



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО «ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі ТОВ
«Нова пошта»)»
здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»
Кудринської Катерини Іванівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, -
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Бортнік Іван Анатолійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
директор регіонального підрозділу «Нова пошти» - «Захід»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кудринській Катерині Іванівній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)»**

Керівник роботи Думич Наталія Богданівна

кандидат економічних наук, -

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис 1.1 і табл.1.1 – 1.3 - теоретичні засади управління мотивацією персоналу підприємства.

Рис 2.1 – 2.3 і табл. 2.1 – 2.6 – аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

Табл. 3.1 – 3.5 – удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Нова пошта».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень - 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2025р.</i>	
6.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-червень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувачка

(підпис)

Кудринська К.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Думич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кудринська Катерина. Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 64 сторінки, включаючи 14 таблиць, 4 рисунків.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства. Розглянуто сутність, роль та значення мотивації в системі менеджменту, проаналізовано основні теорії мотивації та особливості їх застосування в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу приділено характеристиці матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу та їх впливу на ефективність діяльності підприємства. У роботі проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта», а також досліджено стан системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності працівників та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, ефективність, підприємство, логістика.

ANNOTATION

Kateryna Kudrynska. Personnel Motivation Management at an Enterprise (Case Study of LLC “Nova Poshta”). Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 64 pages, including 14 tables, 4 figures.

The theoretical and practical aspects of personnel motivation management at an enterprise. It examines the essence, role, and importance of motivation within the management system, analyzes major motivation theories, and highlights the specifics of their application under modern economic conditions. Particular attention is given to the characteristics of material and non-material motivation methods and their impact on enterprise performance. The study includes an analysis of financial and economic indicators of LLC “Nova Poshta”, as well as an assessment of the current state of the personnel motivation system at the enterprise. Directions for improving the personnel motivation system aimed at increasing labor productivity, enhancing employee satisfaction, and ensuring the enterprise’s competitiveness in contemporary conditions.

Keywords: personnel motivation, human resource management, material motivation, non-material motivation, efficiency, enterprise, logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.....	9
1.2 Теорії мотивації персоналу та їх застосування в сучасних організаціях.....	13
1.3 Методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.....	17
Висновок до I розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрової політики ТОВ «Нова пошта».....	27
2.2 Аналіз діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».....	34
2.3 Обґрунтування необхідності вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».....	39
Висновок до II розділу	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	48
3.1 Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу підприємства.....	48
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».....	53
3.3 Прогнозування результатів інноваційної діяльності підприємства внаслідок впровадження заходів мотивації персоналу.....	59
Висновок до III розділу	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне використання людських ресурсів. Саме персонал виступає носієм знань, навичок, професійного досвіду та інноваційного потенціалу, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування дієвої системи управління мотивацією персоналу, здатної забезпечити високий рівень залученості працівників, їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації та підвищення продуктивності праці.

Сучасні підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність, а на перший план виходять мотиваційні механізми, які поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, можливості професійного розвитку, формування корпоративної культури та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме мотивація персоналу стає інструментом узгодження інтересів працівників і підприємства, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності проблема управління мотивацією персоналу набуває для великих компаній сфери логістики та сервісних послуг, діяльність яких базується на ефективній роботі значної кількості працівників. Одним із таких підприємств є ТОВ «Нова пошта» – лідер українського ринку експрес-доставки, що характеризується масштабною мережею відділень, високою інтенсивністю бізнес-процесів та значним кадровим потенціалом. Забезпечення належного рівня мотивації персоналу в такій компанії є необхідною умовою підтримання якості сервісу, лояльності клієнтів та збереження конкурентних позицій на ринку.

Питання мотивації персоналу широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких слід відзначити А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.

МакКлелланда, В. Врума, А. Колота, Д. Богиню, Н. Кабушкіна, Г. Щокіна та інших. У наукових дослідженнях розглядаються теоретичні основи мотивації, класифікація мотиваційних чинників, механізми стимулювання трудової діяльності, а також методи оцінювання ефективності мотиваційних систем. Водночас, з огляду на постійні зміни умов господарювання та специфіку діяльності окремих підприємств, проблема удосконалення управління мотивацією персоналу потребує подальших досліджень і практичного опрацювання.

Актуальність теми, її практична значущість для сучасних підприємств, а також необхідність адаптації мотиваційних механізмів до реальних умов функціонування українських компаній зумовили вибір теми дипломної роботи, визначення її мети, завдань та структури.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу підприємства та розроблення напрямів удосконалення системи мотивації на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства;
- узагальнити основні теорії мотивації персоналу та обґрунтувати можливості їх застосування в сучасних організаціях;
- охарактеризувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- визначити показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності та кадрової політики ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати діючу систему мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність управління мотивацією персоналу в ТОВ «Нова пошта»;

– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є система управління мотивацією персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних засад мотивації персоналу; структурно-функціональний метод – для вивчення системи управління мотивацією; статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності мотиваційних інструментів; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, матеріали офіційних джерел, статистична інформація, фінансова та нефінансова звітність, а також відкриті дані щодо діяльності ТОВ «Нова пошта».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить близько 62 сторінок формату А4 і містить таблиці та рисунки відповідно до тематики дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності керівництва формувати та підтримувати високий рівень зацікавленості персоналу у досягненні поставлених цілей [1]. У цьому контексті мотивація персоналу виступає одним із ключових інструментів менеджменту, що забезпечує узгодження інтересів працівників та організації, активізацію трудової діяльності й підвищення результативності праці.

У загальному розумінні мотивація є складним соціально-економічним і психологічним процесом, що спонукає людину до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей [10]. У науковій літературі мотивацію персоналу трактують як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують у працівників прагнення до ефективної трудової діяльності, професійного розвитку та самореалізації. Вона визначає не лише інтенсивність праці, а й її якість, відповідальність, ініціативність та рівень залученості працівника в діяльність підприємства.

У системі менеджменту мотивація персоналу займає особливе місце, оскільки безпосередньо пов'язана з реалізацією таких управлінських функцій, як планування, організація, контроль і регулювання [11]. Саме через мотиваційні механізми керівництво підприємства має змогу впливати на поведінку працівників, спрямовувати їхні зусилля на виконання стратегічних і тактичних завдань, забезпечувати стабільність кадрового складу та знижувати рівень плинності персоналу.

Сутність мотивації персоналу полягає у формуванні стійкого внутрішнього прагнення працівника до праці, що базується на усвідомленні значущості виконуваних завдань, можливості задоволення власних потреб і

отримання винагороди [12]. При цьому важливою особливістю мотивації є її індивідуальний характер, оскільки кожен працівник має власну систему цінностей, очікувань, потреб і життєвих пріоритетів. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління мотивацією персоналу, який поєднує різні інструменти впливу.

У наукових дослідженнях виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистих інтересах працівника, задоволенні від процесу праці, можливості професійного зростання та самореалізації. Зовнішня мотивація пов'язана із застосуванням матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії, соціальні пільги, визнання, кар'єрне зростання та соціальний статус. Ефективна система управління мотивацією персоналу передбачає гармонійне поєднання обох видів мотивації з урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей його персоналу [7].

Роль мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства проявляється у її впливі на ключові показники діяльності організації [2]. Зокрема, належний рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зниженню рівня браку та втрат, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, мотивовані працівники демонструють більшу лояльність до підприємства, готовність до змін і впровадження інновацій, що є особливо важливим в умовах динамічного розвитку ринку.

Важливим аспектом мотивації персоналу є її значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасній економіці, де технології та матеріальні ресурси стають дедалі доступнішими, саме людський капітал перетворюється на вирішальний фактор успіху. Підприємства, які приділяють значну увагу розвитку мотиваційних механізмів, отримують конкурентні переваги завдяки високій якості сервісу, ефективній взаємодії з клієнтами та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5].

Мотивація персоналу також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства. Через систему мотивації керівництво транслює працівникам цінності, норми поведінки та стратегічні пріоритети організації. Визнання досягнень, заохочення ініціативності, підтримка командної роботи сприяють формуванню атмосфери довіри, співпраці та взаємної відповідальності, що позитивно позначається на загальних результатах діяльності підприємства [8].

Значення мотивації персоналу посилюється також у контексті утримання кваліфікованих кадрів. Високий рівень конкуренції на ринку праці змушує підприємства шукати ефективні способи залучення та збереження талановитих працівників [9]. У цьому аспекті система мотивації виступає важливим інструментом кадрової політики, який дозволяє зменшити плинність персоналу, знизити витрати на підбір і навчання нових працівників та забезпечити стабільність трудового колективу.

Таким чином, мотивація персоналу є багатограним економічним і управлінським явищем, що відіграє ключову роль у системі менеджменту підприємства. Вона забезпечує активізацію трудової діяльності працівників, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та формує основу для її сталого розвитку. Усвідомлення сутності, ролі та значення мотивації персоналу створює необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження теорій мотивації та практичних механізмів її реалізації, що буде розглянуто у наступних підпунктах дипломної роботи.

У сучасній науковій думці поняття мотивації персоналу розглядається з різних позицій, що зумовлено міждисциплінарним характером цього явища. Зокрема, з економічної точки зору мотивація персоналу пов'язується з формуванням ефективної системи стимулювання праці, яка забезпечує зростання продуктивності та результативності діяльності працівників [6]. З позиції психології мотивація трактується як сукупність внутрішніх спонукань, потреб і цінностей, що визначають поведінку людини в процесі трудової діяльності.

У працях вітчизняних науковців мотивація персоналу визначається як процес спонукання працівників до ефективної праці шляхом створення умов для задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб. Так, А. Колот розглядає мотивацію як систему взаємопов'язаних економічних, соціальних і психологічних чинників, що формують трудову поведінку працівника. Д. Богиня наголошує на тому, що мотивація персоналу є основою ефективного використання трудового потенціалу та одним із ключових напрямів кадрової політики підприємства. У свою чергу, Н. Кабушкін підкреслює, що мотивація виступає механізмом узгодження інтересів працівника і роботодавця, що сприяє досягненню балансу між цілями організації та особистими очікуваннями персоналу [1].

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що мотивація персоналу є багатовимірним явищем, яке поєднує в собі економічні стимули, соціальні гарантії, психологічні чинники та управлінські впливи. Саме тому формування ефективної системи мотивації потребує комплексного підходу, що враховує як інтереси підприємства, так і індивідуальні особливості працівників [4].

Мотивація персоналу тісно пов'язана з іншими функціями менеджменту та виступає невід'ємною складовою системи управління персоналом. У процесі планування мотивація проявляється через визначення цілей і очікуваних результатів діяльності працівників. На етапі організації вона забезпечує розподіл завдань і відповідальності з урахуванням мотиваційних чинників [10]. Функція контролю дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей і скоригувати мотиваційні механізми відповідно до отриманих результатів. Таким чином, мотивація пронизує всі етапи управлінського процесу та забезпечує його цілісність.

Особливе значення мотивація персоналу має в умовах трансформації трудових відносин, коли зростає роль нематеріальних стимулів [3]. Сучасні працівники дедалі більше орієнтуються не лише на рівень оплати праці, а й на можливості професійного розвитку, гнучкість графіка, баланс між роботою та особистим життям, атмосферу в колективі та соціальну відповідальність

роботодавця. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати традиційні підходи до мотивації та впроваджувати нові інструменти управління персоналом.

Значення мотивації персоналу також проявляється у її впливі на інноваційну активність підприємства. Мотивовані працівники більш схильні до генерації нових ідей, участі в удосконаленні бізнес-процесів та впровадженні інноваційних рішень. Це особливо важливо для підприємств, що функціонують у динамічному конкурентному середовищі та прагнуть забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [18].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що мотивація персоналу є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, який визначає ефективність використання людського капіталу, рівень досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможність організації. Ґрунтовне розуміння сутності, ролі та значення мотивації персоналу створює необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу мотиваційних теорій та практичних механізмів їх застосування в діяльності сучасних підприємств.

