

29  
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

МУДРИК Дмитро Миколайович  
(студент групи ЗМО-22-1М)



## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
протокол № 8  
від 29.11.2023  
зав. кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових  
технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.



(підпис)

Рецензент  
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.



(підпис)

Житомир, 2023

### Анотація

Мудрик Д. М. Управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства. Досліджено теоретичні основи управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування механізму управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.. Обґрунтовано напрями удосконалення управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, стимулювання, управління, топ-менеджмент, оплата праці, соціальні стимули.

### Annotation

Mudryk D. M. Management of motivation in the system of top management of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of justification and optimization of motivation management in the top management system of the enterprise are considered. The theoretical foundations of motivation management in the company's top management system have been studied. An analytical evaluation of the functioning of the motivation management mechanism in the top management system of the enterprise is presented. The directions for improving motivation management in the top management system of the enterprise are substantiated.

**Keywords:** motivation, motivational mechanism, stimulation, management, top management, remuneration, social incentives.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                                | 4   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....             | 8   |
| 1.1. Поняття та значення мотивації топ-менеджменту підприємства .....                                      | 8   |
| 1.2. Методичні підходи до мотивації топ-менеджменту підприємства .....                                     | 17  |
| 1.3. Організація мотивації топ-менеджменту в системі корпоративного управління.....                        | 26  |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві..... | 36  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                | 44  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....           | 46  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....                                       | 46  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства .....                                           | 53  |
| 2.3. Оцінка сучасного стану управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.....              | 61  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                | 72  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВУВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                       | 74  |
| 3.1. Сучасні підходи до мотивації топ-менеджменту у формі впровадження стимулюючих контрактів .....        | 74  |
| 3.2. Напрями удосконалення мотивації топ-менеджменту підприємства.....                                     | 81  |
| 3.3. Обґрунтування результатів від впровадження запропонованих заходів на підприємстві.....                | 89  |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                | 100 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                              | 102 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                            | 105 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                               | 113 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають її до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, регіону, підприємства, і внутрішніх – складових структури самої особистості.

Глобалізаційні процеси та посилення міжнародної конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості корпорацій. В сучасних умовах важливо не лише зацікавлювати працівників, а й створювати умови для їхньої мотивованості досягати стратегічних та тактичних цілей, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Дієві інноваційні технології мотивування топ-менеджменту дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність вищій управлінців, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу міжнародним компаніям покращувати свої конкурентні позиції у глобальному бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.

В умовах сьогодення з'являється необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивування топ-менеджменту і використання з цією метою різноманітних інноваційних технологій. У цій сфері важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії (якою є менеджери вищої ланки управління), використовувати інноваційні прийоми та методи, будувати дієву систему прямого і зворотного зв'язку, формалізувати структуру відповідних бізнес-процесів, впроваджувати програмні та апаратні засоби їхнього автоматизування тощо.

Таким чином, в умовах посилення глобалізаційних процесів актуалізується необхідність розроблення теоретичних і прикладних положень з формування та використання новітніх технологій мотивування топ-менеджменту вітчизняних підприємств.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері мотивування персоналу зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абасової, М. Альберта, Л. Балабанової, Ю. Вінтюка, В. Гацури, Г. Гончарова, С. Дуди, Т. Єгоркіної, О. Єськова, Г. Завіновської, С. Каверина, О. Конкіної, Є. Крикавського, П. Маковецьва, Н. Малої, Ю. Нікітіна, Й. Петровича, М. Письменної, О. Чернушкіної, Н. Чухрай, Є. Шарапатової та ін. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана, зокрема, потребує подальшого розвитку проблематика управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити поняття та значення мотивації топ-менеджменту підприємства;
- дослідити методичні підходи до мотивації топ-менеджменту підприємства;
- вивчити організацію мотивації топ-менеджменту в системі корпоративного управління;
- узагальнити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства;

- визначити сучасні підходи до мотивації топ-менеджменту у формі впровадження стимулюючих контрактів;

- розробити напрями удосконалення мотивації топ-менеджменту підприємства;

- обґрунтувати результати від впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.

**Методи дослідження.** В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на мотивацію, визначення змісту мотиваційного механізму, обґрунтування пріоритетних цілей мотивації праці топ-менеджменту підприємства та критеріїв оцінки її ефективності використовувалися методи історичного та логічного аналізу та синтезу, діалектичного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Аналіз та оцінка системи мотивації праці в організації здійснювались на основі статистичного, аналітичного, коефіцієнтного та факторного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** стали: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані внутрішньої управлінської звітності ТОВ «Нова Пошта», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що було розширено існуючі підходи до поняття управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства, набули подальшого розвитку методичні аспекти діагностики та оцінки ефективності процесу управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства, а також здійснено оптимізацію

механізму управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства.

***Практичне значення одержаних результатів дослідження.***

Розроблені в роботі практичні рекомендації щодо формування і використання технологій мотивування топ-менеджменту компанії ТОВ «Нова Пошта» сприятимуть зростанню продуктивності праці та якості виконання професійних обов'язків вищим менеджментом провідних корпорацій.

***За результатами дослідження опубліковано:*** Мудрик Д.М. Організація мотивації топ-менеджменту підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

***Апробація результатів дослідження.*** Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

***Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.***

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 7 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Поняття та значення мотивації топ-менеджменту підприємства**

Постійно зростаючі масштаби глобальних економічних і соціокультурних трансформацій у бік постіндустріалізму з переходом до інформаційного суспільного ладу вносять докорінні зміни в розуміння світоглядної сутності людини в системі дедалі складніших взаємовідносин. Аналіз соціальної структури суспільства, що базується на знаннях, інформації та інтелекті, дозволяє виявити об'єктивні тенденції формування та подальшого кількісного та якісного зростання управлінської, професійно-технічної еліти, яка нині стає ядром нової структури продуктивних сил, мотивація якої поряд із творчою та інтелектуальною складовою чільне місце посідають механізми та культура праці. Водночас за відсутності очевидного співвідношення між реальним рівнем матеріального добробуту та реальною мотиваційною системою активно формується нова ієрархія ціннісних орієнтацій сучасної людини. Бажання задовольнити нагальні потреби створює потенційні можливості для розвитку, але в жодному разі не призводить до автоматичного та негайного використання низки соціальних варіантів [56, с.34].

Враховуючи, що система цінностей людини є досить інертною субстанцією, яка слабо модифікується, «поглинання» цінностей виглядає як довготривалий процес трансформації, а впровадження нових цінностей потребує певних умов і ціннісних пріоритетів – як економічні та соціокультурні, включаючи ті, які завдяки науково-технічному прогресу дають можливість насолоджуватися багатьма матеріальними благами, незалежно від того, народжуються чи ні. Звідси виникає проблема синхронізації динамічних трансформаційних процесів корпоративних систем

управління з мотиваційними процесами в широкому контексті, вирішення якої є особливо актуальним для розвинених постіндустріальних соціальних систем [45, с.100].

Імперативи корпоративного конкурентоспроможного лідерства також відповідають прогресивним тенденціям глобального розвитку – соціалізації, демократизації, екологізації, гуманізації – і постійно стикаються з необхідністю поєднання різноманітних організаційних, виробничих, фінансових, інвестиційних, людських ресурсів із науковими, технологічними та інноваційні інтелектуальні ресурси. Особливої уваги потребує проблема адекватного позиціонування глобальних індивідів у сучасних економічних моделях. Важливу роль відіграють не тільки самоорганізація, плюралізм, комп'ютеризація, раціоналізація, освіта і культура, але, безсумнівно, і мотивація. Формування персоніфікованого суб'єкта на основі культури інформаційного суспільства сприяє сталому економічному прогресу та суттєво змінює статусну ієрархію особи в глобальних процесах прийняття економічних рішень.

У науковій та економічній літературі мотивація розглядається як теоретико-прикладне поняття, яке використовується для опису поведінки людини в тій чи іншій ситуації, як правило, пов'язаної з трудовою діяльністю у всіх її проявах, а також для опису внутрішнього і зовнішнього для пояснення причин зміни цього поведінка. Безсумнівно, проблеми маніпулювання людською поведінкою виникли ще до появи цього терміна в людстві, але лише наприкінці 19-го та на початку 20-го століть з'явилися ефективні методи зміни мотиваційних інструкцій працівників, які виходили за рамки традиційних, шукали економічний примус. Сьогодні комплексний термін «мотивація» визначає те, як вона розглядається в багатьох значеннях і формах: як характеристика психічного стану людини, а також як процес зміни цього стану свідомості або як сфера діяльності, що включає розробку методів і засоби впливу на поведінку людини [64, с.89].

Дослідження трактувань поняття «мотивація праці» різними авторами представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «мотивація праці» різними авторами

| Автор                          | Поняття                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Алексєєва Н.Ф.<br>[1, с.174]   | Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.                                                                                                                                    |
| Біляк Ю.В.<br>[7, с.55]        | Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.                                                                                                                                                |
| Венедиктов С.В.<br>[14, с.104] | Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. |
| Гурова К.Д.<br>[21, с.102]     | Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.                                                                               |
| Іванов С.Л.<br>[29, с.37]      | Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.                           |
| Клименко М.П.<br>[37, с.83]    | Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.                         |
| Кушєрник О.В.<br>[45, с.100]   | Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.                                                           |
| Літвінов О.С.<br>[47, с.108]   | Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.                                                                                                                                    |
| Матіянова М.П.<br>[49, с.152]  | Мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.                                                                   |
| Мурашко М.І.<br>[56, с.115]    | Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.                                                                                                                                |
| Петюх В.М.<br>[61, с.90]       | Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та напрямку дій людини в конкретній ситуації.                                                                                                                                      |
| Рябоконт Н.П.<br>[71, с.174]   | Мотивація – комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки.                                                                                                                                           |
| Хміль Ф.І.<br>[84, с.224]      | Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення.                                                                                                     |

Отже, мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до конкретних дій; залежно від поведінки

людини - це процес свідомого вибору нею того чи іншого виду дій внаслідок комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція менеджменту, яка полягає у створенні стимулів для праці працівників (заохочення їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів за заданими параметрами, формування відповідного ядра мотивації та розвиток на цій основі трудового потенціалу [70, с.61].

Як основна функція управління, мотивація відноситься до процесу заохочення підлеглих працювати над досягненням особистих і організаційних цілей шляхом формування мотивів поведінки. Мотиваційний процес передбачає використання взаємозалежних категорій у певному порядку: потреби людей – їхні інтереси – мотиви їх діяльності – дії [2, с.18].

До структурних елементів процесу мотивації можна віднести суб'єкти та об'єкти мотивації. Суб'єктом мотивації є персонал компаній, який знаходиться під впливом внутрішніх (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) факторів. Вплив останнього виявляється в таких макроекономічних параметрах: чисельність робочої сили, загальний рівень освіти, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційні трудові резерви [7].

Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби, зображений на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Мотиваційний ланцюг «потреби - бажання – винагорода» [16]

Співвідношення різних мотивів визначає поведінку людей, створює мотиваційну структуру, доступну для цілеспрямованого формування (виховного процесу). Структура мотивації кожної людини індивідуальна і визначається багатьма факторами: добробутом, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Показово, що коли управління персоналом стає найважливішою підсистемою загального управління організацією, актуалізація мотиваційної проблематики відбувається в руслі розвитку сучасних концепцій управління з єдиними поглядами на пріоритетність формування, використання та розвитку людські ресурси. Принципова відмінність людських ресурсів від інших організаційних ресурсів полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі фізичну, духовну, інтелектуальну та емоційну основи і є унікальною особистістю. Кожна людина по-своєму індивідуальна, наділена своїми якостями, волею, інтересами, потребами та цілями, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. Крім того, трудова діяльність протікає в умовах складної взаємодії індивідуальних, колективних і колективних інтересів і цілей [16, с.435].

Підвищення ролі освітньої та інноваційної складової в організації стає глобальною тенденцією суттєвих змін у насиченості знаннями товарів і послуг, коли знання співробітників, їх інтелект, креативність і володіння інформаційними технологіями стають їх основним стратегічним ресурсом. Крім того, в сучасній економіці утвердилася філософія, згідно з якою людина є не тільки найважливішим виробничим ресурсом, а й найбільшою цінністю та метою економічного розвитку.

Економіка довела, що організація може розраховувати на сталий розвиток, коли її інтереси збігаються з інтересами власників і працівників. При цьому очікування організації від співробітників і співробітників організації повинні максимально збігатися. На думку німецьких експертів, продуктивність організації може досягти бажаного рівня лише за умови збігу очікувань на 60% і більше [37, с.83].

Елементом, який пов'язує готовність людини до діяльності з безпосереднім проявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною роботою, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник зацікавлений у виконанні завдань організації і, таким чином, у задоволенні своїх потреб шляхом свідомого вибору певної поведінки. Ефективним механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін продуктами праці та винагородами, які надає організація на основі порівняння цих результатів та винагород [31, с.168].

Відомий фахівець з теорії та практики організаційного менеджменту Д. Карнегі слушно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати когось до чогось... І цей спосіб полягає в тому, щоб спонукати людину до чогось. Я можу лише змусити тебе дати собі те, що ти хочеш» [33, с.55]. Мотивація як процес впливу на поведінку та узгодження цілей організації та співробітників займає одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту.

Мотивація сьогодні є одним із провідних факторів лідерства, тому ця тема є такою актуальною для керівників усіх рівнів. Але перш ніж перейти до основної теми дослідження, визначимося, хто такий «топ-менеджер».

Менеджер на стратегічному рівні вищого керівництва компанії (топ-менеджер) - це представник вищого рівня управління, який має найбільшу владу і несе відповідальність за діяльність усієї компанії. Загалом від топ-менеджера залежать стратегічні цілі компанії та шляхи їх досягнення.

Топ-менеджер – це вищий рівень менеджменту, це особа, яка бере участь у визначенні стратегії розвитку компанії, тобто з точки зору менеджменту – це співробітник, який впливає на розвиток всієї компанії.

Топ-менеджер - це не той, хто готує рішення для генерального директора чи президента, і не той, хто виконує ці рішення - це менеджер, який справді відповідає за рішення [34].

Мотивація топ-менеджерів – тема, яка в останні роки набула особливої актуальності та активного поширення. Все більше компаній починають розуміти, що топ-менеджерам потрібна особлива система мотивації, адже від

цих людей залежить успіх організації. При розробці програми слід враховувати багато факторів. Звичайно, система мотивації топ-менеджерів повинна бути вбудована в систему мотивації решти співробітників компанії, тому що топ-менеджери не існують у вакуумі. Водночас, системи мотивації топ-менеджерів мають свої особливості та відрізняються у своїй місцевості світу.

Мотивація керівників топ-менеджменту є специфічною, а питання, пов'язані з мотивацією топ-менеджерів, є найбільш актуальними, оскільки їх діяльність важко регламентувати та регулювати [7].

Модель мотивації топ-менеджменту компаній представлена на рис. 1.2.

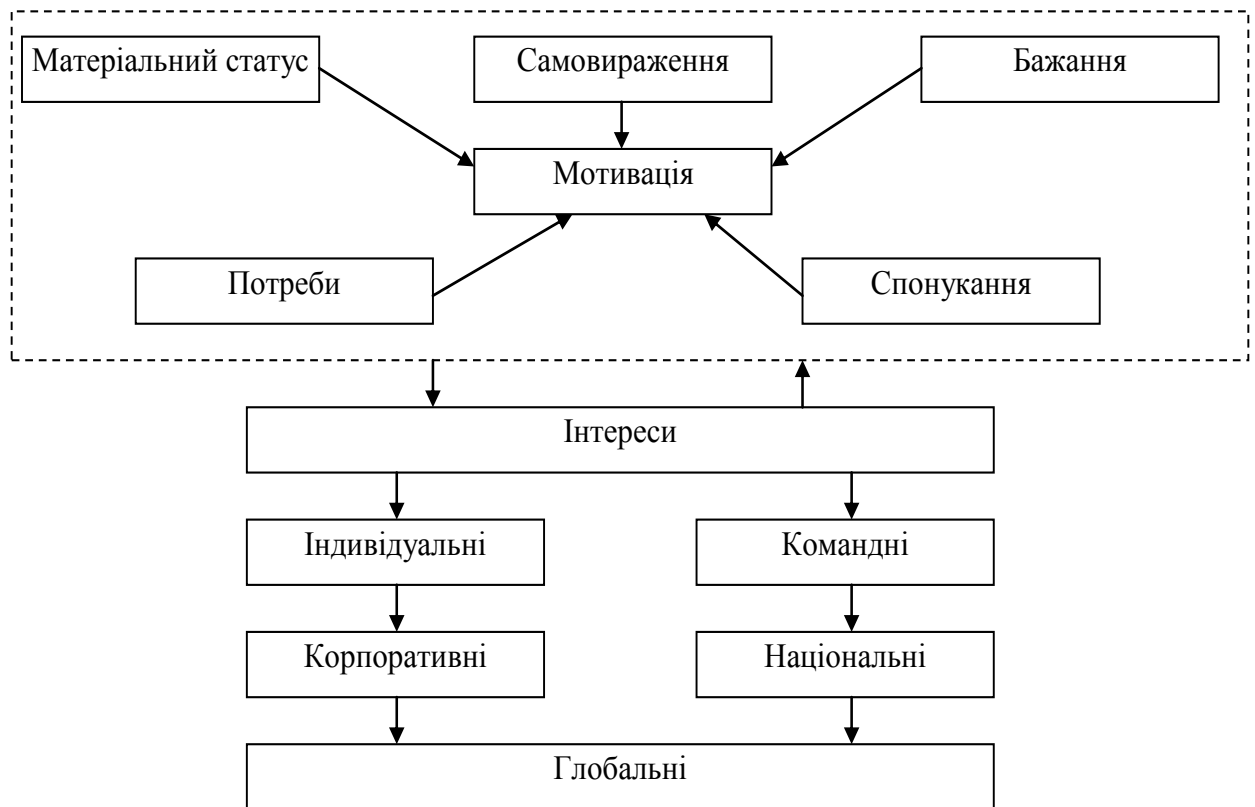


Рис. 1.2. Мотиваційна модель топ-менеджменту корпорацій [17; 34]

Організація мотивації вищого керівництва компанії – це складний процес, який з одного боку є джерелом доходу для співробітників компанії, а з іншого – основним механізмом стимулювання зростання і підвищення продуктивності праці, а отже безпосередньо впливає на темпи і масштаби її розвитку, як на мікро-, так і на макрорівні.

Мотивація праці топ-менеджменту компанії передбачає створення таких умов, при яких в результаті активної діяльності топ-менеджер працює більш ефективно і продуктивно, тобто виконує більше роботи, ніж це передбачено [25, с.90]. Таким чином, трудова мотивація створює умови для керівника вищої ланки, які дозволяють йому працювати більш продуктивно та ефективно.

Система мотивації топ-менеджера повинна носити індивідуальний характер і враховувати його потреби. Розуміючи мотиви роботи топ-менеджера, можна використовувати необхідні економічні стимули і створити ефективну систему його стимулювання в цілому. Не менш важливою для керівника на рівні стратегічного менеджменту є адекватна оцінка його заслуг, визнання, наявність повноважень і справедлива система винагороди за його роботу.

Стандартним проявом механізму мотивації в сучасних умовах є компенсаційний пакет топ-менеджерів компанії, що складається з посадового окладу, премій і надбавок, бонусів, пільг і заохочень, опціонів або пакета акцій. У західних компаніях значну частку винагород топ-менеджерів складають довгострокові виплати, розмір яких залежить від подорожчання капіталу компанії (ринкової вартості акцій) і досягнення довгострокових цілей. Зрозуміло, що чим вищий рівень менеджменту, тим менша частка базової зарплати в структурі компенсаційного пакету і тим більша частка бонусів (бонусів) і акцій компанії (опціонів на акції). Наприклад, у США компенсаційний пакет генерального директора має таку типову структуру: 18% - базова заробітна плата, 22% - премія за результатами роботи за рік, 60% - виплати від участі в капіталі компанії та бонуси за досягнення довгострокових результатів та строкових цілей [67, с.26].

Велике значення для керівників вищої ланки має справедлива винагорода та наявність чіткої відповідності між розміром заробітної плати та досягнутим результатом роботи. При цьому розмір винагороди (премії, премії) топ-менеджерів повинен відповідати результатам роботи компанії.

Важливе місце в оплаті праці керівників займають соціальні пільги, заохочення та пільги. Наприклад, до переліку найпоширеніших компонентів соціального пакету, який пропонують менеджерам власники бізнесу в США, входять медичне обстеження (91% компаній, які його пропонують), надання автомобіля в користування (68% компаній), консультації з фінансових питань (64%), надання літака в користування (63%), авіаквитки бізнес-класу (62%), членство в елітних клубах (55%), страхування відповідальності (50%), оплата транспортних витрат дружина (чоловік) (47%), харчування керівника в їдальні (30%), охорона житла (25%), пільгові або безвідсоткові позики (9%).

Бренд роботодавця, імідж компанії, її стабільність на ринку та перспективи розвитку мають велике значення для залучення та утримання компетентних топ-менеджерів [68, с.69].

Менеджерів цікавить змістовність, творча манера роботи, здатність вирішувати стратегічні завдання та реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування німецьких компаній, згідно з якими в ієрархії мотивів топ-менеджерів 1 місце займають цікава та різноманітна діяльність, здатність вирішувати стратегічні завдання (3 місце), творчий характер роботи (4 місце), експресивність (1 місце), соціальні контакти (6 місце), робота з людьми (7 місце), вміння вести за собою людей (9 місце), здатність впливати на діяльність колег (10 місце), річний приріст (11 місце), високий дохід (12 місце) [77].

Розуміння топ-менеджерами того, що реалізація глобальних ідей залежить від роботи кожного окремого керівника та всієї команди, є запорукою успіху змін. Вплив керівництва на колектив і визнання особистих заслуг є основним аспектом мотивації топ-менеджерів у здійсненні глобальних змін. Вміле спрямування впливу цього організаційного лідера на топ-менеджерів є його козирем у створенні сильної команди лідерів.

Можна зробити висновок, що єдиної правильної стратегії мотивації топ-менеджерів не існує. Часто буває так, що певні стимулюючі реакції діють на одну людину, а не на іншу. Ця проблема визначається людським

фактором, тобто у кожної людини є свої пріоритети і цінності, які визначають її потреби, а отже і відповідні методи мотивації. Зі сказаного вище видно, що для ефективної мотивації топ-менеджера власник компанії може бути знайомий з різними методами мотивації та правильно їх використовувати.

## **1.2. Методичні підходи до мотивації топ-менеджменту підприємства**

Міжнародне корпоративне управління сьогодні дотримується двох основних підходів до вивчення зв'язку між агентською проблемою та винагородою топ-менеджерів компаній: «модель оптимального контракту» (optimal contract in approach) та «модель управлінської влади» (managerial power approach).. Ці підходи не вважаються альтернативними, хоча дослідники визнають наявність досить серйозних відмінностей між ними.

У першому підході розробка контрактів, що регулюють винагороду топ-менеджерів, розглядається як один із інструментів, якщо не рішення, то як серйозне пом'якшення агентської проблеми. Іншими словами, принципал (акціонер, власник) намагається розробити такі контракти, які стимулюють агента (топ-менеджера) приймати такі рішення та вживати такі дії, щоб підвищити вартість компанії для принципала в довгостроковій перспективі.

Як підкреслюється в [74], оптимальний контракт не є ідеальним варіантом, але він є найкращим з тих, які можна було б розробити для запобігання управлінському опортунізму в його різних проявах. При цьому агентські витрати не можуть бути повністю виключені: власники (акціонери) в цьому випадку оцінюють граничну вигоду від виконання даного контракту по відношенню до пов'язаних з ним граничних втрат. Збіг інтересів власників і топ-менеджменту може бути як явним, так і неявним: очевидне узгодження відбувається, коли винагорода та активи топ-менеджерів збільшуються шляхом первинної передачі акцій компанії, надання опціонів на акції та акцій, пов'язаних з обмеженням багатства власників неявного узгодження

можна досягти шляхом пов'язування винагороди, що виплачується топ-менеджерам (наприклад, бонуси на основі результатів діяльності компанії за звітний рік) з такими показниками компанії, як прибутковість [54].

