- відсоток премії (%)	43,2	36,9	0,0	85,4	-
- відсоткові або комісійні винагороди, виплачені до тарифної ставки (окладу)	181071,1	21421,8	22073,4	118,5	103,0
- оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні	286,2	329,4	385,2	115,1	116,9
- внаслідок зростання споживчих цін (індексація з/п)	4099,5	4842,9	1499,4	118,1	31,0
- оплата за невідпрацьований час	26166,6	29520,0	32576,4	112,8	110,4
оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних та додаткових відпусток	25486,2	28558,8	31720,5	112,1	111,1
оплата відпусток у зв'язку з навчанням	648	922,5	809,1	142,4	87,7
оплата додаткових відпусток Чорнобильських	32,4	38,7	46,8	119,4	120,9

Фонд додаткової заробітної плати Хмельницької дирекції ТОВ «НОВА ПОШТА» включає премії та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, розмір яких збільшився на 0,5% у 2021 році та на 5,5% у 2022 році порівняно з 2020 роком. 5,5% зростання відбулося між 2020 та 2021 роками. премія за виробничі результати, відсоткова премія (її розмір зменшився на 14,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком), відсоткова або комісійна винагорода за тарифними ставками (її розмір збільшився з 181071,1 тис. грн у 2020 році до 22073,4 тис. грн у 2022 році), оплата за надурочні та святкові і неробочі дні (їх сума зросла на 15,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком); на 15,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком; на 16,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком; на 18,1% у 2021 році порівняно з 2021 роком; та на 69,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Детальна структура заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «НОВА ПОШТА» наведена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Аналіз складу заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп зростання,%	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, з них	9126,0	6803,1	4021,1	74,5	59,1
- винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік, або мають одноразовий характер	8829,0	6420,6	3917,7	72,7	61,0
премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, впровадженню нової техніки	584,1	280,8	-	48,1	-
премії за виконання особливо важливих завдань	781,2	1039,5	102,6	133,1	9,9
одноразові заохочення до ювілейних та пам'ятних дат	1427,4	585,9	1074,6	41,0	183,4
інші винагороди та заохочення	6036,3	4514,4	2740,5	74,8	60,7
- матеріальна допомога, що має систематичний характер	54,9	92,7	107,1	168,9	115,5
- виплати соціального характеру	242,1	289,8	-	119,7	-
вартість путівок	242,1	289,8	-	119,7	-

Як видно з таблиці 2.17, заохочувальні та компенсаційні виплати ТОВ

«НОВА ПОШТА» зменшилися в період з 2020 по 2022 рік. Так, заохочувальні виплати у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилися на 25,5%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилися на 40,8%. З них щорічні або одноразові винагороди та заохочувальні виплати зменшилися на 27,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 39,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком; премії за винахідництво та раціоналізаторство у 2020-2021 роках були, але у 2021 році їхній розмір збільшився більш ніж удвічі.

У 2022 році премії за виконання особливо важливої роботи різко впали на 90,1% порівняно з 2021 роком. Різко зросли одноразові премії до ювілеїв та пам'ятних дат.

Для більшої наочності розглянемо динаміку структури заохочувальних та компенсаційних виплат у ТОВ «НОВА ПОШТА» на графіку (рисунок 2.3).

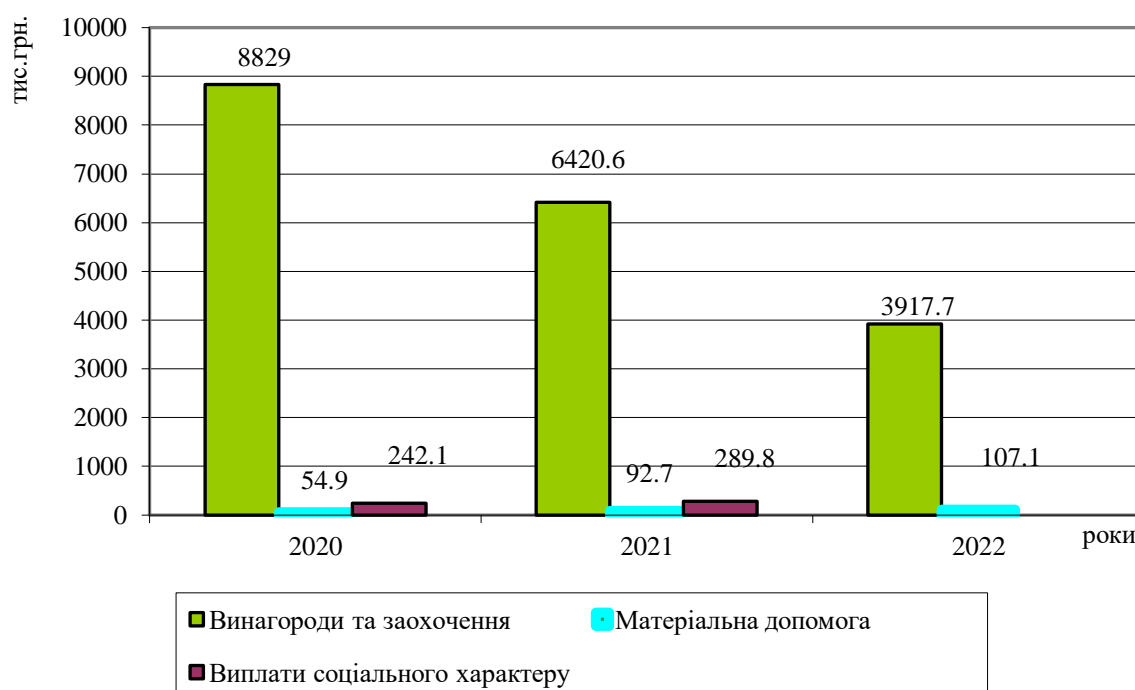


Рисунок 2.3 – Динаміка складу заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

У Хмельницькій дирекції ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом досліджуваного періоду збільшився розмір матеріальної допомоги, яка має організаційний характер, що має місце в ТОВ «НОВА ПОШТА». Як видно з рисунка 2.3, витрати на оплату праці та заохочення працівників постійно зменшуються.

Питання оплати праці як фактору мотивації праці залишається актуальним для логістичних компаній. З одного боку, висока заробітна плата є одним з основних мотивів для продуктивної праці. З іншого боку, висока заробітна плата утримує відданість персоналу на досить низькому рівні. Як наслідок, у логістичних компаніях спостерігається негативна демотивація. Це можна пояснити тим, що заробітна плата виплачується стабільно в кінці кожного місяця і не залежить від результатів роботи окремих працівників. Як наслідок, працівники втрачають відчуття приналежності до компанії та прагнення до особистого та професійного зростання.

Оскільки підсистема матеріальної мотивації працівників призводить до збільшення витрат на оплату праці, логістичні компанії зацікавлені в розвитку підсистеми нематеріальної мотивації, оцінка якої представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Оцінка складових підсистеми нематеріального мотивування і стимулювання персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» станом на 2022 рік

Складові нематеріального мотивування	Характеристика стану і стимулів
Інформування працівників про стан справ в логістичній компанії	Раз на квартал президент звітує перед співробітниками про результати своєї роботи на загальних зборах працівників. Через невеликий розмір логістичної компанії комунікація між керівництвом і підлеглими відбувається безперешкодно, а зворотний зв'язок переважно усний.
Проведення корпоративних заходів	Особливими святами є Новий рік, Міжнародний жіночий день (де більшість працівників - жінки) та День працівників (через специфіку діяльності логістичної компанії).
Публічне визнання заслуг	Успіхи працівників публічно визнаються шляхом присвоєння виробничому персоналу звання "Працівник року" та розміщенням переможця на дошці пошани.
Санітарно-гігієнічні умови праці і техніка безпеки	Гігієнічні та санітарні умови праці в логістичних компаніях не перевищують найвищих стандартів. Інструктажі з охорони праці проводяться під час прийому на роботу та періодично протягом року.
Кар'єрне зростання	У логістичних компаніях мало можливостей для кар'єрного зростання і немає налагодженої системи планування кар'єри для працівників. Менеджери можуть шукати кандидатів лише всередині компанії, якщо працівника звільняють.
Професійне навчання	Для працівників логістичних компаній можливості професійного розвитку обмежені нормами чинного Кодексу законів про працю України, інших форм професійного навчання для виробничого персоналу не передбачено. Професійне навчання управлінського персоналу використовує формат тренінгів із залученням зовнішніх експертів, але воно не є систематичним.

З інформації, наведеної в таблиці 2.18, можна зробити висновок, що слабкими сторонами підсистеми нематеріальної мотивації працівників у ТОВ «НОВА ПОШТА» є відсутність можливостей кар'єрного росту та низька залученість працівників до програм професійного навчання.

Безумовно, покращення мотивації є важливим. Однак є кілька причин, чому керівництво логістичних компаній застосовує узагальнений підхід до систем мотивації, тобто мотиваційні заходи, які однаково спрямовані на всіх працівників.

Індивідуально мотивувати можна лише окремих працівників, які обіймають важливі посади або є видатними фахівцями у своїй галузі. Інакше довелося б створювати цілий відділ, в якому працівники будуть постійно зайняті тестуванням один одного, що може призвести до небажаних наслідків. Тим більше, що роботодавці навряд чи підуть на такі заходи. Це пов'язано з тим, що створення нових робочих місць має бути обґрунтованим та економічно доцільним. Дослідження показують, що працівники кожного окремого підрозділу можуть бути незадоволені своєю роботою з одних і тих самих причин. Потенційні мотиваційні цінності кожного працівника конкретного підрозділу, як правило, дуже близькі. І в першу чергу ці цінності залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу логістичної компанії можна застосовувати однакові мотиваційні заходи, працюючи з керівником цього підрозділу.

Висновки до розділу 2

У цій роботі досліджено стан мотивації та задоволеності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» в умовах пандемії та представлено найважливіші заходи для їх посилення. Зокрема, на основі результатів соціологічного дослідження було виявлено зміну цінностей працівників та необхідність посилення мотиваційних інструментів для забезпечення безпечних умов праці, зменшення «екологічної токсичності» та забезпечення справедливого рівня винагороди.

Дослідження задоволеності та мотивації працівників систематизували та визначили роботу, бренд (імідж), продуктивність та добробут як ризики, що знижують мотивацію та задоволеність працівників.