1.2 Теорії мотивації персоналу та їх застосування в сучасних організаціях

Формування ефективної системи управління мотивацією персоналу неможливе без ґрунтового розуміння теоретичних основ мотивації праці. Протягом розвитку науки управління було сформовано значну кількість теорій мотивації, які пояснюють причини трудової поведінки працівників, їхні потреби, очікування та стимули до продуктивної діяльності [14]. Застосування положень цих теорій у практиці менеджменту дозволяє підприємствам розробляти мотиваційні механізми, адаптовані до специфіки персоналу та умов функціонування організації.

У науковій літературі теорії мотивації персоналу традиційно поділяють на змістовні та процесні [13]. Змістовні теорії зосереджують увагу на виявленні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до певної поведінки, тоді як

процесні теорії аналізують сам механізм мотивації, тобто те, як працівник обирає певну модель поведінки з урахуванням очікувань, цілей і можливих результатів.

Змістовні теорії мотивації. Однією з найвідоміших і найбільш поширених у практиці управління є ієрархія потреб А. Маслоу. Згідно з цією теорією, потреби людини мають ієрархічну структуру та поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби у самореалізації. У контексті управління персоналом це означає, що підприємство має забезпечити працівникам належний рівень оплати праці та соціальних гарантій, перш ніж очікувати від них високої ініціативності, творчості та самовіддачі [14].

Практичне застосування теорії Маслоу в сучасних організаціях полягає у формуванні багаторівневої системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з можливостями кар'єрного росту, професійного розвитку та самореалізації. Водночас слід зазначити, що ієрархія потреб не завжди має чітку послідовність, оскільки для різних працівників пріоритети можуть суттєво відрізнятися [15].

Іншою вагомою змістовною теорією є двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, яка ґрунтується на розподілі чинників, що впливають на трудову поведінку працівників, на гігієнічні та мотиваційні [11]. До гігієнічних чинників належать умови праці, рівень заробітної плати, міжособистісні відносини, політика підприємства. Вони не мотивують працівників безпосередньо, але їх відсутність викликає незадоволення. Мотиваційні чинники, такі як досягнення, визнання, змістовність роботи, можливість професійного зростання, безпосередньо впливають на підвищення задоволеності працею та результативності діяльності. Значний внесок у розвиток теорій мотивації зробив Д. МакКлелланд, який виділив три основні потреби, що визначають поведінку людини: потребу в досягненні, потребу у владі та потребу у приналежності. На відміну від ієрархічних моделей, ця теорія наголошує на індивідуальних відмінностях між працівниками та можливості розвитку домінуючих потреб у процесі професійної діяльності. У практиці менеджменту положення теорії

МакКлелланда використовуються для формування команд, підбору персоналу на керівні посади та розробки індивідуальних мотиваційних програм [16].

Процесні теорії мотивації зосереджуються на аналізі того, як працівники оцінюють власні зусилля, очікувані результати та винагороди. Однією з ключових у цій групі є теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація працівника залежить від трьох складових: очікування того, що зусилля призведуть до певного результату; очікування отримання винагороди; цінності цієї винагороди для працівника. Якщо хоча б один із цих елементів є низьким, рівень мотивації суттєво знижується. Практичне значення теорії Врума полягає у необхідності чіткого формулювання цілей, прозорості системи оцінювання результатів праці та справедливості винагороди. У сучасних організаціях це реалізується через впровадження систем КРІ, бонусних програм та регулярного зворотного зв'язку між керівником і працівником [18].

Важливе місце серед процесних теорій посідає теорія справедливості Дж. Адамса, яка ґрунтується на прагненні працівників до соціальної рівності. Згідно з цією теорією, люди оцінюють співвідношення між власними зусиллями та отриманою винагородою у порівнянні з іншими працівниками. Відчуття несправедливості може призвести до зниження мотивації, конфліктів і плинності персоналу. Для уникнення таких негативних наслідків підприємствам необхідно забезпечувати прозорість оплати праці, обґрунтованість преміювання та рівні можливості для професійного розвитку [5].

Окрему увагу слід приділити теорії постановки цілей Е. Локка, яка стверджує, що чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі підвищують рівень мотивації та результативність праці. Умовами ефективності цієї теорії є залучення працівників до процесу формування цілей, наявність зворотного зв'язку та підтримка з боку керівництва [10]. У сучасних організаціях положення теорії Локка широко застосовуються в системах управління за цілями та оцінювання ефективності діяльності персоналу. Узагальнення та практичне застосування теорій мотивації. Аналіз змістовних і процесних теорій мотивації свідчить про те, що жодна з них не може бути універсальною для всіх

підприємств і категорій персоналу. Ефективне управління мотивацією потребує комплексного підходу, який поєднує різні теоретичні положення з урахуванням специфіки діяльності організації, рівня розвитку персоналу та особливостей корпоративної культури [6].

У сучасних організаціях дедалі частіше використовується інтегрований підхід до мотивації персоналу, що поєднує матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, чітке цілепокладання, справедливу оцінку результатів праці та можливості професійного розвитку. Застосування теорій мотивації в практиці менеджменту дозволяє не лише підвищити ефективність трудової діяльності, а й сформувати довгострокову лояльність персоналу до підприємства [8].

Незважаючи на значний внесок класичних теорій мотивації у розвиток науки управління персоналом, слід зазначити, що їх застосування в сучасних організаціях потребує критичного осмислення та адаптації до реальних умов господарювання. Більшість змістовних теорій формувалися в умовах індустріального суспільства, коли пріоритет надавався стабільності зайнятості, матеріальним стимулам і чіткій ієрархії управління. Водночас сучасний ринок праці характеризується зростанням ролі інтелектуальної праці, гнучких форм зайнятості та нематеріальних чинників мотивації.

Зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу зазнає критики через відсутність універсальності, оскільки в реальних умовах працівники можуть одночасно керуватися потребами різних рівнів [4]. Для молодих спеціалістів домінуючими можуть бути потреби у самореалізації та професійному розвитку, навіть за умов недостатнього матеріального забезпечення, тоді як для працівників старшого віку більшого значення набуває стабільність та соціальні гарантії. Це свідчить про необхідність індивідуалізації мотиваційних підходів у межах одного підприємства. Двофакторна теорія Ф. Герцберга також має певні обмеження, пов'язані зі складністю чіткого розмежування гігієнічних і мотиваційних чинників. У практиці управління персоналом матеріальна винагорода може виступати не лише фактором уникнення незадоволення, а й потужним мотиватором, особливо в умовах економічної нестабільності. Водночас

положення цієї теорії є корисними для розуміння важливості змістовності праці та ролі нематеріальних стимулів у формуванні довгострокової мотивації [9].

Узагальнюючи ключові положення змістовних і процесних теорій мотивації проаналізуємо їх порівняльну характеристику в (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу*

Теорія	Основний акцент	Можливості застосування
Теорія потреб А. Маслоу	Ієрархія потреб	Формування комплексної системи мотивації
Теорія Ф. Герцберга	Задоволеність працею	Збагачення змісту роботи
Теорія Д. МакКлелланда	Індивідуальні потреби	Підбір і розвиток персоналу
Теорія В. Врума	Очікування та винагорода	Системи КРІ та преміювання
Теорія справедливості Дж. Адамса	Соціальна рівність	Прозорість оплати праці
Теорія постановки цілей Е. Локка	Цілепокладання	Управління за результатами

*Джерело: порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> [13]

Наведена таблиця свідчить про те, що кожна теорія мотивації має власну сферу застосування та може бути ефективною лише за умови її поєднання з іншими підходами. У практиці сучасних підприємств дедалі частіше використовується синтез теоретичних положень, що дозволяє сформувати гнучку систему управління мотивацією персоналу.

Таким чином, теорії мотивації персоналу є важливим інструментом формування ефективної системи управління персоналом, однак їх застосування потребує адаптації до сучасних умов діяльності підприємств. Узагальнення та критичний аналіз теоретичних підходів створюють методологічне підґрунтя для подальшого дослідження методів мотивації персоналу, що буде розглянуто у наступному підпункті.

1.3 Методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Ефективне управління мотивацією персоналу підприємства передбачає використання сукупності методів впливу на трудову поведінку працівників з

метою підвищення їх зацікавленості у результатах праці та досягненні цілей організації. У практиці менеджменту такі методи традиційно поділяють на матеріальні та нематеріальні, кожна з яких виконує власну функцію в системі управління персоналом. Їх поєднання дозволяє сформувати комплексну мотиваційну систему, здатну враховувати різноманітні потреби та очікування працівників [2].

Матеріальна мотивація є одним із найпоширеніших та найбільш зрозумілих інструментів впливу на персонал. Вона ґрунтується на використанні фінансових стимулів, які безпосередньо пов'язані з результатами трудової діяльності працівників. Основною формою матеріальної мотивації виступає заробітна плата, яка є ключовим джерелом доходу працівника та важливим чинником задоволення його базових потреб [12].

Заробітна плата як елемент мотиваційної системи виконує не лише відтворювальну, а й стимулюючу функцію. Диференціація оплати праці залежно від кваліфікації, складності виконуваних завдань, рівня відповідальності та результатів роботи сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності [10]. У сучасних організаціях дедалі частіше застосовуються гнучкі системи оплати праці, які поєднують фіксовану та змінну частини.

Важливе місце серед матеріальних методів мотивації займають премії та бонуси, які надаються за досягнення визначених результатів, перевиконання планових показників, високу якість виконання робіт або участь у реалізації важливих проєктів [18]. Преміальна система дозволяє безпосередньо пов'язати винагороду з результатами праці, що відповідає положенням процесних теорій мотивації, зокрема теорії очікувань В. Врума.

Окрім заробітної плати та премій, до матеріальних методів мотивації належать доплати, надбавки, соціальні пільги та компенсації. До них можна віднести оплату понаднормових робіт, надбавки за стаж, компенсацію витрат на транспорт або харчування, медичне страхування, фінансову допомогу та інші

соціальні гарантії [15]. Такі інструменти сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні методи матеріальної мотивації персоналу *

Метод	Характеристика	Мотиваційний ефект
Заробітна плата	Основна форма винагороди	Забезпечення базових потреб
Премії та бонуси	Винагорода за результат	Підвищення продуктивності
Надбавки та доплати	За стаж, умови праці	Утримання персоналу
Соціальні пільги	Медстрахування, компенсації	Лояльність працівників

*Джерело: основні методи матеріальної мотивації персоналу : веб-сайт. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> [15]

Разом з тим, надмірна орієнтація виключно на матеріальні стимули може призвести до зниження внутрішньої мотивації працівників та формування залежності від фінансових винагород. Тому сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють розвитку нематеріальних методів мотивації [17].

Нематеріальна мотивація охоплює сукупність інструментів впливу, які не мають прямого грошового вираження, але суттєво впливають на поведінку працівників, їх задоволеність працею та рівень залученості. До нематеріальних методів мотивації належать визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [3].

Одним із ключових нематеріальних стимулів є визнання результатів праці. Публічне заохочення, подяки, грамоти, відзнаки сприяють підвищенню самооцінки працівників та задоволеності їхньої потреби у визнанні. Такий підхід особливо ефективний для працівників, орієнтованих на професійні досягнення та соціальний статус [8].

Важливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграє професійний розвиток персоналу, який включає навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах наставництва. Надання можливостей для розвитку сприяє формуванню довгострокової мотивації та підвищує конкурентоспроможність персоналу на ринку праці [6].

Кар'єрне зростання також є потужним нематеріальним стимулом, який дозволяє поєднати інтереси працівника та підприємства. Чітко визначені перспективи просування по службі, прозорі критерії оцінювання результатів праці та система кадрового резерву сприяють зниженню плинності персоналу та формуванню стабільного трудового колективу [7].