Відмінною рисою підходу моделі управлінської влади є те, що винагорода керівників розглядається не лише як інструмент для вирішення проблем агентства, а й як частина самої проблеми. У своїй теоретичній розробці дослідники спиралися на емпіричні дані 1990-х років, які не підтверджували зв'язку між винагородами керівників і результатами діяльності компанії, що було важко пояснити з точки зору попередньої моделі. Стверджується, що топ-менеджери мають реальні можливості впливати на процес формування своїх компенсаційних пакетів у бік їх збільшення, що зрештою призводить до отримання ними так званої компенсаційної пенсії. Результатом таких заходів стали неефективні системи винагороди, які, з одного боку, погіршують функціонування компанії, суттєво збільшують витрати, а з іншого – послаблюють стимули топ-менеджерів приймати рішення та кроки, що призводять до підвищення у багатстві власників (акціонерів). Ринкові сили та ймовірність погіршення репутації вищих державних службовців, що призведе до переоцінки їхнього людського капіталу на ринку управлінської праці, вважаються недостатніми, щоб запобігти суттєвому відхиленню умов оплати праці за контрактами від оптимальних. В рамках моделі управлінської влади є такі практики, як взаємодія топ-менеджерів із радою (наприклад, представлення «своїх людей» до ради, які роблять внесок у процес прийняття рішень у формі подяки у сфері винагороди за вигоду топ-менеджменту), використання консультантів з питань винагороди, які виправдовують існуючі компенсаційні пакети вищих посадових осіб, існування прихованих форм винагороди та значні виплати, які надаються топ-менеджерам при звільненні (включаючи навіть так звані «золоті» труни»: отримані виплати родичів загиблого топ-менеджера) [65].

Зауважимо, що згідно з моделлю лідерської влади поширеність опціонних програм не узгоджується з оптимальною контрактною моделлю.

Традиційна модель агентських відносин передбачає, що ринкова складова результатів діяльності компанії не повинна враховуватися при формуванні компенсаційних пакетів, оскільки дії високопосадовців не впливають на ринок. Оскільки цей факт не враховується при наданні опціонів на акції, топ-менеджери отримують значні «додаткові переваги» [32].

Загалом, існуюча компенсація в компаніях, швидше за все, є результатом одночасної дії як ринкових сил, що стимулюють напрямок зусиль топ-менеджерів на максимізацію вартості компанії для акціонерів, так і впливу самих топ-менеджерів на процеси прийняття рішень, пов'язаних з їх компенсаціями.

Емпіричні дослідження компенсаційних пакетів топ-менеджерів транснаціональних компаній виявили серйозні зміни в їх загальній структурі та розмірі. За останні 30 років середня грошова виплата генеральним директорам у західних країнах подвоїлася, а загальна винагорода (включно з опціонними перевагами) зросла в чотири рази. Збільшення компенсаційних виплат не завжди пов'язане з поліпшенням ключових показників діяльності компанії. Наприклад, у 2000-х роках винагороди топ-менеджменту в американських компаніях впали на 7%, тоді як прибуток корпорацій впав на 35%, а вартість акцій на 13%, а загальна сума винагороди топ-менеджменту зросла на 7%. Окрім суттєвого збільшення загального розміру винагороди, виявлено тенденцію до збільшення частки винагороди за паями. Незважаючи на серію корпоративних скандалів і кризу 2008-2009 рр., які посилили критичне ставлення суспільства до зростання частки довгострокових заохочувальних винагород, пов'язаних переважно з біржовими заохочувальними програмами, це спостерігається і в посткризовий період: 2010 р. частка довгострокової винагороди в загальній винагороді топ-менеджерів в США зросла на 7,3%, в Європі - з 25 до 34% [24, с.188].

Підсумовуючи аргументи на користь зростання загальної винагороди топ-менеджменту глобальних компаній, можна виділити наступні фактори:

- по-перше, дія теорії агентських відносин, згідно з якою оптимальний

рівень стимулів для топ-менеджерів підвищує їх граничну продуктивність. Таким чином, традиційна модель агентських відносин поєднує більш високу очікувану компенсацію з підвищеним ризиком і зусиллями з їхнього боку, що керується сильнішими стимулами. Відповідно, зміни у сфері оплати праці топ-менеджерів у 1990-х роках є цілком логічними з точки зору моделі агентських відносин;

- по-друге, зміни на ринку управлінської праці, коли пропозиція висококваліфікованих топ-менеджерів, здатних керувати великими та структурно складними компаніями, є відносно нееластичною, збільшуючи граничні витрати на результат управлінської праці та перебуваючи в рівновазі в бік збільшення розміру їхньої винагороди;

- по-третє, зміна відносної важливості загального та специфічного людського капіталу керівників, що вказує на теорію людського капіталу Г. Беккера. При цьому під загальним людським капіталом керівника розуміють знання в галузі фінансів або управління людськими ресурсами, які є цінними і можуть бути передані з однієї компанії в іншу, тоді як знання, навички та вміння менеджера пов'язані з постачальниками, для наприклад, застосовувати лише в межах даної компанії як цінний людський капітал, який не передається. В умовах глобальної конкуренції відбір між зовнішніми та внутрішніми кандидатами зміщується на користь перших, що призводить до підвищення рівня винагороди. Крім того, і без того активне спокушання ефективних менеджерів часто супроводжується виплатою їм певних «контрактних бонусів»;

- по-четверте, шляхом посилення контролю правління за його діяльністю, коли збільшення частки незалежних членів правління активізує роль правління в нагляді за діяльністю керівництва, що стимулює більш сумлінну роботу та спричиняє збільшення зусиль, необхідних для підвищення рівня винагороди повинні бути компенсовані;

- по-п'яте, зміна корпоративних стратегій у зв'язку зі швидкими технологічними та екологічними змінами. Оскільки топ-менеджери мають

свободу вибору стратегій, вони можуть вибрати ті, реалізація яких суттєво залежить від їх роботи, щоб досягти серйозної особистої вигоди.

- по-п'яте, зміна корпоративних стратегій у зв'язку зі швидкими технологічними та екологічними змінами. Оскільки топ-менеджери мають свободу вибору стратегій, вони можуть вибрати ті, реалізація яких значною мірою залежить від їх роботи, щоб досягти серйозної особистої вигоди. Фактично, в турбулентному середовищі та значній асиметрії інформації, пов'язаної з корпоративною стратегією, такий підхід до компенсаційних пакетів може бути оптимальним для акціонерів [35, с.48].

Мотивація праці може включати матеріальні та нематеріальні способи та засоби стимулювання. Але якщо для рядових співробітників висока зарплата є достатнім стимулом для роботи, то для ключових керівників, які займають керівні посади в компанії, це лише необхідний мінімум. Висококваліфікований топ-менеджер майже завжди має кілька пропозицій про роботу і зазвичай пропонує значну винагороду. При зарплаті понад десять тисяч доларів різниця в одну-дві тисячі доларів для його не має великого значення. Тому, щоб орієнтувати топ-менеджерів на досягнення високих результатів у роботі, на успішне вирішення стратегічних завдань, необхідна цілісна система мотивації, а кадровикам компанії необхідно продумати всі її складові, завдяки яким можна буде підвищити її ефективність роботи ключового співробітника і, як наслідок, продуктивність всієї компанії.

## 1. Матеріальна мотивація [40, с.70].

1.1. Фіксована зарплата. Постійна частина матеріальної заробітної плати спочатку визначається і виплачується за певні знання, уміння та навички, які дозволяють керівнику вищої ланки вирішувати поставлені перед ним завдання. Чим більше навичок у топ-менеджера, тим вища фіксована зарплата. Як правило, це не залежить від результатів діяльності компанії, досягнень чи помилок керівника. Однак мотивуючу роль базової зарплати можна посилити. Таким чином, для багатьох топів «біла» зарплата стає

додатковим стимулом до роботи, оскільки, з точки зору сучасних менеджерів, вона асоціюється з більшою стабільністю, передбачуваністю та відкритістю організації, а керівники почуваються більш впевнено в собі. за таких умов. Крім того, ви можете отримати банківські кредити з високим офіційним доходом.

Водночас дослідження показують, що значне підвищення базової зарплати топ-менеджера не є достатнім стимулом для того, щоб він максимально піклувався про інтереси компанії, її процвітання та довгостроковий розвиток [40, с.71].

1.2. Змінна частина заробітної плати. Заробітна плата багатьох працівників складається не лише з фіксованої зарплати. Наприклад, менеджери з продажу отримують відсоток від суми виконаної ними операції, а штатні дизайнери, веб-дизайнери, журналісти, копірайтери зазвичай працюють на гонорарній основі. У багатьох компаніях досі існує практика щомісячного преміювання, запроваджена в нашій країні ще за радянських часів. Якщо працівник належним чином відпрацював місяць, він отримає надбавку до окладу. Але якщо він порушує трудову дисципліну, роботодавець має право позбавити його винагороди [56, с.265].

Змінна частина грошової винагороди також присутня в системі мотивації топ-менеджерів компанії, але займає більшу питому вагу в загальній сумі виплат (30–50%), так як у рядових співробітників (не більше 20%). З одного боку, це пов'язано з тим, що топ-менеджмент несе більшу відповідальність за результати діяльності компанії. По-друге, коли основна частина загальної винагороди топ-менеджера складається з фіксованої зарплати, тоді, як згадувалося раніше, гроші поступово втрачають свою роль мотиваційного фактора. Однак слід мати на увазі, що оцінити ефективність роботи топ-менеджменту за короткий проміжок часу, наприклад, за місяць, неможливо, оскільки цілі, які ставлять власники бізнесу перед керівництвом компанії (зростання вартості підприємства, розробка нових проектів тощо) неможливо досягти за короткий час – це займає від одного до трьох років.

Тому для змінної частини матеріальної винагороди топ-менеджерів часто встановлюються спеціальні бонусні програми [48, с.15]:

- бонуси. Премія залежить від результатів роботи топ-менеджера, становить від 20 до 150% річного окладу і виплачується щоквартально або 1-2 рази на рік. Для забезпечення об'єктивності накопичення бонусів їх часто «прив'язують» до ключових показників ефективності, серед яких можуть бути досягнення цілей, збільшення вартості активів, збільшення капіталізації компанії тощо.

- Опціони. Щоб утримати ключових співробітників, можна активно використовувати кредитні програми за рахунок компанії. Більшість довгострокових бонусних програм засновані на інвестиційному підході, за якого винагорода керівника визначається як частина досягнутого фінансового результату (наприклад, збільшення вартості компанії). Останнім часом набули поширення опціонні програми. Їх суть полягає в тому, що організація передає або продає пакет власних акцій менеджеру, завдяки чому він разом з власниками компанії стає зацікавленим у збільшенні ринкової вартості компанії. Однак існує ряд факторів, які перешкоджають широкому поширенню цих варіантів. По-перше, ринок недостатньо розвинений - переважна більшість акцій компаній не торгуються публічно; а по-друге, довіра до довгострокових зобов'язань компанії сформована не до кінця: в Україні, на відміну від США, немає правової бази для опціонних програм, тому неможливо захистити права власника опціону, коли компанія відмовляється від своїх зобов'язань. На сьогоднішній день опціонні схеми використовуються в основному великими транснаціональними компаніями.

1.3. Соціальний пакет. Соціальний пакет також є одним із матеріальних стимулів, але це не грошова винагорода, а допомога, яку виплачує роботодавець. Наприклад, керівництво може скористатися послугами транспорту, мобільного телефону, медичної страховки тощо. Однак існує думка, що для верхівки соцпакет не має великого значення, хоча це не зовсім так. «Якщо для керівників середньої ланки особливе значення має рівень

винагороди, наявність медичної страховки та харчування, то для топ-менеджера часто стандартною опцією є солідна зарплата і стандартний соцпакет. Тому може скластися враження певної байдужості верхівки до наявності стандартного соцпакета» [59]. Водночас, деякі фахівці вважають, що говорити про байдужість верхівки до соціального пакету не зовсім коректно, просто «керівники не акцентують увагу на цьому компоненті системи мотивації і сприймають стандартний пакет пільг як належне, але його відсутність загрожує демотивацією ключового співробітника» [65].

Крім того, оптимальний набір переваг з точки зору менеджера з найму не завжди відповідає потребам менеджерів, тому доцільно проводити регулярні опитування, щоб максимізувати їхні інтереси.

Щоб утримати важливих співробітників, можна активно користуватися кредитними програмами за рахунок компанії, наприклад, на покупку житла. Для того, щоб утримати в компанії високопоставленого фахівця, керівництво може пропонувати різні варіанти, які навряд чи будуть доступні звичайному фахівцеві. Це надання автомобіля з водієм, а також різноманітні виплати: освіта (зокрема отримання диплому MBA), картка для фітнес-клубу, витрати на переїзд та вибір квартири при переїзді у філію компанії тощо. Важливим є також забезпечення індивідуального робочого місця: «Open space, який зазвичай сприймають західні співробітники, сприймається керівниками компаній як суттєвий недолік» [53].

## 2. Нематеріальне стимулювання.

Мабуть, найважливішим фактором, який може залучити і утримати топ-менеджера, є наявність цікавих завдань. Коли такий проект знаходиться в активній розробці, залучити фахівця в іншу компанію часто не вдається, навіть при значному підвищенні винагороди. «Хорошим нематеріальним стимулом є можливість самореалізація шляхом вирішення великих проблем. Новизна та інтерес до проекту часто є найкращим захистом від браконьєрства співробітника. Іноді взаєморозуміння з керівництвом (власниками компаній або їхніми представниками) стає важливим

мотивуючим фактором» [77].

Деякі з найпоширеніших нематеріальних стимулів для топ-менеджерів компаній включають:

2.1. Лояльність до найнятих топ-менеджерів з боку підприємців. Для звичайного генерального директора компанії найважливішим завданням є знайти правильного власника. Багато українських бізнесменів також часто є топ-менеджерами, близькими до менеджменту. Вони вважають компанію своєю ідеєю, тому без хороших особистих стосунків з власником компанії найманому топ-менеджеру може бути важко досягти значних результатів у своїй роботі.

2.2. Висока відповідальність. Численні повноваження та високий рівень відповідальності свідчать про визнання професіоналізму топ-менеджера власниками компанії. Однак більшість українських власників ще не звикли передавати свої повноваження менеджерам. Для малих і середніх компаній характерні ситуації, коли верхівка змушена узгоджувати практично кожне рішення з власниками компанії, що свідчить про недовіру до керівництва і може підірвати мотиваційні програми. Тому необхідно заздалегідь обговорити з керівництвом обсяг їх повноважень, наприклад, гранично допустимі витрати, які можна здійснювати без згоди власника [84, с.336].

2.3. Відомий бренд компанії. Безперечно, працювати у великій міжнародній групі престижніше, ніж у маловідомій приватній компанії. Одним з найважливіших факторів мотивації є бренд компанії, її корпоративна культура. Сама наявність традицій і розвиненого корпоративного управління стає привабливим фактором для керівника. Він розуміє, що в таких умовах має реальні шанси відзначитись і зробити кар'єру.

Загалом, розглядаючи питання мотивації топ-менеджерів, не можна говорити про якусь жорстку схему – є антикризовий менеджер, є менеджер із виконання регулярних процедур, є менеджер у фазі структури компанії. У системі мотивації домінують різні компоненти. Однак у будь-якому випадку компанія повинна мати достатній бюджет для впровадження розробленої

системи заохочення, і не можна робити винятків, інакше топ-менеджери не будуть довіряти компанії. А помилкові очікування ключових співробітників можуть призвести до різкого зниження ефективності їх роботи, аж до втрати цінних співробітників.

### **1.3. Організація мотивації топ-менеджменту в системі корпоративного управління**

У сучасних економічних дослідженнях звертається увага на існування сильної кореляції між винагородою менеджерів (генерального директора) і продуктивністю компанії. Загалом у науковій літературі щодо вирішення цієї проблеми знайшли відображення підходи прихильників теорії «ефективного управління» та теорії «управлінського впливу». Теорія «управлінського впливу» заснована на постулаті про те, що винагорода генерального директора і її конфігурація сильно залежать від його здатності пов'язувати дії членів ради директорів (ради директорів) з особистими інтересами, і теорії «ефективного управління» вважає, що винагорода та склад генерального директора визначаються конкурентними перевагами на ринку талантів директорів [81, с.352].

Щоб проаналізувати взаємозв'язок між результатами діяльності компанії та винагородою генерального директора, було оцінено еластичність винагороди та доходу акціонерів і виявлено, що зміна доходу генерального директора на 1000 доларів США призводить до зміни статків акціонерів приблизно на 3,25 долара США. Передбачалося, що генеральні директори отримували зарплату як бюрократи, і тому очевидно, що вони діють як бюрократи замість того, щоб отримувати максимальні результати для компаній. Натомість інші дослідники показують, що винагорода генерального директора значною мірою залежить від результатів діяльності компанії. Вони виявили, що середня винагорода генерального директора становить близько 1 мільйона доларів, якщо рентабельність інвестицій

становить близько 7%, і близько 5 мільйонів доларів, коли рентабельність інвестицій становить близько 20%. Отже, у середньому генеральний директор може розраховувати на збільшення річної базової винагороди на 4 мільйони доларів, якщо показники компанії покращаться з рівня нижче середнього до рівня вище середнього [70, с.62].

Зараз широко поширена думка, що важливою характеристикою генерального директора, яка може вплинути на рівень його винагороди, є перебування на посаді. Водночас зв'язок між строком повноважень та винагородою генерального директора можна пояснити наступними факторами.

По-перше, оскільки генеральний директор призначає членів правління, він може вибрати кандидатів, які йому лояльні; через деякий час кількість цих лояльних членів ради збільшується до такої міри, що генеральний директор може легко маніпулювати ними, щоб підвищити свою зарплату, оскільки всі свої посади вони зобов'язані генеральному директору.

По-друге, з часом генеральний директор може отримати контроль над внутрішньою інформаційною системою компанії та використовувати цей контроль, щоб утримуватися від розголошення несприятливої інформації про себе раді директорів (директорату) і членам комітету з винагород, або маніпулювати порядком денним правління. зустрічей [54].

Кредитоспроможність компанії також впливає на винагороду генерального директора. Доведено, що залежність між зарплатами топ-менеджерів і «кредитоспроможністю» обернено пропорційна. Коли значна частина власного капіталу компанії представлена зовнішнім боргом, генеральний директор, чиї інтереси тісно пов'язані з інтересами акціонерів, має стимули йти на надмірний ризик. Коли рішення генерального директора приносять прибуток, акціонери виграють від цих рішень; Інакше велика частина економічних збитків буде перекладена на плечі кредиторів. Таким чином, оптимальний пакет винагороди керівників у компаніях з високим рівнем фінансового капіталу повинен мати низьку кореляцію між

винагородами вищого керівництва, щоб обмежити здатність генерального директора додавати ризики до дій. З цієї причини підвищений ступінь так званої кредитної залежності банків та інших фінансових установ призводить до меншої чутливості між ефективністю та оплатою праці їхніх топ-менеджерів порівняно з генеральними директорами нефінансових установ.

Ще одним фактором, який може вплинути на розмір винагороди генерального директора, є принцип розподілу коштів компанії. З аналізу впливу на рівень компенсації витрат на наукові дослідження та науково-дослідні розробки зроблено висновок, що між ними існує позитивна кореляція. Багато генеральних директорів намагаються скоротити витрати на НДДКР, оскільки це не покращує поточну ефективність компанії, що, у свою чергу, зменшує акційний компонент їх винагороди. Таким чином, компенсаційні комітети встановлюють міцніший позитивний зв'язок між науково-дослідницькими розробками та винагородою на основі акцій, щоб запобігти короткозорому скороченню витрат на науково-дослідні роботи в компанії [51, с.10].

Питання про те, чи впливає стаття генерального директора на рівень винагороди, досі є предметом серйозних дискусій. Багато дослідників стверджують, що в середньому керівники-чоловіки заробляють більше, ніж керівники-жінки. Ці дослідники створили непараметричну модель для оцінки впливу статі топ-менеджерів і фінансових показників фірми на компенсацію потенційних топ-менеджерів. Згідно з цією моделлю підтверджено, що, враховуючи такі показники компанії, як розмір компанії, продуктивність, вік топ-менеджерів, чоловіки-менеджери заробляють більше, ніж жінки-директори, і це стосується всіх компонентів винагороди, крім зарплати. Натомість інші дослідження показують, що різниця в винагороді між чоловіками та жінками виникла в контексті відмінностей у розмірі чи галузевій приналежності аналізованих компаній або у зв'язку з особистими характеристиками генерального директора (такими як вік, досвід тощо). Тобто у дослідників сьогодні немає однозначно обґрунтованих підстав

говорити про гендерну нерівність у питаннях оплати праці топ-менеджерів.

Вважається, що ключовим інституційним фактором, що впливає на винагороду генерального директора, є правління та його структура. Рада директорів, перебуваючи під впливом генерального директора, може укладати вигідні для нього договори, що може завдати шкоди інтересам акціонерів. Незалежність ради директорів має вирішальне значення для збалансування інтересів акціонерів і генерального директора, тому національні регулятори, такі як комісії з цінних паперів вимагають, щоб компанії, які бажають бути зареєстрованими, мали визначену мінімальну кількість незалежних директорів [51, с.11].

Важливою характеристикою, яка визначає здатність правління керувати винагородами генерального директора, є кількість самих членів правління. З великою кількістю членів правління інколи важко знайти узгоджений підхід до питання, включаючи встановлення розміру винагороди, і це призводить до погіршення роботи Ради. Великі розміри правління також створюють проблему «вільної їзди» (коли окремі члени правління уникають відповідальності за прийняття рішень, перекладаючи її на інших членів), і генеральний директор може скористатися перевагами таких пасивних членів і маніпулювати ними для прийняття рішень, які впливають на його користь. Збільшення кількості членів Ради створює проблеми взаємної координації, якими може скористатися Генеральний директор. З іншого боку, більші органи можуть бути ефективнішими, оскільки вони дозволяють ширше представити незалежні думки [59].

Деякі дослідники також вважають, що вік членів правління є критичним фактором, який корелює з ефективністю правління. За їх словами, вік членів правління позитивно корелює з винагородою генерального директора, оскільки з віком члени правління втрачають здатність ефективно управляти винагородою генерального директора. Існує сильна кореляція між віком членів правління та винагородою генерального директора. Це пов'язано з тим, що члени вищої ланки з більшою ймовірністю будуть обрані

до правління через їхні хороші стосунки з генеральним директором і вищим керівництвом. Старші учасники не мають стимулів будувати та розвивати свою репутацію, оскільки вони вже мають усталену репутацію. Протилежна думка зводиться до того, що немає суттєвої кореляції між віком членів правління як із загальною винагородою генерального директора, так і із заробітною платою як однією зі складових винагороди генерального директора [32].

Деякі дослідники висувають дві гіпотези щодо повноважень членів ради. Відповідно до «експертної» гіпотези, довше перебування на посаді має призвести до кращої продуктивності компанії завдяки більшому досвіду та компетентності. З іншого боку, згідно з гіпотезою про дружнє керівництво, довший термін перебування на посаді може призвести до розвитку тісних стосунків між членами правління та генеральним директором, дозволяючи раді діяти в інтересах генерального директора та проти інтересів акціонерів.

У відповідності до гіпотези «дружнього керівництва» можна припустити, що члени правління з великим досвідом роботи (20 років або більше) мають приблизно вдвічі більше шансів мати контакти з топ-менеджерами та частіше входити до комітетів з призначення та компенсацій. В результаті генеральний директор отримує вищу зарплату, особливо якщо він одночасно є головою ради директорів.

Загалом сучасні підходи до визначення винагороди керівників на вищому рівні корпоративного управління включають низку умов і характеристик, пов'язаних як з об'єктивними результатами корпоративної діяльності (зростання вартості підприємства, рентабельність його активів, прибутковість, гнучкість у разі змін у законодавстві тощо) та підпорядковані фактори особистості генерального менеджера: вік, досвід роботи, перебування на посаді, компетентність, вплив [34].

Основним принципом корпоративного управління є принцип підзвітності органів підприємства перед акціонерами та радою директорів. При цьому головна роль у забезпеченні контролю за діяльністю виконавчих

органів має припадати на раду директорів. У міжнародній практиці одним із важливих інструментів такого контролю з боку ради директорів за діяльністю вищого керівництва компанії є формування відповідної системи оцінки та винагороди топ-менеджерів. Як показує практика, провідні світові компанії усвідомлюють важливість цього інструменту управління, а існуюча в них система оцінки та винагороди топ-менеджерів в цілому дозволяє ефективно спрямовувати зусилля органів управління на реалізацію довгострокового розвитку бізнесу. завдання в інтересах їх власника. Складність розробки адекватного механізму оцінки та винагороди полягає в тому, що на нього впливає об'єктивно існуючий в компанії так званий «агентський конфлікт»; Керівник усіма способами намагається підвищити свою винагороду, а власник намагається знизити витрати на оплату послуг найманих топ-менеджерів [23, с.226].

Враховуючи важливість ефективної мотивації топ-менеджменту, реалізація цього завдання в багатьох компаніях по всьому світу покладається на спеціальний орган, створений радою директорів, який, як уже зазначалося, називається Компенсаційний комітет або, наприклад, Комітет з призначень і винагород. Підкреслимо, що створення такого комітету рекомендовано кодексами (принципами) корпоративного управління багатьох країн світу, а також Принципами корпоративного управління ОЕСР [34]. Рекомендується, щоб цей комітет складався з незалежних директорів або принаймні його очолював незалежний директор. До складу Комітету не можуть входити Генеральний директор та члени Ради директорів Товариства.