Формуючи мотиваційний портфель компанії, завжди необхідно враховувати, наскільки співробітники задоволені своєю роботою та ставленням до них. Тому при виборі стратегії мотивації необхідно розрізняти два основні рівні: підтримка внутрішньої мотивації співробітників і посилення її за допомогою зовнішніх інструментів. Варто зазначити, що найпотужнішим зовнішнім мотиваційним інструментом є винагорода. Зазвичай і працівники, і роботодавці вважають, що мотивація починається з формування моделі винагороди. Однак є й інші зовнішні фактори, які надають сенс мотивації працівників, такі як кар'єрний ріст, гарантія зайнятості, розвиток талантів та управління талантами. Тому, якщо для організації важливо конкурувати на ринку та утримувати свою робочу силу, вона повинна працювати над стратегіями мотивації своїх працівників.

Мотивовані працівники відчують приналежність до організації та відданість їй і завжди прагнуть відповідати її вимогам. Тому ефективний «мотиваційний портфель» компанії повинен враховувати теоретичні напрацювання, поєднувати різні інструменти та впроваджувати їх у гармонії з філософією компанії та моделлю цінностей працівників. Водночас важливо, щоб усі працівники розуміли бачення та цілі компанії і працювали разом для досягнення спільних цілей.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА», М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Конкретизація шляхів підвищення ефективності мотивації працівників логістичної компанії

Ефективна виробничо-господарська діяльність логістичних компаній можлива лише за умови адекватної мотивації персоналу. Таким чином, мотивація є важливим інструментом у розвитку та операційних процесах логістичних компаній і визначає позитивний ступінь досягнення організаційних результатів та показників.

Тому метою визначення шляхів підвищення ефективності мотивації працівників логістичних компаній є аналіз можливих шляхів підвищення ефективності мотивації персоналу логістичних компаній в сучасних умовах.

Організація оплати праці - це організаційно-правова система, спрямована на визначення змісту і порядку застосування систем оплати праці, тарифних систем, нормування праці, відрядної оплати праці, преміювання та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Встановлюються правила встановлення доплат за відхилення від тарифних умов, форми та умови виплати заробітної плати, порядок обчислення середнього заробітку, індексації заробітної плати відповідно до зміни індексу споживчих цін, умови виплати компенсацій за порушення в оплаті праці. Для вдосконалення системи оплати праці в логістичних компаніях необхідно запровадити гнучку систему преміювання для мотивації працівників [72, с. 72].

Для визначення ступеня ефективності системи преміювання, що діє на ТОВ «НОВА ПОШТА», необхідно визначити співвідношення між фактичною вигодою, отриманою від використання певного методу преміювання, та витратами, понесеними на його впровадження. Відповідно до цього критерію, система матеріального стимулювання є ефективною, якщо отримані додаткові вигоди перевищують витрати на преміювання. Критерій ефективності можна

виразити формулою [73, с. 62]:

$$Pe \geq \sum B_{\Pi}, \quad (3.1)$$

де Pe – розмір економічного ефекту, одержаний унаслідок дії системи матеріального стимулювання,

$\sum B_{\Pi}$ – сума преміальних виплат персоналу логістичної компанії.

Різниця між цими показниками являє собою додатковий абсолютний прибуток, отриманий в результаті преміювання працівників логістичних компаній. Його можна розрахувати за формулою [74, с. 89]:

$$Pa = Pe - B_{\Pi} \geq 0, \quad (3.2)$$

де Pa – додатковий абсолютний прибуток логістичної компанії, одержаний внаслідок дії системи преміювання.

Розглянемо, на якому етапі розвитку перебуває система преміювання ТОВ «НОВА ПОШТА». Завдання прискорення соціально-економічного розвитку країни вимагає постійного дотримання стимулюючої ролі всіх елементів оплати праці, в тому числі і преміювання.

Система преміювання включає [75, с. 63]:

- Види преміювання (поточне, тимчасове, спеціальне).
- Показники (умови) преміювання.
- Розмір премії.
- Коло працівників, які підлягають преміюванню.
- Періодичність преміювання.
- Джерело виплати премій.

Система преміювання застосовується за будь-якої форми оплати праці та для будь-якої категорії працівників [76, с. 178].

Впровадження системи преміювання в ТОВ «НОВА ПОШТА» має

здійснюватися в певній послідовності за такими етапами

Етап 1: Визначення категорій працівників. Всі працівники поділяються на чотири категорії преміювання

- А - топ-менеджмент, керівники ключових підрозділів, від яких залежать результати бізнесу;

- У - фахівці, які виробляють ключові бізнес-результати;

- З - працівники, які підтримують досягнення показників категорії В;

- D - працівники, які не впливають на операційні процеси логістичної компанії, але підтримують її виживання (наприклад, прибиральниці, водії).

Матриця відповідальності (таблиця 3.1) відображає рівень відповідальності (впливу) працівників на кожній посаді на діяльність підрозділу та логістичної компанії в цілому. При цьому матриця відповідальності передбачає, що топ-менеджмент може бути ефективним лише за умови ефективної роботи логістичної компанії в цілому [77, с. 69].

Таблиця 3.1 - Матриця відповідальності

Посада	Категорія	Пропорція результатів діяльності		
		логістична компанія	співробітники	інтегрований коефіцієнт
Топ – менеджмент	А	100	0	
Керівники підрозділів: ключових допоміжних	А У	80	20	Х
Фахівці ключових підрозділів	У	50	50	У
Фахівці допоміжних підрозділів	З	40	60	З
Допоміжний персонал	Д	20	80	U

Етап 2 Створення матриці відповідальності.

Матриця преміювання співвідносить діапазон преміювання з кожною категорією працівників. Чим ближче група працівників до бізнес-результатів, тим ширшим має бути діапазон премій. Наприклад, для менеджерів вилки преміювання можуть бути встановлені в діапазоні від 50% до 140% від плану; для ключових спеціалістів відділів - від 50% до 140%; а для допоміжного персоналу - від 90% до 100%. Якщо коефіцієнт інтеграції перевищує межу вилки, це свідчить про те, що поставлені цілі були некоректними або що високий результат

зумовлений обставинами, які не залежать від працівника. У такому випадку, однак, немає сенсу преміювати працівника.

Крок 3. розробка матриці преміювання для логістичних компаній (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця преміювання логістичної компанії

Категорія персоналу	Значення інтегрованого коефіцієнта % до річного окладу				
	50-69	70-89	90-94	95-109	110-140
А	10	202	20	30	40
У	10	20	20	30	40
З	0	10	20	30	40
Д	0	0	10	20	20

Дані в таблиці 3.2 отримані емпіричним шляхом і є результатом «гри з числами». Незмінним у матриці є лише значення інтегрального коефіцієнта, тоді як частка премій може змінюватися залежно від фінансових можливостей логістичної компанії.

До системи стимулювання ставляться такі вимоги [78, с. 5]:

- 1) система повинна бути системою бонусів, а не штрафів;
- 2) премії повинні отримувати всі або майже всі працівники за даним показником, але найвищий розмір премії повинні отримувати лише окремі працівники вищої ланки;
- 3) база для преміювання має бути реалістичною;
- 4) має бути один або два показники преміювання;
- 5) розмір заохочення має бути таким, щоб працівник мав значну зацікавленість у досягненні поставленої мети;
- б) премії повинні розраховуватися переважно від тарифних ставок, а не від відрядного заробітку.

Це дасть змогу [79, с. 117] зробити наступне:

- а) усунути помилки в розподілі праці;
- б) генерувати матеріальну вигоду.

Будь-яка система преміювання повинна базуватися на наступних елементах:

- вибір показників стимулювання; б) вибір функції стимулювання; в) вибір функції стимулювання; г) вибір функції стимулювання;

- вибір стимулюючих ознак;

- побудова системи преміювання.

При виборі показників преміювання слід враховувати вимоги. Ефективність показників повинна гарантувати покращення кінцевих результатів для всієї команди компанії, а самі показники повинні відображати цілі та роль кожного підрозділу в компанії, виконувані функції та потенціал для покращення завдань і показників [80, с. 195].

Стимулюючі показники - це ті, що характеризують результати діяльності конкретного працівника, а їх зміна змінює розмір премії. Показники можна поділити на три групи: 1) ключові показники, 2) базові показники та 3) допоміжні показники.

Премії встановлюються залежно від важливості та складності виконуваної роботи [81, с. 170].

Розмір премії може встановлюватися у відсотках від основної заробітної плати працівника або від результатів діяльності логістичної компанії, у фіксованій грошовій сумі.

Залежно від періодичності виплати премії можуть виплачуватися щомісяця, щокварталу, щороку або одноразово. На практиці найчастіше використовуються щомісячні та річні премії.

ТОВ «НОВА ПОШТА» не використовує одноразові премії, але пропонує наступну систему одноразових премій, оскільки вони є найбільш ефективними. Одноразова премія - це заохочення за виконання особливо складного завдання. Вона також виплачується тільки безпосередньо працівнику. Одноразова премія у розмірі 30 % виплачується у разі виконання наступних умов:

- виконання термінової спеціальної або позапланової роботи;

- виконання спеціальної роботи, спрямованої на економію матеріальних, фінансових або трудових ресурсів;

- виконання робіт, пов'язаних із запобіганням нещасним випадкам або

ліквідацією наслідків нещасного випадку, у мінімально встановлені строки.

Для виплати премій працівникам, перш за все, необхідно чітко визначити конкретні обсяги робіт і сформулювати їх у вигляді норм виробітку або нормованих робіт.

Для розрахунку розміру премії обирається матеріальна залежність у від x . Де y - розмір премії, а x - міра стимулювання.

Чим менша кількість працівників у логістичній компанії, тим більша пряма залежність між бонусами працівників і результатами діяльності компанії. Якщо ж кількість працівників велика, то краще встановити відсоткову залежність премії від результатів діяльності компанії або конкретного працівника [81, с. 170].

Обираючи максимальний розмір премії, слід подбати про те, щоб сума премії не опускалася нижче порогу чутливості для кожної одиниці виміру показника стимулювання. Це мінімальна сума, яку працівник може заробити з самого початку. Ефекти стимулювання, досягнуті в логістичних компаніях. Основним показником чутливості є перевиконання щоденних операцій.

Основний стимулюючий ефект виникає, коли показник стимулювання досягає свого максимального значення. Працівники не повинні прагнути до цього одразу, але це помітно вже в перших відсотках.

Стимулюючий показник перевиконання плану за день на 1% та премії – 1% Вибираємо нижню межу: $X_{\min} = 1\%$, $X_{\max} = 10\%$; $Y_{\min} = 1\%$, $Y_{\max} = 40\%$, де Y – розмір премії; X – стимулюючий показник.