Окрему увагу слід приділити корпоративній культурі та соціально-психологічному клімату, які відіграють важливу роль у формуванні нематеріальної мотивації. Довіра між керівництвом і працівниками, командна робота, підтримка ініціативності та відкритість комунікацій створюють сприятливі умови для ефективної трудової діяльності [9].

Досвід сучасних підприємств свідчить про те, що найвищу ефективність забезпечує комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу. Матеріальні стимули створюють базу для задоволення основних потреб працівників, тоді як нематеріальні інструменти сприяють формуванню внутрішньої мотивації, лояльності та довгострокової зацікавленості у результатах діяльності підприємства [2].

Таким чином, вибір і поєднання методів мотивації персоналу мають здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, категорій персоналу та стратегічних цілей організації [19]. Ґрунтовний аналіз матеріальних і нематеріальних методів мотивації (див. табл. 1.3) створює теоретичну основу для оцінювання ефективності мотиваційної системи.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу *

Вид мотивації	Переваги	Недоліки
Матеріальна	Прямий стимул, швидкий ефект, вимірюваність	Короткостроковий вплив, високі витрати
Нематеріальна	Довгостроковий ефект, лояльність, залученість	Складність оцінювання ефекту

*Джерело: переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві : веб-сайт. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/a47e0239-b1b6-459f-a49d-a602c2d9840f> [17]

Як показує практика сучасних підприємств, ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від здатності керівництва поєднувати різні методи мотивації залежно від категорій персоналу. Для робітничих професій і персоналу, задіяного у виконанні стандартизованих операцій, більш вагомим стимулом виступає матеріальна мотивація. Натомість для управлінського персоналу та фахівців із високим рівнем кваліфікації важливу роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема визнання, автономія у прийнятті рішень та можливості професійного зростання.

На рис. 1.1 подано узагальнену схему системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства, яка відображає взаємозв'язок основних мотиваційних інструментів та їх вплив на результати трудової діяльності.



Рис. 1.1. Система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства*

*Джерело: складено автором на основі системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства ТОВ «Нова пошта».

Використання комплексної системи мотивації дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управління персоналом та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Саме тому у сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється інтеграції

різних мотиваційних інструментів у єдину систему, орієнтовану на довгостроковий розвиток організації.

Ефективність системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства, оскільки безпосередньо впливає на результати праці, рівень продуктивності, лояльність працівників та загальну конкурентоспроможність організації. Саме тому важливим завданням менеджменту є не лише формування мотиваційної системи, але й регулярне оцінювання її результативності з використанням відповідних показників.

Оцінювання ефективності мотивації персоналу являє собою комплексний процес, що передбачає аналіз як кількісних, так і якісних характеристик трудової діяльності персоналу. При цьому слід враховувати, що мотивація має багатофакторний характер, а її результати не завжди можуть бути безпосередньо виміряні лише фінансовими показниками. У зв'язку з цим доцільно застосовувати систему показників, яка охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти [6].

У науковій літературі найчастіше виділяють три основні групи показників ефективності системи мотивації персоналу: економічні, соціальні та організаційні. Кожна з цих груп відображає різні аспекти впливу мотиваційних заходів на діяльність підприємства та поведінку працівників [9].

Економічні показники є найбільш поширеними та формалізованими, оскільки дозволяють оцінити вплив мотивації персоналу на фінансові результати діяльності підприємства. До основних економічних показників належать продуктивність праці, рівень витрат на персонал, рентабельність праці та співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці [10].

Соціальні показники дозволяють оцінити вплив мотивації на поведінку персоналу, рівень задоволеності працею та соціально-психологічний клімат у колективі. Вони є особливо важливими для підприємств сфери послуг, де результат діяльності значною мірою залежить від якості взаємодії персоналу з клієнтами. До соціальних показників ефективності мотивації належать рівень

плинності кадрів, стабільність персоналу, рівень трудової дисципліни, кількість порушень трудового розпорядку та рівень залученості працівників до діяльності підприємства. Зменшення плинності кадрів зазвичай свідчить про ефективність застосованих мотиваційних заходів і формування лояльності персоналу до організації [7].

Організаційні показники характеризують вплив мотивації на внутрішні процеси підприємства, зокрема на якість виконання робіт, рівень інноваційної активності та ступінь відповідальності працівників. До цієї групи показників належать кількість пропозицій щодо покращення діяльності, рівень дотримання стандартів якості, показники клієнтської задоволеності та рівень внутрішньої комунікації [8].

Якісні показники ефективності мотивації часто мають суб'єктивний характер, однак їх роль у сучасних умовах господарювання постійно зростає. Зокрема, для підприємств логістичної сфери важливим є формування орієнтації персоналу на клієнта, що безпосередньо пов'язано з мотиваційною політикою компанії [3].

Економічні показники ефективності мотивації персоналу доцільно аналізувати з урахуванням специфіки діяльності підприємства та галузевих особливостей. Так, зростання продуктивності праці за незмінної або помірно зростаючої чисельності персоналу може свідчити про позитивний вплив мотиваційних заходів. Водночас збільшення фонду оплати праці без відповідного підвищення результативності діяльності вимагає додаткового аналізу доцільності використання матеріальних стимулів [2].

Соціальні показники ефективності мотиваційної системи є важливим індикатором рівня задоволеності персоналу та стабільності трудового колективу. Високий рівень плинності кадрів часто свідчить про недоліки у системі мотивації, зокрема недостатню увагу до нематеріальних стимулів, обмежені можливості кар'єрного зростання або несприятливий соціально-психологічний клімат. Зменшення плинності кадрів, навпаки, може розглядатися як результат ефективної мотиваційної політики підприємства [4].

Важливим інструментом оцінювання соціальних показників є регулярне проведення опитувань персоналу, які дозволяють виявити рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою праці, стилем керівництва та можливостями професійного розвитку. Результати таких досліджень можуть бути використані для формування індивідуалізованих мотиваційних програм та вдосконалення кадрової політики підприємства [19].

Організаційні та якісні показники ефективності мотивації персоналу дозволяють оцінити вплив мотиваційної системи на внутрішні процеси підприємства. Зокрема, зростання кількості ініціатив та пропозицій з боку працівників щодо вдосконалення діяльності свідчить про підвищення рівня залученості персоналу. Для підприємств сервісної та логістичної сфери важливим є також рівень клієнтської задоволеності, який опосередковано відображає ефективність мотивації працівників, задіяних у взаємодії з клієнтами.

Для підвищення об'єктивності оцінювання ефективності системи мотивації персоналу доцільно використовувати інтегральний підхід, який передбачає поєднання різних груп показників у єдину систему. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності оцінювання та врахувати як економічні результати діяльності, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом [6].

Разом з тим, слід враховувати, що оцінювання ефективності мотивації персоналу має певні обмеження, пов'язані зі складністю кількісного вимірювання нематеріальних чинників. Тому результати аналізу повинні розглядатися у взаємозв'язку з якісними спостереженнями та управлінським досвідом керівництва підприємства [5].

Таким чином, систематичне оцінювання ефективності мотивації персоналу є необхідною умовою удосконалення системи управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємства. Використання комплексу економічних, соціальних та організаційних показників створює

надійну аналітичну основу для подальшого дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

Висновки до I розділу

У першому розділі дипломної роботи було здійснено ґрунтовне теоретичне дослідження сутності, ролі та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що мотивація персоналу є складним багатограним явищем, яке поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти і виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності сучасних організацій.

У результаті аналізу наукових джерел з'ясовано, що мотивація персоналу трактується як процес спонукання працівників до продуктивної трудової діяльності шляхом формування системи стимулів, спрямованих на задоволення їхніх потреб та узгодження особистих інтересів із цілями підприємства. У межах дослідження методів мотивації персоналу визначено, що ефективна мотиваційна система повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів впливу.

Окрему увагу у першому розділі було приділено дослідженню показників оцінювання ефективності системи мотивації персоналу. Встановлено, що оцінювання мотивації повинно здійснюватися на основі сукупності економічних, соціальних та організаційних показників, які дозволяють комплексно оцінити вплив мотиваційних заходів на результати діяльності підприємства та поведінку працівників.

Доведено, що систематичне оцінювання ефективності мотиваційної системи є необхідною умовою її удосконалення та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Використання комплексного підходу до оцінювання мотивації дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти управління персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, результати теоретичного дослідження, викладені у першому розділі дипломної роботи, створюють науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління мотивацією персоналу підприємства. Отримані теоретичні узагальнення та висновки є основою для практичного дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта», оцінювання її ефективності та розробки напрямів удосконалення, що буде здійснено у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» є одним із найбільших підприємств логістичної галузі України, яке здійснює діяльність у сфері експрес-доставки вантажів, посилок і документів. Компанія орієнтована на обслуговування як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів, забезпечуючи повний спектр логістичних послуг на національному рівні. В умовах зростання електронної комерції, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог споживачів до якості сервісу діяльність ТОВ «Нова пошта» набуває особливої соціально-економічної значущості [23].

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 рр. Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» та визначення тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники за останні три роки. Аналіз динаміки показників дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства, рівень використання ресурсів та сформулювати уявлення про фінансову стійкість компанії. ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних операторів логістичного ринку України, що зумовлює стабільне зростання обсягів наданих послуг навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Упродовж 2023–2025 років підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури [25].

Основними показниками, які доцільно використати для аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта», є чистий дохід від реалізації послуг, фінансовий результат діяльності, чистий прибуток, собівартість реалізованих послуг, чисельність персоналу та фонд оплати праці. Динаміку зазначених показників наведено в (див. табл. 2.1).

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації, млн грн	44 000	56 000	70 000
Собівартість реалізованих послуг, млн грн	36 800	46 200	57 400
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	7 200	9 800	12 600
Чистий прибуток, млн грн	6 000	8 200	10 500
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32 000	34 000	36 000
Фонд оплати праці, млн грн	9 600	12 200	15 000

*Джерело: складено за даними відкритих джерел та фінансової звітності підприємства ТОВ «Нова пошта»: веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> [31]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стабільне зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» упродовж 2023–2025 років. У 2024 році порівняно з 2023 роком дохід збільшився на 27,3 %, а у 2025 році – ще на 25 %, що зумовлено зростанням обсягів наданих послуг та розширенням мережі відділень [28].

Зростання собівартості реалізованих послуг відбувалося пропорційно збільшенню обсягів діяльності підприємства. Водночас темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток демонструють стійку тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність управління витратами та доходами підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» упродовж аналізованого періоду поступово зростала, що обумовлено розширенням масштабів діяльності та збільшенням обсягів логістичних операцій. Зростання фонду оплати праці випереджало темпи зростання чисельності персоналу, що

свідчить про підвищення рівня оплати праці та використання матеріальних стимулів для утримання персоналу [30].

Отримані результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільним фінансово-економічним станом і має достатні ресурси для подальшого розвитку, зокрема вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. Функціонування підприємства відбувається в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін у споживчих уподобаннях. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері управління персоналом. Для логістичної компанії, діяльність якої ґрунтується на швидкості, точності та якості виконання операцій, персонал виступає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності [22].

Основними видами діяльності ТОВ «Нова пошта» є приймання та обробка відправлень, сортування, транспортування, кур'єрська доставка, а також надання додаткових сервісів. Масштабність операційної діяльності підприємства обумовлює значну чисельність персоналу, складну організаційну структуру та високі вимоги до професійної підготовки працівників. У таких умовах ефективна система управління мотивацією персоналу є важливим інструментом забезпечення стабільності функціонування підприємства.