Завдання Компенсаційного комітету при Раді директорів провідних міжнародних компаній наведено на рис. 1.3.

Політика винагороди вищого керівництва компанії встановлює загальні правила розробки окремих критеріїв і форм оплати праці. Наприклад, політика винагороди керівництва New Zealand Telecom містить такі принципи:

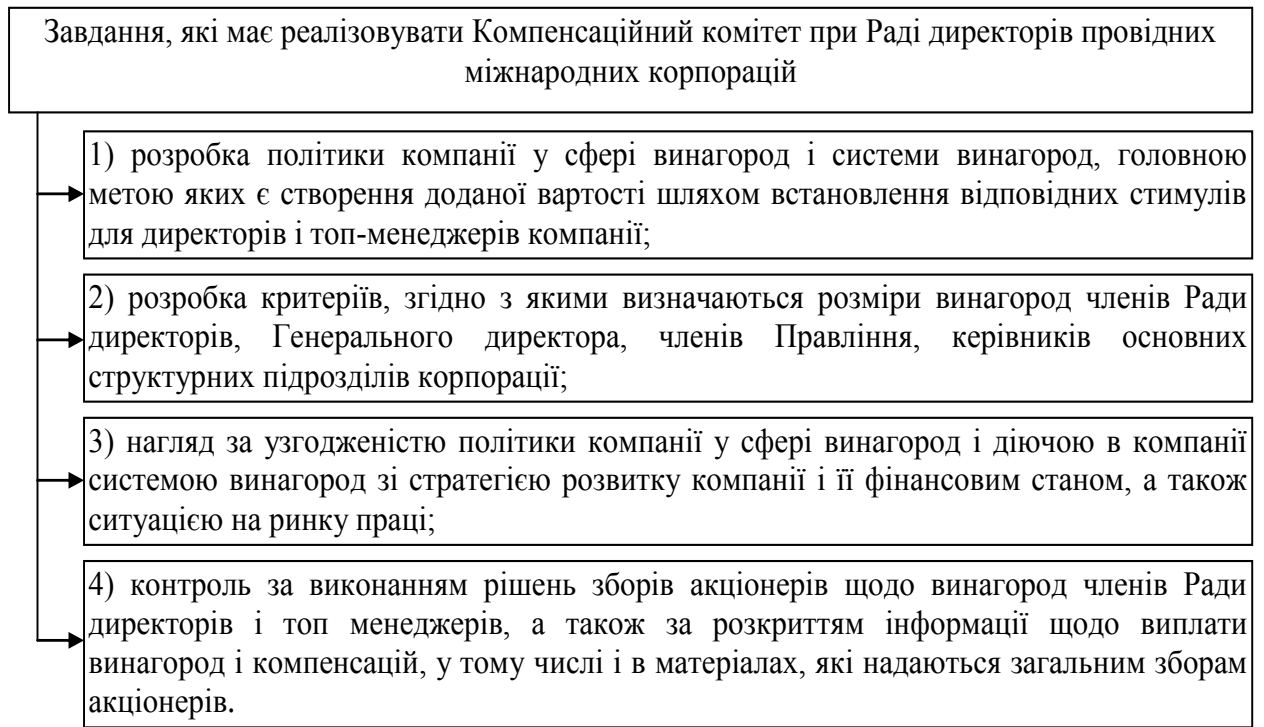


Рис. 1.3. Завдання, які має реалізовувати Компенсаційний комітет при Раді директорів провідних міжнародних корпорацій [17; 35]

1) рівень оплати праці керівництва є достатнім для залучення талановитих спеціалістів;

2) винагорода керівництва залежить від досягнутих результатів, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі;

3) рівень винагороди керівників повинен бути порівнянним з компенсацією акціонерам (у формі дивідендів або різниці в ціні акцій);

4) загальний розмір винагороди залежить від загальних результатів діяльності підприємства та його платоспроможності [24, с.189].

Другим важливим завданням, яке вирішує рада директорів у формі комітету, є визначення критеріїв, за якими здійснюється винагорода органів компанії. Сьогодні в цьому питанні виділяють три основні підходи до формування системи стимулювання топ-менеджменту міжнародних компаній (рис. 1.4).

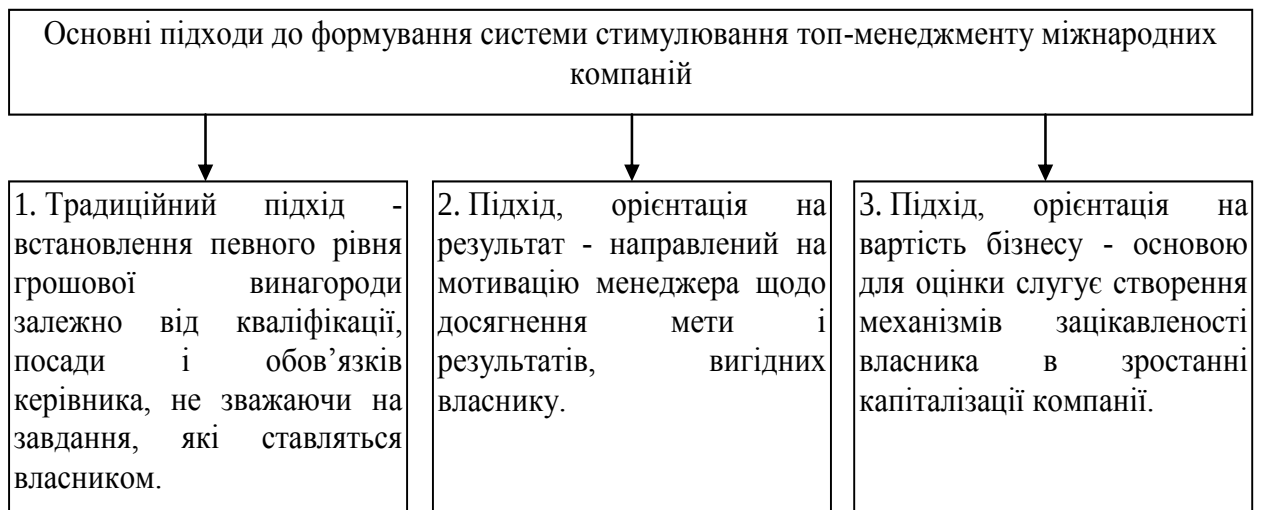


Рис. 1.4. Основні підходи до формування системи стимулювання топ-менеджменту міжнародних компаній [25; 55]

Перший підхід, традиційний, полягає у встановленні певного рівня грошової винагороди залежно від кваліфікації, посади та обов'язків керівника, незалежно від обов'язків власника. Це найбільш характерно для державних компаній або компаній, де менеджер є також власником і де немає агентського конфлікту. Додаткове стимулювання в цьому випадку відбувається за рахунок різного роду пільг [61, с.37].

Другий підхід, орієнтація на результат, має на меті спонукати керівника до досягнення мети та результатів, вигідних власнику; При цьому результат можна виміряти як якісно, так і кількісно. За основу оцінки вибираються ключові цифри, на які менеджер може безпосередньо і особисто впливати.

У третьому підході, який фокусується на вартості підприємства, основою оцінки є створення механізмів зацікавленості власника у зростанні капіталізації підприємства. Цей метод заснований на застосуванні різних типів опціонних програм, які стимулюють ключових співробітників компанії, надаючи їм право придбати акції цієї компанії на певних умовах. При цьому існує кілька видів опціонів [48, с.14]:

1) фондові - надають право купувати акції компанії за визначеною ціною (ціною виконання) протягом визначеного періоду часу;

2) дисконт – передбачають встановлення ціни виконання нижче поточної ринкової ціни, але мають низку обмежень щодо операцій з акціями менеджера;

3) преміальні – мають ціну виконання, вищу за поточну ринкову ціну;

4) індексні програми – прив'язують ціну опціону до галузевого чи ринкового індексу [48, с.15].

Універсальна міжнародна уніфікована система стимулювання топ-менеджменту компаній представлена на рис. 1.5.

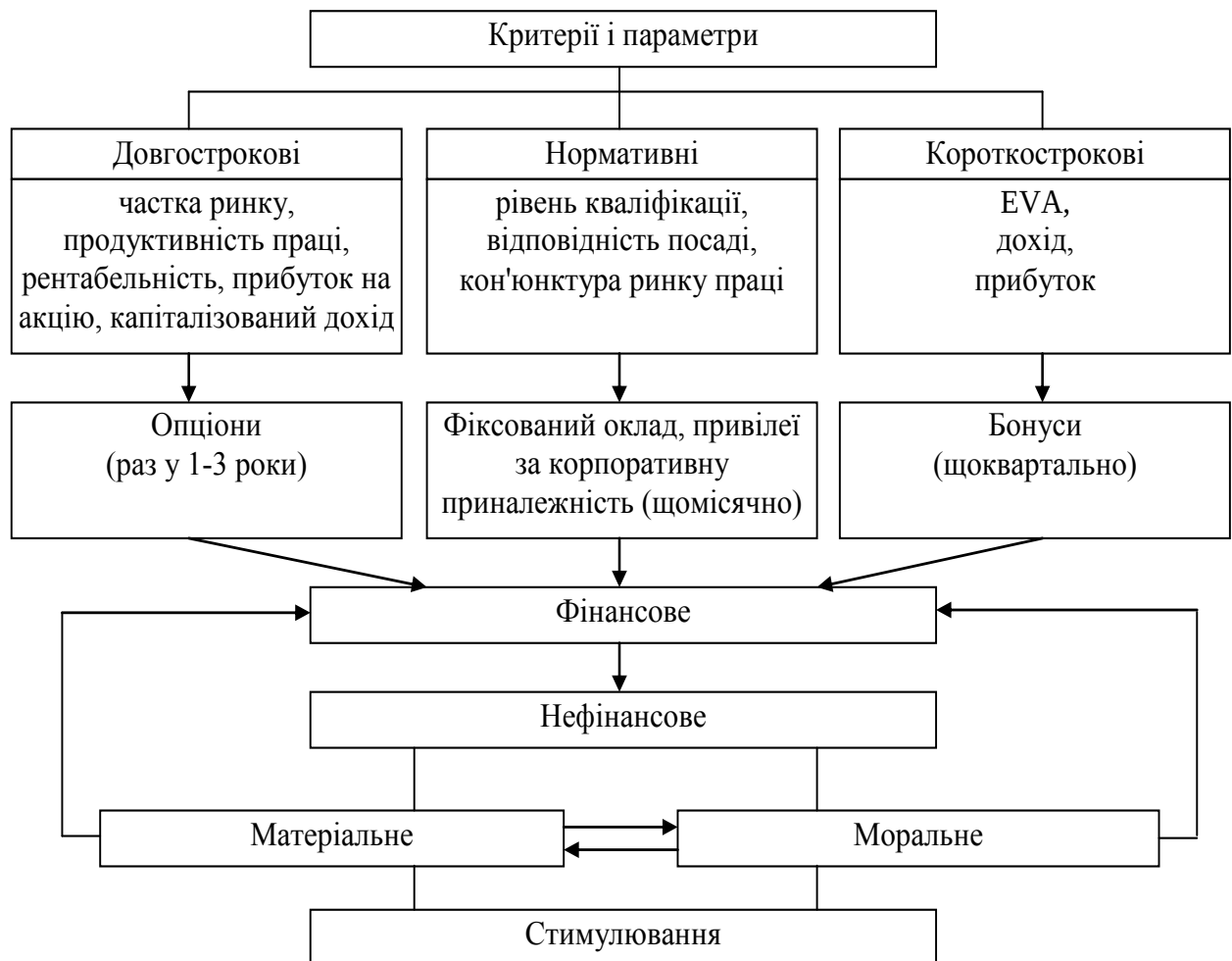


Рис. 1.5. Система стимулювання топ-менеджменту в системі корпоративного управління [51; 65]

Останнім часом набули поширення методи збалансованих систем показників (Balanced Scorecard), які передбачають більш широкий, порівняно з традиційними системами показників, врахування найважливіших факторів, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Як

правило, розглядаються наступні напрямки діяльності компанії [54]:

- 1) фінансовий (відображає інтереси фінансово зацікавлених груп, переважно акціонерів);
- 2) відносини з клієнтами (відображають ключові потреби та очікування клієнтів, необхідні для їх залучення та досягнення необхідних фінансових результатів);
- 3) внутрішні процеси (відображають процеси, які відіграють ключову роль у реалізації конкурентних переваг компанії);
- 4) інновації, розвиток людських ресурсів та інфраструктури (відображають характеристики сукупності знань, умінь, досвіду та інших нематеріальних активів, необхідних для реалізації конкурентних переваг компанії).

Вивчаючи питання про порівняння загального рівня винагороди вищого керівництва компанії з фінансовим станом компанії та ситуацією на ринку праці, Комітет з питань винагороди повинен враховувати внутрішні фактори (фінансовий стан компанії; рівень винагороди інших співробітників компанії; ступінь сприяння конкуренції серед співробітників компанії; наявність обмежень на диверсифікацію доходів; вплив генерального директора) і зовнішні фактори (галузь; рівень ризику, в якому працює компанія; складність організаційної структури, включаючи розмір компанії, ступінь диверсифікації продукції, інтенсивність наукової та дослідницької діяльності, географічну диверсифікацію, ситуацію на ринку праці) [80, с.114].

Таким чином, мотивація як процес впливу на поведінку людей і засіб узгодження цілей організації та співробітників займає одне з провідних місць у сучасній теорії та практиці управління персоналом. Високий рівень мотивації топ-менеджерів є фактором формування стійких конкурентних переваг провідних компаній, що повністю збігається із сучасними економічними концепціями, на основі яких, перш за все, людський капітал позиціонується у форматі критеріїв сталого розвитку.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві**

Нормативно–правовому регулюванню в Україні підлягає насамперед матеріальна мотивація праці. Остання реалізується на підставі Кодексу законів про працю України (1971 р.), базового Закону України «Про оплату праці» (1995 р.) та законів «Про підприємства в Україні» (1991 р.), «Про колективні договори та угоди» (1993 р.) тощо [70].

Стаття 1 Закону України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Закон встановлює такі мотиваційні фактори заробітної плати:

- юридично–правове визначення заробітної плати. Згідно зі ст.1, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно–ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства;

- умови встановлення мінімальної заробітної плати. Згідно зі ст. 9, розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням: потреб працівників та їх сімей; вартісної величини достатнього набору продуктів харчування; мінімального набору непродовольчих товарів і мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості; загального рівня середньої заробітної плати, продуктивності праці та рівня зайнятості. Мінімальна заробітна плата встановлюється в розмірі, не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (це положення Закону виконується з листопада 2009р.);

- джерела коштів для оплати праці. Згідно зі ст.4 Закону такими джерелами є: для недержавних підприємств – частина доходу та інші кошти,

отримані в результаті їх господарської діяльності; для державних (установ та організацій, що фінансуються з бюджету), кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, отриманого в результаті господарської діяльності та з інших джерел;

– форми виплати заробітної плати. Зарплата виплачується переважно грошовими коштами в національній валюті. Закон забороняє виплати у формі боргових зобов'язань, розписок тощо. Водночас, допускається виплата банківськими чеками (в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів за погодженням з НБУ), а також – часткову виплату натурою (за цінами не вище собівартості) та в розмірі, що не перевищує 30% місячної зарплати;

– умови, за яких можливе не дотримання нормативів зарплати, визначеної в тарифних угодах. Згідно зі ст.14 Закону: «норми колективного договору, що допускають оплату праці нижче від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижче від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більш як шість місяців» [69, с.60].

Державне регулювання оплати праці здійснюється шляхом: встановлення розміру мінімальної зарплати та інших державних соціальних норм і гарантій; регулювання фондів оплати праці працівників підприємств–монополістів (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів); оподаткування доходів працівників. Держава як роботодавець, по–перше, встановлює умови та розміри оплати праці керівників підприємств державної і комунальної власності, працівників підприємств, що фінансуються з бюджету; по–друге – бере участь у колективних переговорах з укладення Генеральної та галузевих тарифних угод [33, с.63].

В Україні діють дві головні системи оплати праці: централізованого та колективно–договірного формування зарплат. Проте, Законом України «Про оплату праці» встановлено пріоритет саме централізованої системи. Ст. 6 Закону проголошує: «основою формування заробітної плати є тарифна

система», а оскільки мінімальну зарплату, яка покладається в основу тарифної сітки, встановлює держава одноосібно, то колективно–договірна система формування зарплати набуває формального характеру. Колективно–договірне формування оплати праці здійснюється на основі Закону «Про колективні договори і угоди» [82, с. 13]. Згідно із Законом, зарплата формується шляхом переговорів та укладання угод між соціальними партнерами (роботодавцями і профспілками) на чотирьох рівнях: національному, галузевому, територіальному (регіональному) та на рівні підприємства (колективний договір) – однак практичне значення мають лише два рівні для державного сектору і три – для приватного.

Зупинимось на аналізі мотиваційних можливостей заробітної плати згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці» та Інструкцією зі статистики заробітної плати, яка затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5. Так, основна заробітна плата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата є винагородою за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає: доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Детальніше ці виплати визначено Інструкцією [53].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість й особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. До складу додаткової заробітної плати належать: доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством (валіфікованим працівникам, що зайняті на особливо

відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність; за класність водіям автомобілів; бригадирам з числа робітників, не звільнених від основної діяльності, за керівництво бригадою; персональні надбавки; керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення в праці або виконання особливо важливих завдань; за володіння іноземними мовами; за сумісництво професій, розширення зон обслуговування; доплати до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством; за роботу в тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, за роботу у вихідні дні, що є робочими, за графіком у нічний час; інші надбавки та доплати, передбачені законодавством); премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів; винагорода (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи) за спеціальністю на підприємстві; оплата праці робітників, які не перебувають у штаті, за виконання робіт відповідно до договорів цивільно–правового характеру, включаючи договір підряду, та ін.

Окрім заробітної плати, яка обчислюється за тарифними ставками, виробничими розцінками на основі посадових окладів, працівникам можуть виплачуватися: доплати; надбавки; гарантійні виплати; компенсаційні виплати. Працівники мають право на отримання доплат у таких випадках:

а) поєднання професій. Працівникам, які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розміри доплат за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених в колективному договорі;

б) робота у святковий і неробочий день. Така робота день оплачується в

подвійному розмірі: відрядникам – за подвійними відрядними розцінками, працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, – в розмірі подвійної погодинної або денної ставки, працівникам, які отримують місячний оклад, – у розмірі одинарної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день здійснювалася в межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота здійснювалася понад місячну норму. Оплата у вказаному розмірі здійснюється за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день. За бажанням працівника, який працював у святковий і неробочий день, може бути надано інший день відпочинку;

в) робота в нічний час. Робота в нічний час оплачується у підвищеному розмірі, що встановлюється Генеральною, галузевими (регіональними) угодами і колективним договором, але не нижче ніж 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час. Згідно з Генеральною угодою – 40% за кожну годину роботи;

г) робота у понаднормовий час. Робота в понаднормований час допускається тільки у виняткових випадках при погодженні з профспілкою. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину–інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їх згодою. Понаднормові години не мають перевищувати 120 год. для кожного працівника в рік. За погодинною системою оплати праці робота у понаднормовий час оплачується за перші 2 години на 50% більше, а за наступні години – в подвійному розмірі погодинної ставки. За відрядною системою оплати праці за роботу у понаднормовий час виплачується доплата в розмірі 100% тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною ставкою, – за відпрацьовані понаднормові години [65].

Загалом, нормативно–правова база регулювання матеріальної мотивації праці відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованим Україною

конвенціям МОП: №87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію»; №95 «Про захист заробітної плати»; №98 «Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів»; №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються»; №144 «Про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм»; №154 «Про сприяння колективним переговорам». Водночас, не прийнятий новий Трудовий кодекс України, який мав би врегулювати головні питання мотивації соціально-трудових відносин у ринкових умовах. Не ратифікована повністю Конвенція МОП №173 «Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця»; не прийнято Закон «Про Фонд гарантованих трудових виплат». Таким чином, нормативно усі питання мотивації праці не врегульовано.

В умовах функціонування цифрової економіки, при наявності різноманітних форм, способів і методів господарювання, невизначеності зовнішнього середовища зростання конкурентоспроможності підприємств залежить від ефективності прийнятих управлінських рішень. Розробка і вибір оптимального управлінського рішення можливі при наявності якісного інформаційного наповнення процесу управління, провідна роль у формуванні якого належить бухгалтерському обліку.

Інформаційне забезпечення – це наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи в свою чергу – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки.

Інформаційне забезпечення підсистеми мотивації праці та її оплати включає [49, с.152]:

– інформаційні ресурси – це упорядкована сукупність інформації щодо обліку праці та її оплати, яка забезпечує систему управління відповідною кількістю даних, відомостей, знань для прийняття управлінських рішень;

- інформаційне технологічне забезпечення – технічні, програмні, організаційні засоби обробки, зберігання та поширення інформації, призначені для обробки запитів користувачів;

- інформаційно-аналітична робота – діяльність фахівців, що спрямована на організацію збирання, реєстрації, передавання та аналізу інформаційного потоку про зовнішні та внутрішні фактори функціонування підсистеми мотивації праці та її оплати.

Інформаційне забезпечення підсистеми мотивації оплати праці включає сукупність інформаційних потоків підприємства, пов'язаних з даною ділянкою обліку, класифікаційний опис всіх даних та програмні модулі їх обробки.

На основі проведеного дослідження наукових джерел визначимо сукупність завдань інформаційного забезпечення мотивації праці [61, с.23]:

- забезпечення керівництва підприємства інформацією про загальний стан мотивації праці та її оплати;

- забезпечення інформацією про стан мотивації праці та її оплати по структурним підрозділам підприємства;

- здійснення контролю за станом розрахунків з мотивації праці та її оплати;

- здійснення функцій планування розрахунків з оплати праці як окремими структурним підрозділам, так і по підприємству у цілому;

- здійснення оперативного обліку розрахунків з оплати праці з окремими працівниками, із структурними підрозділами;

- формування достовірної фінансової звітності для зовнішніх користувачів;

- визначення податкової бази для обчислення всіх податків відповідно до діючого законодавства;

- надання відповідної податкової інформації у формі звітів керівництву й зацікавленим зовнішнім користувачам (фіскальним органам, кредитним організаціям і ін.).

На основі проведеного дослідження можна виділити такі основні функції інформаційного забезпечення підсистеми мотивації праці на підприємстві [46, с.78]:

- облікова – безперервне формування інформаційної бази бухгалтерського обліку на основі даних про облік праці та її оплати за виділеними об'єктами обліку;

- аналітична – проведення економічного аналізу стану обліку праці та її оплати на основі первинних облікових та аналітичних даних із використанням математичних методів і сучасних інформаційних технологій;

- інформаційна – забезпечення достовірною і достатньою інформацією з обліку праці та її оплати всіх рівнів системи управління сільськогосподарським підприємством, відповідно до їх завдань, функцій, повноважень, для формування і вибору оптимального варіанту управлінського рішення;

- інтеграційна – систематизація та узгодження інформаційних масивів, необхідних для виконання комплексів завдань з обліку праці та її оплати на різних рівнях системи управління сільськогосподарським підприємством.

Сучасне забезпечення інформацією має певні недоліки, а саме: недостатнє забезпечення засобами збору та обробки інформації, застарілість та недоступність її, застарілі методи збору інформації та неоперативна її передача. Усвідомлення та вчасне впровадження інформаційного забезпечення управління забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень стосовно виробництва та реалізації продукції [10].

Таким чином, суть інформаційного забезпечення полягає у виконанні облікових, контрольних та аналітичних процедур у режимі реального часу, виявлення та аналізу відхилень від запланованих показників і використання отриманих результатів для прийняття управлінських рішень в системі управління мотивацією персоналу підприємства.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до конкретних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору нею того чи іншого виду дій внаслідок комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція менеджменту, яка полягає у створенні стимулів для праці працівників (заохочення їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів за заданими параметрами, формування відповідного ядра мотивації та розвиток на цій основі трудового потенціалу.

2. Встановлено, що мотивація топ-менеджерів – тема, яка в останні роки набула особливої актуальності та активного поширення. Все більше компаній починають розуміти, що топ-менеджерам потрібна особлива система мотивації, адже від цих людей залежить успіх організації. При розробці програми слід враховувати багато факторів. Звичайно, система мотивації топ-менеджерів повинна бути вбудована в систему мотивації решти співробітників компанії, тому що топ-менеджери не існують у вакуумі. Водночас, системи мотивації топ-менеджерів мають свої особливості та відрізняються у своїй місцевості світу.

3. Обґрунтовано, що розглядаючи питання мотивації топ-менеджерів, не можна говорити про якусь жорстку схему – є антикризовий менеджер, є менеджер із виконання регулярних процедур, є менеджер у фазі структури компанії. У системі мотивації домінують різні компоненти. Однак у будь-якому випадку компанія повинна мати достатній бюджет для впровадження розробленої системи заохочення, і не можна робити винятків, інакше топ-

менеджери не будуть довіряти компанії. А помилкові очікування ключових співробітників можуть призвести до різкого зниження ефективності їх роботи, аж до втрати цінних співробітників.