Подальший розрахунок шкали преміювання представлено в таблицях 3.3. і 3.4.

Таблиця 3.3 - Розрахунок розмірів для шкали преміювання

X	y=4x	$\Delta x=(x_2-x_1)$	$\Delta y=(y_2-y_1)$	$\alpha = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} \%$	
				α розрахункове	α прийняте
1	4	2	8	4	4
3	12	3	12	4	4
6	24	3	12	4	4
9	36	3	12	4	4
12	48				

Таким чином, шкала преміювання буде мати вигляд:

Основними показниками преміювання на ТОВ «НОВА ПОШТА» будуть наступні:

- підвищення прибутку – 6%;
- підвищення рентабельності – 5%;
- зростання продуктивності праці – 5%;
- економія ресурсів – 5%;
- стан власного капіталу – 4%;
- збільшення обсягу виробництва - 5%.

Таблиця 3.4 - Шкала преміювання

Рівень перевиконання норми виробітку, %	Розмір премій, %	
	За нижню межу	За 10% перевищення нижньої межі
1	4	4
3	$4+4 \cdot 2=12$	12
6	$12+4 \cdot 3=24$	12
9	$24+4 \cdot 3=36$	12
12	$36+4 \cdot 3=48$	

При виконанні цих показників базова премія збільшується на 20-40%. Показники преміювання доповнюються показниками, що стосуються професії працівника. Наприклад, обґрунтованість плану для економіста, своєчасність подання звітності для бухгалтера та стан робочого місця для працівника складу. При виконанні цих показників базова сума премії збільшується на 10-20%.

Окрім різноманітних бонусів, працівники також можуть бути покарані та позбавлені премій і нагород. Покарання відбувається в наступних випадках:

- відсутність на роботі без поважної причини;
- поява на роботі в логістичній компанії в нетверезому стані;
- порушення правил компанії та трудової дисципліни;
- притягнення до кримінальної відповідальності.
- виробничий брак тощо.

За всі перераховані вище порушення співробітники позбавляються частково

або повністю своїх бонусів і пільг.

Для забезпечення ефективного впровадження системи преміювання необхідно щомісяця проводити моніторинг усіх вищезазначених проміжних результатів.

Для того, щоб ця схема преміювання працювала, необхідно виконати ряд умов, зокрема

Поставити всіх працівників у рівні умови.

Слід обрати обмежену кількість цілей. Система преміювання повинна включати не більше трьох цілей на рік. Доведіть суть системи до відома всіх працівників логістичної компанії. Не виплачуйте бонуси, поки вони не будуть зароблені (але зробіть все можливе, щоб вони були зароблені).

Цінність системи преміювання полягає в тому, що вона навчає людей бізнесу. Як тільки співробітники логістичної компанії розуміють, як нараховується премія, вони починають розуміти, наскільки взаємопов'язані процеси.

Кожен хоче продемонструвати свою компетентність і те, що вона означає для інших на роботі. Тому необхідно визнавати наслідки тих чи інших дій співробітників і давати їм можливість приймати рішення, консультуючись з іншими працівниками, з питань, що впливають на їхню роботу.

На робочому місці має формуватися єдиний командний світогляд. Якщо неформальна група, що зароджується, не завдає істотної шкоди цілям логістичної компанії, її не можна придушувати. Майже у кожного є свій погляд на те, як поліпшити роботу. Робота повинна бути організована таким чином, щоб співробітники не були мотивовані реалізовувати власні плани, не боячись санкцій і спираючись на зацікавлену підтримку керівництва [81, с. 170].

Форма, швидкість і спосіб отримання інформації працівниками визначає їхню справжню значимість в очах керівництва, тому рішення щодо змін у їхній роботі, навіть якщо ці зміни є позитивними, не повинні прийматися без їхнього відома, а доступ до необхідної інформації має бути відкритим. Не всі працівники повинні мати доступ до необхідної їм інформації. Інформація про якість роботи

працівника має бути оперативною, вичерпною та своєчасною.

Працівники повинні бути максимально стримані. Більшість людей намагаються отримати нові знання в процесі роботи. Саме тому дуже важливо давати співробітникам можливість вчитися, заохочувати і розвивати їх творчі здібності. Кожна людина прагне до успіху. Успіх - це мета, досягнута працівниками завдяки максимальним зусиллям. Неоцінений успіх призводить до розчарування і втрати свободи волі. Цього не станеться, якщо успішним підлеглим надавати додаткові права та привілеї і дозволяти їм підніматися сходами успіху.

Система бонусів і винагород покращує справедливу диференціацію доходів працівників логістичних компаній і мотивує їх до продуктивної, регулярної та творчої праці.

Удосконаленню мотиваційних механізмів ТОВ «НОВА ПОШТА» сприяють внутрішня діагностика ефективності роботи персоналу, систематичний мотиваційний моніторинг та залучення HR-фахівців. Мотиваційний моніторинг визначає потреби працівників та вимірює ступінь задоволення цих потреб під час моніторингу. Це допомагає заохочувати працівників до досягнення цілей логістичної компанії. Важливо, однак, зазначити, що системи мотивації, які аналізуються або впроваджуються в даний час, можуть перестати бути ефективними в майбутньому. Це пов'язано з тим, що потреби людини постійно змінюються під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому для того, щоб оцінити мотивацію трудової діяльності в динаміці, необхідно проводити систематичний моніторинг мотиваційних процесів. На основі проведеного моніторингу працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» було розроблено заходи щодо вдосконалення мотиваційних механізмів (таблиця 3.5).

Важливу роль у формуванні ефективних мотиваційних механізмів на логістичних підприємствах відіграє служба управління персоналом, до функцій якої входить виявлення окремих мотиваційних факторів та визначення їх впливу на діяльність персоналу логістичних підприємств.

Тому основною дійовою особою в удосконаленні мотиваційних механізмів

у ТОВ «НОВА ПОШТА» має бути відділ персоналу, який не тільки виконує функцію мотивації працівників та стимулювання їхньої праці, а й здійснює всі завдання управління персоналом, починаючи від планування і закінчуючи охороною праці.

Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок удосконалення мотиваційних механізмів у ТОВ «НОВА ПОШТА» може вплинути насамперед на розмір чистого прибутку.

Таблиця 3.5 - Заходи з удосконалення мотиваційного механізму на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Перелік заходів	Результат
1. Вдосконалення структури фонду оплати праці (підвищення мотивуючої ролі заробітної плати)	1. Зацікавленість працівника у підвищенні ефективності своєї праці
2. Ефективне використання робочого часу	2. Підвищення продуктивності праці
3. Покращення умов праці	3. Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і відчуття задоволеності
4. Оновлення основних фондів	4. Підвищення продуктивності праці
5. Створення умов для соціальної активності працівників компанії	5. Створення на робочих місцях духу єдиної команди
6. Організація харчування	6. Задоволено потреби працівників. Покращено рекреаційне середовище, що сприяє підвищенню ефективності праці.
7. Виділення коштів на навчання працівників	7. Такі тренінги дають можливість працівникам відволіктися від повсякденної роботи, отримати нові знання та нову мотивацію. Вони надають можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, що призводить до підвищення ефективності роботи компанії.

На основі отриманих результатів було розглянуто модель залежності величини чистого прибутку від показників стимулювання матеріального прибутку. Абсолютний приріст чистого прибутку, тобто загальний річний економічний ефект від зростання показника матеріального прибутку, склав 28489,61 тис. грн.

3.2 Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає в тому, що працівники передбачають розвиток ситуації, відповідно оцінюють і демонструють власну поведінку. Практикуючи її у своїй роботі, працівники посилюють певні тенденції і таким чином створюють відповідні умови. Важливо розуміти, як працюють мотиваційні механізми корпоративної культури, оскільки вона повинна змінюватися у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та потреби користувачів логістичних послуг [82, с. 127]. Для досягнення цієї мети доцільно провести діагностику мотиваційного середовища логістичної компанії шляхом опитування працівників усіх підрозділів. Це допоможе виявити та вдосконалити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики, що впроваджена в системі управління персоналом.

Таким чином, підвищення задоволеності та мотивації працівників у логістичних компаніях позитивно впливає на якість логістичних послуг та клієнтоорієнтованість. Сучасні системи мотивації наразі розробляються з використанням різноманітних методологічних інструментів та управлінських підходів. Оцінка вважається одним із методів, що дозволяє логістичним компаніям переорієнтувати свої практики управління людськими ресурсами та реформувати корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта [83, с. 42].

У зв'язку з цим метою даного заходу є впровадження методики грейдингу для формування системи мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

Грейдинг - це розподіл посад в ієрархічній структурі організації, кожна з яких представляє цінність для виробничої діяльності. Іншими словами, це створення ієрархії рангів, яка є універсальною для персоналу логістичної компанії. Основною перевагою цієї системи з точки зору працівника є прозорість перспектив [84, с. 413]. Працівники завжди знають, що, як і протягом якого часу

вони повинні робити для того, щоб підвищити свою заробітну плату. Іншими словами, система грейдів дозволяє працівникам знати про можливі зміни в рівні їхнього доходу під час різних кар'єрних кроків [85].

Ми використовуємо методику оцінки ключових посад ТОВ «НОВА ПОШТА». Передумовою для цього кроку є визначення універсальних факторів для оцінки всіх посад (від працівника до директора). Всі співробітники компанії повинні бути оцінені за набором критеріїв оцінки. У ТОВ «НОВА ПОШТА» було обрано шість рівнів складності: А, В, С, D, Е і F, з оцінкою від 1 до 6 балів залежно від рівня складності. В результаті застосування бальної системи було складено перелік елементів і створено таблицю з розподілом їх за рівнями, в якій кількість балів визначалася в порядку зростання.