ТОВ «Нова пошта» посідає провідні позиції на українському ринку логістичних послуг, формуючи високі стандарти обслуговування клієнтів та впроваджуючи сучасні управлінські рішення. Компанія активно використовує цифрові технології, автоматизовані системи обробки даних та інноваційні логістичні рішення, що значною мірою впливає на вимоги до персоналу та методи його мотивації.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта» має багаторівневий характер та поєднує елементи функціональної і дивізіональної моделей. Центральний офіс компанії здійснює стратегічне управління, формування корпоративної політики та контроль за діяльністю регіональних підрозділів. Регіональні філії, у свою чергу, забезпечують оперативне

управління відділеннями та логістичними центрами [38]. Така структура дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з оперативною гнучкістю, що є особливо важливим для підприємства з великою географією діяльності. Узагальнену організаційну структуру управління ТОВ «Нова пошта» подано на рисунку 2.1.

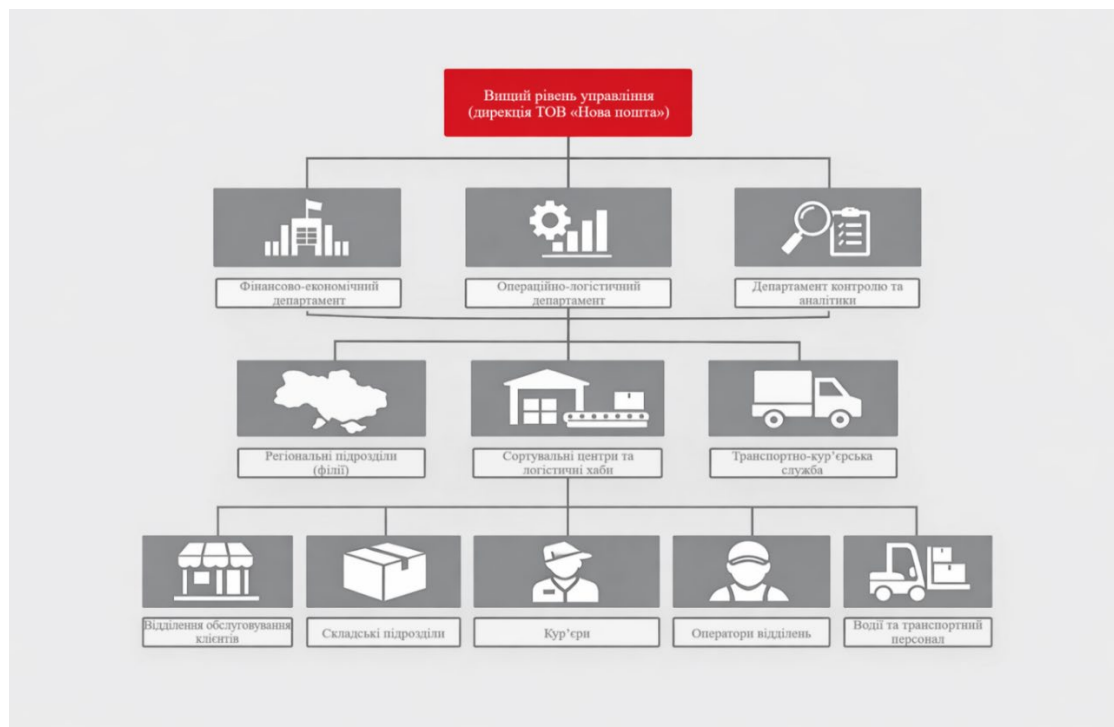


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: складено автором на основі організаційної структури управління ТОВ «Нова пошта».

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру управління ТОВ «Нова пошта», яка відображає ієрархічний розподіл управлінських повноважень та функціональних обов'язків між структурними підрозділами підприємства. Запропонована структура є багаторівневою та поєднує елементи функціональної й дивізіональної моделей управління, що забезпечує ефективне поєднання стратегічного керівництва з оперативним управлінням на регіональному рівні.

Вищий рівень управління представлений дирекцією підприємства, яка визначає стратегічні напрями розвитку, формує корпоративну політику та здійснює загальний контроль за діяльністю компанії. На середньому рівні функціонують профільні департаменти, зокрема фінансово-економічний,

операційно-логістичний та департамент контролю й аналітики, що забезпечують реалізацію управлінських рішень у відповідних сферах діяльності [22].

Нижчі рівні структури представлені регіональними підрозділами, логістичними хабами, сортувальними центрами та відділеннями обслуговування клієнтів, які безпосередньо здійснюють операційну діяльність підприємства. Така побудова організаційної структури дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності, оперативність прийняття рішень та ефективну координацію роботи персоналу.

У системі управління підприємством важливе місце займає служба управління персоналом, яка відповідає за формування кадрової політики, підбір і розвиток персоналу, а також за розробку та реалізацію мотиваційних програм. Мотивація персоналу розглядається як одна з ключових функцій управління, яка безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей та реалізацією загальної стратегії розвитку підприємства. Взаємозв'язок мотивації персоналу з іншими управлінськими функціями представлено на рисунку 2.2 [25].



Рис. 2.2. Місце мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: складено автором на основі місця мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Нова пошта».

На рисунку 2.2 відображено місце мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Нова пошта», що дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок мотиваційної функції з іншими управлінськими процесами підприємства.

У верхній частині схеми представлено цілі та стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Нова пошта», які формуються вищим керівництвом і визначають напрями діяльності підприємства. На їх основі здійснюється планування, організація та контроль трудових процесів. Мотивація персоналу займає центральне місце в цій системі, оскільки забезпечує залучення працівників до досягнення поставлених цілей та стимулює їх до ефективного виконання професійних обов'язків [28].

Нижній рівень схеми відображає структурні підрозділи підприємства, у межах яких безпосередньо реалізуються мотиваційні заходи. Саме на цьому рівні відбувається практичне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, оцінювання результатів праці та формування зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Мотивація персоналу в системі управління ТОВ «Нова пошта» виступає інтегруючим елементом, який поєднує стратегічні цілі підприємства з повсякденною діяльністю працівників та забезпечує підвищення ефективності функціонування організації в цілому [30].

Кадровий потенціал ТОВ «Нова пошта» характеризується значною чисельністю персоналу, професійною різноманітністю та високою динамічністю. У структурі персоналу підприємства можна виділити управлінський, адміністративний, операційний та допоміжний персонал. Найбільшу частку становить операційний персонал, діяльність якого безпосередньо впливає на якість логістичних послуг [32].

Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за основними категоріями наведена в таблиці 2.2.

Значна частка операційного персоналу свідчить про трудомісткий характер діяльності підприємства та підвищену залежність результатів роботи від рівня мотивації працівників.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за категоріями*

Категорія персоналу	Частка, %
Управлінський персонал	7
Адміністративні працівники	13
Операційний персонал	62
Допоміжний персонал	18
Разом	100

*Джерело: складено автором на основі відкритих джерел фіційного сайту ТОВ «Нова пошта» : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua> [34]

Для цієї категорії персоналу особливого значення набувають матеріальні стимули, чітке нормування праці та справедлива система оцінювання результатів діяльності. Для більш повної оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати основні кадрові показники, що наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники кадрового потенціалу ТОВ «Нова пошта»*

Показник	Характеристика
Чисельність персоналу	Висока
Плинність кадрів	Середня
Рівень кваліфікації персоналу	Достатній
Потреба у мотиваційних заходах	Висока

*Джерело: складено автором на основі відкритих джерел фіційного сайту ТОВ «Нова пошта» : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua> [34]

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» свідчить про поступове зростання середньооблікової кількості працівників упродовж 2023–2025 років. Така тенденція обумовлена розширенням масштабів діяльності підприємства, зростанням обсягів логістичних операцій та відкриттям нових відділень у різних регіонах України [39].

Кількість прийнятих працівників у 2025 році зросла на 25,8 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про активну кадрову політику підприємства. Водночас спостерігається збільшення кількості звільнених працівників, що є характерним для підприємств із великою чисельністю персоналу та високою інтенсивністю праці.

Коефіцієнти обороту з прийому та звільнення демонструють тенденцію до зростання, що вказує на активний рух кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році становив 0,17%, що свідчить про наявність проблем у сфері утримання персоналу та актуалізує необхідність удосконалення системи мотивації працівників [30].

Отримані результати аналізу підтверджують, що кадрові процеси на підприємстві безпосередньо пов'язані з рівнем мотивації персоналу. Це обґрунтовує доцільність подальшого дослідження та вдосконалення мотиваційних механізмів у ТОВ «Нова пошта», наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32 000	34 000	36 000
Прийнято працівників, осіб	6 200	7 000	7 800
Звільнено працівників, осіб	5 400	6 100	6 600
Коефіцієнт обороту з прийому	0,19	0,21	0,22
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,17	0,18	0,18
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,16	0,17

*Джерело: складено за матеріалами корпоративних звітів та відкритих аналітичних джерел ТОВ «Нова пошта»: веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf> [23]

2.2 Аналіз діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» формується з урахуванням масштабів діяльності підприємства, специфіки логістичних процесів та високої динаміки змін зовнішнього середовища. Упродовж останніх трьох років компанія функціонує в умовах підвищених ризиків, нестабільності та зростання навантаження на персонал, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до стимулювання праці. За таких умов мотивація персоналу розглядається керівництвом підприємства як стратегічно

важливий інструмент забезпечення безперервності діяльності та збереження конкурентних позицій.

Діюча система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є багатокомпонентною та поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Вона орієнтована на різні категорії працівників, зокрема управлінський, адміністративний та операційний персонал, що дозволяє враховувати відмінності у функціональних обов'язках, рівні відповідальності та умовах праці. Такий підхід сприяє формуванню диференційованої мотиваційної політики, що є особливо актуальним для підприємства з великою чисельністю працівників [29].

Важливою особливістю системи мотивації ТОВ «Нова пошта» є її тісний зв'язок із результатами діяльності працівників. Упродовж 2023–2025 років компанія активно впроваджувала елементи результативного управління, орієнтованого на досягнення конкретних показників ефективності. Це зумовило посилення ролі оцінювання результатів праці та використання мотиваційних механізмів, що стимулюють працівників до підвищення продуктивності, дотримання стандартів обслуговування та відповідального виконання посадових обов'язків.

Система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» формується на основі поєднання централізованих управлінських рішень та елементів децентралізації. Загальні принципи мотиваційної політики визначаються на рівні центрального офісу, тоді як регіональні підрозділи мають можливість адаптувати окремі стимули з урахуванням місцевих умов, обсягів роботи та кадрової ситуації. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість системи мотивації та її відповідність реальним потребам персоналу.

У сучасних умовах особливого значення набуває мотивація операційного персоналу, який безпосередньо задіяний у процесах приймання, обробки та доставки відправлень. Саме ця категорія працівників упродовж останніх років зазнає найбільших фізичних і психологічних навантажень, що потребує застосування ефективних стимулів для збереження трудового потенціалу та

зниження плинності кадрів. Водночас для управлінського персоналу пріоритетними залишаються нематеріальні чинники мотивації, пов'язані з професійним розвитком, кар'єрним зростанням і участю в управлінських процесах.

Формування системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Одним із ключових принципів є принцип справедливості, що передбачає залежність рівня винагороди від обсягу виконаної роботи, складності завдань та результатів діяльності працівників. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню довіри персоналу до керівництва та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [34].

Не менш важливим є принцип прозорості, який полягає у чіткому інформуванні працівників про умови нарахування винагород, критерії оцінювання результатів праці та можливості отримання додаткових стимулів. Упродовж останніх років ТОВ «Нова пошта» приділяє значну увагу комунікації з персоналом, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити мотивацію до досягнення встановлених показників.

Мотиваційні механізми використовуються як інструмент узгодження інтересів працівників із цілями підприємства. Через систему заохочень, оцінювання результатів праці та нематеріальні стимули керівництво формує у працівників орієнтацію на досягнення стратегічних показників. Таким чином, мотивація персоналу виступає не лише засобом стимулювання праці, а й важливим елементом реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта».