4. Узагальнено, що мотивація як процес впливу на поведінку людей і засіб узгодження цілей організації та співробітників займає одне з провідних місць у сучасній теорії та практиці управління персоналом. Високий рівень мотивації топ-менеджерів є фактором формування стійких конкурентних переваг провідних компаній, що повністю збігається із сучасними економічними концепціями, на основі яких, перш за все, людський капітал позиціонується у форматі критеріїв сталого розвитку.

5. Встановлено, що державне регулювання оплати праці здійснюється шляхом: встановлення розміру мінімальної зарплати та інших державних соціальних норм і гарантій; регулювання фондів оплати праці працівників підприємств–монополістів (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів); оподаткування доходів працівників. Держава як роботодавець, по–перше, встановлює умови та розміри оплати праці керівників підприємств державної і комунальної власності, працівників підприємств, що фінансуються з бюджету; по–друге – бере участь у колективних переговорах з укладення Генеральної та галузевих тарифних угод.

6. Доведено, що інформаційне забезпечення – це наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи в свою чергу – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки. Суть інформаційного забезпечення полягає у виконанні облікових, контрольних та аналітичних процедур у режимі реального часу, виявлення та аналізу відхилень від запланованих показників і використання отриманих результатів для прийняття управлінських рішень в системі управління мотивацією персоналу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Заснована у 2001 році «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл». ТОВ «Нова Пошта» - лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

ТОВ «Нова Пошта» - беззаперечний лідер сфері експрес-доставки вантажів в Україні. Історія компанії розпочалася в місті Полтава у 2001 році. За 17 років своєї діяльності компанія відкрила понад 9300 відділення та 14000 поштоматів. Окрім того, функціонує послуга кур'єрської доставки, власне з якої і починалася діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

| Ознака                             | Характеристика                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА |
| Скорочена назва                    | ТОВ «Нова Пошта»                                   |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення                  |
| Дата реєстрації                    | 19.01.2001 р.                                      |
| Розмір статутного капіталу         | 4 654,00 тис.грн.                                  |
| Організаційно-правова форма        | Товариство з обмеженою відповідальністю            |

Продовження таблиці 2.1

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Форма власності                  | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Код ЄДРПОУ                       | 31316718                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Види діяльності                  | Основний:<br>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту<br>Інші:<br>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами<br>46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту<br>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами |
| Місцезнаходження юридичної особи | 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1                                                                                                                                                                                                                                                    |

Отже, підприємство ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване 19.01.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1. Керівником організації є Бульба Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 4 654 075,00 грн. На момент останнього оновлення даних 11.09.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Стратегічна мета діяльності ТОВ «Нова Пошта» - забезпечувати легку доставку для кожного клієнта - до відділення, поштомату або за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи та найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Завдяки Новій пошті тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Місія підприємства ТОВ «Нова Пошта» – спростувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова Пошта» можна замовити додаткові послуги, щорозроблені з урахуванням побажань клієнтів.

Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку представлено на рис. 2.1.

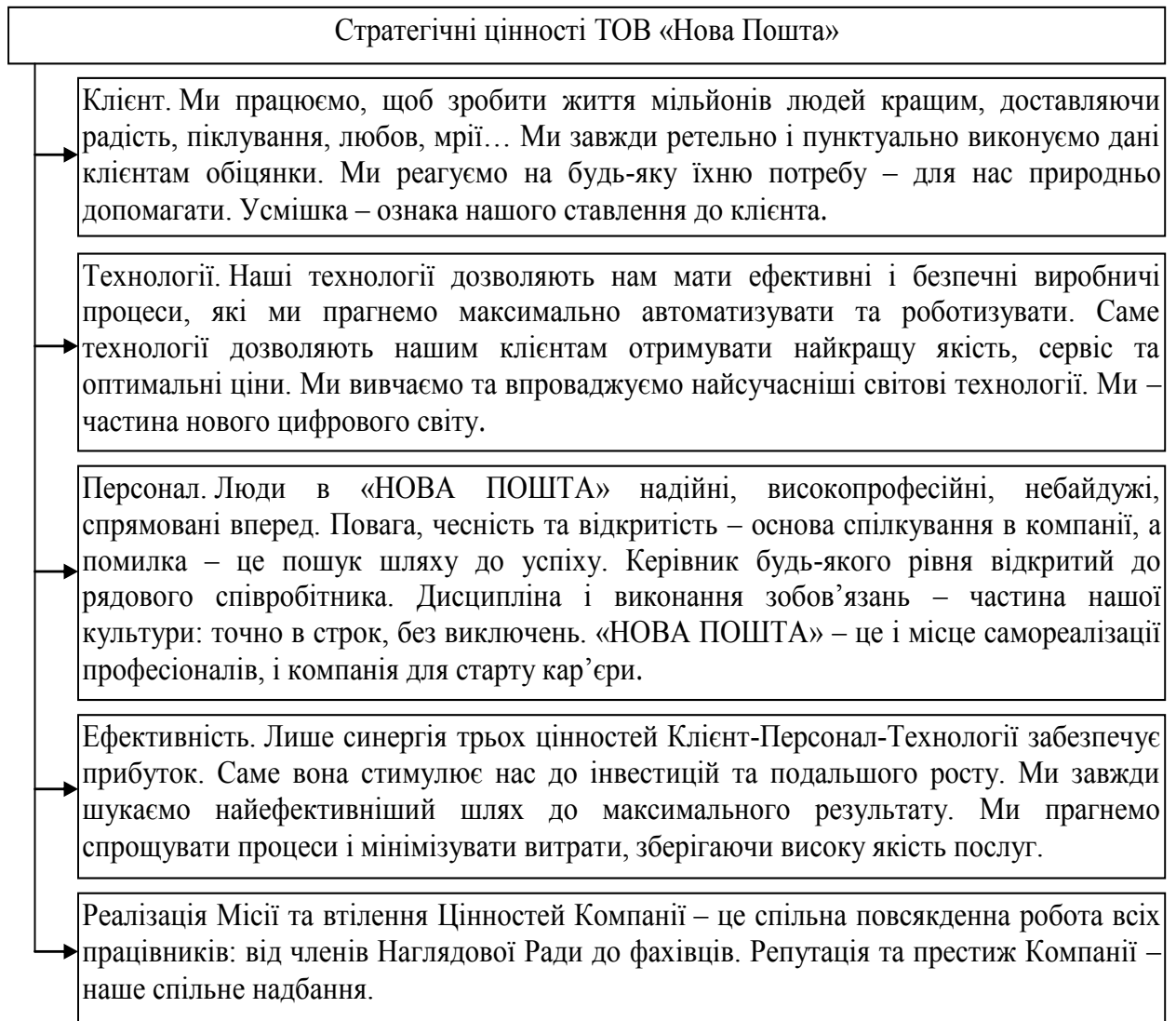


Рис. 2.1. Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку [17; 35]

В Україні компанія ТОВ «Нова Пошта» має найдоступнішу мережу для клієнтів: 9300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік, попри повномасштабну війну, склала 315 млн. посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправила 1,9 млн. відправлень за добу, і це стало новим рекордом Нової пошти.

NovaPay - небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу. У 2021 році NovaPay першою серед приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Компанія має

сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. Це підтверджує, що банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему NovaPay. За даними НБУ, NovaPay є лідером серед систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами.

Nova Global пропонує логістичні рішення у сфері глобальної доставки, щоб допомагати українцям та бізнесу доставляти товари по всьому світу.

Один з найпопулярніших її продуктів - сервіс NP Shopping. Він дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари в інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, поштомат Нової пошти або на свою адресу.

У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу. Авіакомпанія стала першою та поки що єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс за маршрутом Рига-Жешув відбувся у травні 2023 року, зараз компанія літає цим маршрутом двічі на тиждень літаком ATR-72 у партнерстві з компанією RAF-Avia. Паралельно Supernova Airlines шукає можливості залучення до свого флоту літаків більшого розміру для здійснення трансконтинентальних рейсів.

Nova Post у Молдові - лідер ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень та встановила 214 поштоматів. У 2022 році Nova Post у Молдові доставила 600 тис. посилок і вантажів, це на 40% більше, ніж минулого року.

У жовтні 2022 року компанія вийшла на ринок Польщі та запустила Nova Post у Польщі. На червень 2023 року компанія відкрила вже 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський).

У березні 2023 року компанія вийшла на ринок Литви, заснувавши

Nova Post в Литві, та відкрила перше відділення у Вільнюсі. А у травні друге відділення запрацювало у Каунасі.

Четвертою країною ЄС, де з'явилися відділення Nova Post, стала Чехія. У першій половині червня у столиці країни Празі відкрились 2 відділення. Наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині - по одному відділенню запрацювало у Бухаресті та Берліні.

Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р.

| Показник                                      | Значення |
|-----------------------------------------------|----------|
| Своєчасно відправлений товар до відділення, % | 99,41    |
| Своєчасно відправлений товар до дверей, %     | 94,29    |
| Своєчасно забраний вантаж, %                  | 97,74    |
| NPS Готовність рекомендувати, %               | 76,16    |

Компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки

1. Двері – Двері. Отримання вантажу або пошти заадресою з відправника та його доставку заадресою отримувача.

2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» заадресою знаходження отримувача.

3. Двері – Склад. Отримання вантажу заадресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

Впроваджена програма лояльності збільшує можливості - це винагорода активним клієнтам ТОВ «Нова Пошта». Мета її полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використаннями карти учасника і подальшим обміном накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з Додатку А.

Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху донизу.

Далі представимо характеристику кожного з відділів компанії. Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначальним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів.

Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує під себе найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу. Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;

- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ «Нова Пошта» є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу. Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%.

Таким чином, можна зазначити, що компанія ТОВ «Нова Пошта» - надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Рівень ефективності роботи підприємства ТОВ «Нова Пошта» в сучасних умовах залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Під час прийняття будь-якого управлінського рішення, яке має фінансовий характер, враховують дані фінансового аналізу. Тривай час аналіз фінансово-економічного стану підприємства є базою наукових досліджень ухвалення управлінських рішень. Наприклад, завдяки ньому досліджують тенденції розвитку, фактори зміни результатів діяльності підприємства та оперативно усувають недоліки у діяльності підприємства.

Прийняття управлінських рішень базується на достовірній інформації про фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Нова Пошта». Це означає, що для забезпечення економічної безпеки важливим елементом є оцінка фінансово-економічного стану. Фінансово-економічний стан підприємства характеризує результати діяльності підприємства. Його аналіз - це складний економічний процес, який передбачає взаємодію між усіма складовими елементами підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Нова Пошта» варто трактувати як стан, при якому підприємство працює прибутково та здатне розширювати сферу своєї діяльності. Таке вузьке розуміння фінансово-економічного стану підприємства розкриває детальний погляд на сутність поняття. Працювати прибутково означає, що підприємство стійке і має високі показники рентабельності. Розширювати сферу своєї діяльності - це ефективно використовувати фінансові ресурси і постійно проводити моніторинг використаного капіталу. Так, запропоноване вузьке розуміння містить розширений підтекст.

Завданням діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» вважаємо забезпечення підсистеми фінансового управління якісною своєчасною та релевантною інформацією про фінансовий стан компанії та можливі напрями щодо його стабілізації.

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Показники                                             | Роки      |            |            | 2022 р. до 2020 р. |        |
|-------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|--------------------|--------|
|                                                       | 2020 р.   | 2021 р.    | 2022 р.    | +, –               | %      |
| Чистий дохід, тис. грн.                               | 16902857  | 20843502   | 23687034   | 6784177            | 40,14  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                           | 4025771   | 4402498    | 4410502    | 384731             | 9,56   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                            | 991292    | 2600320    | 2135960    | 1144668            | 115,47 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 6234231,0 | 10404589,0 | 14631857,5 | 8397626,5          | 134,70 |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 3731905,0 | 6449212,5  | 10310407,0 | 6578502,0          | 176,28 |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 2502326,0 | 3955376,5  | 4321450,5  | 1819124,5          | 72,70  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 21340     | 21674      | 22021      | 681                | 3,19   |
| Фондовіддача, грн.                                    | 4,53      | 3,23       | 2,30       | -2,23              | -49,28 |
| Фондомісткість, грн.                                  | 0,06      | 0,06       | 0,08       | 0,02               | 35,04  |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 174,88    | 297,56     | 468,21     | 293,33             | 167,73 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 792,07    | 961,68     | 1075,66    | 283,58             | 35,80  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 6,75      | 5,27       | 5,48       | -1,27              | -18,85 |

За результатами здійсненого аналізу визначено, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2020 р., що становило 23687034 тис.грн. Також, спостерігалось збільшення обсягів валового прибутку на 384731 тис.грн., або на 9,56 %. У 2022 р. значення даного індикатора сягало 4410502 тис.грн. проти 4025771 тис.грн. у 2020 р. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2022 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

Окремим етапом діагностики основних економічних показників розвитку підприємства ТОВ «Нова Пошта» потрібно вважати здійснення аналізу його майна. Отже, середньорічна вартість активів підприємства

збільшилась на 8397626,5 тис.грн., або на 134,70 %, що у 2022 р. сягало рівня 14631857,5 тис.грн. В структурі активів зафіксовано збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 6578502,0 тис.грн. та оборотних активів на 1819124,5 тис.грн., що становило, відповідно, 10310407,0 тис.грн. та 4321450,0 тис.грн. Доводиться зауважити, що підприємство ТОВ «Нова Пошта», незважаючи на руйнівні макроекономічні наслідки повномасштабної війни росії проти України, нарощувало власний майновий потенціал.

Слід сказати, що показник фондівдачі – це важливий індикатор ділової активності ТОВ «Нова Пошта», який відображає ефективність використання основних активів підприємства. Значення цього важливого показника вказує про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. За результатами проведеного дослідження встановлено, що у 2022 р. було зафіксовано певне зменшення значення фондівдачі, а саме на 2,23 грн., або на 49,28 %, що становило 2,30 грн. Показник фондоозброєності на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» відображався стабільним та достатньо високим значенням в обсязі 468,21 тис.грн., що засвідчує значну ефективність управління основними активами ТОВ «Нова Пошта».

Показник продуктивності праці відображає ефективність здатність працівника виготовляти певну кількість товарів за одиницю часу. Аналіз засвідчив, що у 2022 р. продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» сягала рівня 1075,66 грн./людину, що на 283,58 тис.грн., або на 35,80 % більше, ніж у 2020 р.

Вважаємо ключовим фінансовим індикатором, що визначається на базі відношення обороту підприємства до середньорічної вартості загальних оборотних активів саме коефіцієнт оборотності оборотних активів. Він характеризує ефективність використання оборотних засобів, залучених для господарської діяльності. Результати діагностики показали, що значення цього показника становило 5,48 оборотів у 2022 р., що на 1,27 од. або на

18,85 % менше, ніж у 2020 р.

Майно суб'єктів господарювання – це сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі. До майна підприємства належать усі його активи, а тому діагностика майнового стану – це вивчення й оцінювання активів підприємства.

Основною метою діагностики майна є оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Нова Пошта» активами для здійснення ефективної власної господарської діяльності.

Для аналізу структури і динаміки майна підприємства вивчають актив його балансу. Проте, зважаючи на розгалуженість статей, наведених у бухгалтерському балансі, що ускладнює процес аналізу, в практиці економічних оцінок прийнято формувати так званий аналітичний баланс.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта»  
та джерел його формування за балансом

| Показники                  | 2020 р.   |       | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | 2022 р. до 2020 р. |        |        |
|----------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|--------|--------|
|                            | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –               | %      | п.с.   |
| <b>Активи</b>              |           |       |           |       |           |       |                    |        |        |
| 1. Необоротні активи:      | 4583693   | 62,79 | 8314732   | 61,55 | 12306082  | 78,11 | 7722389            | 168,48 | 15,32  |
| в т.ч. основні засоби      | 3351500   | 45,91 | 6180924   | 45,75 | 6840688   | 43,42 | 3489188            | 104,11 | -2,49  |
| 2. Оборотні активи         | 2716690   | 37,21 | 5194063   | 38,45 | 3448838   | 21,89 | 732148             | 26,95  | -15,32 |
| в т.ч. запаси              | 188871    | 2,59  | 236988    | 1,75  | 422210    | 2,68  | 233339             | 123,54 | 0,09   |
| дебіторська заборгованість | 1596726   | 21,87 | 4113710   | 30,45 | 2267609   | 14,39 | 670883             | 42,02  | -7,48  |
| грошові кошти              | 917065    | 12,56 | 827839    | 6,13  | 673522    | 4,27  | -243543            | -26,56 | -8,29  |
| <b>Пасиви</b>              |           |       |           |       |           |       |                    |        |        |
| 1. Власний капітал         | 2186904   | 29,96 | 4491224   | 33,25 | 6516072   | 41,36 | 4329168            | 197,96 | 11,40  |

Продовження таблиці 2.4

|                                                         |         |        |          |        |          |        |         |        |        |
|---------------------------------------------------------|---------|--------|----------|--------|----------|--------|---------|--------|--------|
| в т.ч.<br>зареєстро-<br>ваний капітал                   | 4654    | 0,06   | 4654     | 0,03   | 4654     | 0,03   | 0       | 0,00   | -0,03  |
| Нерозподіле-<br>ний прибуток                            | 2154949 | 29,52  | 4459269  | 33,01  | 6484117  | 41,16  | 4329168 | 200,89 | 11,64  |
| 2. Довгостро-<br>кові<br>зобов'язання і<br>забезпечення | 1638422 | 22,44  | 3900212  | 28,87  | 3780268  | 23,99  | 2141846 | 130,73 | 1,55   |
| 3. Поточні<br>зобов'язання і<br>забезпечення            | 3475057 | 47,60  | 5117359  | 37,88  | 5458580  | 34,65  | 1983523 | 57,08  | -12,95 |
| Баланс                                                  | 7300383 | 100,00 | 13508795 | 100,00 | 15754920 | 100,00 | 8454537 | 115,81 | x      |

В результаті аналізу встановлено, що протягом зазначеного періоду підприємство ТОВ «Нова Пошта» забезпечило нарощування власного майна. Загальна вартість майна ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становила 15754920 тис.грн., що на 8454537 тис.грн., або на 115,81 % більше, ніж у 2020 р. Так, вартість необоротних активів компанії становила 12306082 тис.грн., або 78,11 % в структурі активів, а оборотних активів – 3448838 тис.грн., або 21,89 % в структурі активів. Основні засоби компанії посідали посередню частку в структурі активів ТОВ «Нова Пошта», а саме 43,42 % у 2022 р., що на 2,49 п.с. менше, ніж у 2020 р. Також, слід зазначити, що дебіторська заборгованість підприємства у 2022 р. досягла рівня 2267609 тис.грн., що на 670883 тис.грн., або на 42,02 % більше, ніж у 2020 р.

В процесі діагностики пасивів ТОВ «Нова Пошта» було встановлено, що власний капітал сягнув значення у 41,36 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 34,65 % структури. Значення зареєстрованого капіталу протягом досліджуваного періоду було стабільним та сягало рівня 4654 тис.грн., або 0,03 % структури зобов'язань. Компанія ТОВ «Нова Пошта» відзначалась вагомою величиною нерозподіленого прибутку в сумі 6484117 тис.грн. у 2022 р., що на 4329168 тис.грн., або у 2,01 рази більше, ніж у 2020 р. Довгострокові зобов'язання і забезпечення компанії у 2022 р. сягали рівня 3780268 тис.грн., або 23,99 % в структурі зобов'язань.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» – це комплекс дій, які спрямовані на вивчення результатів діяльності підприємства за певний період часу, з метою визначення ефективності використання всіх ресурсів, виявлення можливих недоліків в управлінні цього підприємства та надання необхідної інформації для оперативного керівництва для підвищення результативності діяльності підприємства.

Під час аналізу фінансових результатів підприємства можуть використовуватися різноманітні прийоми, методи та моделі. Їх кількість та широта застосування залежить від визначених цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному окремому випадку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
підприємства ТОВ «Нова Пошта», тис.грн.

| Показники                                                      | Роки     |          |          | 2022 р. до 2020 р. |             |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|-------------|
|                                                                | 2020 р.  | 2021 р.  | 2022 р.  | +, –               | %           |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 16902857 | 20843502 | 23687034 | 6784177            | 40,14       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 12877086 | 16441004 | 19276532 | 6399446            | 49,70       |
| Валовий прибуток                                               | 4025771  | 4402498  | 4410502  | 384731             | 9,56        |
| Інші операційні доходи                                         | 166643   | 202834   | 696168   | 529525             | у 3,17 р.б. |
| Адміністративні витрати                                        | 1469141  | 1923703  | 1673172  | 204031             | 13,89       |
| Витрати на збут                                                | 416263   | 561844   | 439130   | 22867              | 5,49        |
| Інші операційні витрати                                        | 768703   | 508590   | 481061   | -287642            | -37,42      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | 1538307  | 1611195  | 2513307  | 975000             | 63,38       |
| Фінансові витрати                                              | 533590   | 630813   | 887690   | 354100             | 66,36       |
| Інші витрати                                                   | 602457   | 255      | 373963   | -228494            | -37,93      |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 1090142  | 2794933  | 2390352  | 1300210            | 119,27      |
| Чистий фінансовий результат                                    | 991292   | 2600320  | 2135960  | 1144668            | 115,47      |

Аналіз показав, що обсяг чистого доходу від надання послуг компанії ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 %, що сягало рівня 23687034 тис.грн. Також, собівартість наданих послуг була на рівні 19276532 тис.грн., що на 6399446 тис.грн., або на 49,70 % більше, ніж у базовому 2020 р. ТОВ «Нова Пошта» відзначалось вагомою валовою прибутковістю господарської діяльності в обсязі 4410502 тис.грн., що на 384731 тис.грн., або на 9,56 % більше, ніж у 2020 р. Можна сказати, що у 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» було здійснено зростання інших операційних доходів на 529525 тис.грн., або у 3,17 разів та скорочення інших операційних витрат на 287642 тис.грн., або на 37,42 %, що становило, відповідно, 696168 тис.грн. та 481061 тис.грн. Обсяг чистого прибутку у 2022 р. зафіксовано на рівні 2135960 тис.грн., що на 1144668 тис.грн., або на 115,47 % більше за рівень 2020 р.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта». Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, співвимірюються витрати з прибутками.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Нова Пошта»

| Показники                         | Роки    |         |         | 2022 р. до 2020 р. |        |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | +, –               | %      |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 0,78    | 1,01    | 0,63    | -0,15              | -19,18 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,26    | 0,16    | 0,12    | -0,14              | -53,24 |

Продовження таблиці 2.6

|                                            |         |       |          |          |        |
|--------------------------------------------|---------|-------|----------|----------|--------|
| Чистий оборотний капітал, тис.грн.         | -758367 | 76704 | -2009742 | -1251375 | 165,01 |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,30    | 0,33  | 0,41     | 0,11     | 38,07  |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 3,34    | 3,01  | 2,42     | -0,92    | -27,57 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості            | 0,43    | 0,50  | 0,71     | 0,28     | 64,91  |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 2,71    | 2,00  | 1,62     | -1,09    | -40,29 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 9,78    | 6,24  | 4,30     | -5,47    | -55,97 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 7,02    | 14,38 | 10,93    | 3,91     | x      |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 57,33   | 77,88 | 38,81    | -18,52   | x      |
| Рентабельність продукції, %                | 14,50   | 10,13 | 10,74    | -3,75    | x      |

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» відрізнялося достатньо низькими значеннями показників загальної та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні не менше 1,0 у 2022 р. мав значення лише 0,63 пункти, що на 0,15 пунктів менше, ніж у 2020 р. Аналогічно, коефіцієнт абсолютної ліквідності при нормативному значенні більше 0,2 у 2022 р. становив лише 0,12 пунктів. Чистий оборотний капітал у 2022 р. характеризувався негативним значенням в обсязі (-2009742) тис.грн. Отже, ТОВ «Нова Пошта» не володіє власними оборотними активами в достатній для забезпечення стійкості фінансового стану кількості. Важливим показником, який відображає залежність підприємства від позикових джерел фінансування майна вважаємо коефіцієнт автономії. У 2022 р. значення цього індикатора було нижче від нормативу на рівні 0,41, що на 0,11 пункти, або на 38,07 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, слід зазначити, що незважаючи на складну військово-економічну ситуацію в країні, ТОВ «Нова Пошта» здійснювало власну господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності засвідчили значний рівень ефективності господарської діяльності підприємства.

### **2.3. Оцінка сучасного стану управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства**

Компанія ТОВ «Нова Пошта» є найвагомішим гравцем ринку експрес-доставок України: стрімкий розвиток компанії та розширення клієнтських сервісів підвищили попит та доступність послуг, спричинили значне зростання одразу двох українських ринків – експрес-доставок та e-commerce.