Для подальшого аналізу елементи були ранжовані за п'ятибальною шкалою. Для підрахунку балів за кожним рангом використовувалася наступна формула (рисунок 3.1) [86, с. 91]:



Рисунок 3.1 - Схема розрахунків кількості балів

За результатами розрахунків визначається ієрархічна піраміда позицій відповідно до отриманого загального балу. Потім ця піраміда має бути розділена на грейди [87]. Грейди - це посади, згруповані в інтервали (бали та оклади) на основі певної схожості (схожість виконуваних завдань, еквівалентність посад) [88]. Посади групуються в грейди на основі функцій, які вони виконують, і за принципом, що їм присвоюється приблизно однаковий бал залежно від

важливості посади для логістичної компанії. В результаті до кожного грейду будуть включені лише посади з близькими балами. В результаті всієї роботи ТОВ "НОВА ПОШТА" було присвоєно сім грейдів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Перелік робочих місць (посад) у ТОВ «НОВА ПОШТА» із зазначенням грейдів

Типове робоче місце (посада)	Мінімальне значення балів у грейді	Максимальне значення балів у грейді	Грейд
Директор	225	240	7
Фінансовий директор	183	225	6
Директор з логістики			
Комерційний директор			
Начальник відділу вантажних перевезень	151	186	5
Головний бухгалтер	125	152	4
Бухгалтер			
Юрист			
ІТ-менеджер			
Менеджер з вантажних перевезень	125	152	4
Менеджер з логістики	104	126	3
Менеджер по роботі з клієнтами			
Офіс-менеджер			
Менеджер з вантажних перевезень	85	104	2
Менеджер з логістики			
Менеджер по роботі з клієнтами			
Водій – експедитор	45	86	1

Кожен розряд має внутрішню структуру, яка характеризується такими параметрами: 1) мінімальне значення розряду (мінімально можливий розмір посадового окладу в межах розряду); 2) рівень розряду (одиниця внутрішньої тарифної сітки, що відповідає встановленим тарифній ставці та розміру посадового окладу працівників у межах розряду); 3) максимальне значення розряду (максимально можливий розмір тарифної ставки та посадового окладу в межах розряду) 4) діапазон діапазону (відстань між двома найближчими діапазонами [89]).

Сходінка грейду визначається як збільшення тарифної ставки, посадового окладу порівняно з попередньою сходинкою); 5) резервна зона грейду (зона

значень посадових окладів вище максимального значення грейду, що використовується для встановлення посадового окладу працівника у виняткових випадках) [90].

Нижня межа резервної зони дорівнює максимальному значенню грейду. Верхня межа зони резерву визначається виходячи з розміру зони резерву (у відсотках). Розмір резервної зони однаковий для всіх сортів і дорівнює 20%. На основі визначених грейдів розраховується посадовий оклад та його можливі варіації [91, с. 291]. Передумовою цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунку балів, який має здійснюватися за єдиними правилами, з урахуванням складу грейдів і незалежно від посади та підрозділу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Структура грейдів і діапазон їх значень

№ грейда	Мінімальне значення грейда	Сходишки грейда			Максимальне значення грейда / нижня межа резервної зони	Крок грейда %
		5% до окладу попереднього ступеня грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда		
1-7	Мінімальний базовий посадовий оклад грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда	5% до окладу попереднього ступеня грейда	5

Відповідно до запропонованої процедури, було проведено порівняння з поточною системою оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА». Відповідно до існуючої системи оплати праці, працівники на штатних посадах «менеджер з вантажних перевезень» та «менеджер з логістики» отримують фіксовану заробітну плату, незалежно від їхньої кваліфікації та досвіду роботи. Застосовуючи систему грейдів до типових робочих місць, можна побачити, що працівники на цих посадах поділяються на різні грейди відповідно до їхньої кваліфікації та вимог, що висуваються до роботи. Це означає, що на них більше не поширюється система порівнянної оплати праці, оскільки вони отримують різну заробітну плату залежно від грейду (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Величина посадового окладу логістичного персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» згідно зі ставками грейда

Грейд	Крок між грейдями %	Менеджер з вантажних перевезень, грн	Менеджер з логістики, грн
1	20	7500	7500
2	20	9000	9000
3	20	10800	10800
4	20	12960	12960

Таблиця 3.8 показує, що різниця в заробітній платі між працівниками сусідніх класів становить 20%. Різниця в зарплатах між 1 і 4 грейдями становить 60%. Це наочно демонструє, що застосування системи грейдів до заробітної плати працівників логістики може створити сильну мотиваційну основу для кожного працівника, який прагнучим підвищити свою кваліфікацію, щоб перейти на наступний грейд і отримувати вищу заробітну плату. Система грейдів усуває зрівнялівку в оплаті праці між досвідченими та новими працівниками.

У ТОВ «НОВА ПОШТА» є дві посади - менеджер з вантажних перевезень та менеджер з логістики. Різниця між посадами менеджера з логістики та менеджера з вантажних перевезень полягає в тому, що менеджер з вантажних перевезень відповідає за вантажні перевезення в межах міста Хмельницького та Хмельницької області. Менеджер з логістики має справу з клієнтом при отриманні замовлень на вантажні перевезення в межах України, оскільки можуть виникати проблеми не тільки з автомобільними перевезеннями, а й з комбінованими перевезеннями та координацією транспортних процесів зі складами та виробничими процесами.

Розглянемо, як формується змінна частина системи мотивації, що визначається преміюванням: для розрахунку змінної частини системи мотивації на основі щомісячного та щоквартального преміювання працівників ТОВ «НОВА ПОШТА», які досягають певного значення показника або критерію ефективності (KPI), використовується система грейдів Базовий оклад, який виплачується співробітникам відповідно до їх грейдів, визначається Щомісячні та щоквартальні премії служать для того, щоб пов'язати мотивацію співробітників з результатами

їхньої роботи. Результативність визначається як ступінь досягнення кількісних та якісних КРІ (відсоток досягнення). Співвідношення між базовим окладом і максимальним бонусом може змінюватися залежно від посади конкретного працівника або приналежності до певного підрозділу [92, с. 128].

Квартальні премії співробітників розподіляються за загальною формулою:

$$КП = B \cdot Kc \cdot \sum Ki \cdot Pi, \quad (3.3)$$

де B – базовий посадовий оклад;

Kc - коефіцієнт, який показує, що за основу розрахунку розміру премії береться % від величини базового окладу. Постійний коефіцієнт, що характеризує співвідношення змінної і постійних частин мотивації;

i - кількість коефіцієнтів КРІ, які використовуються для оцінки роботи співробітника на даній посаді;

Ki - коефіцієнт виконання відповідного КРІ;

Pi - питома вага відповідного КРІ.

Як приклад, розрахуємо розмір місячної премії для менеджера з вантажних перевезень логістичної компанії, що має другий грейд: Для розрахунку величини квартальної премії використовуються 4 КРІ [93, с. 126]:

- 1) КРІ № 1 - приріст відвантажень (виручка від відвантажень з ПДВ);
- 2) КРІ № 2 - відсоток дебіторської заборгованості;
- 3) КРІ № 3 - кількість нових перевезень за новими напрямками;
- 4) КРІ № 4 - задоволеність клієнтів (оцінка).

Відповідно формула 3.3 трансформується у таку [94, с. 115]:

$$КП = B \cdot 0,7 \cdot (K1 \cdot 0,4 + K2 \cdot 0,2 + K3 \cdot 0,2 + K4 \cdot 0,2), \quad (3.4)$$

де $K1, K2, K3, K4$ – коефіцієнти виконання КРІ, визначаються розрахунковим шляхом в кінці кварталу;

0,4; 0,2; 0,2; 0,2 - питома вага відповідного коефіцієнта;

0,7 - коефіцієнт співвідношення премії та базового окладу;

B - базовий оклад другого грейда.

Визначимо порядок формування коефіцієнтів виконання КРІ (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Діапазони значень показників

Назва КРІ	Приріст відвантажень (виручка від відвантажень з ПДВ)				
Діапазони значень	<7 %	7%	10%	12%	>12%
K1	0	0,7	0,8	1	1,2
Відсоток дебіторської заборгованості					
Діапазони значень	>20 %	20%	15%	10%	<10%
K2	0	0,7	0,8	1	1,2
Кількість нових перевезень за новими напрямками					
Діапазони значень	0 шт.		5 шт.		>10 шт.
K3	0 шт.		1		1,3
Задоволеність клієнтів (оцінка)					
Діапазони значень	<80 %		80-90%		90-100%
K4	0		0,5		1

K1 - коефіцієнт, який залежить від результату виконання КРІ № 1 «Збільшення обсягу реалізації (виручка від реалізації з урахуванням податку на додану вартість)» та визначається як відношення фактичного значення виручки від реалізації з урахуванням податку на додану вартість до планового значення виручки від реалізації з урахуванням податку на додану вартість, помноженого на 100 % та мінус 100 %. Припустимо, $K1 = 0,7$.

K2 - коефіцієнт, який залежить від результату виконання КРІ № 2 і визначається фактичним значенням співвідношення дебіторської заборгованості до відвантажень за квартал. Припустимо, $K2 = 0,8$.

K3 - коефіцієнт, який залежить від результату КРІ № 3 і визначається фактичною кількістю нових закупівельних відвантажень, вимірених в одиницях. Тут $K3 = 1$.

K4 - коефіцієнт, який залежить від результату досягнення КРІ і визначається фактичним значенням задоволеності клієнтів; припустимо, що $K4 = 0,5$.

На основі даних таблиці 3.9 та прийнятих значень коефіцієнтів розрахуємо

змінну частину заробітної плати.

$$КП = 9000 \cdot 0,7(0,7 \cdot 0,4 + 0,8 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,2 + 0,5 \cdot 0,2) = 4663 \text{ грн}$$

Порівняння існуючої та проектної систем оплати праці наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Порівняння системи оплати праці посади «Менеджер з вантажних перевезень» у ТОВ «НОВА ПОШТА»

	Існуюча система мотивації	Проектні пропозиції
Оклад	7500 грн	
Оклад по системі грейдів		9000 грн
Місячна премія за методикою КРІ і грейдингу		4663 грн
Сума	7500 грн	13663 грн

Так, за нашими розрахунками, заробітна плата менеджера за існуючою в логістичних компаніях системою мотивації становить 7500 грн, незалежно від кваліфікації та досвіду роботи. Заробітна плата цього ж менеджера за системою грейдів становить 9000 грн, яка може бути ще вищою, якщо зростатимуть професійні навички працівника; щомісячна премія менеджера, розрахована за методологією КРІ та системи грейдів, становить 4663 грн.

Система КРІ полегшує розуміння працівниками показників, від яких залежить розмір премії, та стимулює їх досягнення. Щомісячна сума премії для одного і того ж працівника за попередньою системою мотивації - це відношення чистого прибутку до повної вартості витрат на відрядження. Іншими словами, розмір премії прив'язаний до дуже неточного показника, досягнення якого не обов'язково пов'язане з працівником.

У таблиці 3.11 показано варіацію щомісячних премій залежно від виконання КРІ.