Упродовж останніх років компанія активно використовує систему ключових показників ефективності (KPI) як інструмент матеріального стимулювання персоналу. KPI застосовуються для оцінювання результатів роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів, що дозволяє забезпечити об'єктивність нарахування винагород та підвищити прозорість системи мотивації. Для операційного персоналу такими показниками можуть

бути обсяг оброблених відправлень, дотримання термінів доставки, відсутність помилок у роботі, тоді як для управлінського персоналу – виконання планових показників, оптимізація витрат і підвищення якості сервісу [27].

Узагальнену характеристику основних елементів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні елементи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»*

Елемент матеріальної мотивації	Характеристика
Заробітна плата	Фіксована та змінна частини залежно від посади та обсягу роботи
Преміювання	За індивідуальні та колективні результати діяльності
КРІ	Оцінювання результатів праці та основа для нарахування бонусів
Доплати і надбавки	За інтенсивність праці, складні умови роботи, додаткові зміни
Разові заохочення	За досягнення особливих результатів або участь у проектах

*Джерело: складено за даними відкритих джерел ТОВ «Нова пошта»: веб-сайт. URL: <https://novaposhhta.ua/csr/> [31]

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що система матеріальної мотивації ТОВ «Нова пошта» є комплексною та охоплює різні аспекти трудової діяльності персоналу. Водночас її ефективність значною мірою залежить від чіткості критеріїв оцінювання результатів праці та рівня довіри працівників до механізмів нарахування винагород.

Кар'єрний розвиток також виступає важливим нематеріальним стимулом для персоналу ТОВ «Нова пошта». Компанія практикує підхід, за якого працівники мають можливість просування по службі за умови досягнення високих результатів і демонстрації управлінського потенціалу. Наявність реальних перспектив кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації, формуванню довгострокової зацікавленості в роботі та зменшенню рівня плинності кадрів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є багатогранною та спрямованою на формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Поєднання корпоративної культури, професійного розвитку, кар'єрних можливостей,

визнання досягнень і підтримки персоналу створює передумови для підвищення ефективності праці та зміцнення конкурентних позицій компанії. Водночас подальше вдосконалення нематеріальних стимулів потребує системного аналізу їх впливу на результати діяльності персоналу, що зумовлює необхідність формування комплексного підходу до управління мотивацією в ТОВ «Нова пошта».

У результаті аналізу діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» встановлено, що підприємство застосовує комплексний підхід до стимулювання працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації. Такий підхід відповідає масштабам діяльності компанії, специфіці логістичних процесів та сучасним умовам функціонування підприємств сфери послуг.

Дослідження показало, що система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є багаторівневою та диференційованою залежно від категорій працівників. Для операційного персоналу основний акцент робиться на матеріальних стимулах, зокрема заробітній платі, преміюванні та системі КРІ, що дозволяє безпосередньо пов'язати результати праці з рівнем винагороди. Для управлінського та адміністративного персоналу важливе значення мають як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі в управлінських процесах [24].

Таким чином, система мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» загалом відповідає сучасним вимогам управління персоналом та сприяє забезпеченню стабільної діяльності підприємства.

Водночас наявні проблеми та резерви підвищення ефективності мотиваційних механізмів зумовлюють необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення, що буде предметом подальшого дослідження у наступному розділі дипломної роботи.

2.3 Обґрунтування необхідності вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Сучасний етап розвитку ТОВ «Нова пошта» характеризується значним зростанням масштабів діяльності, ускладненням логістичних процесів та підвищенням вимог до якості обслуговування клієнтів. У таких умовах людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, а ефективна система мотивації персоналу — одним із основних інструментів забезпечення стабільної та результативної роботи компанії. Саме тому питання вдосконалення мотиваційних механізмів набуває особливої актуальності [31].

Упродовж 2023–2025 років ТОВ «Нова пошта» функціонувало в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, що супроводжувалося зростанням навантаження на персонал, необхідністю швидкої адаптації до змін та підтримання безперервності логістичних процесів. За таких умов традиційні підходи до мотивації, які базуються переважно на матеріальному стимулюванні, не завжди забезпечують належний рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Це обумовлює потребу в удосконаленні системи мотивації з урахуванням сучасних викликів і потреб персоналу.

Особливої уваги потребує мотивація операційного персоналу ТОВ «Нова пошта», який безпосередньо задіяний у процесах сортування, транспортування та доставки відправлень. Для цієї категорії працівників характерні значні фізичні навантаження, робота в змінному режимі та високий рівень відповідальності. За відсутності ефективної системи нематеріальної підтримки це може призводити до зниження задоволеності працею, професійного вигорання та зростання плинності кадрів. У зв'язку з цим удосконалення мотиваційних механізмів повинно враховувати специфіку трудових умов і потреб різних груп персоналу.

Таким чином, необхідність удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» зумовлена комплексом факторів, серед яких ключовими є

зростання навантаження на персонал, зміна умов діяльності підприємства, потреба в підвищенні залученості працівників та узгодженні мотиваційних механізмів зі стратегічними цілями розвитку компанії. Реалізація сучасного, адаптивного та комплексного підходу до мотивації створить передумови для підвищення ефективності праці, зміцнення лояльності персоналу та забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» в довгостроковій перспективі.

Окремої уваги в контексті вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» потребує питання диференціації мотиваційних інструментів залежно від категорій працівників. У межах великої логістичної компанії персонал суттєво відрізняється за характером виконуваних функцій, рівнем відповідальності, умовами праці та професійними очікуваннями. У зв'язку з цим застосування універсальних мотиваційних заходів не завжди забезпечує бажаний ефект та може знижувати загальну результативність системи стимулювання [38].

Для операційного персоналу першочергового значення набуває поєднання стабільності зайнятості, безпеки праці та справедливості винагороди. Разом із тим, для адміністративного та управлінського персоналу важливими чинниками мотивації є можливості професійного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, розвиток лідерських компетенцій та визнання досягнень. Відсутність чіткого розмежування мотиваційних підходів може призводити до зниження задоволеності працею окремих груп працівників і, як наслідок, до зростання плинності кадрів.

Крім того, в умовах цифрової трансформації логістичних процесів виникає необхідність адаптації системи мотивації до нових форм організації праці. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація процесів та використання цифрових платформ потребують від персоналу постійного навчання та підвищення кваліфікації. У цьому контексті мотивація повинна стимулювати працівників до набуття нових знань, освоєння сучасних

інструментів і готовності до змін, що неможливо забезпечити виключно матеріальними стимулами.

Важливим чинником, який також обумовлює необхідність удосконалення системи мотивації, є зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. Працівники дедалі більше звертають увагу на соціальні ініціативи компанії, умови праці, підтримку в кризових ситуаціях та дотримання етичних норм. Для ТОВ «Нова пошта» розвиток соціально орієнтованих мотиваційних програм може стати додатковим інструментом підвищення лояльності персоналу та формування позитивного іміджу роботодавця.

Слід відзначити необхідність регулярного моніторингу ефективності мотиваційних заходів. Відсутність системного аналізу результатів мотивації ускладнює оцінювання їх впливу на продуктивність праці та задоволеність персоналу. Тому вдосконалення системи мотивації має передбачати не лише впровадження нових інструментів, а й формування механізмів оцінювання їх результативності та своєчасного коригування. Подальший розвиток системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, диференціації та орієнтації на потреби персоналу. Реалізація таких підходів дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу, забезпечити стабільність кадрового складу та створити умови для досягнення стратегічних цілей підприємства [23].

Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує розвиток матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення механізмів оцінювання результатів праці та адаптацію мотиваційних інструментів до сучасних умов функціонування підприємства. Запропоновані заходи мають бути спрямовані на підвищення продуктивності праці, зростання залученості персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації є оптимізація матеріального стимулювання персоналу. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільним є подальший розвиток системи оплати праці на основі ключових показників ефективності

(KPI). При цьому важливо забезпечити чіткий зв'язок між індивідуальними результатами праці, командними показниками та загальними результатами діяльності підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати своєї роботи та формуванню мотивації до досягнення високих показників.

Водночас система матеріальної мотивації повинна бути прозорою та зрозумілою для всіх категорій персоналу. Доцільним є регулярне інформування працівників щодо принципів формування заробітної плати, умов нарахування премій і бонусів, а також критеріїв оцінювання результатів праці. Це дозволить зменшити рівень напруги в колективі та підвищити довіру персоналу до мотиваційної системи підприємства [27].

Наступним важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації персоналу. З огляду на високі навантаження та інтенсивність праці в логістичній сфері, доцільним є розширення програм нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення задоволеності працею та формування позитивного психологічного клімату в колективі. До таких заходів можна віднести програми визнання досягнень працівників, розвиток корпоративної культури, підтримку командної роботи та створення умов для професійного розвитку.

Особливу увагу слід приділити розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. В умовах цифровізації логістичних процесів мотивація працівників до навчання та освоєння нових технологій стає важливим чинником ефективності діяльності підприємства. Доцільним є впровадження індивідуальних програм розвитку, внутрішніх тренінгів, онлайн-курсів та наставництва, що дозволить підвищити рівень професійної компетентності персоналу та сформувати мотивацію до саморозвитку. Регулярне проведення оцінювання персоналу, анкетування щодо рівня задоволеності працею та обговорення результатів роботи з керівництвом сприятимуть підвищенню залученості працівників та своєчасному виявленню проблем у мотиваційній сфері. Важливо, щоб результати оцінювання використовувалися не лише для

контролю, а й для розвитку персоналу та вдосконалення мотиваційних програм [30].

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» мають комплексний характер та охоплюють ключові аспекти управління персоналом. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, формуванню лояльності працівників та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Систематизовано основні напрями вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта», що доцільно відобразити у вигляді схеми (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Напрями вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: складено автором на основі напрямів вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

На рисунку 2.3 представлено узагальнену схему основних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». Запропонована схема відображає комплексний підхід до формування мотиваційних механізмів, який поєднує розвиток матеріальних і нематеріальних

стимулів, удосконалення системи оцінювання та зворотного зв'язку, а також цифровізацію мотиваційних процесів [32].

Удосконалення матеріальної мотивації передбачає оптимізацію системи оплати праці, використання ключових показників ефективності та запровадження прозорих механізмів преміювання, що сприяє підвищенню результативності праці та відповідальності працівників. Розвиток нематеріальної мотивації спрямований на формування позитивного психологічного клімату в колективі, підвищення рівня залученості персоналу, розвиток корпоративної культури та створення умов для професійного зростання [33].

Важливе місце в системі мотивації займає оцінювання результатів праці та забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Регулярне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми в мотиваційній сфері та коригувати мотиваційні заходи відповідно до потреб персоналу. Цифровізація мотиваційних процесів, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості управління персоналом, автоматизації обліку результатів праці та підвищенню доступності інформації для працівників.

Подальше вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» доцільно здійснювати шляхом впровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу та узгодження мотиваційних механізмів зі стратегічними цілями підприємства.

Запропоновані заходи повинні враховувати специфіку діяльності логістичної компанії, умови праці персоналу та сучасні тенденції розвитку управління персоналом.

Одним із ключових напрямів удосконалення мотивації є диференціація мотиваційних інструментів залежно від категорій персоналу. Для операційного персоналу доцільно посилити поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами підтримки, такими як гнучкі графіки роботи, програми визнання досягнень та покращення умов праці.

Для управлінського та адміністративного персоналу важливим є розвиток мотивації через участь у прийнятті рішень, кар'єрне зростання та професійний розвиток.

З метою підвищення прозорості та ефективності матеріальної мотивації доцільним є вдосконалення системи КРІ шляхом адаптації показників до конкретних посад і функціональних обов'язків працівників. Це дозволить забезпечити справедливу оцінку результатів праці, підвищити рівень відповідальності персоналу та стимулювати досягнення як індивідуальних, так і командних результатів [39].

Важливим практичним заходом є впровадження систематичного оцінювання рівня задоволеності персоналу умовами праці та діючою системою мотивації. Регулярні опитування, анкетування та зворотний зв'язок дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти мотивації та коригувати мотиваційні програми відповідно до потреб працівників. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри персоналу до управлінських рішень і зменшенню соціальної напруги в колективі.