Найбільша кількість відділень та курс на максимальну географічну й емоційну близькість до клієнта є фірмовим стилем компанії ТОВ «Нова Пошта». Послуги компанії використовує кожен третій українець, понад 1400 відділень компанії відкриті для клієнтів у 700 населених пунктах України. Продумана логістика, 40 високотехнологічних терміналів і пряма взаємодія з клієнтами, орієнтація на їхні потреби забезпечують подальший розвиток «Нової Пошти» та загальний підйом сфери експрес-доставок [60].

В системі топ-менеджменту співвласники компанії ТОВ «Нова Пошта» змогли не тільки розвинути бізнес зі стартапу, а й вивести його на національний рівень, заповнивши вільну нішу в сфері послуг доставки вантажів. Старт компанії ТОВ «Нова Пошта» став втіленням підприємницьких задумів і управлінським викликом, а переріс в злагоджену структуру з налагодженою бізнес-моделлю.

Топ-менеджмент ТОВ «Нова Пошта» часто називають «агресивним» з огляду на кількість нових відділень компанії, яка продовжує зростати, та швидкість їх відкриття. Співвласник компанії ТОВ «Нова Пошта» В'ячеслав Климов наголошує, що запорука успіху компанії – правильна стратегія та вміння розставляти акценти. Наприклад, у момент кризи 2008-го року, «Нова Пошта» зорієнтувалася на співпрацю з інтернет-магазинами – і забезпечила надійні позиції як собі, так і партнерам зі сфери e-commerce. Компанія дала інтернет-покупцям легкі й зрозумілі інструменти замовлення і впевненість в надійності доставки – цим створила новий сектор клієнтів і забезпечила розвиток ринку.

До найбільш типових позицій топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» в можна віднести такі:

- 1) вище керівництво компанії (генеральний директор; заступник генерального директора; виконавчий директор);
- 2) члени правління: голова правління (заступник голови правління; член правління);
- 3) члени ради директорів (голова ради директорів; заступник голови ради директорів; член ради директорів; голова аудиторського комітету);
- 4) функціональні директори (фінансовий директор; головний юрисконсульт; директор із закупівель, логістики, виробництва та інвестицій; директор з корпоративних комунікацій; директор із розвитку нових напрямів бізнесу; директор з міжнародних зв'язків та відносин з інвесторами; директор зі зв'язків з громадськістю та комунікацій; директор із корпоративних прав й управління закордонними активами; директор з персоналу; керівник з питань злиттів і поглинань);
- 5) директори бізнес-підрозділу – лінійні топ-менеджери;
- 6) регіональні директори.

В контексті проблематики нашого дослідження також, необхідно проаналізувати загальний стан кадрового потенціалу в системі топ-менеджменту підприємства ТОВ «Нова Пошта». Передусім, проведемо аналіз динаміки змін у системі топ-менеджменту ТОВ «Нова Пошта», що представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки змін у системі топ-менеджменту ТОВ «Нова Пошта», осіб

| Категорія персоналу         | Роки    |         |         | 2022 р. до 2020 р. |        |
|-----------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | +, –               | %      |
| Вище керівництво            | 6       | 6       | 6       | 0                  | 0,00   |
| Члени правління             | 8       | 8       | 7       | -1                 | -12,50 |
| Члени ради директорів       | 12      | 13      | 13      | 1                  | 8,33   |
| Функціональні директори     | 124     | 128     | 132     | 8                  | 6,45   |
| Директори бізнес-підрозділу | 1583    | 1597    | 1634    | 51                 | 3,22   |
| Регіональні директори       | 252     | 242     | 300     | 48                 | 19,05  |
| Разом ТОП-менеджмент        | 1985    | 1994    | 2092    | 107                | 5,39   |

Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників системи топ-менеджменту підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становила 2092 осіб, що на 107 осіб, або на 5,39 %. Слід зазначити, що в динаміці відбулося найбільше зростання кількості директорів бізнес-підрозділів, а саме на 51 особу, або на 3,22 %, що становило 1634 особи та регіональних директорів, а саме на 48 осіб, або на 19,05 %, що становило 300 осіб. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду залишається незмінною кількість вищого керівництва компанії в кількості 6 осіб.

Аналіз структурних змін у системі топ-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структурних змін у системі топ-менеджменту  
ТОВ «Нова Пошта», %

| Категорія персоналу         | Роки    |         |         | 2022 р. до<br>2020 р. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
|                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |                       |
| Вище керівництво            | 0,30    | 0,30    | 0,29    | -0,02                 |
| Члени правління             | 0,40    | 0,40    | 0,33    | -0,07                 |
| Члени ради директорів       | 0,60    | 0,65    | 0,62    | 0,02                  |
| Функціональні директори     | 6,25    | 6,42    | 6,31    | 0,06                  |
| Директори бізнес-підрозділу | 79,75   | 80,09   | 78,11   | -1,64                 |
| Регіональні директори       | 12,70   | 12,14   | 14,34   | 1,65                  |
| Разом ТОП-менеджмент        | 100,00  | 100,00  | 100,00  | x                     |

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2022 р. найбільшу питому вагу в структурі працівників системи топ-менеджменту підприємства займали директори бізнес-підрозділів, а саме 78,11 %, що на 1,64 пункти менше, ніж у 2020 р. Регіональні директори становили 14,34 % в структурі працівників системи топ-менеджменту підприємства, що на 1,65 пунктів більше, ніж у 2020 р.

Головне завдання всіх топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» – забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії, встановлених її власниками. Їх можна розділити на дві категорії: функціональні та емоційні. Перші – це збільшення прибутку, збільшення наявного капіталу. Таким чином, топ-менеджер підприємства ТОВ «Нова Пошта» має направити свої

сили на підвищення собівартості компанії, її значущості, покращення виробництва. Емоційне завдання власника – підвищення власного авторитету не більше штату. Для цього топ-менеджери ТОВ «Нова Пошта» повинні сформувати у співробітників позитивну думку про власника, виходячи з достовірних фактів.

Перевага другої мети над першою часто призводить до того, що підприємство втрачає свій капітал і доходять до стадії банкрутства. Цього топ-менеджери з продажу та будь-яких інших питань також не повинні допускати. Баланс під час вирішення всіх існуючих завдань – одне з основних функцій.

Топ-менеджер – це одна з перших осіб ТОВ «Нова Пошта». На відміну від звичайного менеджера, приставка до назви посади «топ» означає його приналежність до вищого управлінського рівня.

Основна відмінність топ-менеджера від будь-якого іншого найманого працівника полягає в тому, що люди, займає цю позицію, від імені власників підприємства ТОВ «Нова Пошта» здійснюють керівництво ним. Від ефективності топа багато в чому залежить і прибутковість бізнесу ТОВ «Нова Пошта».

Можна виділити кілька критеріїв, які відрізняють топ-менеджера від будь-якого іншого керівника середньої та нижчої ланки управління ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.2). Слід зазначити, що хоча для державних органів, партнерів і співробітників компанії ці люди представляють управлінську верхівку, тим не менш топ-менеджери є найманими працівниками – власники бізнесу беруть їх на роботу для виконання певних функцій і у разі, якщо ті не будуть справлятися з поставленими завданнями, їх можна звільнити, так само як і будь-яких інших працівників.

Топ-менеджери ТОВ «Нова Пошта» мають великі ресурси – вони розпоряджаються бюджетом підприємства, що мають доступ до банківських та податкових даних. Вони мають право збирати наради, приймати рішення, пов'язані з наймом і звільненням персоналу [59].

Критерії виокремлення топ-менеджера від керівника середньої та нижчої ланки управління  
ТОВ «Нова Пошта»

1. Вплив на діяльність фірми. Відмінною рисою будь-якого топ-менеджера є істотний вплив, який він може чинити на бізнес-процеси компанії. Як правило, керівник вищої ланки відповідає за яку-небудь одну сферу діяльності підприємства. Наприклад, фінансовий директор керує доходи і витрати, комерційний несе відповідальність за збут, директор з розвитку займається маркетингом, поліпшенням обслуговування клієнтів і розширення мережі представництв, а директор персоналу працює з персоналом. Від рішень керівника багато в чому залежить, наскільки буде успішна активність фірми в певному напрямку.
2. Підпорядкованість власникам підприємства. Топ-менеджер компанії може підкорятися власнику компанії, представнику власника підприємства (раді директорів) або правління, якщо це передбачено статутом. В деяких фірмах є два керівника: один займається стратегічну роботу (президент), другий – на поточну діяльність (генеральний директор). У цьому випадку топ-менеджер може підпорядковуватися як обом відразу, так і комусь одному з них.
3. Розширені повноваження. Глава компанії виявляє значну самостійність у прийнятті рішень і володіє самими широкими повноваженнями. Цей фахівець вважається головним у своїй області, що створює певні труднощі при оцінці його ефективності і правильності прийнятих ним рішень. Саме тому для визначення якості управління на підприємстві в більшості випадків використовуються результати роботи всієї організації в цілому, невірне прийняте управлінське рішення може завдати бізнесу істотної шкоди, а в деяких випадках навіть призвести до банкрутства.
4. Велика кількість підлеглих. Наявність великої кількості підлеглих є одним з основних, але не головною ознакою топ-менеджера, оскільки нерідкі ситуації, коли менеджери нижчої ланки мають у своєму підпорядкуванні достатньо велике число працівників. Буває і таке, що в одного з топ-менеджерів немає зовсім підлеглих, наприклад, у головного дизайнера, хоча на практиці такі випадки зустрічаються рідко.
5. Великий розмір компанії. Говорячи про топ-менеджменті, зазвичай мається на увазі велике підприємство, оскільки коло посадових обов'язків керівника малого та середнього бізнесу суттєво відрізняється від того, що вимагається у великих холдингах.

Рис. 2.2. Критерії виокремлення топ-менеджера від керівника середньої та нижчої ланки управління ТОВ «Нова Пошта»

Топ-менеджер як старший фахівець в компанії ТОВ «Нова Пошта» несе відповідальність за бізнес-процеси, які відбуваються у фірмі. Основні функціональні обов'язки топ-менеджерів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 2.3.

| Основні функціональні обов'язки топ-менеджерів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» |                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| →                                                                               | 1. Топ-менеджер представляє інтереси підприємства на бізнес-зустрічах і ділових переговорах.                                                                     |
| →                                                                               | 2. При виникненні будь-яких НС, коли нижчого начальник не може вирішити проблему, що її бере під контроль топ-менеджер.                                          |
| →                                                                               | 3. У функціональні обов'язки топ-менеджера входить управління бюджетом організації, після закінчення фінансового періоду він робить звіти про витрачання коштів. |
| →                                                                               | 4. В обов'язки глави компанії також входить стимулювання працівників нижчої ланки і затвердження програм мотивації.                                              |

Рис. 2.3. Основні функціональні обов'язки топ-менеджерів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

Розглянемо функціональні обов'язки топ-менеджерів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» більш детально:

1. Топ-менеджер представляє інтереси підприємства на бізнес-зустрічах і ділових переговорах. У компетенції цього фахівця входить розвиток підприємства. Керуючий фірмою обговорює плани, а також затверджує необхідні нормативи і стандарти. Оскільки саме на топ-менеджера лежить вся відповідальність за ефективність і прибутковість бізнесу, то ні одне нововведення не обходиться без його безпосереднього схвалення.

2. При виникненні будь-яких НС, коли нижчого начальник не може вирішити проблему, що її бере під контроль топ-менеджер. Він контролює ситуацію, приймає рішення по її виправленню, а також визначає винних і приймає адміністративні рішення про визначення міри їх відповідальності. Розпорядження топ-менеджерів можуть бути оскаржені виключно у судовому порядку, жоден працівник фірми, включаючи її власника, не має права втручатися.

3. У функціональні обов'язки топ-менеджера входить управління бюджетом організації, після закінчення фінансового періоду він робить звіти

про витрачання коштів. Управитель розподіляє отриманий прибуток, одну частину відправляє на розвиток фірми, а інша частина йде у фонд дивідендів.

4. В обов'язки глави компанії також входить стимулювання працівників нижчої ланки і затвердження програм мотивації. У ряді випадку він може доручити це іншим фахівцям, але він зобов'язаний контролювати виконання цього завдання. Основна мета керівника – створити умови, в яких персонал буде працювати з найбільшою віддачею.

Слід зазначити, що більш конкретні обов'язки керівника компанії ТОВ «Нова Пошта» фіксуються в посадовій інструкції, зазвичай для управлінського персоналу складають персональні документи або допрацьовують типові.

В ході представленого опитування топ-менеджерів керівного складу було поставлено завдання визначити, яким саме методам управління віддають перевагу представники відповідних вікових груп в системі топ-менеджменту. Порівняльний аналіз методів, які застосовують керівники різних ланок управління ТОВ «Нова пошта» відображено графічно (рис. 2.4).

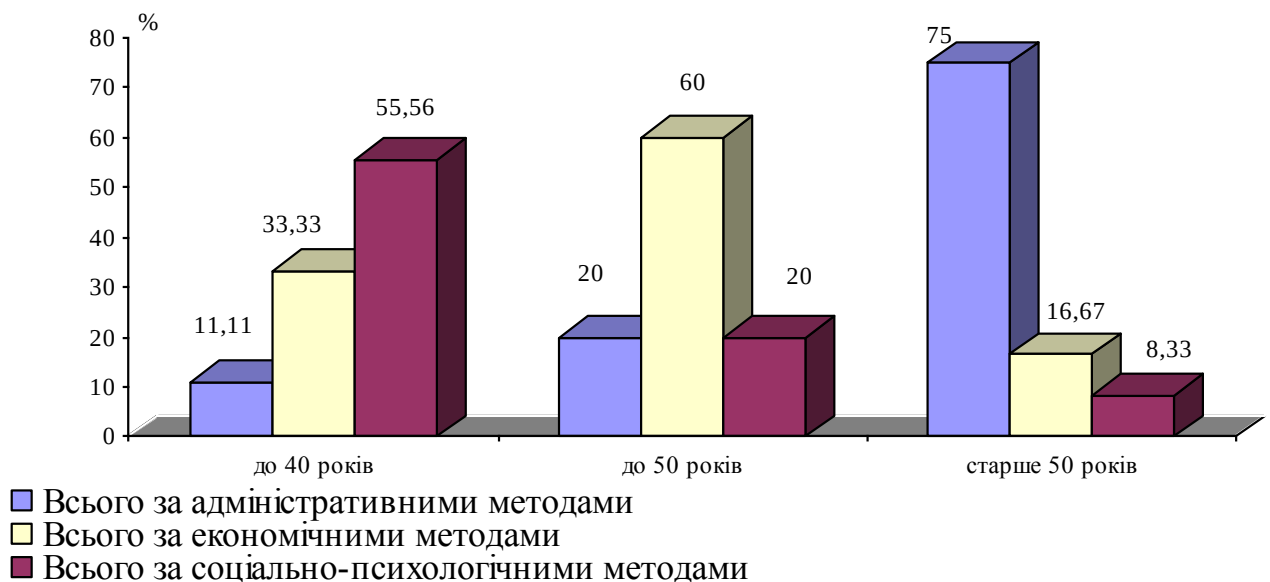


Рис. 2.4. Порівняльний аналіз співвідношення методів мотивації, яким віддають перевагу керівники різних ланок управління ТОВ «Нова пошта», %

Найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у першій віковій групі – 55,56%. Одночасно структурні підрозділи, очолювані цією віковою групою, мають найвищий показник рентабельності (27,8%). Отже, ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від віку керівників та методів управління, яким вони віддають перевагу.

Також, було проведено опитування щодо аналізування існуючих технологій мотивування топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта». Найважливіші його параметри представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні параметри проведеного опитування щодо аналізування технологій мотивування топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта»

| Параметри                                        | Характеристика параметрів                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обсяг вибіркової сукупності                      | 40 осіб                                                                                                                                                                          |
| Просторова ознака вибіркової сукупності          | ТОВ «Нова пошта»                                                                                                                                                                 |
| Представники вибіркової сукупності               | 1) вище керівництво компанії;<br>2) члени правління;<br>3) члени ради директорів;<br>4) функціональні директори;<br>5) директори бізнес-підрозділу;<br>6) регіональні директори. |
| Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності | Представники керівної підсистеми топ-менеджменту                                                                                                                                 |
| Інструмент дослідження                           | Анкета                                                                                                                                                                           |
| Спосіб зв'язку із цільовою аудиторією            | Метод безпосереднього контакту                                                                                                                                                   |
| Спосіб проведення                                | Письмове                                                                                                                                                                         |
| Форма організування робіт                        | Індивідуальне                                                                                                                                                                    |
| Вид експертної оцінки                            | Опитування-думка                                                                                                                                                                 |
| Періодичність проведення                         | Одноразове                                                                                                                                                                       |

Цільовою групою об'єктів вибіркової сукупності аналізу мотиваційних технологій топ-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» (тобто підрозділів аналізу) були представники підсистеми управління структурних підрозділів, які увійшли до вибіркової сукупності. Доцільність такого рішення обґрунтовується тим, що мотиваційні технології, які присутні в системі топ-менеджменту ТОВ «Нова Пошта», спрямовані як на керівників вищої ланки,

так і на їх підлеглих, тому важливе ставлення до таких технологій усіх керівників. Очевидною складністю є опитування всіх працівників підсистеми управління, наведених у таблиці 2.9 (в основному через їх занадто велику кількість), тому було вирішено опитати кількох топ-менеджерів у кожному аналізованому структурному елементі.

Чинники впливу на мотивованість топ-менеджерів ТОВ «Нова пошта» за їх значимістю представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Чинники впливу на мотивованість топ-менеджерів ТОВ «Нова пошта»  
за їх значимістю

| Чинник мотивування                           | Відсоток відповідей, % |
|----------------------------------------------|------------------------|
| Величина заробітної плати                    | 67,5                   |
| Премії                                       | 54,4                   |
| Сприятливі умови праці                       | 38,3                   |
| Можливість розвитку та просування по службі  | 36,9                   |
| Відчуття безпеки                             | 31,8                   |
| Стабільність працевлаштування                | 27,1                   |
| Повага з боку керівництва                    | 26,4                   |
| Сприятливі взаємовідносини в колективі       | 25,4                   |
| Знання, досвід та компетентності працівників | 23,1                   |
| Залучення до управління                      | 18,8                   |
| Похвала з боку керівництва                   | 15,4                   |
| Емоційне задоволення                         | 8,3                    |
| Подарунки                                    | 8,2                    |
| Накази, розпорядження, вказівки              | 7,8                    |
| Колективна праця                             | 6,8                    |

Аналіз факторів, які найсильніше впливають на мотивацію топ-менеджерів до виконання посадових обов'язків, дає змогу скласти загальне враження про значне домінування матеріальної складової при домінуванні фактора заробітної плати (67,5% обрали цей варіант серед усіх різного роду опитуваних топ-менеджерів).

Таким чином, фінансові інтереси топ-менеджерів (рівень заробітної плати, премії) знаходяться на вищих рівнях їх мотиваційної ієрархії, ніж нематеріальні фактори (спільна робота, емоційне задоволення, похвала керівництва, змістовне виконання повсякденної роботи, самостійність у прийнятті управлінських рішень тощо).

У аналізованому контексті цікаво, що так звані «офіційні» мотиваційні засоби (накази, розпорядження, усні розпорядження, норми, положення, робочі інструкції) мають досить незначний вплив на мотивацію топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» (про це зазначили у своїх відповідях лише 7,8% респондентів).

Одне із запитань, адресованих респондентам, стосувалося пріоритетності мотиваційних інструментів, які вони хотіли б отримати (з наданого списку необхідно вибрати не більше 5 варіантів), що представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Пріоритетність очікуваних інструментів мотивування  
топ-менеджерів ТОВ «Нова пошта»

| Інструмент мотивування                            | Відсоток відповідей, % |
|---------------------------------------------------|------------------------|
| Участь у прибутках                                | 57,8                   |
| Оплата навчання дітей в престижних вузах          | 48,8                   |
| Транспорт преміум класу                           | 47,7                   |
| Тренінги за власним бажанням                      | 47,6                   |
| Оплата оренди житла                               | 44,7                   |
| Оплата туристичних путівок                        | 42,6                   |
| Професійні тренінги                               | 42,1                   |
| Оплата власного навчання                          | 36,6                   |
| Оплата комунальних послуг                         | 32,6                   |
| Харчування за рахунок підприємства                | 31,7                   |
| Придбання квитків на різні події                  | 31,2                   |
| Оплата відвідування спорт-центру                  | 30,3                   |
| Оплата вартості мобільного зв'язку                | 29,9                   |
| Мовні тренінги                                    | 29,3                   |
| Знижки на послуги компанії                        | 28,6                   |
| Оплата спортзалу на території компанії            | 22,6                   |
| Знижки в обраних магазинах                        | 21,4                   |
| Пільгові позики від підприємства                  | 19,8                   |
| Знижки в обраних закладах громадського харчування | 18,8                   |
| Медичне страхування                               | 13,3                   |
| Страхування                                       | 13,2                   |
| Приватні пенсійні програми                        | 11,7                   |

Результати моніторингу підтвердили пріоритетність засобів матеріальної мотивації (розподіл прибутку, фінансування навчання дітей у престижних університетах, першокласний транспорт тощо). Водночас, як

показує аналіз, такі популярні в економічно розвинутих країнах нематеріальні інструменти, як недержавні пенсійні програми, страхування в цілому та медичне страхування, користуються низькою популярністю серед топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта».

Дані таблиці. 2.11 свідчить ще один цікавий факт: очікування топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» від мотиваційних інструментів дуже різняться, чітко визначених лідерів і аутсайдерів серед таких інструментів практично немає. Це ще раз свідчить про індивідуальність потреб співробітників та необхідність диференційованого підходу до вибору інноваційних технологій для мотивації топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок, що існуючі технології мотивації топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» не повністю адаптовані до потреб цієї категорії працівників, що призводить до недостатньої ефективності. Для формування дійсно ефективних команд, як показують практичні дослідження, керівникам компаній необхідно впроваджувати інноваційні технології мотивації топ-менеджерів.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління мотивацією топ-менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що заснована у 2001 році «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. ТОВ «Нова Пошта» - беззаперечний лідер сфері експрес-доставки вантажів в Україні.

2. Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2020 р., що становило 23687034 тис.грн. Також, спостерігалось збільшення обсягів валового прибутку на 384731 тис.грн., або на 9,56 %. У 2022 р. значення даного індикатора сягало 4410502 тис.грн. проти 4025771 тис.грн. у 2020 р. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2022 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

3. Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників системи топ-менеджменту підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становила 2092 осіб, що на 107 осіб, або на 5,39 %. Слід зазначити, що в динаміці відбулося найбільше зростання кількості директорів бізнес-підрозділів, а саме на 51 особу, або на 3,22 %, що становило 1634 особи та регіональних директорів, а саме на 48 осіб, або на 19,05 %, що становило 300 осіб. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду залишається незмінною кількість вищого керівництва компанії в кількості 6 осіб.

4. Узагальнено, що головне завдання всіх топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» – забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії,

встановлених її власниками. Їх можна розділити на дві категорії: функціональні та емоційні. Перші – це збільшення прибутку, збільшення наявного капіталу. Таким чином, топ-менеджер підприємства ТОВ «Нова Пошта» має направити свої сили на підвищення собівартості компанії, її значущості, покращення виробництва. Емоційне завдання власника – підвищення власного авторитету не більше штату. Для цього топ-менеджери ТОВ «Нова Пошта» повинні сформувати у співробітників позитивну думку про власника, виходячи з достовірних фактів.

5. Обґрунтовано, що найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у першій віковій групі – 55,56%. Одночасно структурні підрозділи, очолювані цією віковою групою, мають найвищий показник рентабельності (27,8%). Отже, ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від віку керівників та методів управління, яким вони віддають перевагу.

6. Аналіз факторів, які найсильніше впливають на мотивацію топ-менеджерів до виконання посадових обов'язків, дає змогу скласти загальне враження про значне домінування матеріальної складової при домінуванні фактора заробітної плати (67,5% обрали цей варіант серед усіх різного роду опитуваних топ-менеджерів). Фінансові інтереси топ-менеджерів (рівень заробітної плати, премії) знаходяться на вищих рівнях їх мотиваційної ієрархії, ніж нематеріальні фактори.

7. Результати моніторингу підтвердили пріоритетність засобів матеріальної мотивації (розподіл прибутку, фінансування навчання дітей у престижних університетах, першокласний транспорт тощо). Водночас, як показує аналіз, такі популярні в економічно розвинутих країнах нематеріальні інструменти, як недержавні пенсійні програми, страхування в цілому та медичне страхування, користуються низькою популярністю серед топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта».