Згідно з таблицею 3.11, змінна частина заробітної плати коливається від 2 646 грн. (мінімальна премія) до 7434 грн. (максимальна премія). Іншими словами, ефективне виконання встановлених показників призведе до того, що розмір змінної частини майже досягне розміру грейдованого окладу. Існує більше варіантів розрахунку щомісячних премій, які могли б ще більше вдосконалити

систему мотивації персоналу до роботи відповідно до результатів їхньої діяльності. Підставляючи у формулу відповідний оклад та результати виконання роботи за системою грейдів, працівники можуть самостійно визначати розмір своєї заробітної плати, а розрахунок варіанту щомісячної премії має значний вплив на мотивацію працівників до праці.

Таблиця 3.11 - Варіанти місячної премії за методикою КРІ і грейдингу для окладу 9000 грн.

Оклад по грейду	K1	K2	K3	K4	Сума премії, грн
9000	0,7	0,7	0	0	2646
	0,7	0,8	1	0	4032
	0,8	1	0	0,5	3906
	0,8	1	1	0,5	3402
	0,7	0,8	1	0,5	4663
	1,2	1,2	1,3	1	7434

Таким чином, порівняння лише двох мотиваційних факторів - базового окладу та щомісячної премії у старій та новій системах мотивації - показує, що запропонована процедура реструктуризації корпоративної культури та вдосконалення системи мотивації на основі КРІ та грейдів для працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» є ефективною і переконливо довели свою ефективність.

Як показує практика, в сучасних умовах оптимальне співвідношення між фіксованою та змінною частиною заробітної плати має бути між 60% та 40%. Тільки при такому співвідношенні, коли фіксована частина перевищує змінну, працівники можуть реалізувати свої плани щодо отримання основної частини доходу. Друга (змінна) частина визначає остаточну справедливість, оскільки включає лише ті премії, які чітко демонструють, за що працівник отримав премію (внесок у результати роботи відділу або компанії). Змінна частина заробітку (премії, додатковий заробіток) повинна бути виключена. Чим менша доплата до змінної частини заробітної плати, тим легше працівникам зрозуміти, що вони повинні зробити, щоб отримати змінну частину заробітної плати. Щоб уникнути цього, система КРІ була запроваджена паралельно з системою оцінювання [94, с.

115].

Сьогодні системи грейдів і КРІ є двома найкращими системами для нарахування заробітної плати. Разом вони забезпечують повну уніфікацію розрахунку обох складових заробітної плати (фіксованої та змінної). Однак, поки компанія не уніфікувала систему розрахунку змінної складової, необхідно дати зрозуміти кожному співробітнику, що премія нараховується за якість і кількість, а не просто за виконання функціональних обов'язків.

Для того, щоб працівники розуміли, за яких умов нараховується премія, необхідно забезпечити, щоб їх було не більше трьох: 1) мінімальна та середня премія нараховується за якісний та кількісний внесок у результати діяльності підрозділу, виконання та перевиконання посадових обов'язків (планів); 2) максимальна премія нараховується за внесок у результати діяльності компанії та за особистий внесок вузькоспеціалізованого спеціаліста; 3) максимальна премія нараховується за особистий внесок у результати діяльності компанії; 4) максимальна премія нараховується за 3) спеціальні премії, які нараховуються за інноваційні пропозиції, реалізація яких приносить користь компанії постфактум (працівник розробив план з удосконалення системи продажів або зниження технологічних витрат); 115].

Для того, щоб і фіксована, і змінна частини зарплати були уніфіковані та вирівняні за єдиним принципом, і щоб не було необхідності формально визначати в інструкції, хто який відсоток премії має отримати, систему грейдів варто прив'язати до системи КРІ, яка оцінює роботу за результатами виконання зобов'язань.

3.3 Матриця результативності мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Хмельницький

Оскільки мотиваційний процес є досить складним об'єктом дослідження і постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх причин, необхідно постійно відстежувати, чи відповідають заплановані та реалізовані заходи потребам і цілям працівників і логістичних компаній, тобто оцінювати ефективність системи мотивації менеджменту. Мотивація та оцінка результатів мотиваційної діяльності є одними з найбільш складних і невирішених проблем як у науці, так і на практиці [95, с. 364]. Це підтвердив аналіз досліджень вітчизняних науковців з питання мотивації персоналу, який показав, що проблема оцінювання ефектів мотивації є недостатньо розробленою у вітчизняній економічній науці. Однак, оскільки впровадження мотиваційних систем потребує значних ресурсів, необхідно оцінювати ефективність впроваджених заходів.

По-перше, слід очікувати певних результатів при впровадженні тих чи інших заходів щодо формування та вдосконалення систем мотивації персоналу; по-друге, необхідно використовувати певні показники та критерії, які дозволяють судити про економічну та соціальну ефективність систем мотивації персоналу; по-третє, керівники підприємств повинні мати уявлення про те, наскільки ефективною є система мотивації персоналу.

При визначенні ефективності систем мотивації персоналу не зовсім прийнятним є класичний підхід визначення ефективності як відношення результатів до витрат. Причиною цього є те, що складно визначити залежність результатів від витрат та мотивації працівників, особливо управлінського персоналу [96, с. 127]. Тому в даному дослідженні ефективність системи мотивації управлінського персоналу визначається на основі оцінки досягнення цілей менеджерів та логістичного підприємства, а також рівня їх гармонізації.

Таким чином, метою даного заходу є розробка матриці ефективності мотивації менеджерів у ТОВ «НОВА ПОШТА» та надання рекомендацій щодо

оцінки соціально-економічної ефективності системи мотивації менеджерів.

Однією з найважливіших, але й однією з найскладніших проблем оцінки соціально-економічної результативності систем мотивації менеджерів в логістичних компаніях є вибір відповідних критеріїв оцінки. Останніми роками все більше науковців наголошують на необхідності гармонізації інтересів і цілей логістичних компаній та працівників [97, с. 259]. Автори зазначають, що гармонізація - це збіг і відповідність інтересів, їх найбільш сприятливе поєднання та взаємне посилення.

Розвиток системної мотивації в ТОВ «НОВА ПОШТА» має здійснюватися поетапно. Розроблено перелік заходів, що відповідають кожному етапу, деякі з яких наведено на рисунку 3.2.

Частково до заходів системної мотивації відноситься і моніторинг.

- ранжування індивідуальних пріоритетів управлінської команди логістичної компанії;
- процедури збору та узагальнення інформації про мотивацію;
- вплив зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів; механізми відстеження та аналізу змін у мотиваційному середовищі;
- дослідження шляхів посилення мотиваційних функцій менеджерів.

а) змістовно - як процес спонукання працівників до задоволення власних потреб через трудову діяльність логістичної компанії; б) структурно - як складний процес, що включає декілька складових: винагороди, нормування праці, оцінювання персоналу, нематеріальні методи заохочення, оцінювання ефективності існуючих методів стимулювання праці. системи [98, с. 117].

Така мотивація спрямована на досягнення комплексу цілей, поставлених працівником в системі управління логістичної компанії, які відображаються на таких характеристиках його існування, як якість його трудового життя [99]. Крім того, особливого значення набуває зовнішня мотивація та економічний добробут, що ґрунтується на матеріальній складовій мотивації. Інші механізми (особливо негрошові стимули) слід контролювати в першу чергу, щоб включити їх.

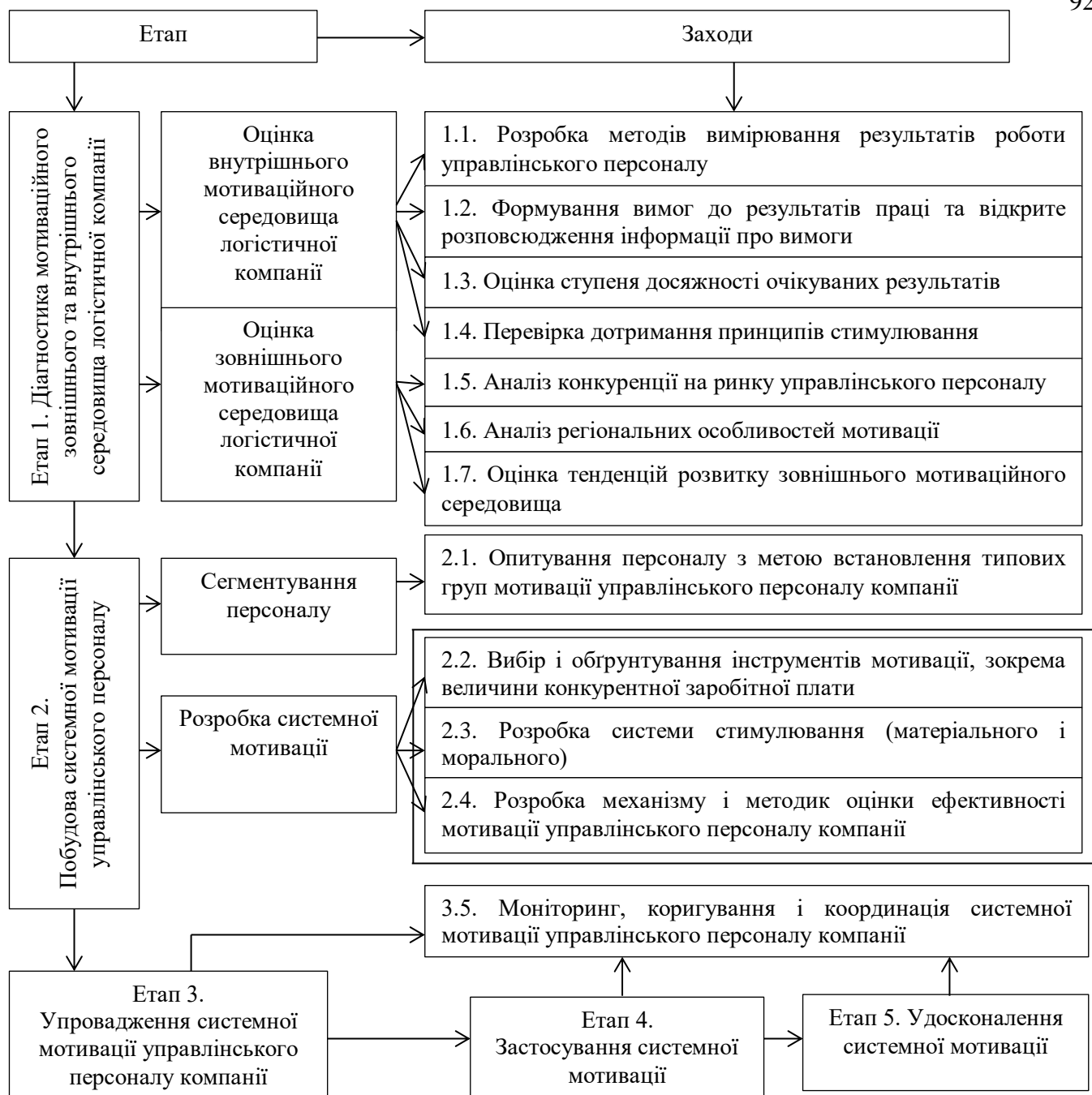


Рисунок 3.2 - Характеристика етапів розробки системної мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Організаційна мотивація забезпечується наступними засобами, які фактично охоплюють весь спектр мотивації менеджерів вищої, середньої та низової ланки ТОВ «НОВА ПОШТА» (таблиця 3.12).