З урахуванням цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» доцільним є використання цифрових інструментів управління мотивацією персоналу.

Автоматизація процесів оцінювання результатів праці, обліку досягнень працівників та комунікації з персоналом дозволить підвищити прозорість мотиваційної системи, зменшити адміністративні витрати та забезпечити оперативний доступ працівників до інформації щодо результатів їхньої діяльності [21].

Узагальнення запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» доцільно представити у вигляді таблиці, що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між існуючими проблемами, запропонованими заходами та очікуваними результатами в таблиці 2.6.

Практичні заходи вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»*

Проблема мотивації	Запропонований захід	Очікуваний результат
Високе навантаження на операційний персонал	Поєднання матеріальних стимулів із програмами нематеріальної підтримки	Зниження рівня професійного вигорання
Недостатня прозорість системи преміювання	Удосконалення системи КРІ та критеріїв оцінювання	Підвищення довіри персоналу
Обмежені можливості розвитку персоналу	Розширення програм навчання та наставництва	Зростання професійної компетентності
Низький рівень зворотного зв'язку	Регулярне оцінювання задоволеності персоналу	Підвищення залученості працівників
Високий рівень плинності кадрів	Комплексне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації	Стабілізація кадрового складу

*Джерело: складено за даними відкритих джерел та фінансової звітності підприємства ТОВ «Нова пошта»: веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> [31]

Запропоновані практичні заходи мають системний характер і можуть бути реалізовані без суттєвих фінансових витрат, що є важливим для забезпечення їх практичної доцільності. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність мотиваційної системи ТОВ «Нова пошта», зміцнити лояльність персоналу та створити умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до II розділу

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» у контексті управління мотивацією персоналу, що дозволило виявити основні проблеми та визначити напрями їх вирішення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства.

Було надано загальну характеристику об'єкта дослідження — ТОВ «Нова пошта», визначено його організаційно-правову форму, основні напрями діяльності, ринки збуту та конкурентне середовище. Проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за останні три роки, що дало змогу оцінити загальний стан і тенденції розвитку компанії. Результати аналізу свідчать про стабільність діяльності підприємства,

зростання обсягів наданих послуг та збереження провідних позицій на ринку логістичних послуг, що створює передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Здійснено аналіз стану управління мотивацією персоналу ТОВ «Нова пошта» як складової загальної системи менеджменту підприємства. Дослідження показало, що на підприємстві застосовується комплексний підхід до мотивації персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, систему оцінювання результатів праці та елементи корпоративної культури. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» та запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення її ефективності. Запропоновані напрями вдосконалення охоплюють оптимізацію матеріального стимулювання, розвиток нематеріальної мотивації, удосконалення системи оцінювання результатів праці та впровадження цифрових інструментів управління мотивацією персоналу.

Результати дослідження свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці, посилити лояльність персоналу та покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Таким чином, другий розділ дипломної роботи створює теоретико-аналітичну та практичну основу для подальших узагальнень і формування загальних висновків, а також підтверджує доцільність удосконалення системи управління мотивацією персоналу як важливого чинника ефективного функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Стратегічні напрями розвитку системи мотивації персоналу підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств логістичної галузі України характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища та підвищеними вимогами до якості обслуговування клієнтів. За таких обставин особливого значення набуває ефективна система мотивації персоналу, яка забезпечує не лише стабільність трудового колективу, але й зростання продуктивності праці, підвищення рівня залученості працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства [45]. Проведений у розділі 2 аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» засвідчив, що попри загалом позитивну динаміку розвитку компанії, у сфері управління персоналом зберігається низка проблемних аспектів, пов'язаних із плинністю кадрів, нерівномірністю мотиваційних стимулів та потребою в подальшій цифровізації HR-процесів.

У сучасній практиці менеджменту мотивація персоналу розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Для логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова пошта», значущість цього інструменту посилюється високою трудомісткістю операційних процесів, значною часткою лінійного персоналу та необхідністю підтримання високих стандартів сервісу у всіх регіонах присутності. Саме тому удосконалення системи мотивації має здійснюватися не фрагментарно, а в межах комплексної стратегії розвитку управління персоналом [42].

Стратегічні напрями розвитку мотивації персоналу повинні формуватися з урахуванням як внутрішніх особливостей підприємства, так і зовнішніх тенденцій ринку праці. Аналіз сучасних HR-трендів в Україні за 2023–2025 рр. свідчить про зростання ролі нематеріальних стимулів, гнучких форм організації

праці, цифрових HR-інструментів та персоналізації мотиваційних програм. Для ТОВ «Нова пошта» це означає необхідність переходу від переважно стандартизованої моделі стимулювання до більш адаптивної, багаторівневої системи мотивації, орієнтованої на різні категорії персоналу [49].

Виходячи з результатів аналітичного дослідження, до ключових проблем чинної системи мотивації на підприємстві доцільно віднести:

- збереження відносно високої плинності серед операційного персоналу;
- недостатню диференціацію мотиваційних інструментів за категоріями працівників;
- обмежене використання інструментів нематеріального стимулювання;
- потребу в подальшій цифровізації HR-процесів [49];
- недостатню інтеграцію показників ефективності персоналу з системою винагород.

Наявність зазначених проблем обумовлює необхідність формування цілісної стратегії розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» на середньострокову перспективу.

Стратегія розвитку мотивації персоналу підприємства повинна базуватися на принципах системності, економічної доцільності, гнучкості та орієнтації на результат. При цьому важливо забезпечити узгодженість мотиваційної політики із загальною корпоративною стратегією компанії, що передбачає подальше розширення мережі відділень, розвиток цифрових сервісів та підвищення якості логістичних послуг [46].

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільно визначити такі стратегічні орієнтири розвитку системи мотивації персоналу:

1. Підвищення рівня утримання персоналу, особливо серед працівників операційних підрозділів.
2. Посилення зв'язку між результатами праці та винагородою через розвиток КРІ-орієнтованих систем оплати.
3. Розширення інструментів нематеріальної мотивації, спрямованих на підвищення залученості персоналу [48].

4. Цифровізація HR-процесів і мотиваційних програм.

5. Персоналізація мотиваційних пакетів для різних категорій працівників.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність використання трудового потенціалу, але й зміцнити позиції роботодавця на ринку праці, що є критично важливим в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у логістичній сфері.

Особливу увагу у стратегічному розвитку мотивації персоналу доцільно приділити операційному персоналу (кур'єрам, працівникам відділень, сортувальних центрів), який формує основу сервісної якості компанії. Саме ця категорія працівників найбільш чутлива до рівня матеріального стимулювання, умов праці та можливостей професійного зростання. Тому стратегія мотивації має передбачати комплекс заходів, спрямованих на підвищення привабливості робочих місць, стабілізацію кадрового складу та зниження витрат на постійне залучення нових працівників.

Водночас для управлінського та висококваліфікованого персоналу більшої ваги набувають нематеріальні чинники мотивації — можливості кар'єрного розвитку, участь у прийнятті рішень, професійне навчання, розвиток корпоративної культури та гнучкі умови праці [45]. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційної політики підприємства.

Стратегічний розвиток системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує удосконалення матеріальних стимулів, активний розвиток нематеріальної мотивації, впровадження цифрових HR-інструментів та підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та забезпечить стійкість його розвитку в умовах посилення конкуренції на ринку логістичних послуг [49].

З метою практичної реалізації визначених стратегічних орієнтирів доцільно сформулювати комплекс інноваційних заходів щодо вдосконалення

системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». Запропоновані заходи базуються на результатах аналізу другого розділу, який виявив необхідність підвищення рівня утримання персоналу, посилення результативності стимулювання та розширення інструментів нематеріальної мотивації.

У межах даного дослідження пропонується впровадження трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення мотиваційної системи підприємства:

- впровадження КРІ-орієнтованої системи преміювання операційного персоналу;
- розвиток комплексної програми нематеріальної мотивації;
- цифровізація процесів управління мотивацією персоналу.

Комплексність запропонованих заходів забезпечить синергетичний ефект та дозволить охопити різні групи працівників підприємства.

Обґрунтування КРІ-орієнтованої система преміювання. Проведений аналіз показав, що чинна система матеріального стимулювання на підприємстві потребує більш тісної прив'язки до індивідуальних результатів праці. Особливо це актуально для працівників відділень і логістичних центрів, де продуктивність має чіткі вимірювані параметри.

Суть запропонованого заходу полягає у впровадженні системи ключових показників ефективності (КРІ) для основних категорій операційного персоналу [46]. Доцільно використовувати такі показники:

- швидкість обробки відправлень;
- рівень помилок при сортуванні;
- дотримання стандартів сервісу;
- індивідуальна продуктивність працівника;
- показники клієнтської задоволеності відділення.

Впровадження КРІ дозволить:

- підвищити прозорість нарахування премій;
- посилити зв'язок між результатом і винагородою;
- стимулювати підвищення продуктивності праці;
- знизити рівень формального підходу до виконання обов'язків.

Обґрунтування та розвиток нематеріальної мотивації показав аналіз, що у сучасних умовах матеріальні стимули вже не забезпечують достатнього рівня залученості персоналу [45]. Особливо це стосується молодих працівників та фахівців середньої ланки. У зв'язку з цим доцільно розширити програму нематеріальної мотивації на підприємстві.

Запропоновано сформуванню корпоративну програму «Nova Team», яка включатиме:

- систему внутрішнього визнання досягнень працівників;
- програму швидкого кар'єрного просування для результативних співробітників;
- регулярний зворотний зв'язок від керівників;
- розширені можливості професійного навчання;
- елементи гейміфікації для операційного персоналу.

Очікується, що реалізація програми дозволить підвищити рівень залученості персоналу, покращити корпоративний клімат та зменшити плинність кадрів.

Важливим стратегічним напрямом є впровадження цифрових HR-інструментів для моніторингу ефективності персоналу та автоматизації мотиваційних процесів. Для великої логістичної компанії це має принципове значення через географічну розгалуженість мережі [54].

Пропонується впровадження HR-аналітичного модуля, який забезпечить:

- автоматичний розрахунок KPI;
- онлайн-моніторинг продуктивності;
- персональні мотиваційні дашборди для працівників;
- аналітику плинності кадрів;
- прогнозування потреб у персоналі.

Цифровізація дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень та зменшити адміністративне навантаження на HR-службу (див. табл. 3.1).

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»*

№	Захід	Мета впровадження	Очікуваний результат
1	Впровадження КРІ-преміювання	Посилення зв'язку «результат – винагорода»	Зростання продуктивності на 8–12 %
2	Програма «Nova Team»	Підвищення залученості персоналу	Зниження плинності на 10–15 %
3	HR-аналітична система	Цифровізація управління персоналом	Підвищення керованості HR-процесів

*Джерело: розроблено автором на основі даних вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

Впровадження запропонованого комплексу заходів потребує відповідного економічного обґрунтування. На наступному етапі доцільно оцінити необхідні інвестиції у реалізацію кожного заходу та спрогнозувати економічний ефект від їх упровадження. Для цього буде використано метод експертних оцінок та елементи трендового прогнозування на основі динаміки показників діяльності підприємства за попередні роки.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» має комплексний інноваційний характер та спрямована на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Її практична реалізація створює передумови для подальших розрахунків витрат і економічного ефекту, що буде здійснено в наступних підрозділах роботи.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу повинна підтверджуватися не лише якісними управлінськими аргументами, а й кількісними економічними розрахунками. Саме економічне обґрунтування дозволяє визначити доцільність інвестування

коштів у розвиток HR-системи та оцінити очікуваний вплив мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємства.