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВУВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### **3.1. Сучасні підходи до мотивації топ-менеджменту у формі впровадження стимулюючих контрактів**

У сучасних умовах вітчизняні компанії – суб'єкти міжнародного бізнесу зіткнулися з агентською проблемою, характерною для країн, економіка яких базується на визнанні приватної власності та розмежуванні функцій власності та контролю. Визначальною рисою розподілу власного капіталу в українському міжнародному бізнесі є домінування власності інсайдерів, тобто акціонерів, які належать до менеджменту або співробітників самої компанії [29, с.35].

На відміну від ранніх етапів постприватизаційного процесу, коли більша частина акцій була зосереджена в руках працівників, тепер на першому місці стоїть управлінська власність [10].

Тобто сучасна українська корпорація – це інституційний спосіб розподілу прав власності між учасниками коаліції (фізичними та юридичними особами, інституційними структурами): володіння, розпорядження, користування та відповідальності. Кожен з учасників корпоративних відносин має особливий інтерес до майна компанії і відіграє свою роль у цих відносинах.

Розглянемо по черзі роль кожного учасника корпоративних відносин. Результатом зростання глобальної компанії в умовах ринкової економіки є ускладнення функції управління, що, у свою чергу, на певному етапі розвитку призводить до того, що оперативне управління її діяльністю доводиться передавати до рук професійних керівників – топ-менеджерів.

Таким чином, утворюються дві групи людей: з одного боку - власники (акціонери, стейкхолдери), які не контролюють повсякденну діяльність

компаній, з іншого боку - топ-менеджери, які здійснюють цей контроль, але не контролюють власники компаній [24, с.189].

Власники насамперед зацікавлені в отриманні прибутку від вкладеного в компанію капіталу. Тому їх метою є стабільна робота компанії, яка приносить максимальний прибуток, по можливості з мінімальними ризиками. Топ-менеджер керує компанією у власних інтересах, знижуючи ефективність компанії і, відповідно, інвестиції акціонерів. Також основним мотивом діяльності топ-менеджерів є особисте збагачення, яке вони, як власники компанії, можуть використовувати як інструмент для досягнення своєї мети, займаючись вигідною їм справою, незалежно від інтересів компанії. як такий.

Оскільки такі експропріації в більшості випадків обмежуються судами, у США більш поширені менш очевидні форми перерозподілу коштів інвесторів на користь топ-менеджерів. Найбільш сприятливим є призначення «знецінених» предметів розкоші та техніки [35, с.33].

Наприклад, ініціатива топ-менеджерів розширювати компанії за розумні межі та використовувати свої повноваження для реалізації проектів, які приносять їм більше користі, ніж власникам, можуть завдати великих збитків інвесторам.

Знову ж таки, коли топ-менеджери групи різними шляхами залишаються на своїх посадах, хоча вони вже не в змозі ефективно та компетентно керувати компанією.

Ситуація, коли компанією володіє одна особа (група осіб), а керує інша, часто може призвести до гострого конфлікту між сторонами. Одними з найсерйозніших конфліктів в українській бізнес-практиці є конфлікти, пов'язані з діями керівників компаній, що призводять до порушення прав акціонерів.

Звідси стає зрозумілим, що інтереси власників і топ-менеджерів (найманих менеджерів) не тільки не збігаються, а здебільшого суперечать. Тобто ключовим моментом у виникненні цих конфліктів є власні цілі топ-менеджерів, які суперечать інтересам самої компанії [40, с.72].

Сьогодні в багатьох країнах права акціонерів захищені законом. У США, наприклад, можливість управлінських передач активів компанії контролюється судовою системою, хоча є випадки сумнівної винагороди управлінців і трансфертного ціноутворення [30, с.280].

На думку українських експертів, механізми внутрішнього контролю та запобігання корпоративним конфліктам в Україні розвинені досить слабо: незважаючи на поширення внутрішнього незалежного аудиту, його якість залишається на дуже низькому рівні, про що свідчить несвоєчасне реагування на неефективні дії керівництва та менеджерів.

Крім того, керівництво компанії змінювалося щоразу, коли відбувалася зміна власника. Це свідчить про те, що в умовах українських реалій пріоритетним завданням залишається не ефективність, а збереження контролю над підприємством та зменшення ризику конфіскації майна.

Олівер Вільямсон (лауреат Нобелівської премії 2009 р.), автор ідеї про схильність людей до опортуністичної поведінки, визначив це явище як «поведінку, що використовує засоби підступу та зради, або поведінку, не обтяжену моральними нормами» [59].

Більшість скандалів у великих українських компаніях, пов'язаних з кон'юктурною поведінкою топ-менеджерів, можна пояснити наявністю двох причин.

Перша - слабкий захист інтересів і прав власників;

Друга - недоліки принципал-агентських відносин між власниками і топ-менеджерами, які часто зводяться до недоліків в контрактах між ними.

Система винагород є однією з ключових позицій таких контрактів.

Незважаючи на різноманітність розглянутих теоретичних і практичних джерел виникнення корпоративних конфліктів, питання утримання топ-менеджерів та тенденції розвитку системи оплати праці топ-менеджерів не знаходять глибокого та всебічного обґрунтування у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі [65].

Акціонери - це єдина група учасників корпоративних відносин, чий

дохід від діяльності компанії нічим не гарантований. Ваш дохід - це сума, що залишилася після розрахунку зобов'язань і боргів корпорації. Це теоретично дозволяє розглядати акціонерів, які зацікавлені в мінімізації витрат і максимізації прибутку компанії. При цьому малі та великі акціонери мають різні можливості впливати на успіх компанії. Це є наслідком прав, які акціонер отримує замість своїх грошей і які походять від володіння акціями.

Міноритарні акціонери володіють лише зобов'язаннями компанії та дивідендами, що дорівнюють вартості їхніх акцій [65].

У багатьох компаніях власники вилучаються з правління, особливо вирішальним є фактор часу та відсутність відповідних знань.

Специфіка управління пов'язана з системою і методами управління, особливо використанням методів стратегічного планування. Необхідно враховувати складні умови експлуатації, що вимагають спеціальних управлінських навичок і знань. Чим більше співробітників, тим більше досвіду потрібно для ведення бізнесу.

Не завжди власник володіє такими знаннями. Основна проблема корпоративного управління, таким чином, виникає через розмежування прав управління та прав власності.

Суть так званої «агентської проблеми» в цьому контексті полягає в тому, щоб забезпечити захист інвестора, власника його коштів, від експропріації керівництвом або розтрати через неефективні проекти.

Зрозуміло, що при наймі топ-менеджера на посаду власник і керівник укладають договір, в якому визначаються обов'язки керівника щодо використання ресурсів і порядок розподілу доходу між ним і власником, але до передбачити і тим більше вказати в договорі всі можливі ситуації практично неможливо, тому виникає проблема розподілу так званих «залишкових прав контролю», тобто права приймати рішення за обставин, не обумовлених договором [69, с.62].

Виходячи з аналізу практики українських компаній, можна помітити, що найчастіше контракт встановлює певні обмеження на можливість топ-

менеджера використовувати залишкові контрольні права, які, однак, через асиметричність інформації, більшість з них все ж пов'язують з топ-менеджером, який на власний розсуд приймає рішення про розподіл ресурсів.

Через те, що топ-менеджери мають значні контрольні права, існує висока ймовірність різного роду зловживань та опортуністичної поведінки.

Опортуністичній поведінці топ-менеджерів українських компаній сприяють такі фактори [85, с.117]:

1. Об'єднання директорських акцій з колективними та можливість самостійно встановлювати правлінням високі грошові винагороди.

2. Кошти власника можуть бути легко експропрійовані адміністрацією.

Найпростішим прикладом цього можуть бути фінансові піраміди. Більш складною формою експропріації коштів власника є використання трансфертного ціноутворення. Тому топ-менеджери компанії засновують незалежні компанії, в яких вони є власниками, і продукція компанії продається цим компаніям за цінами, нижчими від ринкових.

Якщо вищий керівник поводить нечесно, низькі ціни на акції сприяють поглинанню компанії іншим власником, що призводить до зміни керівництва.

У вартісному виразі максимальна сума трансакційних витрат, які несе акціонер через опортуністичну поведінку менеджера, відповідає сумі інвестованих коштів (акціонер у цьому випадку повністю позбавлений усіх грошових потоків (немає дивідендів, ціна акцій дорівнює нулю), а також додаткові витрати (переважно на захист своїх прав та інтересів).

З цієї причини є доцільним прийняти американський підхід до визначення правового статусу статуту компанії як договору між державою та компанією з дотриманням трьох умов [73, с.117]:

- щодо договору між державою та корпорацією;
- між компанією та її акціонерами;
- між самими акціонерами.

Це дозволить зобов'язати українські компанії співвідносити винагороду

керівників з результатами господарської діяльності компанії.

Отже, виділимо основні завдання, які призводять до мінімізації опортуністичної поведінки топ-менеджера (рис. 3.1).

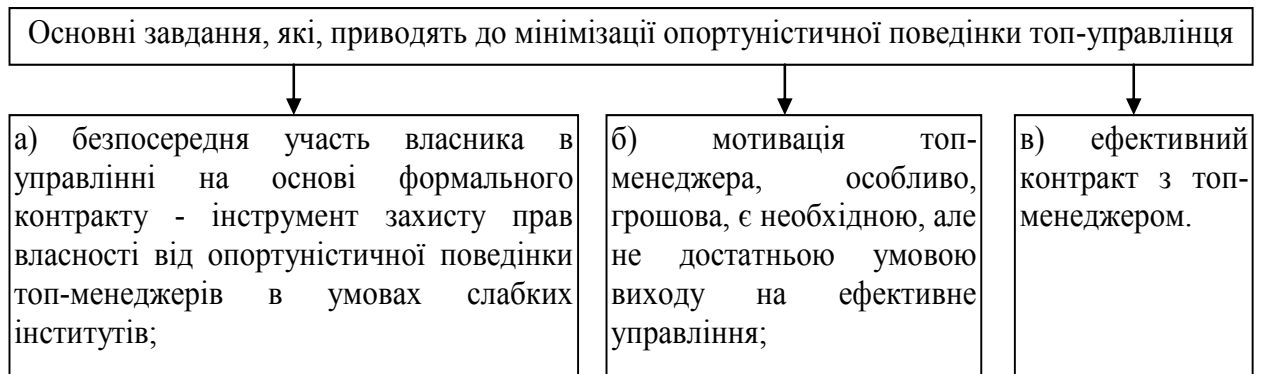


Рис. 3.1. Основні завдання, які, приводять до мінімізації опортуністичної поведінки топ-управління міжнародної компанії

Повернемося до грошової мотивації топ-менеджера. При відносно швидкому зростанні компанії проблема надмірної винагороди у топ-менеджерів і директорів не виникає, оскільки «вистачить на всіх». Але під час економічного спаду ситуація змінюється, і акціонери (особливо інституційні) все частіше вважають, що вони витрачають надмірні кошти, щоб утримувати свого найнятого менеджера [69, с.57].

Звідси випливає, що питання винагороди топ-менеджменту традиційно розглядається з точки зору контрактної теорії, згідно з якою протиріччя, викликані агентською проблемою, згладжуються шляхом вбудовування в контракт з менеджером спеціальної системи матеріального стимулювання. Такий, як стимулюючий контракт.

Стимулюючий контракт - це договір, умови якого дають змогу забезпечити вищий ступінь відповідності дій управителя інтересам власника, ніж без цього договору.

Отже, завдання стимулюючого контракту полягає в тому, щоб виконавець (топ-менеджер) діяв в інтересах клієнта (акціонера), але в рамках добровільного контракту [51, с.10].

У ситуації, коли оцінка результатів підлягає формалізації, стимулюючі

контракти являють собою перехід від дорогого попереднього контролю до більш дешевого та ефективнішого попереднього контролю.

Тому стимулюючі контректи можуть мати кілька форм вираження [65]:

- володіння акціями підприємства;
- опціони;

Отже, необхідні завдання стимулюючого контракту в системи мотивування топ-менеджменту сучасної компанії представлено на рис. 3.2.

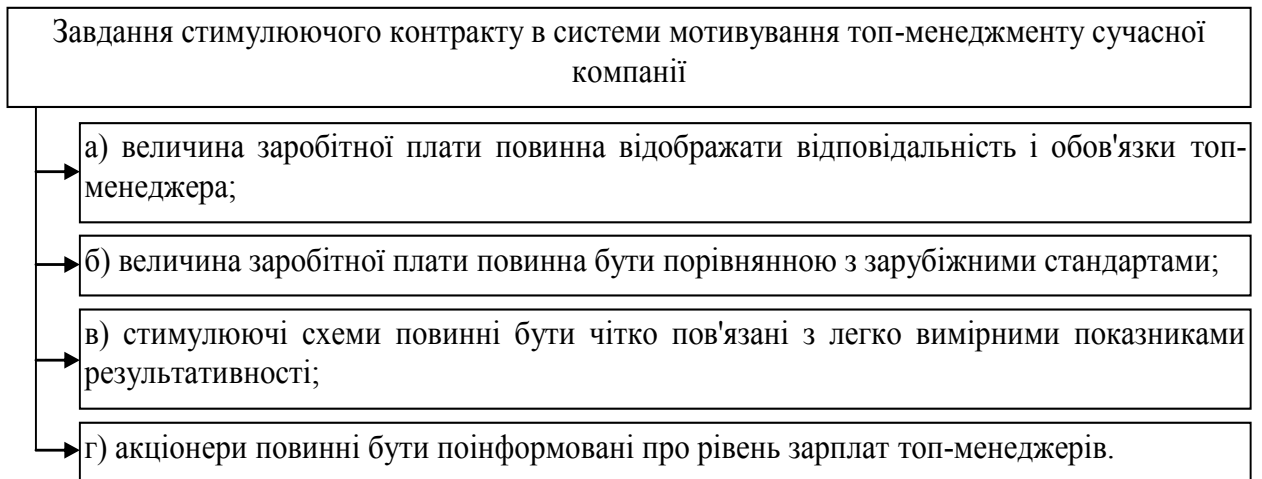


Рис. 3.2. Завдання стимулюючого контракту в системі мотивування топ-менеджменту сучасної компанії

Таким чином, ефективне управління підвищує добробут і зменшує корупцію. Бажання акціонерів захистити права власності залишається ключовим фактором у виборі форми контролю над топ-менеджерами. В автономних компаніях і керуючих компаніях перевага віддається безпосередній участі акціонерів в управлінні, а приходу найманих менеджерів сприяє наявність конкуренції з боку компаній з розвинених країн [32].

Головною сучасною тенденцією мотивації топ-менеджменту є перехід до стимулюючих контрактів, заснованих на вимірюваних цілях. Поєднання покращених договірних відносин із підвищенням ефективності може дати значні результати в міжнародному бізнесі. Суть стимулюючого контракту полягає в тому, що він поєднує збільшення грошового утримання з

удосконаленням договірних відносин, а отже, з удосконаленням управління. За цих умов збільшення франшизи супроводжується підвищенням адміністративної ефективності [32].

Можна зробити висновок, що для того, щоб бути ефективними, контракти повинні: зменшити ступінь переваги топ-менеджерів, які володіють інформацією, над власниками; мотивувати топ-менеджерів на досягнення визначених договором цілей за допомогою систем грошового заохочення та санкцій; містить повідомлення про те, що договір буде дотримуватись державою; максимально виключати топ-менеджерів з процесу постановки цілей; мати «екзогенні» показники ефективності, тобто ті, на які топ-менеджери так чи інакше вплинути не можуть (на відміну від ендогенних - таких, як, наприклад, «дотримання параметрів корпоративного бюджету» або «прибуток до його значення за минулий період» тощо).

### **3.2. Напрями удосконалення мотивації топ-менеджменту підприємства**

У сучасних кризових явищах економіки, розробка системи мотивації персоналу є пріоритетним завданням компанії ТОВ «Нова пошта». Найвище керівництво – топ-менеджери (генеральний директор, його заступники та директори за напрямками) виступають ключовим елементом структури корпоративного управління, на яке покладено досягнення цілей, завдань та реалізація політики та стратегії компанії ТОВ «Нова пошта» у короткостроковому та довгостроковому періодах. Вище керівництво має забезпечити насамперед акціонерів дивідендами, по-друге, сталий розвиток і задоволення всіх зацікавлених сторін у діяльності економічного суб'єкта [7].

До обов'язків топ-менеджерів має входити сумлінне та розумне управління компанією, виконання обов'язків згідно зі статутом, удосконалення поточних бізнес-процесів. Результативність мотивації керівників найчастіше визначає ефективність діяльності всього економічного

суб'єкта та її власників [2].

Отже, ТОВ «Нова пошта» необхідно розробляти ефективну систему мотивації вищого керівництва, яка дозволить забезпечити утримання цих осіб у компанії та сформувати їх особисті комунікації та причетність до бізнесу в цілому. Крім того, система мотивації вищого керівництва реалізує загальні засади організаційної культури компанії, трансформуючись у її головну ланку [1, с.175].

Система мотивації вищого керівництва ТОВ «Нова пошта» повинна ґрунтуватись на певних засадах [12, с.256]:

- можливості залучення нового складу топ-менеджерів;
- можливості утримання талановитих топ-менеджерів у компанії;
- врахування індивідуального вкладу топ-менеджера при визначенні та виплаті заробітної плати;
- рівного доступу вищого керівництва компанії до матеріальних та нематеріальних елементів системи, а в останньому випадку – до довгострокової та короткострокової складової;
- можливості професійного зростання вищого керівництва на етапах професійної діяльності;
- включення під вплив компанії як топ-менеджерів, а й членів його сім'ї.

Проектування мотиваційної програми вищого керівництва ТОВ «Нова пошта» мають бути пов'язані з виконанням основних етапів, які відображено на рис. 3.3.

Основою системи мотивації персоналу є комплексний підхід, регулярне та неухильне виконання всіх заходів. Зазначимо, що програма стимулювання персоналу системи топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» має бути постійно переглянута та доповнена [17].



Рис. 3.3. Основні етапи мотиваційної програми вищого керівництва підприємства ТОВ «Нова пошта» (розроблено автором)

На рис. 3.4 представлені складові елементи системи винагороди вищого керівництва підприємства ТОВ «Нова пошта», що пропонуються до впровадження.

Таким чином, якісна система стимулювання топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» складається як із матеріальних, так і нематеріальних методів – тільки така комбінація дозволить компанії ефективно працювати та приносити результати. Кожен елемент системи мотивації вищого керівництва компанії ТОВ «Нова пошта» має відповідати певним вимогам – корпоративному регулятору, які відбиваються у Кодексі корпоративного управління [9, с.14].

Щороку дедалі більше вітчизняних компаній для формування ефективної системи мотивації вищого керівництва намагаються застосовувати Кодекс корпоративного управління та рекомендації Міжнародної передової практики корпоративного управління (Corporate Governance Best Practices – CGBP).

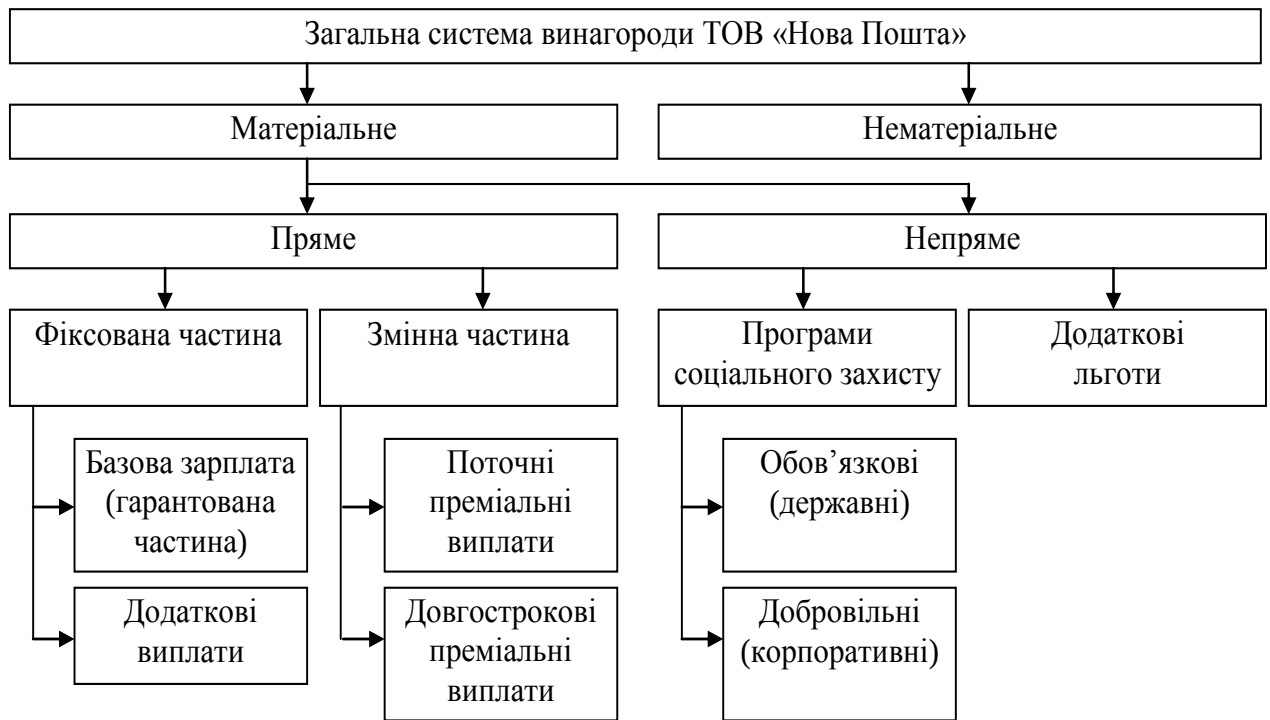


Рис. 3.4. Складові елементи системи винагороди вищого керівництва підприємства ТОВ «Нова пошта», що пропонуються до впровадження (розроблено автором)

Проте існують проблеми у мотивації вищого керівництва: компанії використовують довгострокові програми винагород, що прив'язані до вартості бізнесу; непрозору систему індивідуальних винагород менеджерів; мізерну систему нематеріальної винагороди і, звичайно, дисбаланс винагород топ-менеджерів та середнього рівня доходів України [20, с.86].

На думку автора, однією з найбільш грамотних систем мотивації персоналу, зокрема вищого керівництва ТОВ «Нова пошта», є КРІ.

Однією з форм оцінки результативності є оцінка ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності – показники діяльності підрозділу (компанії), що дозволяють компанії досягти стратегічних та тактичних (операційних) цілей [4]. Зазначимо, великі корпорації використовують систему КРІ для мотивації вищого керівництва, включивши до показників ефективності вартість акцій.

КРІ є комплексними показниками, які охоплюють стратегічні та операційні цілі на рівні компанії, підрозділів, бізнес-процесів, проектів, а

також на рівні особистісних цілей співробітників.

Впровадження KPI дозволяє перейти на цільове управління компанією ТОВ «Нова пошта», за якого відбувається трансляція стратегічних, операційних, проектних цілей, важливих завдань та ініціатив від керівників вищої та середньої ланки управління до виконавців. Особливістю цільового управління є закріплення цільових показників за вищим керівництвом чи конкретно посадовою особою, виконання цільових показників персоналом визначає змінну частину заробітної плати співробітника компанії [21, с.103].

Для досягнення компанією своїх цільових орієнтирів необхідно кожному учаснику (підрозділу, проектним командам, окремим посадовим особам) досягти показників своїх цільових значень.

Використання системи KPI з цільовим управлінням можна здійснити у різних галузях економіки. До відмінностей буде належати зміст планованих цільових показників та залучених груп працівників, для яких визначаються цільові орієнтири, періодичність та розмір преміальних виплат для виконання цільових показників.

Завдяки системі KPI можливо підвищити керованість компанії ТОВ «Нова пошта» та створюються передумови щодо зміцнення корпоративної культури на основі формування чітких цілей на всіх рівнях управління, розподілу повноважень та відповідальності, розвитку комунікацій, підвищення залученості працівників до управління компанією та бізнес-процесами.

До основних переваг успішного впровадження системи KPI в систему мотивації топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» відносять [24, с.188]:

- прозору систему оцінки роботи компанії (показники та їх цільові значення, встановлені для кожного співробітника, список заходів щодо досягнення планового рівня KPI із зазначенням термінів та методики розрахунку за показниками);

- коригування дій співробітників протягом року за умови, що результати їхньої роботи не відповідають запланованому рівню;

- ув'язування оцінки діяльності співробітників та їх винагород зі стратегією компанії;

- співвідношення результатів діяльності співробітників та виплачуваної винагороди (кожен відсоток виконання показника пов'язаний з певним відсотком змінної винагороди, отже, кожен співробітник здатний визначити величину належної йому премії згідно з досягнутими показниками системи KPI);

- об'єктивну оцінку роботи кожного співробітника.

Крім переваг системи KPI, існують також недоліки, до яких відносять:

- маніпулювання результатами оцінки, що формує необ'єктивну систему мотивації (по одному й тому ж KPI можливе кілька варіантів обчислення, або розрахунок здійснюється на основі інформації з різних підрозділів, яка не завжди збігається між собою);

- високу трудомісткість і ресурсомісткість при впровадженні системи.