Якщо ні логістична компанія, ні її працівники не в змозі задовольнити свої потреби, можна говорити про дисонанс - серйозний конфлікт інтересів, який може призвести до розпаду і загибелі системи.

Таблиця 3.12 - Засоби організаційної мотивації менеджерів у ТОВ «НОВА ПОШТА» та напрями їх впливу

Інструменти системної мотивації всіх рівнів управлінського персоналу	Спрямованість інструменту	
	Мотивація	Демотивація
Системи: – оплати праці та матеріального стимулювання	+++	+
– соціального захисту та матеріальної підтримки (соціальний пакет)	++	+++
– підвищення кваліфікації	+++	+
– планування кар'єри	+++	+++
– морального стимулювання	+	+
– підтримки інновацій	++	++
– неформального спілкування	++	++
– професійних змагань і оцінки їх результатів	+++	+++
– участі у прийнятті стратегічних рішень	+++	++
– участі в підприємницьких ризиках	+++	+

Якщо ж досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію - неузгодженість інтересів. У науковій літературі також широко використовується поняття "баланс інтересів" взаємодіючих акторів, під яким розуміють відсутність втрат або виграшу для жодної зі сторін [99].

Однак, коли цілі логістичної компанії та працівників збігаються, а це відбувається переважно при реалізації соціальних благ, для характеристики взаємодії між цілями працівників та логістичної компанії доцільніше використовувати поняття «гармонія».

Будь-яка система має певні можливості, повна реалізація яких передбачає гармонійний розвиток системи, і система досягає максимальної життєздатності лише за умови високого ступеня відповідності взаємодіючих сторін. Гармонія розуміється як найбільш сприятлива комбінація сторін. Вона виникає лише за наявності протиріч і є засобом їх вирішення [100, с. 232]. Таким чином, можливі варіанти задоволення потреб ключових працівників можна представити наступним чином (рисунок 3.3).

Загальна ефективність організації залежить від оптимального поєднання індивідуальних та організаційних інтересів, індивідуальних та колективних цілей. У зв'язку з тим, що логістичні підприємства та їх працівники мають економічні та соціальні цілі, які важко поєднати між собою, доцільно розглядати їх окремо при

визначенні ефективності систем управлінської мотивації [101, с. 161].

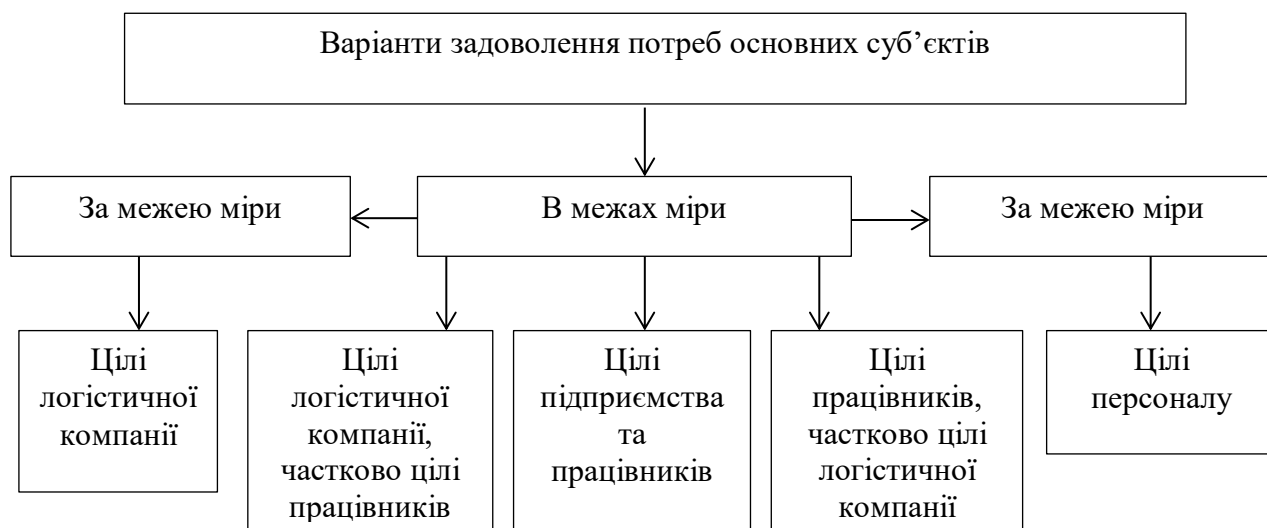


Рисунок 3.3 - Варіанти задоволення потреб логістичної компанії та персоналу

Економічні та соціальні цілі логістичних підприємств та їх працівників представлені у низці праць вітчизняних науковців. Зокрема, у дослідженні В. Лугової та Г. Чумак [97] визначено такі економічні та соціальні цілі (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 - Економічні та соціальні цілі логістичної компанії та персоналу

Цілі	Логістична компанія	Працівник
Економічні	забезпечення високої фінансової стійкості логістичної компанії; підтримка платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності праці, якості продукції тощо	отримання достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці; отримання інших матеріальних виплат, пільг; участь в розподілі прибутків підприємства та ін.
Соціальні	забезпечення логістичної компанії персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців; забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу	можливість використання знань, вмінь та навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, створення безпечних умов праці; забезпечення впевненості у майбутньому; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; можливість для самореалізації та творчості тощо

Виходячи з цього, загальну модель оцінки результативності системи

мотивації управлінського персоналу (M_{pmm}) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді :

$$M_{pmm}(t) = (ET_n(t), ST_n(t), ET_{yn}(t), ST_{yn}(t)), \quad (3.5)$$

де ET_n ET_{yn} – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей логістичної компанії та управлінського персоналу;

ST_n ST_{yn} – показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей логістичної компанії та управлінського персоналу.

Для визначення ефективності системи мотивації менеджменту ТОВ «НОВА ПОШТА» доцільно побудувати матрицю, яка дозволить якісно оцінити рівень гармонізації цілей логістичної компанії та її менеджерів. Матриця - це модель, яка може бути побудована на основі будь-яких показників [11, с. 96].

Матриця будується наступним чином. Спочатку визначається середнє значення за показниками, що визначають рівень досягнення економічних і соціальних цілей логістичної компанії [102, с. 211]. Потім їх розподіляють на дві групи : ті, що мають значення вище за середнє ($UET_{п}$, $UST_{п}$, $UET_{уп}$, $UST_{уп}$) і нижче за середнє ($NET_{п}$, $NST_{п}$, $NET_{уп}$, $NST_{уп}$). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення «1», нижчим – «0». В результаті було отримано матрицю, що відображає різні комбінації виконання соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії (рисунок 3.4).

Це дозволяє визначити не тільки рівень ефективності системи мотивації менеджерів ТОВ «НОВА ПОШТА», а й напрямок діагностики у разі відхилень від норми.

Впровадження системної системи мотивації має базуватися на нормативно-методичній базі, що регламентує предмет і тривалість мотивації, відхилення від бажаного стану персоналу та результативність мотивації [103].

Таким чином, методологічне підґрунтя для запровадження інституційних стимулів забезпечується:

- Методичні положення щодо розрахунку конкурентної вартості заробітної

плати менеджерів логістичних компаній;

- Методичні рекомендації щодо оцінки мотиваційних механізмів.
- рекомендаціями щодо застосування механізмів оцінки мотивації.

Рівень досягнення цілей логістичної компанії	Високий	1;1;0;0	1;1;1;0 1;1;0;1	1;1;1;1
	Середній	1;0;0;0 0;1;0;0	1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1	1;0;1;1 0;1;1;1
	Низький	0;0;0;0	0;0;1;0 0;0;0;1	0;0;1;1
		Низький	Середній	Високий

Рівень досягнення цілей працівників системи управління

	– катастрофічний рівень – відсутність результативної системи мотивації, дисонанс інтересів управлінського персоналу та логістичної компанії
	– низький рівень результативності системи мотивації, неузгодженість інтересів управлінського персоналу та логістичної компанії
	– задовільний рівень результативності системи мотивації, дисгармонія інтересів управлінського персоналу та логістичної компанії
	– нормальний рівень результативності системи мотивації, інтереси управлінського персоналу та логістичної компанії в основному узгоджені
	– високий рівень результативності системи, гармонія інтересів управлінського персоналу та логістичної коимпанії

Рисунок 3.4 - Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Умови ефективного використання цих методів полягають у наступному:

- По-перше, вони прості у застосуванні, оскільки більшість менеджерів логістичних компаній не володіють достатніми знаннями; по-друге, вони сприяють підвищенню ефективності мотивації;
- Створення бази даних про пільги, доступні для персоналу, дозволяє врахувати потреби, які вони можуть задовольнити.

Система мотивації менеджменту з високим рівнем матеріального та психологічного заохочення може допомогти залучити до ТОВ «НОВА ПОШТА»

найкращих людей. Менеджери повинні знати, що досягнення мотиваційних цілей принесе додатковий дохід власникам і працівникам логістичної компанії. Почуття захищеності, велика сім'я та гордість за свою логістичну компанію є додатковими стимулами до старанної праці ТОВ «НОВА ПОШТА» має планувати доходи та організовувати надходження відповідно до потреби мотивувати персонал до роботи, а не винагороджувати їх відповідно до досягнутих результатів. Слід програмувати результати праці та створювати умови для реалізації програм.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» у м. Хмельницькому передбачено:

Визначення шляхів ефективного покращення мотивації працівників логістичних компаній. Особливу увагу приділено системам преміювання як засобу справедливої диференціації доходів працівників логістичних компаній, регулювання продуктивності праці та мотивації творчої праці. Окреслено можливі шляхи підвищення ефективності мотивації працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» в сучасних умовах. Представлено методику підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА». Практичними результатами є рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу в логістичних компаніях в сучасних умовах.