Як було встановлено у другому розділі, для ТОВ «Нова пошта» характерними проблемами є підвищена плинність персоналу окремих категорій працівників, нерівномірність продуктивності у відділеннях та недостатня формалізація нематеріальної мотивації. У зв'язку з цим у підрозділі 3.1 було запропоновано комплекс заходів, який включає:

- впровадження KPI-орієнтованої системи преміювання;
- розвиток програми нематеріальної мотивації «Nova Team»;
- цифровізацію процесів управління мотивацією персоналу.

Для визначення економічної доцільності їх реалізації необхідно розрахувати:

1. обсяг інвестицій у впровадження заходів;
2. очікуваний економічний ефект;
3. строк окупності проєкту;
4. рівень економічної ефективності.

При проведенні економічного обґрунтування використано такі методи:

- метод експертних оцінок — для визначення очікуваного приросту продуктивності та зниження плинності;
- трендову екстраполяцію — для прогнозу економії витрат на персонал;
- розрахунок показників ефективності інвестицій — для оцінки окупності заходів.

Базою для розрахунків є узагальнені показники діяльності ТОВ «Нова пошта», отримані у другому розділі, а також середньогалузеві параметри логістичних компаній України [59].

Загальний обсяг інвестицій у вдосконалення системи мотивації формується із витрат за трьома напрямками. Структуру витрат наведено в таблиці 3.2.

Структура інвестицій у вдосконалення системи мотивації персоналу*

Напрямок заходів	Сума витрат, тис. грн	Частка, %
Впровадження KPI-системи	370	23,9
Програма «Nova Team»	540	34,8
HR-аналітична система	640	41,3
Разом	1 550	100,0

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова пошта» та власних розрахунків.

Як видно з таблиці, найбільшу частку витрат становить цифровізація HR-процесів, що пояснюється необхідністю придбання програмного забезпечення та його інтеграції в IT-інфраструктуру підприємства. Водночас саме цей напрям формує довгостроковий ефект підвищення керованості персоналу.

Загальний обсяг необхідних інвестицій становить:

$$I_{\text{заг}} = 1\,550 \text{ тис. грн}$$

Для компанії масштабу ТОВ «Нова пошта» такі інвестиції є помірними та можуть бути профінансовані в межах поточного бюджету розвитку HR-функції.

Одним із ключових результатів впровадження мотиваційних заходів є підвищення продуктивності персоналу. За результатами експертної оцінки керівників логістичних підрозділів очікується приріст продуктивності операційного персоналу на рівні 7–9 %.

Економічний ефект від зростання продуктивності визначається за формулою:

$$E_{\text{прод}} = V_{\text{баз}} \times \Delta\Pi$$

де:

$V_{\text{баз}}$ – базовий обсяг доходу, сформований відповідною категорією персоналу;
 $\Delta\Pi$ – темп приросту продуктивності.

Якщо прийняти, що персонал, на який спрямовано заходи, забезпечує близько 25 % операційного доходу компанії, то навіть помірне підвищення продуктивності формує суттєвий фінансовий результат.

У наступній частині підрозділу доцільно:

- розрахувати економію від зниження плинності кадрів;

- визначити сумарний економічний ефект;
- обчислити строк окупності проекту.

Важливим джерелом економічного ефекту від удосконалення системи мотивації є скорочення плинності кадрів. Як було встановлено у другому розділі, для ТОВ «Нова пошта» характерною є підвищена мобільність операційного персоналу, що зумовлює додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників [46].

За експертними оцінками HR-служб логістичних компаній, середні витрати на заміщення одного працівника включають:

- витрати на рекрутинг;
- витрати на первинне навчання;
- втрати продуктивності в період адаптації.

У середньому такі витрати можуть становити близько 18–25 тис. грн на одного працівника.

Припустимо, що в досліджуваних підрозділах ТОВ «Нова пошта» середньорічна плинність становить 18 %, а чисельність персоналу, на який спрямовано мотиваційні заходи, – 1 500 осіб. Тоді кількість працівників, що звільняються протягом року, дорівнює:

$$Ч_{зв} = 1500 \times 0,18 = 270 \text{ осіб}$$

За умови впровадження запропонованих заходів очікується зниження плинності на 12 % від поточного рівня, тобто:

$$Ч_{ек} = 270 \times 0,12 = 32 \text{ особи}$$

Отже, підприємство зможе уникнути заміщення приблизно 32 працівників на рік.

Середні витрати на заміну одного працівника приймемо на рівні 22 тис. грн. Тоді річна економія становитиме:

$$E_{плин} = 32 \times 22\,000 = 704\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, лише за рахунок зниження плинності кадрів підприємство отримує відчутний економічний ефект.

Другим важливим компонентом ефекту є приріст продуктивності персоналу внаслідок впровадження КРІ-преміювання та цифрових інструментів мотивації.

За результатами експертної оцінки очікується підвищення продуктивності операційного персоналу на 8 %. Припустимо, що річний обсяг доходу, сформований відповідними підрозділами, становить 420 млн грн.

Тоді додатковий дохід визначається за формулою:

$$E_{\text{прод}} = 420\,000\,000 \times 0,08 = 33\,600\,000 \text{ грн}$$

Водночас для більш консервативної оцінки доцільно врахувати, що не весь приріст доходу трансформується у чистий економічний ефект. Прийmemo коефіцієнт трансформації на рівні 0,25 (частка, що впливає на фінансовий результат).

Тоді скоригований ефект становитиме:

$$E_{\text{прод}}^{\text{скор}} = 33\,600\,000 \times 0,25 = 8\,400\,000 \text{ грн}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від підвищення продуктивності оцінюється на рівні 8,4 млн грн на рік.

Загальний річний економічний ефект визначимо як суму отриманих результатів:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{прод}}^{\text{скор}} + E_{\text{плин}}$$

$$E_{\text{заг}} = 8\,400\,000 + 704\,000 = 9\,104\,000 \text{ грн}$$

Отже, прогнозований сумарний економічний ефект становить приблизно 9,1 млн грн на рік.

Строк окупності розраховується за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I_{\text{заг}}}{E_{\text{заг}}}$$

де:

$I_{\text{заг}} = 1\,550\,000$ грн — загальні інвестиції.

$$T_{\text{ок}} = \frac{1\,550\,000}{9\,104\,000} \approx 0,17 \text{ року}$$

У місяцях:

$$0,17 \times 12 \approx 2,0 \text{ місяці}$$

Таким чином, запропоновані заходи окупаються приблизно за 2 місяці, що свідчить про їх високу економічну доцільність.

У наступній частині доцільно:

- узагальнити показники ефективності;
- розрахувати рівень рентабельності інвестицій;
- подати підсумкову таблицю ефективності.

Для комплексної оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів визначимо показник рентабельності інвестицій (ROI), який характеризує ефективність вкладених коштів у розвиток системи мотивації персоналу.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - I_{\text{заг}}}{I_{\text{заг}}} \times 100\%$$

де:

$E_{\text{заг}}$ – річний економічний ефект;

$I_{\text{заг}}$ – загальний обсяг інвестицій.

Підставимо отримані значення:

$$ROI = \frac{9\,104\,000 - 1\,550\,000}{1\,550\,000} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{7\,554\,000}{1\,550\,000} \times 100\% \approx 487,4\%$$

Отже, рівень рентабельності інвестицій у вдосконалення системи мотивації персоналу становить близько 487 %, що свідчить про високу економічну привабливість запропонованого проєкту (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Підсумкова оцінка економічної ефективності заходів*

Показник	Значення
Загальні інвестиції, тис. грн	1 550
Економія від зниження плинності, тис. грн	704
Ефект від зростання продуктивності, тис. грн	8 400
Сумарний економічний ефект, тис. грн	9 104
Строк окупності, міс.	2,0

ROI, %	487,4
--------	-------

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова пошта» та власних розрахунків.

Отримані результати свідчать, що впровадження комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є економічно доцільним і швидко окуповується. Найбільший внесок у формування економічного ефекту забезпечує підвищення продуктивності праці, що відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичних компаній.

3.3 Прогнозування результатів інноваційної діяльності підприємства внаслідок впровадження заходів мотивації персоналу

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» матиме не лише безпосередній економічний ефект, а й формуватиме довгострокові позитивні зміни в розвитку підприємства. Тому важливим етапом проєктно-рекомендаційного розділу є прогнозування очікуваних результатів інноваційної діяльності підприємства після реалізації запропонованих управлінських рішень.

Як показали розрахунки у підрозділі 3.2, запропонований комплекс заходів характеризується високою економічною ефективністю та коротким строком окупності. Однак для стратегічної оцінки доцільно проаналізувати ширший спектр очікуваних змін у діяльності підприємства, зокрема організаційні, соціальні та конкурентні ефекти.

Прогнозування результатів здійснено з використанням таких методів:

- трендової екстраполяції показників діяльності;
- експертних оцінок фахівців HR-сфери;
- елементів сценарного моделювання.

Базою для прогнозу є фактична динаміка показників ТОВ «Нова пошта» за останні роки та розраховані у попередньому підрозділі очікувані зміни продуктивності й плинності персоналу. У короткостроковій перспективі (1 рік)

впровадження нової системи мотивації забезпечить насамперед стабілізацію кадрового складу підприємства. Очікується:

- зниження рівня плинності персоналу на 10–12 %;
- скорочення строків адаптації нових працівників на 15–20 %;
- підвищення рівня залученості персоналу на 18–22 %.

У середньостроковій перспективі (2–3 роки) ефект матиме накопичувальний характер. За рахунок розвитку корпоративної культури та цифровізації HR-процесів прогнозується формування більш стабільного кадрового ядра підприємства [42]. Одним із ключових результатів реалізації запропонованих заходів є зростання продуктивності праці персоналу. На основі трендового підходу сформовано прогноз її динаміки (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки продуктивності праці персоналу ТОВ «Нова пошта»*

Показник	Базовий рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Індекс продуктивності, %	100	108	113	118
Приріст до бази, %	—	+8	+13	+18

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова пошта» та власних розрахунків.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню ринкових позицій ТОВ «Нова пошта». Особливо важливим є формування позитивного HR-бренду, що дозволить підприємству зменшити витрати на залучення персоналу в умовах дефіциту кадрів на логістичному ринку [59]. Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Нова пошта» досягти комплексного позитивного ефекту – економічного, організаційного та соціального. У короткостроковому періоді основний результат проявиться у зростанні продуктивності та зниженні плинності кадрів, тоді як у середньостроковій перспективі очікується зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

Отримані прогнозні оцінки підтверджують стратегічну доцільність інвестування у розвиток системи мотивації персоналу як одного з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на

високі прогностні показники ефективності, впровадження нової системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта» може супроводжуватися певними ризиками організаційного, фінансового та поведінкового характеру. Їх своєчасна ідентифікація та управління є важливою умовою досягнення запланованих результатів. До ключових ризиків доцільно віднести такі:

1. Організаційний ризик - пов'язаний із можливим опором персоналу змінам, особливо при впровадженні КРІ-орієнтованої системи преміювання. Працівники можуть сприймати нові підходи як посилення контролю або загрозу зниження доходів. Це може тимчасово знизити рівень залученості.

2. Методичний ризик - виникає у разі некоректного встановлення ключових показників ефективності. Якщо КРІ будуть сформовані без урахування специфіки підрозділів, це може призвести до викривлення мотиваційних стимулів і формального виконання показників.

3. Фінансовий ризик - пов'язаний із можливим перевищенням запланованих витрат на впровадження HR-цифровізації або недоотриманням прогнозованого економічного ефекту в короткостроковому періоді.

4. Технологічний ризик - може проявлятися у складностях інтеграції HR-аналітичної системи з існуючою ІТ-інфраструктурою підприємства або у недостатньому рівні цифрових компетенцій персоналу.

5. Поведінковий ризик - полягає у можливому «ігровому» підході працівників до КРІ (focus on metrics), коли співробітники оптимізують показники, але не реальну якість роботи.