Для скорочення помилок при впровадженні системи KPI необхідно проводити оцінку ризиків та їх мінімізувати. Виділимо найпоширеніші помилки [1, с.55]:

- вибір легко здійснюваних або важкоздійснюваних показників KPI;

- використання великої кількості показників для однієї людини (більше 5);

- відсутність зацікавленості вищого керівництва та ігнорування ним негативних відгуків персоналу;

- застосування суб'єктивних цільових показників KPI;

- відсутність прозорості обчислення показників та їх оцінки.

Будь-які нововведення, які торкаються роботи, оплати праці, викликають у співробітників компанії опір, оскільки багато працівників бояться погіршення умов праці та зменшення заробітної плати. Отже, впровадження цільового управління та зміна системи преміювання на основі системи KPI необхідно здійснити при цілеспрямованій підготовці персоналу, яка полягає в наступних етапах [34]:

- пояснення топ-менеджменту важливості змін та їх зміст;
- презентація топ-менеджменту переваг, які принесе це рішення;
- залучення топ-менеджменту до участі у процес змін;
- виділення кожного отриманого позитивного результату;
- формування довіри топ-менеджменту до змін, щоб кожен працівник повірив у успішну реалізацію задуманого.

Процес впровадження системи мотивації топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» на основі KPI можна здійснити кількома шляхами. Найчастіше визначають пілотний проект із запровадження відпрацьованої моделі преміювання персоналу кількох підрозділах. Ця модель складається з періодичності виплат, визначення постійної та змінної частки, учасників проекту, категорій персоналу, цільових показників для визначених категорій, документообігу збору даних про виконання показників та інших елементів.

Після здійснення тестування моделі на обраному підрозділі преміювання поширюють на основі набутого досвіду на решту компанії. Зазначимо необхідність щорічної оптимізації моделі преміювання на основі перегляду показників преміювання, на основі заміни показників, що постійно виконуються, більш актуальними або напруженими для певних структурних підрозділів або конкретного працівника [41, с.225].

Найбільш високу продуктивність праці демонструють топ-менеджери ТОВ «Нова пошта», які розуміють та поділяють цінності компанії, виконують свою роботу в повному обсязі та на високому рівні. Такі компанії мають низьку плинність персоналу, виконують високі цільові показники, працівники виявляють інтерес до реалізації стратегії компанії.

Таким чином, система KPI є інструментом контролю та моніторингу діяльності компанії ТОВ «Нова пошта» через ефективність роботи підрозділу та кожного топ-менеджера організації.

Крім впровадження системи KPI для вдосконалення системи мотивації вищого керівництва ТОВ «Нова пошта» в сучасних умовах господарювання, компанія можна запропонувати напрямки, що узагальнено на рис. 3.5.

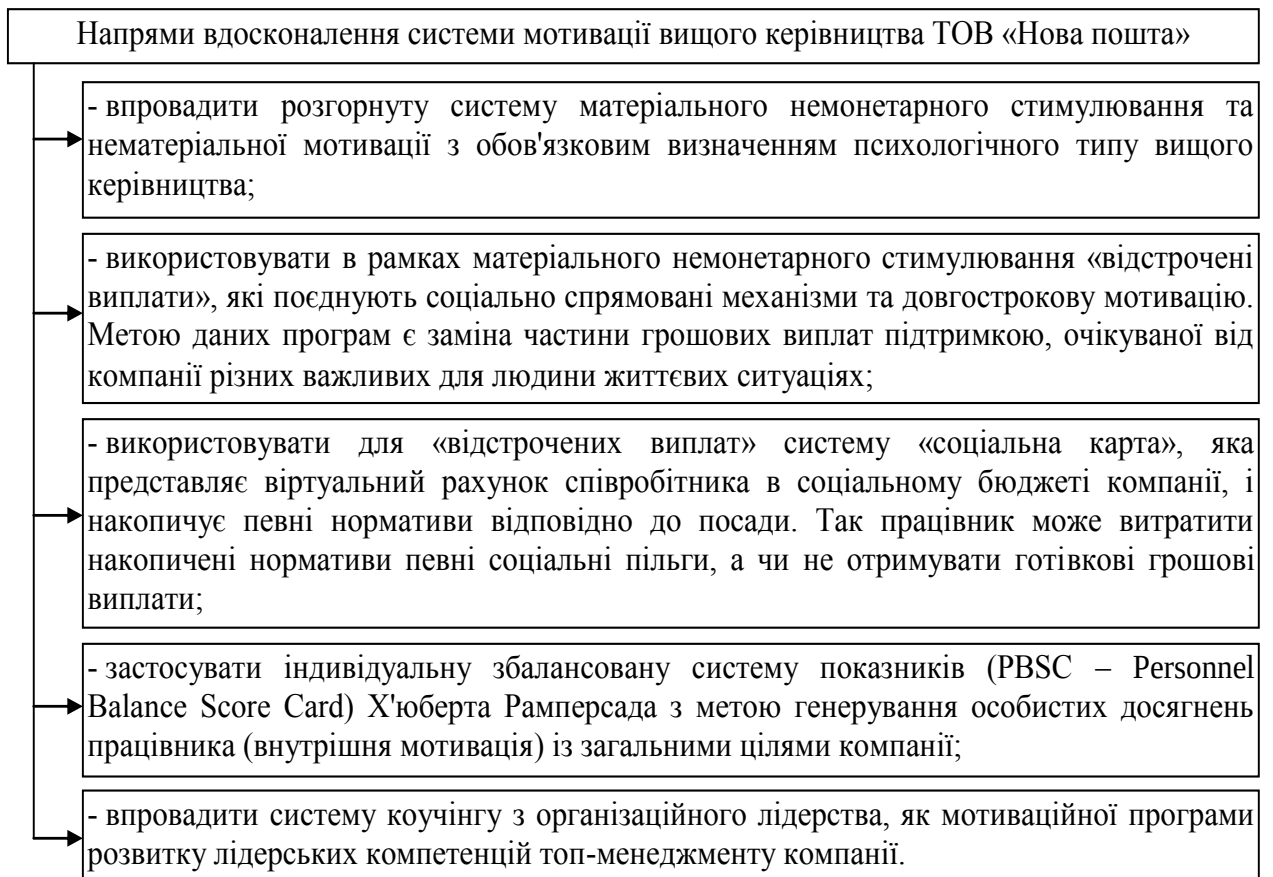


Рис. 3.5. Напрями вдосконалення системи мотивації вищого керівництва ТОВ «Нова пошта» (розроблено автором)

Таким чином, серед альтернативних напрямів вдосконалення системи мотивації вищого керівництва вважаємо один з найбільш перспективних впровадити систему коучінгу з організаційного лідерства, як мотиваційної програми розвитку лідерських компетенцій топ-менеджменту компанії ТОВ «Нова пошта». Система лідерства в організації ТОВ «Нова пошта» може бути як альтернатива типовим організаційним структурам і як доповнення, удосконалення до них. Передумовами вдосконалення процесу формування ефективної команди лідерів є низький рівень мотиваційного потенціалу топ-менеджменту, недостатній рівень адаптованості та гнучкості учасників команд у системі вищого керівництва та незначний рівень комунікативної відкритості, що є основою для удосконалення системи лідерства у системі топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта».



Продовження таблиці 3.1

|    |                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2  | Орієнтованість на результат                                  | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4  |
| 3  | Стратегічне мислення                                         | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  |
| 4  | Креативність                                                 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 5  | Відповідальність за команду                                  | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  |
| 6  | Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3  |
| 7  | Оперативність в прийнятті управлінських рішень               | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  |
| 8  | Управління змінами                                           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  |
| 9  | Емоційний інтелект                                           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  |
| 10 | Орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди     | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4  |
| 11 | Всього                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 41 |

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновки, що керівництво підприємства ТОВ «Нова пошта» мають досить високий лідерський та мотиваційний потенціал. Однак, респонданти вважають, що керівництво ТОВ «Нова пошта» має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників-лідерів, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства.

Аналогічно було проведено оцінку якості мотиваційних компетенцій на найбільших підприємствах-конкурентах галузі, а саме ТОВ «Meest Експрес», ТОВ «Intime-Україна», ТОВ «Delivery-Україна»

Зведені результати оцінок якості мотиваційних компетенцій топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» та головних компаній-конкурентів представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена таблиця порівняльних оцінок якості мотиваційних компетенцій топ-менеджменту на підприємствах сфери експрес-доставки вантажів України

| №  | Лідерські компетенції                                        | Ваго-<br>мість | Нова<br>пошта |                           | Meest<br>Експрес |                           | Intime-<br>Україна |                           | Delivery-<br>Україна |                           |
|----|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|
|    |                                                              |                | Бали          | Сум<br>арна<br>оцін<br>ка | Бали             | Сум<br>арна<br>оцін<br>ка | Бали               | Сум<br>арна<br>оцін<br>ка | Бали                 | Сум<br>арна<br>оцін<br>ка |
| 1  | Активність та ініціативність                                 | 0,1            | 5             | 0,5                       | 5                | 0,5                       | 4                  | 0,4                       | 5                    | 0,5                       |
| 2  | Орієнтованість на результат                                  | 0,1            | 4             | 0,4                       | 5                | 0,5                       | 3                  | 0,3                       | 4                    | 0,4                       |
| 3  | Стратегічне мислення                                         | 0,1            | 5             | 0,5                       | 4                | 0,4                       | 3                  | 0,3                       | 4                    | 0,4                       |
| 4  | Креативність                                                 | 0,1            | 3             | 0,3                       | 2                | 0,2                       | 2                  | 0,2                       | 3                    | 0,3                       |
| 5  | Відповідальність за команду                                  | 0,1            | 4             | 0,4                       | 4                | 0,4                       | 4                  | 0,4                       | 4                    | 0,4                       |
| 6  | Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію | 0,1            | 3             | 0,3                       | 4                | 0,4                       | 3                  | 0,3                       | 3                    | 0,3                       |
| 7  | Оперативність в прийнятті управлінських рішень               | 0,1            | 3             | 0,3                       | 3                | 0,3                       | 3                  | 0,3                       | 3                    | 0,3                       |
| 8  | Управління змінами                                           | 0,1            | 5             | 0,5                       | 3                | 0,3                       | 3                  | 0,3                       | 4                    | 0,4                       |
| 9  | Емоційний інтелект                                           | 0,1            | 5             | 0,5                       | 5                | 0,5                       | 4                  | 0,4                       | 5                    | 0,5                       |
| 10 | Орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди     | 0,1            | 4             | 0,4                       | 4                | 0,4                       | 4                  | 0,4                       | 4                    | 0,4                       |
|    | Всього                                                       | 1              | 41            | 4,1                       | 39               | 3,9                       | 33                 | 3,3                       | 39                   | 3,9                       |

Проведена керівниками структурних підрозділів оцінка 10 мотиваційних компетенцій керівників – лідерів підприємств дозволила зробити висновок, що керівники – лідери досліджуваних підприємств мають досить високий лідерський потенціал, оскільки їх найбільш виражені лідерські компетенції, на думку підлеглих, у керівника ТОВ «Нова пошта» - 4,1.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву ТОВ «Нова пошта» доцільно розвивати мотиваційний потенціал топ-менеджменту та використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям.

Досліджуваним підприємствам, в тому числі і ТОВ «Нова пошта» доцільно розвивати як лідерські компетенції, так і професійні. Для розвитку лідерських компетенцій доцільно використовувати методики розвитку креативності керівників для подальшого підвищення їх лідерських якостей та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Для підтримки професійних компетенцій керівництву ТОВ «Нова пошта» вищого рівня доцільно впроваджувати системи постійно діючих тренінгів особистісного росту і професійної перепідготовки. Як основу можна запропонувати для використання триступеневий курс навчання за основними проблемними напрямками роботи – навчання та підвищення кваліфікації [57, с.203].

Наведемо такі кроки щодо формування мотиваційної системи лідерства в ТОВ «Нова пошта»:

- пояснення філософії управління певної організації;
- формулювання і доведення до кожного, що ж фірма від нього очікує;
- зміна моделі поведінки керівництва: ☐
- чітка та неухильна відповідність слів і справ. Кожен, навіть щонайменший відступ від цього правила, відкидає всіх назад; ☐
- готовність показати приклад, навчити; ☐
- неприпустимість оцінки співробітників; ☐
- ввічливість в будь-яких ситуаціях, неприпустимість образ;
- роз'яснення всім місії, бачення, стратегічних завдань організації. Без знання і розуміння основ корпоративної культури працівник не може бути лідером, інакше є небезпека, що буде дисбаланс між організаційними й особистими завданнями організації;

- відкритість і доступність до потрібної інформації;
- створення системи, в якій всі рішення ухвалюють колегіально з урахуванням думки кожного, в ході чітко організованої дискусії [45, с.98].

Система лідерства ТОВ «Нова пошта» має базуватися на демократичному стилі управління. У середовищі вільного висловлення думок кожного може виникнути унікальна ідея, що у майбутньому створить додаткову конкурентну перевагу для організації. Коли ТОВ «Нова пошта» опиратиметься на лідерів, між якими буде налагоджена взаємодія, і коли керівник буде виступати в ролі провідника, модератора, то можна досягти істотних результатів.

Сучасні компанії практикують використання сучасних технологій для навчання та розвитку менеджерів - коучингу топ-менеджменту [3, с.245].

Вважаємо, що впровадження системи коучингу в діяльність ТОВ «Нова Пошта» є не тільки ефективним інструментом розвитку особистості, а й одним із сучасних педагогічних і компетентнісних підходів до управління мотивацією в організації.

Економічна та політична ситуація, шалена швидкість сучасного світу змушують економіку зазнавати інтенсивних змін. Тому для ТОВ «Нова Пошта» чи не найважливішим є вміння адекватно реагувати на ці зміни, а ще краще їх передбачати. І ця здатність безпосередньо залежить від здатності співробітників прагнути до лідерства.

Коучинг - це саме та освітня технологія, яка підтримує людей у цих змінах. Метою є не лише досягнення цілей із найкращим використанням ресурсів, а й людський розвиток. І сам розвиток приносить зміни. Коучинг створює середовище, в якому зміни відбуваються найбільш легко і природно [13, с.172].

На відміну від консалтингу, який зазвичай пропонує бізнес-технологічні речі, реалізація коучингового проекту ТОВ «Нова Пошта» допомагає топ-менеджерам працювати ефективніше, «вмикаючи» та використовуючи внутрішні лідерські якості. Крім того, це не означає, що

співробітники не хочуть добре працювати, просто коучинг допомагає їм знайти в собі навички, яких вони ще не бачать, але які в кінцевому підсумку можуть допомогти їм працювати набагато ефективніше для досягнення корпоративних цілей [1, с.97].

Метою проекту з впровадження системи коучингу лідерських навичок на ТОВ «Нова Пошта» є оптимізація досягнення цілей компанії шляхом вдосконалення лідерських якостей, розкриття потенціалу та використання прихованих ресурсів її менеджерів і топ-менеджменту в цілому.

Основними завданнями в реалізації проекту впровадження системи коучингу на ТОВ «Нова Пошта» є:

1. Створити компетентні умови для топ-менеджменту для розробки якісної корпоративної стратегії.
2. Навчити топ-менеджмент розуміти та впроваджувати зміни на всіх етапах розвитку компанії.
3. Підготувати топ-менеджмент компанії до важких, неочевидних рішень.
4. Навчитись спрямовувати зусилля команди проекту на модернізацію та розвиток інновацій у діяльності компанії.
5. Створення умов для об'єднання топ-менеджменту та спеціалістів для розвитку компанії.
6. Створення організаційних та професійних умов для створення нових напрямків, проектів у діяльності вищого менеджменту.
7. Створення організаційних та професійних умов для розвитку індивідуального стилю роботи кожного топ-менеджера компанії.
8. Створення організаційних та професійних умов для взаємодії між підрозділами компанії.

Тобто проект впровадження системи коучингу на ТОВ «Нова Пошта» підходить для лідерських компетенцій, для яких немає чіткого рішення. Загалом коучинговий підхід у системі навчання керівників та менеджерів ТОВ «Нова Пошта» спрямований на організацію пошуку найбільш

ефективних шляхів досягнення цілей компанії та їх реалізації самими співробітниками. При цьому він додатково вирішує завдання розвитку мотиваційних навичок топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація проекту впровадження системи коучингу на ТОВ «Нова Пошта» здійснюється шляхом найму коучів для розвитку лідерських якостей та професійного зростання працівників компанії на визначений термін (за трудовим договором).

Усі тренери – це сильна команда цілеспрямованих та творчих людей. Основу компанії складають консультанти, тренери та спеціалісти – практики в різних сферах командного лідерства.

Планується залучення трьох коучів, які спеціалізуються на різних сучасних методах керівництва командою:

Коуч 1. Спеціалізується на навчанні командному лідерству та проводить коучинг-сесії для лідерів, керівників і менеджерів. Проводить корпоративні навчальні програми: лідерство, сучасні інструменти менеджменту, підвищення особистої ефективності, коучинг як стиль лідерства, емоційна компетентність тощо.

Коуч 2. Спеціалізується на розробці та впровадженні навчальних програм за напрямками: менеджмент, лідерство, продажі, розвиток команди, особиста ефективність тощо.

Коуч 3. Спеціалізується на управлінському консалтингу у сфері управління персоналом, розробки HR-стратегій, побудови бренду роботодавця, оптимізації організаційної структури компаній, рекрутингу. Розробляє та реалізує проекти з розвитку відділу кадрів та впровадження HR систем: оцінка, мотивація, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву та утримання персоналу, впровадження системи управління за цілями та KPI, інше.

Основним інтелектуальним продуктом проекту впровадження системи коучингу на ТОВ «Нова Пошта» стане система коучингу топ-менеджменту компанії за такими напрямками:

1. Індивідуальний коучинг для керівництва командою перших осіб і топ-менеджерів компанії - здійснюється силами зовнішніх і внутрішніх коучів.

2. Індивідуальний коучинг з командного керівництва керівників і спеціалістів - проводиться внутрішнім коучем або безпосередніми керівниками, які вивчали технології коучингу.

3. Командний коучинг – допомагає команді знайти краще рішення для досягнення мети та побудувати структуру підтримки для впровадження цього рішення.

4. Організаційний коучинг – технологія оптимізації роботи організації як цілісної системи, включає різні форми коучингу (індивідуальний коучинг, командний коучинг, як управлінський підхід).

5. Введення коучингу в культуру менеджменту багато хто називає «коучинг менеджмент». Менеджери опановують коучинговий підхід і впроваджують його в управління через свої повсякденні завдання – планування, організацію, контроль, мотивацію – а також розвивають своїх підлеглих далі.

Отже, дії коуч-менеджера ТОВ «Нова Пошта» можна представити алгоритмом (рис. 3.6), але коучинг – це безперервний відтворювальний процес, тобто досягнуті результати впливаються в подальший розвиток, ставлення та продуктивність нові цілі вищого керівництва ТОВ «Нова Пошта».

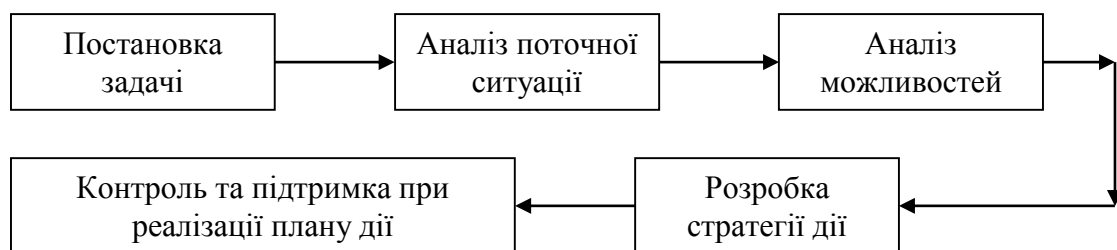


Рис. 3.6. Алгоритм дій коуч-менеджера при проведенні коучингу з командного лідерства серед топ-менеджерів у ТОВ «Нова пошта» (розроблено автором)

Використовуючи коучинг, можна значно підвищити продуктивність роботи менеджерів ТОВ «Нова пошта» повною мірою використовувати свій потенціал на благо справи, підвищувати мотивацію.

Реалізація проекту впровадження системи коучингу на ТОВ «Нова Пошта» матиме, перш за все, соціальний ефект. Кількісно оцінити вплив коучингу на розвиток мотивації топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» можна. Було виявлено, що компанії, які замовили коучинг менеджменту, відчули значні покращення в різних сферах мотивації (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Кількісні індикатори мотиваційного розвитку підприємств, які впроваджували коучинг з організаційного лідерства

Аналіз показав, що 53% опитаних керівників відзначили підвищення продуктивності праці. Майже половина з них заявили, що, проводячи тренінги з менеджменту лідерства, їх компанія стає сильнішою і при цьому значно підвищується якість роботи з клієнтами (скажімо, 39% керівників) і зменшується кількість скарг від них. Зменшення плинності керівних кадрів є не менш важливим, оскільки чим вищий рівень керівництва залишає компанію, тим більші фінансові втрати.

Зміни в обізнаності відбуваються і серед самих топ-менеджерів, що дає змогу покращити декілька аспектів (рис. 3.8).

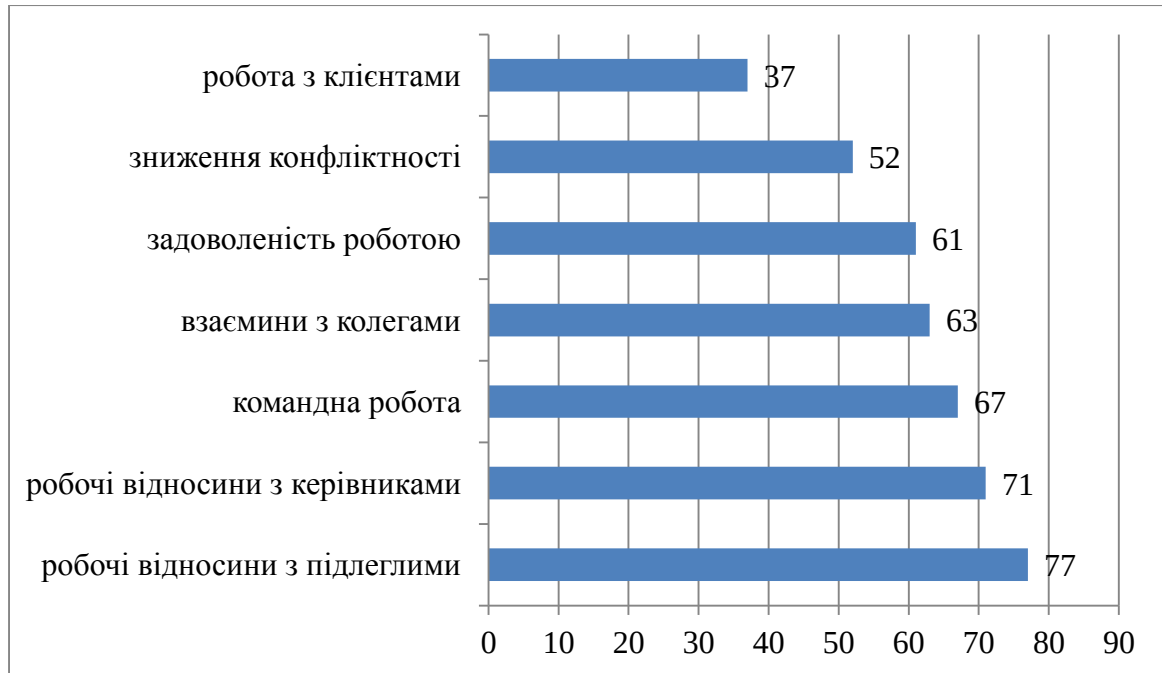
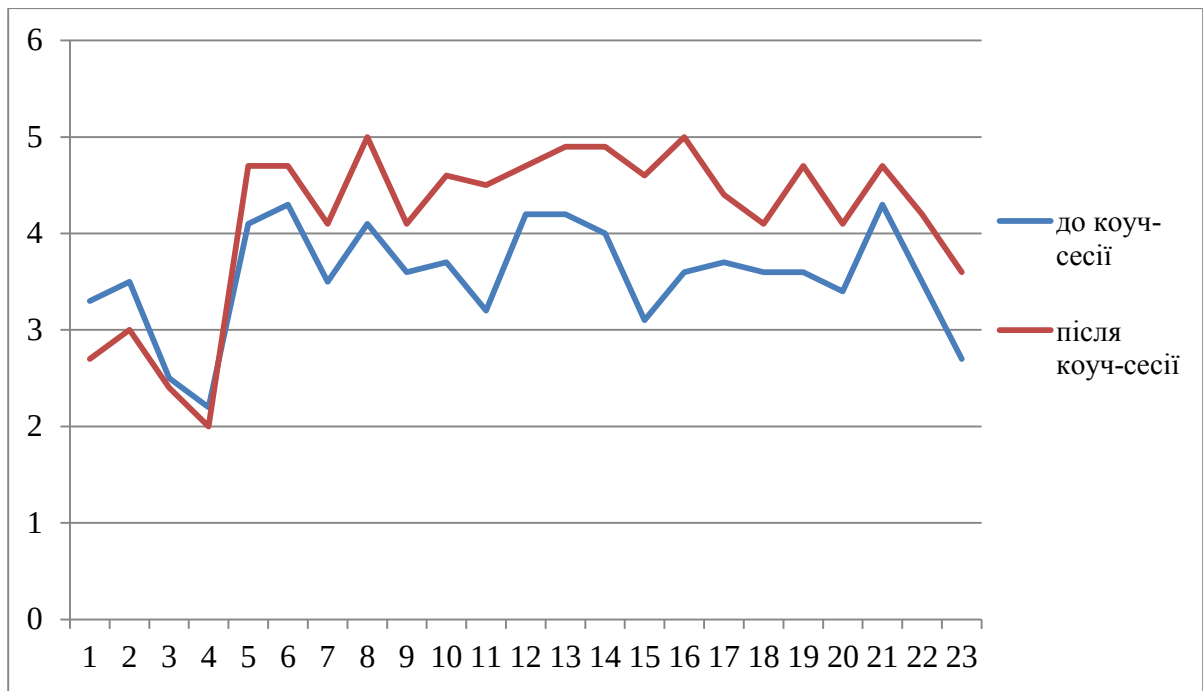


Рис. 3.8. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників підприємств, які впроваджували коучинг з організаційного лідерства

Для оцінки всіх інших компонентів соціально-психологічної мотивації персоналу запропоновано визначати реальний і бажаний стан досліджуваного за якісно-кількісною 5-бальною шкалою, де 5 – відповідь «так», 4 – відповіді «швидше так, ніж ні», 3 – «швидше за все», 2 – «ні», 1 – «Важко відповісти або не знаю». Фактичний і бажаний мотиваційний потенціал співробітників системи топ-менеджменту, зафіксований коучинг-проектом від організаційного керівництва ТОВ «Нова Пошта», наведених на рис. 3.9.