Запропоновано грейдинг як спосіб формування системи мотивації персоналу в ТОВ «НОВА ПОШТА» (м. Хмельницький). Розглянуто сутність системи грейдів для мотивації персоналу в логістичних компаніях. Основними критеріями оцінки ключових посад у ТОВ «НОВА ПОШТА» визначено організацію роботи працівника, відповідальність, самостійність у роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікації), рівень особистих контактів, складність роботи та вартість помилок. Удосконалено систему оплати праці

логістичного персоналу з використанням методів грейдування.

Наразі встановлено, що умови праці персоналу компаній різних галузей, у тому числі логістичних компаній, суттєво змінилися. Тому рівень компетентності працівників логістики потребує підвищення для створення нової споживчої цінності. Водночас зростає складність завдань, які вирішують фахівці з логістики, і потрібно підвищувати ступінь мотивації співробітників до ефективної роботи.

Зміни в логістиці, як виявилось, вимагають відповідної зміни корпоративної культури, яка має значний вплив на стабільність і стійкість логістичних компаній у мінливому середовищі; взаємозв'язок між рівнями мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» та результатами виробничо-комерційної діяльності. Запропоновано використання методів грейдів та ключових показників ефективності для посилення взаємозв'язку між рівнями мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» та результатами його виробничо-комерційної діяльності.

Розроблено систему ключових показників ефективності для реалізації стратегії «Турбота»: утримання клієнтів, задоволеність клієнтів, залученість співробітників, утримання співробітників та задоволеність співробітників. З опитування працівників логістичних компаній та розрахунку параметрів мотиваційної програми, можна значно підвищити рівень мотивації та клієнтської лояльності працівників логістичних компаній за рахунок перебудови корпоративної культури, що допоможе у сфері транспорту та логістики. Результати дослідження показують, що це може сприяти підвищенню ефективності діяльності у сфері транспорту та логістики.

Розроблено матрицю ефективності мотивації керівництва ТОВ «НОВА ПОШТА» у м. Хмельницькому; доведено, що система мотивації працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» є ефективною при ув'язці інтересів стейкхолдерів (логістичної компанії та працівників). Досліджено варіації взаємодії інтересів керівництва та працівників ТОВ «НОВА ПОШТА».

Доведено, що основним критерієм ефективності системи мотивації є гармонізація потреб, інтересів і цілей управлінського персоналу та логістичної компанії. Для визначення ефективності системи мотивації управлінського

персоналу побудовано двовимірну матрицю якісних оцінок рівня гармонізації цілей логістичної компанії та управлінського персоналу.

Рівні ефективності системи мотивації були визначені як катастрофічний, низький, задовільний, нормальний та високий. Таким чином, реалізуючи запропонований підхід до оцінки, можна здійснювати моніторинг обмеженого переліку показників, які обираються логістичною компанією самостійно відповідно до пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності системи мотивації за даною методикою дозволяє виявити основні проблеми логістичних компаній у сфері мотивації та дає можливість внести відповідні корективи в існуючу систему мотивації персоналу в системі управління, сприяючи тим самим її розвитку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні та прикладні положення формування систем мотивації персоналу на логістичних підприємствах. Розглянуто сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства та диференціацію мотивації персоналу в контексті теорії поколінь, досліджено форми, методи та засоби мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку логістичних підприємств, а також розвиток цифрових навичок та компетенцій персоналу на логістичних підприємствах визначено особливості мотивації.

Мотивація - це внутрішній стан людини, викликаний зовнішніми або внутрішніми впливами, який пов'язаний з її потребами та активізує, стимулює і спрямовує її поведінку на досягнення мети. Чим активнішою є поведінка людини, тим більша ймовірність задоволення її різноманітних потреб.

Мотивація - це безперервний процес, оскільки в основі мотиваційного процесу лежить нескінченна кількість потреб. Потреби, інтереси, мотивації та стимули взаємопов'язані і визначають поведінку. Управління логістичною компанією базується на розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як зростання персоналу, так і розвиток логістичної компанії, для чого відповідна система мотивації персоналу повинна становити основну частину системи управління логістичною компанією.

Розвиток логістичної компанії обумовлений розвитком людських ресурсів, потреби яких задовольняються через мотивацію та використання відповідних форм і методів стимулювання, які мотивовані на досягнення цілей логістичної компанії як основної мети її діяльності. Співробітники можуть залишатися лояльними до логістичної компанії тільки в тому випадку, якщо у них є відчуття участі в управлінні. Компетентність і ефективність працівників завжди приносить користь як працівникам, так і керівництву, що призводить до гарного іміджу в очах громадськості та високих показників на ринку. Без знання природи, змісту та

ролі процесів мотивації та стимулювання неможливо управляти людськими ресурсами в логістичних компаніях.

Тому підвищення інноваційності та ефективності управління логістичними компаніями через мотивацію та стимулювання є актуальним і важливим питанням.

З огляду на те, що багато людей були змушені переглянути своє ставлення до життя внаслідок пандемії COVID-19, на перший план вийшла нематеріальна мотивація, яку можуть забезпечити такі інструменти, як соціальні пакети, управління пільгами та управління робочим часом (наприклад, системи гнучкого графіка). Отже, "портфель мотиваційних інструментів", який найкраще відповідає потребам як компаній, так і працівників, - це той, що поєднує результати теорії мотиваційного процесу з чіткою та зрозумілою ієрархією, яка задовольняє потреби та інтереси.

У другому розділі роботи проаналізовано сучасний стан та тенденції формування систем мотивації працівників у хмельницькому ТОВ «НОВА ПОШТА». Проаналізовано загальну характеристику логістичних компаній та основні техніко-економічні показники, проведено порівняльну оцінку потреб керівництва та працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» (м. Хмельницький) та системи мотивації працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» (м. Хмельницький).

Дослідження потреб керівництва ТОВ «НОВА ПОШТА» показало, що для підвищення мотивації праці керівникам необхідно враховувати не лише власні потреби, а й різні потреби своїх підлеглих. Таким чином, працівники з більшою ймовірністю сприймають спроби керівників мотивувати їх до роботи.

На перше місце респонденти поставили матеріальні потреби (85%), на друге - соціальні потреби (78%). На третьому та четвертому місці - самореалізація та визнання (56%). Важливість життєвих потреб для працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» поставили на перше та друге місце 95% респондентів. Водночас, соціальні потреби, потреби у схваленні та самореалізації посіли перше та друге місця у 80%, 12% та 9% респондентів відповідно. У Хмельницькій дирекції ТОВ «НОВА ПОШТА» систематична матеріальна допомога за період дослідження

зросла. Винагорода та заохочення для працівників стабільно зменшуються.

Питання заробітної плати як фактора мотивації праці залишається актуальним викликом для логістичних компаній. З одного боку, висока заробітна плата є одним з основних мотивів для продуктивної праці. З іншого боку, висока заробітна плата утримує відданість персоналу на досить низькому рівні. Як наслідок, у логістичних компаніях спостерігається негативна демотивація.

Це можна пояснити тим, що зарплати високі, виплачуються стабільно в кінці кожного місяця і не залежать від результатів роботи окремих працівників. Як наслідок, працівники втрачають відчуття приналежності до компанії та відчуття досягнення особистого та професійного зростання.

Оскільки підсистема матеріальної мотивації персоналу призводить до збільшення витрат на оплату праці, всі логістичні компанії зацікавлені в розвитку підсистеми нематеріальної мотивації.

Слабкими сторонами підсистеми нематеріальної мотивації ТОВ «НОВА ПОШТА» є відсутність кар'єрних можливостей та низька залученість працівників до програм професійного навчання, що негативно впливає на конкурентоспроможність працівників та послаблює нематеріальну мотивацію до якісної роботи, особливо серед молодих працівників.

У даній роботі описано шляхи підвищення ефективності мотивації працівників логістичних компаній з метою вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» у м. Хмельницькому, ТОВ «НОВА ПОШТА» (м. Хмельницький). Запропоновано грейдинг як спосіб формування системи мотивації. Розроблено матрицю ефективності мотивації управлінського персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА» (м. Хмельницький).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Базалійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством / Н.П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 2. Т. 1. - С. 152-156.

2. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства / О.І. Гончар, Т.Г. Лемешева // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4. Т. 2. - С. 66-69.

3. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 25.00.03 «Державна служба» Київ, 2007. - 465 с.

4. Діденко В.М. Менеджмент: підручник / В.М. Діденко. - Київ: Кондор, 2008. - 584 с.

5. Дмитренко Г.А. Мотивація та оцінка персоналу / Г.А. Дмитренко. - Київ: МАУП, 2002. - 248 с.

6. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства / А.М. Дубовий [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf - (дата звернення 11.11.2023).

7. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу - О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - № 2. - С. 78-83.

8. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. - Київ: ІПКДЗУ, 2007. - 154 с.

9. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко. - Херсон: Олди-плюс, 2006. - 288 с.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - Київ: КНЕУ, 2011. - 397 с.

11. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник. - Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

12. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / С.Ф. Покропивний. - Київ: КНЕУ, 2001. - 528 с.

13. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р.М. Пушкар. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. - 490 с.

14. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторнокурортного комплексу. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www/lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf - (дата звернення 11.11.2023).

15. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І.pdf> - (дата звернення 11.11.2023).

16. Рудьєв В.А. Управління персоналом: навчальний посібник / В.А. Рудьєв. - Київ : Кондор, 2012. - 310 с.

17. Табу або свобода? Як прийнято стимулювати лояльність співробітників. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://jobs.ua/rus/hr/manager/motivacija_personala/47 - (дата звернення 11.11.2023).

18. Темченко О.А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О.А. Темченко // Економічний аналіз. - 2010. Вип. 7. - С. 350-353.

19. Тужилкіна О.В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858> - (дата звернення 11.11.2023).

20. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[http://ird.gov.ua/sep/sep_20171_\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep_20171_(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf) -

(дата звернення 11.11.2023).

21. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В.Г. Шинкаренко // Україна: аспекти праці. - 2000. - № 4. - С. 25-32.

22. Юрчишин В.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf - (дата звернення 11.11.2023).

23. Пустовіт О.Г. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства / О.Г. Пустовіт, Є.В. Басюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - № 3 (76). - 2021. - С.47-63.

24. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес / М.П. Денисенко, Н.В. Давиденко // Економ та держава. - 2020. - № 1. - С. 46-49.