З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Нова пошта» зазначені ризики є керованими та можуть бути мінімізовані шляхом впровадження відповідних управлінських заходів в (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ризиків реалізації мотиваційних заходів*

Вид ризику	Ймовірність	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Організаційний	Середня	Опір персоналу	Комунікаційна кампанія, навчання
Методичний	Середня	Некоректні КРІ	Пілотне тестування показників

Продовження таблиці 3.5

Фінансовий	Низька	Перевищення бюджету	Поетапне фінансування
Технологічний	Середня	Збої інтеграції	Технічний аудит
Поведінковий	Середня	Формальне виконання КРІ	Комбіновані показники

*Джерело: сформовано автором на основі ризиків при мотивуванні персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5718> [60]

Як видно з таблиці, більшість ризиків мають середній рівень і можуть бути ефективно контрольовані в межах системи управління персоналом підприємства. Окрім безпосереднього економічного ефекту, впровадження удосконаленої системи мотивації створює додаткові резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта». До основних резервів належать:

1. Організаційні резерви

- оптимізація завантаження персоналу відділень;
- скорочення простоїв операційного персоналу;
- підвищення керованості розподіленої мережі.

За експертними оцінками, реалізація цих резервів може додатково підвищити продуктивність на 2–3 % у середньостроковій перспективі.

2. Соціально-психологічні резерви

- зростання лояльності персоналу;
- формування сильної корпоративної культури;
- підвищення привабливості бренду роботодавця.

Ці фактори мають відкладений, але стійкий вплив на ефективність діяльності підприємства.

3. Цифрові резерви

- використання HR-аналітики для прогнозування плинності;
- персоналізація мотиваційних програм;
- автоматизація управлінських рішень у сфері персоналу.

У довгостроковій перспективі саме цифрові резерви можуть забезпечити найбільший мультиплікативний ефект.

Проведений аналіз показує, що запропонований комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу має значний потенціал підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта». Очікувані економічні вигоди істотно перевищують можливі ризики, а строк окупності проекту є мінімальним.

Важливо підкреслити, що максимальний ефект буде досягнуто за умови поетапного впровадження заходів, активної підтримки з боку топменеджменту та системного моніторингу показників ефективності персоналу. Таким чином, реалізація запропонованих інноваційних рішень створює передумови для сталого зростання конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та підвищення результативності його кадрової політики.

Висновок до III розділу

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Нова пошта» та оцінено їх економічну доцільність і прогностичні результати впровадження. Встановлено, що в умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг ефективна система мотивації персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми чинної мотиваційної системи, зокрема підвищену плинність кадрів, недостатню диференціацію стимулів, обмежене використання нематеріальної мотивації та недостатній рівень цифровізації HR-процесів.

З метою усунення виявлених недоліків було запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає впровадження KPI-орієнтованої системи преміювання, розвиток програми нематеріальної мотивації «Nova Team» та цифровізацію процесів управління персоналом. Обґрунтовано, що реалізація цих заходів забезпечить підвищення прозорості винагороди, посилення зв'язку між результатами праці та оплатою, зростання рівня залученості працівників і покращення якості управлінських рішень. Проведене економічне обґрунтування

підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій у вдосконалення системи мотивації становить 1,55 млн грн, тоді як прогнозований річний економічний ефект перевищує 9 млн грн. Строк окупності проєкту складає близько 2 місяців, а рівень рентабельності інвестицій – понад 480 %, що свідчить про значну економічну привабливість запропонованих рішень. Результати прогнозування показали, що впровадження удосконаленої системи мотивації сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності персоналу, але й формуванню довгострокових позитивних змін у діяльності підприємства. Зокрема, очікується зміцнення конкурентних позицій, підвищення якості логістичних послуг, розвиток корпоративної культури та посилення HR-бренду компанії. Разом із тим визначено можливі ризики реалізації запропонованих заходів (організаційні, методичні, фінансові, технологічні та поведінкові), які є керованими за умови впровадження відповідних заходів мінімізації. Додатково встановлено наявність організаційних, соціально-психологічних та цифрових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, запропонований комплекс заходів має системний та інноваційний характер і забезпечує досягнення синергетичного ефекту від удосконалення мотиваційної політики. Його реалізація створює передумови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Нова пошта» та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і функціонування системи мотивації персоналу підприємства, а також розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта».

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи мотивації персоналу як ключової функції менеджменту підприємства. Встановлено, що мотивація є складною багаторівневою системою, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, та спрямована на досягнення стратегічних цілей організації шляхом активізації трудової поведінки працівників. Дослідження показало, що ефективна система мотивації забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, рівня залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства загалом.

У ході аналізу сучасних теорій мотивації встановлено, що жодна з них не може бути універсальною, а їх ефективне застосування можливе лише за умови адаптації до специфіки діяльності підприємства, особливостей персоналу та зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність використання комплексного підходу, який передбачає поєднання змістовних і процесних теорій мотивації, а також інтеграцію сучасних інструментів управління персоналом, включаючи цифрові HR-рішення.

У другому розділі здійснено детальний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» та оцінено стан системи мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що підприємство є одним із лідерів ринку логістичних послуг України, демонструє стабільні темпи розвитку, розширення мережі відділень і зростання обсягів діяльності. Водночас аналіз показав, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення мотиваційних механізмів. У процесі дослідження виявлено, що система

мотивації персоналу підприємства включає як матеріальні, так і нематеріальні складові, проте має низку недоліків. Зокрема, встановлено недостатній рівень індивідуалізації мотиваційних програм, обмежене використання KPI-орієнтованих підходів до оцінювання результатів праці, а також потребу у підвищенні рівня цифровізації HR-процесів. Крім того, визначено наявність ризиків зростання плинності кадрів і зниження рівня залученості персоналу в умовах посилення конкуренції на ринку праці. Проведений аналіз дозволив також встановити, що існуюча система мотивації не в повній мірі забезпечує зв'язок між результатами праці працівників та їх винагородою, що знижує її стимулюючий ефект. Виявлені проблеми свідчать про необхідність впровадження більш гнучких і сучасних підходів до управління мотивацією персоналу, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». Обґрунтовано доцільність впровадження KPI-орієнтованої моделі управління результативністю, яка передбачає встановлення чітких, вимірюваних показників ефективності діяльності працівників і їх безпосередній зв'язок із системою винагороди. Запропоновано також розширення інструментів нематеріальної мотивації, включаючи розвиток корпоративної культури, системи визнання досягнень, професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Особливу увагу приділено цифровізації процесів управління персоналом, що дозволяє підвищити прозорість, об'єктивність та оперативність прийняття управлінських рішень. Впровадження HR-аналітики створює передумови для переходу до проактивного управління персоналом, прогнозування кадрових ризиків і підвищення ефективності мотиваційних програм.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність і ефективність. Встановлено, що впровадження розроблених рекомендацій забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Розрахунки показали високий рівень рентабельності інвестицій у розвиток системи мотивації та короткий строк їх окупності.

У процесі дослідження також здійснено оцінку ризиків реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що основними ризиками є можливий опір персоналу організаційним змінам, недосконалість системи КРІ та необхідність адаптації персоналу до нових умов роботи. Разом з тим визначено, що зазначені ризики є керованими та можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження змін, проведення навчання персоналу та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів показало, що вони матимуть не лише короткостроковий економічний ефект, але й сприятимуть формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Очікується підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури, покращення іміджу роботодавця та зростання лояльності клієнтів.

Таким чином, у роботі досягнуто поставлену мету та виконано всі визначені завдання. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретична цінність полягає у подальшому розвитку підходів до управління мотивацією персоналу в сучасних умовах господарювання, а практична – у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Нова пошта» та інших підприємств логістичної галузі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Її вдосконалення повинно базуватися на поєднанні економічних, організаційних та соціально-психологічних підходів, а також активному використанні інноваційних і цифрових інструментів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 45–52.
2. Тищенко А. С., Чупріна М. О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2024. № 18. С. 112–118.
3. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Серія: Економічні науки*. 2024. № 61. С. 74–80.
4. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 23–29.
5. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 91–97.
6. Семикіна М. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці. *Економіка промисловості*. 2024. № 2. С. 66–72.
7. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 1. С. 54–60.
8. Черевань І. О., Кравченко Т. В., Лисенко А. М. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 39–45.
9. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації персоналу. *Наукові інновації та розвиток*. 2024. № 12. С. 88–94.
10. Войтенко Я. М. Мотивація в системі менеджменту персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2024. 256 с.
11. Катруха Я. В. Мотивація в системі менеджменту персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 238 с.

12. Акімова Л. М. Управління персоналом: сучасний підхід. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
13. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>
14. Choudhary S., Agarwal M. Evolution of management theories and their impact on employee motivation. International Journal of Research. 2024. Vol. 11, No. 3. P. 101–108.
15. Різновиди мотивації персоналу : веб-сайт. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
16. Klešta R., Korpula K., Grębosz-Krawczyk M. Employee motivation factors across generations X, Y and Z. Management Papers. 2024. Vol. 3. P. 77–85.
17. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві : веб-сайт. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/a47e0239-b1b6-459f-a49d-a602c2d9840f>
18. Employee motivation strategies and their effect on job satisfaction. International Journal of Academic Multidisciplinary Research. 2023. Vol. 7, No. 6. P. 19–25.
19. Нові підходи до оцінювання персоналу : веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>
20. Strategies to increase employee motivation in organizations : веб-сайт. URL: <https://www.managementstudyguide.com/employee-motivation.htm>
21. Акімова Л. М. Управління персоналом: Сучасний підхід. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.
22. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
23. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» : веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf>
24. Грішнова О. А. Людський розвиток і управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 352 с.

25. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
26. Жуковська В. М. Сучасні системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 88–92.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2020. 296 с.
28. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 45–52.
29. Мармуль Л. О. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 214–219.
30. Мельник Л. Г. Менеджмент організацій. Суми : Університетська книга, 2020. 440 с.
31. Про сталий розвиток Нової пошти : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
32. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта» : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
33. Річний звіт групи компаній Nova за 2023 рік : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/about/reports>
34. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.
35. Слинько Т. О. Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С. 112–117.
36. Статистика ринку логістики України 2024 : веб-сайт. URL: <https://logistics-ukraine.com>
37. Управління персоналом в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 156–162.
38. HR-тренди 2024 року в Україні : веб-сайт. URL: <https://grc.ua>
39. Нові підходи до оцінювання персоналу : веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>
40. Плинність кадрів та методи її зниження на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 67–73.
41. Сучасні інструменти мотивації персоналу в логістичних компаніях. *Ефективна економіка* : веб-сайт. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua>

42. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами як конкурентна перевага підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 3–4. С. 93–99.
43. Продіус О. І., Афанасенко М. С., Лемешко М. В. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
44. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
45. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403.
46. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR-бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 165–179.
47. Калюжна Ю. В., Репка К. Р. Управління кадровим потенціалом організації : веб-сайт. URL: <https://scispace.com/pdf/management-of-internal-and-external-personnel-potential-of-3ix6iowrpo.pdf>
48. Колпакова Г. М. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах гнучкої зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 210–215.
49. Лозинська О. В. Цифрова трансформація HR-служб: проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 33–38.
50. Слободянюк О. А. Управління персоналом в умовах воєнного стану: нові виклики. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2023. № 1. С. 12–17.
51. Тітова М. В. Гібридні форми організації праці в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
52. Стратегічне управління персоналом для лідерів : веб-сайт. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/22-16.pdf>
53. HR-менеджмент у сучасному виробничому середовищі. *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. № 2. С. 90–95.
54. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу : веб-сайт. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745>

55. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024.
56. Менеджмент продуктивності персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2024. 132 с.
57. HR-стратегії розвитку персоналу підприємств України : веб-сайт. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/>
58. Практики підвищення залученості працівників у логістичних компаніях : веб-сайт. URL: <https://www.logistics-ukraine.com>
59. Аналітика ринку праці України 2024 : веб-сайт. URL: <https://www.grc.ua>
60. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5718>