25. Жмай А. В. Особенности обучения и управления сотрудниками поколения Альфа / А.В. Жмай, М.С. Вашковская // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інституційні перетворення та регулювання соціально-економічних процесів в умовах міжнародної інтеграції». - Одеса: ОФФСЕТіК, 2020. - С. 89-92.

26. Жмай О. В. Підходи до мотивації персоналу з урахуванням теорії поколінь / О.В. Жмай, М.Ю. Мозгальова // Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів. Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. - Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. - С. 130-132.

27. Жмай А. В. Роль корпоративной культуры в привлечении и удержании сотрудников поколения Z / А.В. Жмай, И.А. Якимова // Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції «Інституційні перетворення та регулювання соціально-економічних процесів в умовах міжнародної інтеграції». - Одеса: ОФФСЕТіК, 2020. - С. 29-32.

28. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. 2018. № 1 (22). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9. - (дата звернення

11.11.2023).

29. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. №10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262> - (дата звернення 11.11.2023).

30. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації / О.З. Лютак // Збірник наукових праць: психологія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», 2019. Вип. 23. - С. 94-101.

31. Маркасян П. Особливості мотивації співробітників покоління Z. Talent Management. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.talent-management.com.ua/5562-osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z/>.- (дата звернення 11.11.2023).

32. Теорія поколінь та український ринок праці. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://pravocontract.com.ua/archives/351>. - (дата звернення 11.11.2023).

33. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, М.І. Даниляк // Проблеми економіки. - 2017. - №1. - С. 277-283.

34. Юдіна Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства / Н.В. Юдіна // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. - Рівне : РДГУ, 2017.

35. Жмай О. В. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь / О.В. Жмай, М.Ю. Мозгальова // Вісник економічної науки України. - 2022. - № 1 (42). - С. 94-100.

36. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007.- 184 с.

37. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С.С. Занюк. - Київ : Либідь, 2002. - 304 с.

38. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу

підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. - 2010. - С. 178–181.

39. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / Н.П. Базалійська, В.В. Міщук // Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. - С. 232–236.

40. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. монографія. - Харків: Еспада, 2014. - С. 238–246.

41. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. - Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. - С.188–193.

42. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. - 2011. - С.81– 85.

43. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки, Харків: Еспада, 2010. - С.37–41.

44. Мотивація праці в різних країнах світу. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world/> - (дата звернення 11.11.2023).

45. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> - (дата звернення 11.11.2023).

46. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf - (дата звернення 11.11.2023).

47. Ігнатюк В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності

системи управління підприємством / В. Ігнатюк, Г. Туніна // International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83.

48. Попрозман О. І. Мотивація персоналу - головна проблема сучасного менеджменту підприємства / О.І. Попрозман, А.В. Постова // Платформа 3. Інноватика в бізнесі. III всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених. - С. 176-180.

49. Заставнюк Л.І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька // Приазовський економічний вісник. - Випуск 3(14) 2019. - С.166-172.

50. Про окремі заходи з реформування діяльності Національної академії наук України: Постанова Президії Національної академії наук України від 23.10.2020 р. № 171. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.nas.gov.ua/>. - (дата звернення 11.11.2023).

51. Щодо Звіту про діяльність НАН України у 2020 році та завдань наступного періоду: Постанова Загальних зборів Національної академії наук України від 27 травня 2021 р. № 2. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.nas.gov.ua/>. - (дата звернення 11.11.2023).

52. Брюховецкая Н. Е. Цифровая экономика: вызовы для промышленности и образования / Н.Е. Брюховецкая // Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 жовт. 2019 р.). - Київ: КНЕУ, 2019. - С. 328-331.

53. Антонюк В. П. Стратегія розвитку вищої освіти України в контексті вимог до людського капіталу та євроінтеграційних процесів / В.П. Антонюк // Вісник економічної науки України. - 2021. - № 1(40). - С. 113-119.

54. Брюховецька Н. Ю. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / Н.Ю. Брюховецька, Л.В. Іваненко. - Київ, 2020. - 184 с.

55. Коритько Т. Ю. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємств / Т.Ю. Коритько, І.В. Бриль // Бизнес Информ. - 2018. -

№. 5 (484). - С. 75-87.

56. Брюховецька Н. Ю. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура / Н.Ю. Брюховецька, О.А. Богуцька // Економічний вісник Донбасу. - 2020. №. 1. - С. 92-100.

57. Брюховецька Н. Ю. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України / Н.Ю. Брюховецька, О.В. Черних // Економіка промисловості. - 2020. - № 2 (90). - С. 116-132.

58. Булеев И. П. Моделирование повышения уровня интеллектуализации труда работников предприятий / И.П. Булеев, Я.С. Брюховецкий, Л.В. Иваненко // Економіка промисловості. - 2017. - №. 2. - С. 80-96.

59. Чорна О. А. Вплив інновацій нового покоління на вимоги до персоналу у машинобудуванні / О.А. Чорна // Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2020 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя, 2020. - С. 65-68.

60. Воржакова Ю. П. Мотивація персоналу в Industry 4.0. / Ю.П. Воржакова, Є.Д. Зоріна // I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». - 2020. - С. 30-31.

61. The 10 Skills You need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>. - (дата звернення 11.11.2023).

62. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань / Н.І. Ситник // Менеджмент і маркетинг інновацій. - 2017. - №3. - С. 346-354.

63. Танасюк І. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу / І.М. Танасюк, С.М. Кіршо // Бізнес Інформ. - 2021. - №4. - С. 310–315.

64. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств / Я.С. Брюховецький // Економічний вісник

Донбасу № 2(64). - 2021. - С. 216-222.

65. Історія компанії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: ovarposhta.ua/istoriya_kompanii - (дата звернення: 10.11.2023).

66. Нова Пошта [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://file.liga.net/ua/companies> - (дата звернення: 10.11.2023).

67. Данилевич Н. С. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації / Н.С. Данилевич, О.М. Поплавська, Ю.О. Пузиревська // Економічний простір. -2019. - № 142. - С. 53–65.

68. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2014. - 479 с.

69. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія / С.О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2019. - 294 с.

70. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, І.С. Лобунець // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 268–275.

71. Поплавська О. М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення / О.М. Поплавська, Т.С. Кононенко // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 5 '2021. - С.378-384.

72. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу / Т.І. Лепейко, А.О. Качала // Економіка розвитку. – 2005. - № 4. – С. 72-75.

73. Масич Л.А. Актуальные вопросы статистического анализа рынка труда в Украине / Л.А. Масич, Л.И. Зименко // Економіка і організація управління. - 2011. - Вип. №1(9). - С.62-70.

74. Москаленко Н.О. Управління трудовим потенціалом для забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.О. Москаленко // Економіка розвитку. – 2005. - № 2. – С. 89-91.

75. Смолюк В.Л. Механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства / В.Л. Смолюк // Економіка розвитку. – 2005. - № 3. – С. 63-65.

76. Тарасюк Л.В. Планування діяльності підприємства / Л.В. Тарасюк.-

Київ: «Каравелла», 2004. – 234 с.

77. Чмихало О.Л. Перспективи розвитку сучасного ринку праці України / О.Л. Чмихало // Управління розвитком. - 2011. - №11(108). - С.69-71.

78. Яковенко Р.В. Прикладні проблеми ринку праці України / Р.В. Яковенко, А.С. Пугаченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. - 2010. - Вип.17. - С. 5-9.

79. Каличева Н.Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі / Н.Є. Каличева// Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький: ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», 2015. – Вип. 4 (40). - С. 117 – 120.

80. Каличева Н.Є. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства / Н.Є. Каличева, М.І. Стецюк// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науковопрактичних статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. - Вип. 49. - С. 195 - 198.

81. Черкашина М.В. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах / М.В. Черкашина, М.О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 58. - 2017. - С. 170-179.

82. Литвин О.Є., Галицька О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації / Фінансовий простір. 2019. № 4(36). С. 127-138.

83. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах / І. Кобзиста // Агросвіт. - 2018. - № 1. - С. 42-46.

84. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу / Н. Яшкіна // Економіка та суспільство. - 2018. Вип. № 17. - С. 413-419.

85. Гуцаленко Л. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці / Л. Гуцаленко, А. Костюк // Ефективна економіка. 2019. № 11. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>. - (дата звернення: 10.11.2023).

86. Герасименко О.О. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці:

науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств / О.О. Герасименко, Г.В. Герасименко // Проблеми економіки. - 2019. - № 3(41). - С. 91-99.

87. Крамаренко А. Застосування грейдингової системи оплати праці в Digital-агенції / А. Крамаренко, М. Вишневська // Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 36. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>. - (дата звернення: 10.11.2023).

88. Hryhorak M. Yu., Leha V. O. Corporate culture reengineering strategy of a multinational logistics company. Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. 2020. No. 3. P. 18-28.

89. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 168. Article 00031. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031>. - (дата звернення: 10.11.2023).

90. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)). - (дата звернення: 10.11.2023).

91. Григорак М. Концепція реінжинірингу корпоративної культури логістичної компанії в умовах пандемії / М. Григорак, Д. Чернух // Achievements and prospects of modern scientific research: Abstracts of the III International Scientific and Practical Conference (Argentina, Buenos Aires, February 7-9, 2021). Buenos Aires: Editorial EDULCP, 2021. - P. 291-295.

92. Харчишина О. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина, Н.В. Трушкіна // Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128-139.

93. Харчишина О. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств / О. Харчишина, Н.

Трушкіна, Н. Ринкевич // Věda a perspektivy. - 2021. - № 3(3). - S. 126-146.

94. Григорак М. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній / М. Григорак Н. Трушкіна Д. Чернух // Věda a perspektivy. - № 7(14). - 2022. - С.115-129.

95. Акименко Н. В. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства / Н.В. Акименко, Н.С. Мамонтенко // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 1 '2019. - С.364-370.

96. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації Євроінтеграційних пріоритетів : дис. ...канд.. екон. наук : спец. 08.00.04. - Житомир : [б. в.], 2015. - 280 с.

97. Лугова В. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу / В.М. Лугова, Г.М. Чумак // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - № 23. - С. 259–262.

98. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. - Харків : АдвАтм, 2010. - 240 с.

99. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія оцінки впливових чинників. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/18.pdf - (дата звернення: 10.11.2023).

100. Чмут А. В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань / А.В. Чмут // Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. - 2012. - № 6. - С. 232–237.

101. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія / А.М. Колосов. - Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - 344 с.

102. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. - 384 с.

103. Чуркін А. О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії / А.О. Чуркін // Економіка та суспільство. - 2022. Випуск №45.