Аналізуючи рис. 3.9, можна відзначити, що фактичний рівень мотивації буде перевищувати базовий рівень, а це означає наявність резервів підвищення соціально-психологічної мотивації топ-менеджерів за рахунок впровадження коучингу в ТОВ «Нова Пошта».



Пояснення: працюю з повною віддачею сил, тому що: 1 – існує дисципліна праці; 2 – керує почуття боргу; 3 – за звичкою; 4 – так працюють інші; 5 – цікава робота; на робочому місці я задовольняю потребу: 6 – заробити гроші; 7 – мати постійне робоче місце; 8 – спілкуватися із цікавими людьми; 9 – самоствердитися; 10 – зробити кар'єру; 11 – реалізувати творчі здібності; 12 – розвинене постійне прагнення до досягнення успіху; 13 – розвинене бажання бути хазяїном своєї долі; 14 – розвинене прагнення до повної волі й незалежності; 15 – розвинена ініціативність у всьому; 16 – розвинена завзятість у досягненні мети; 17 – розвинена схильність до розумного ризику; 18 – розвинена відсутність страху взяти на себе відповідальність; 19 – розвинене вміння спокійно аналізувати будь-які ситуації; 20 – розвинені вміння переконувати інших людей; 21 – розвинена працездатність; 22 – розвинені вміння добувати й використовувати інформацію за вигодою; 23 – розвинені здібності до торгівлі, підприємництва.

Рис. 3.9. Рівень мотиваційного потенціалу роботи топ-менеджерів до та після проведення коуч-сесії з організаційного лідерства у ТОВ «Нова пошта»

Таким чином, реалізація цього проекту матиме важливе соціальне значення, оскільки підвищить мотиваційний потенціал топ-менеджерів. Коучинг розвиває компанію зсередини, починаючи з найменшого елемента – окремого співробітника та топ-менеджера. Показники дослідження пояснюють бажання топ-менеджерів використовувати коучинг як вдосконалений, інноваційний та ефективний метод управлінського консультування у сфері організаційного лідерства та управління мотивацією.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження напрямів удосконалення механізму мотивування топ-менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що власники насамперед зацікавлені в отриманні прибутку від вкладеного в компанію капіталу. Тому їх метою є стабільна робота компанії, яка приносить максимальний прибуток, по можливості з мінімальними ризиками. Топ-менеджер керує компанією у власних інтересах, знижуючи ефективність компанії і, відповідно, інвестиції акціонерів. Також основним мотивом діяльності топ-менеджерів є особисте збагачення, яке вони, як власники компанії, можуть використовувати як інструмент для досягнення своєї мети, займаючись вигідною їм справою, незалежно від інтересів компанії. як такий.

2. Обґрунтовано, що для того, щоб бути ефективними, контракти повинні: зменшити ступінь переваги топ-менеджерів, які володіють інформацією, над власниками; мотивувати топ-менеджерів на досягнення визначених договором цілей за допомогою систем грошового заохочення та санкцій; містить повідомлення про те, що договір буде дотримуватись державою; максимально виключати топ-менеджерів з процесу постановки цілей; мати «екзогенні» показники ефективності, тобто ті, на які топ-менеджери так чи інакше вплинути не можуть (на відміну від ендогенних - таких, як, наприклад, «дотримання параметрів корпоративного бюджету» або «прибуток до його значення за минулий період» тощо).

3. Встановлено, що якісна система стимулювання топ-менеджменту ТОВ «Нова пошта» складається як із матеріальних, так і нематеріальних методів – тільки така комбінація дозволить компанії ефективно працювати та приносити результати. Кожен елемент системи мотивації вищого керівництва компанії ТОВ «Нова пошта» має відповідати певним вимогам – корпоративному регулятору, які відбиваються у Кодексі корпоративного

управління.

4. Доведено, що серед альтернативних напрямів вдосконалення системи мотивації вищого керівництва вважаємо один з найбільш перспективних впровадити систему коучінгу з організаційного лідерства, як мотиваційної програми розвитку лідерських компетенцій топ-менеджменту компанії ТОВ «Нова пошта». Система лідерства в організації ТОВ «Нова пошта» може бути як альтернатива типовим організаційним структурам і як доповнення, удосконалення до них.

5. Узагальнено, що керівництво підприємства ТОВ «Нова пошта» мають досить високий лідерський та мотиваційний потенціал. Однак, респонданти вважають, що керівництво ТОВ «Нова пошта» має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників-лідерів, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства.

6. Визначено, що система лідерства ТОВ «Нова пошта» має базуватися на демократичному стилі управління. У середовищі вільного висловлення думок кожного може виникнути унікальна ідея, що у майбутньому створить додаткову конкурентну перевагу для організації. Коли ТОВ «Нова пошта» опиратиметься на лідерів, між якими буде налагоджена взаємодія, і коли керівник буде виступати в ролі провідника, модератора, то можна досягти істотних результатів.

7. Обґрунтовано, що реалізація проекту матиме важливе соціальне значення, оскільки підвищить мотиваційний потенціал топ-менеджерів. Коучинг розвиває компанію зсередини, починаючи з найменшого елемента – окремого співробітника та топ-менеджера. Показники дослідження пояснюють бажання топ-менеджерів використовувати коучинг як вдосконалений, інноваційний та ефективний метод управлінського консультування у сфері організаційного лідерства та управління мотивацією.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління мотивацією в системі топ-менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що як основна функція управління, мотивація відноситься до процесу заохочення підлеглих працювати над досягненням особистих і організаційних цілей шляхом формування мотивів поведінки. Мотиваційний процес передбачає використання взаємозалежних категорій у певному порядку: потреби людей – їхні інтереси – мотиви їх діяльності – дії.

2. Встановлено, що мотивація топ-менеджерів – тема, яка в останні роки набула особливої актуальності та активного поширення. Все більше компаній починають розуміти, що топ-менеджерам потрібна особлива система мотивації, адже від цих людей залежить успіх організації. При розробці програми слід враховувати багато факторів. Звичайно, система мотивації топ-менеджерів повинна бути вбудована в систему мотивації решти співробітників компанії, тому що топ-менеджери не існують у вакуумі. Водночас системи мотивації топ-менеджерів мають свої особливості та відрізняються у своїй місцевості світу.

3. Узагальнено, що розглядаючи питання мотивації топ-менеджерів, не можна говорити про якусь жорстку схему – є антикризовий менеджер, є менеджер із виконання регулярних процедур, є менеджер у фазі структури компанії. У системі мотивації домінують різні компоненти. Однак у будь-якому випадку компанія повинна мати достатній бюджет для впровадження розробленої системи заохочення, і не можна робити винятків, інакше топ-менеджери не будуть довіряти компанії. А помилкові очікування ключових співробітників можуть призвести до різкого зниження ефективності їх роботи, аж до втрати цінних співробітників.

4. Обґрунтовано, що мотивація як процес впливу на поведінку людей і засіб узгодження цілей організації та співробітників займає одне з провідних місць у сучасній теорії та практиці управління персоналом. Високий рівень

мотивації топ-менеджерів є фактором формування стійких конкурентних переваг глобальних компаній, що повністю збігається із сучасними економічними концепціями, на основі яких, перш за все, людський капітал позиціонується у форматі критеріїв сталого розвитку.

5. Визначено, що заснована у 2001 році «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. ТОВ «Нова Пошта» - беззаперечний лідер сфері експрес-доставки вантажів в Україні.

6. Узагальнено, що головне завдання всіх топ-менеджерів ТОВ «Нова Пошта» – забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії, встановлених її власниками. Їх можна розділити на дві категорії: функціональні та емоційні. Перші – це збільшення прибутку, збільшення наявного капіталу. Таким чином, топ-менеджер підприємства ТОВ «Нова Пошта» має направити свої сили на підвищення собівартості компанії, її значущості, покращення виробництва. Емоційне завдання власника – підвищення власного авторитету не більше штату. Для цього топ-менеджери ТОВ «Нова Пошта» повинні сформувати у співробітників позитивну думку про власника, виходячи з достовірних фактів.

7. Обґрунтовано, що найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у першій віковій групі – 55,56%. Одночасно структурні підрозділи, очолювані цією віковою групою, мають найвищий показник рентабельності (27,8%). Отже, ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від віку керівників та методів управління, яким вони віддають перевагу.

8. Аналіз факторів, які найсильніше впливають на мотивацію топ-менеджерів до виконання посадових обов'язків, дає змогу скласти загальне враження про значне домінування матеріальної складової при домінуванні фактора заробітної плати (67,5% обрали цей варіант серед усіх різного роду

опитуваних топ-менеджерів). Фінансові інтереси топ-менеджерів (рівень заробітної плати, премії) знаходяться на вищих рівнях їх мотиваційної ієрархії, ніж нематеріальні фактори.

9. Визначено, що ТОВ «Нова пошта» необхідно розробляти ефективну систему мотивації вищого керівництва, яка дозволить забезпечити утримання цих осіб у компанії та сформувати їх особисті комунікації та причетність до бізнесу в цілому. Крім того, система мотивації вищого керівництва реалізує загальні засади організаційної культури компанії, трансформуючись у її головну ланку.

10. Серед альтернативних напрямів вдосконалення системи мотивації вищого керівництва вважаємо один з найбільш перспективних впровадити систему коучінгу з організаційного лідерства, як мотиваційної програми розвитку лідерських компетенцій топ-менеджменту компанії ТОВ «Нова пошта». Система лідерства в організації ТОВ «Нова пошта» може бути як альтернатива типовим організаційним структурам і як доповнення, удосконалення до них.

11. Доведено, що реалізація цього проекту матиме важливе соціальне значення, оскільки підвищить рівень мотиваційного потенціалу топ-менеджерів. Таким чином, коучинг розвиває компанію зсередини, починаючи з найменшого елемента – окремого працівника та топ-менеджера. Показники дослідження пояснюють бажання топ-менеджерів використовувати коучинг як вдосконалений, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування в галузі організаційного лідерства та мотиваційного менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників підприємств. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. 2017. Вип. 3. С. 174–178.
2. Амоша О. І. Єськов О.Л. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк: ІЕП НАН України. 2011. 200 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2014. 512 с.
4. Башарова І.В. Нормування праці: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 212 с.
5. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2019. №1 (55). С. 185-191.
6. Білошапка В.А. Ідентифікація і діагностика управлінських компетенцій у кадровій політиці українських та міжнародних компаній. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №5. С. 35-40.
7. Біляк Ю.В. Сучасні тенденції мотивації топ-менеджменту у вигляді впровадження стимулюючих контрактів на українських підприємствах. Ефективна економіка. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1873>
8. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок компетентності HR-підрозділу та інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2015. №7 (227). С. 5-20.
9. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. Моніторинг біржового ринку: міжнародний науково-аналітичний журнал. 2015. №3 (34). С. 12-15.
10. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників у системі

TQM. Економіка. Фінанси. Право. 2014. №12. С. 3-5.

11. Бодарецька О.М. Стратегічний вимір формування ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотивуванні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. №11. Ч. 1. С. 88-91.

12. Боднар В.Д. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління. Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації». 2018. Випуск 1. С. 255-261.

13. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3 (37). С. 171-174.

14. Венедиктов С.В. Професійна мотивація як передумова стимулювання та підвищення активності в службово-трудових відносинах працівників ОВС. Право і безпека. 2019. № 3. С. 103-105.

15. Ветлужьких Є. Стратегічна карта, системний підхід та KPI: Інструменти для керівників. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2018. 196 с.

16. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2015. 504 с.

17. Високі матерії: мотивація для топів. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/vyisokie-materii--motivatsiya-dlya-topov.html>

18. Вінтюк Ю. Обґрунтована класифікація мотивів: труднощі створення та шляхи їхнього подолання. Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки». 2018. Вип. 11. С. 278-287.

19. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: К.: Знання, 2012. С. 346–347.

20. Гулько В.І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2013. Вип. 33. Частина 1. С. 82-88.

21. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнес-інформ. 2016. № 4. С. 102-104.

22. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах

машинобудування. Україна: аспекти праці. 2016. № 3. С. 36-40.

23. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013 398 с.

24. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2018. Вип. 20.14. С. 188-193.

25. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на підприємствах. Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка. 2019. №1. С. 86–91.

26. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 300 с.

27. Зенкевич Н.А., Катькало В.С., Клемін Т.Н., Медведєв П.Г. Еволюція моделювання стимулюючих контрактів з топ-менедерами компаній. Вісник ЖДТУ. 2017. Вип. 1. С. 3-10.

28. Іванов Р. Як мотивувати топ-менеджерів. Фінансовий директор. URL: <https://www.fd.ru/articles/13169-kak-motivirovat-top-menedjerv>

29. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2019. № 5. С. 34-38.

30. Ізюмцева Н.В., Мирончук Г.В. Організація системи мотивації персоналу в умовах посткризового розвитку економіки. Менеджмент персоналу: Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2019. №1. С. 279–283.

31. Іляш О.І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.2. С. 167–171.

32. Каражбей Т.В., Шарнопольська О.М. Методи мотивації топ-менеджерів. URL: [http://www.rusnauka.com/1\\_KAND\\_2010/](http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/)

Economics/6\_57601.doc.htm

33. Карнегі Д. Як завоювати друзів і впливати на людей. К.: Ексмо, 2004. 276 с.

34. Карпов О. Мотивація топ-менеджерів: особливості та нюанси. URL: [https://rik-company.ru/motivation\\_top-managers.html](https://rik-company.ru/motivation_top-managers.html)

35. Кисіль Л.Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність; НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. К., 1998. 81 с.

36. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Вип. 457. Львів, 2020. С. 122–128.

37. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2017. № 5. С. 81-85.

38. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 18. С. 20-21.

39. Кодекс законів про працю України: офіц. текст: підписано до друку 15.06.2020 р. АТЗТ “Видавництво „Право”, 2020. 107 с.

40. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2020. № 1 (7). С. 69-74.

41. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 397 с.

42. Конституція України: офіц. текст: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2020 р.. К.: Мін-во Юстиції України, 2020 124 с.

43. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник.

Житомир: ЖДТУ, 2012. 345 с.

44. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Вип. 220: В 3 т. Дніпро: ДНУ, 2016. Т. 1. С. 204–210.

45. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2019. №15. С. 98–103.

46. Ларка М.І., Зоріна М.О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на підприємстві. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. №14/7. URL: // [www.kpi.kharkov.ua](http://www.kpi.kharkov.ua).

47. Літвінов О. С. Дискусійні питання сутності стимулів в економіці. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 37. С. 105-110.

48. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. Міжнародна економічна політика. 2015. №2 (23). С. 5-28.

49. Матіянова М.П. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 7 (2). С. 151-152.

50. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 520 с.

51. Молдаванова А.В. Фактор часу в «психологічному профілі» керівника: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. О., 2015. 16 с.

52. Мотиваційний менеджмент: підручник / О.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 317 с.

53. Мотивація топ-менеджерів. HR-Ліга. <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2533>

54. Мотивація топ-менеджерів: компенсаційні пакети, корпоративне керівництво та ринкові механізми. Корпоративний фінансовий менеджмент. URL: [https://stud.com.ua/13363/finansi/motivatsiya\\_menedzheriv\\_kompensatsiyni\\_paketi\\_korporativne\\_kerivnitstvo\\_rinkovi\\_mehanizmi](https://stud.com.ua/13363/finansi/motivatsiya_menedzheriv_kompensatsiyni_paketi_korporativne_kerivnitstvo_rinkovi_mehanizmi)

55. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 21.6. С. 361–367.
56. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2012. 311 с.
57. Мялковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. №9. С. 200-206.
58. Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом організації. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2018. №1. С. 18–23.
59. Особливості ефективного топ-менеджера: талант чи вдала мотивація? URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/869/>
60. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
61. Петюх В.М. Управління персоналом: навчальний, методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2017. 240 с.
62. Поважний С.Ф. Управління персоналом: Графічне моделювання: навч.- метод. посібник. Донецьк: Дон ДУУ, 2012. 320 с.
63. Податковий Кодекс України від 02.12.2010р. №2755-VI: офіц. текст: підписано до друку 21.07.2020 р. АТЗТ “Видавництво „Право”, 2020. 147 с.
64. Пономаренко В.С. Стратегія управління підприємством: навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Харків: Основа, 2014. 398 с.
65. Про мотивацію топ-менеджерів: як побудувати відносини правильно. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/511884/>
66. Рахманов О. Власники великого капіталу як суб’єкт соціально-економічних перетворень в Україні. К. : Інститут соціології НАН України, 2012. 376 с.
67. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні :

соціологічний портрет. К. : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.

68. Рахманов О.А. Поняття топ-менеджера у великому бізнесі: проблема категоріального виокремлення. Український соціум. 2013. № 2. С. 66–76.

69. Рахманов О.А. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні. Український соціум. 2014. №48. С. 56-64.

70. Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2019. № 58, Т. 3. С. 61–63.

71. Рябоконь Н.П. Сучасні проблеми формування вітчизняного кадрового потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. №4. С. 173–175.

72. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2013. 336 с.

73. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 374 с.

74. Сакада М.О. Менеджер. Соціологія: короткий енциклопедичний словник. Уклад.: В.І.Волович, В.І.Тарасенко, М.В.Захарченко та ін.; Під заг. ред. В.І.Воловича. К.:Укр. Центр духовн. культури, 1998. С. 309–310.

75. Семенов А.Г., Шарко А.І. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах. Держава та регіони. 2019. №7. С. 179–185.

76. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. Економіка і управління. 2017. №3. С. 111–117.

77. Системи довггороднього стимулювання топ-менеджерів. URL: <https://dis.ru/library/555/25909/>

78. Соболев В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

79. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту

персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6, т. 2. С. 178-181.

80. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Астон, 2013. 416 с.

81. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. Економічний аналіз. 2016. Вип. 7. С. 350–353.

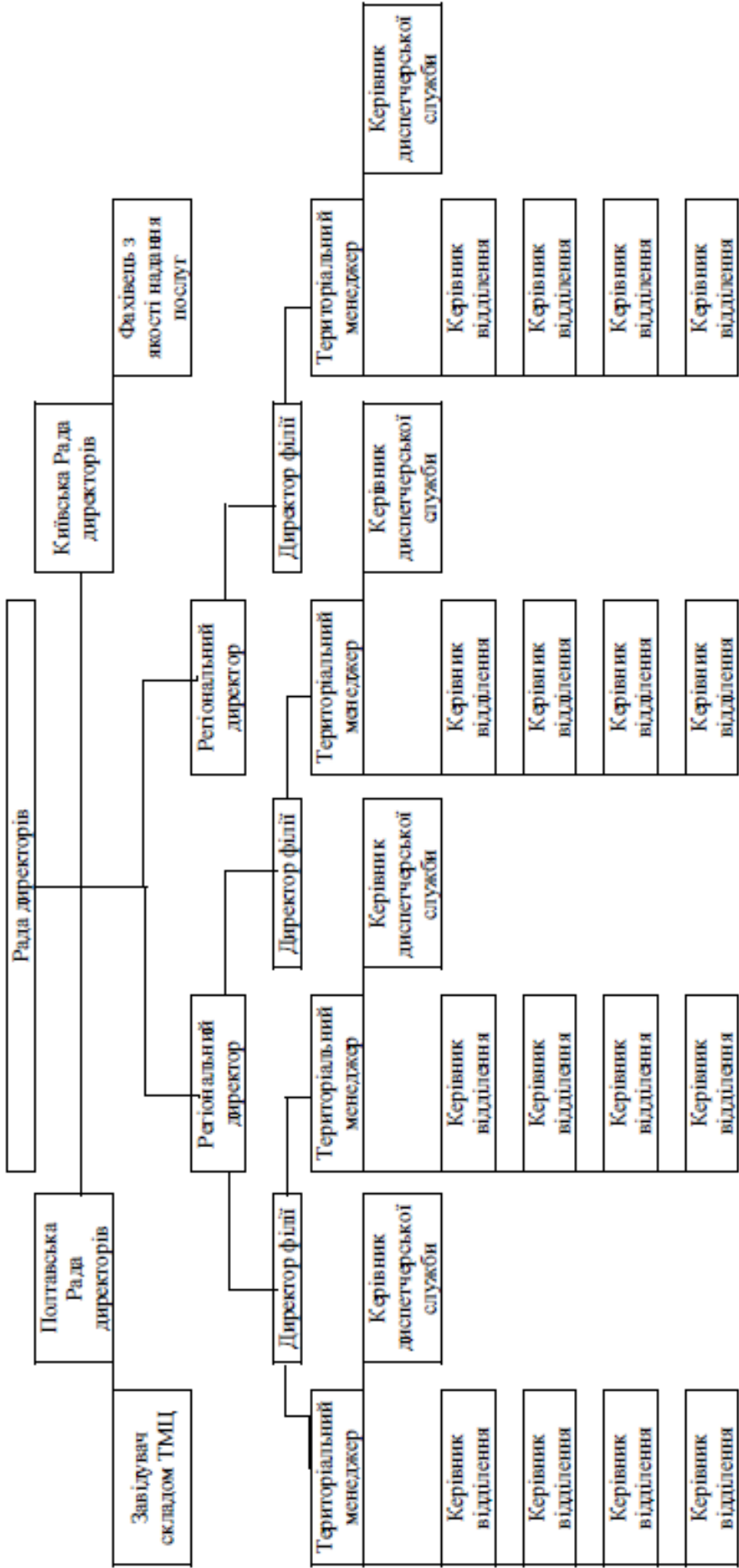
82. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2012. 316 с.

83. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. Вип. 8 (29), Ч. 4. Луцьк, 2016. С. 366–371.

84. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2012. 488 с.

85. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2018. №1. С. 116–120.

## **ДОДАТКИ**



Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

|                                                                                                      |                  |                                    |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                      |                  | Дата (рік, місяць, число)          | КОДИ                              |
| Підприємство <b>ТОВ «Нова Пошта»</b>                                                                 |                  |                                    | 31.12.2020                        |
| Територія <b>м. Київ</b>                                                                             |                  | за ЄДРПОУ                          | 31316718                          |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |                  | за КОАТУУ                          | 8036100000                        |
| Вид економічної діяльності <b>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</b>                       |                  | за КОПФГ                           | 230                               |
| Середня кількість працівників                                                                        |                  | за КВЕД                            | 52.29                             |
| Адреса, телефон <b>03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9</b>             |                  |                                    |                                   |
|                                                                                                      |                  |                                    |                                   |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |                  |                                    |                                   |
| <b>на 31 грудня 2020 року</b>                                                                        | Форма №1         | Код за ДКУД                        | 1801001                           |
|                                                                                                      |                  |                                    |                                   |
| <b>Актив</b>                                                                                         | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>1</b>                                                                                             | <b>2</b>         | <b>3</b>                           | <b>4</b>                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |                  |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000             | 104485                             | 108324                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1001             | 195854                             | 199978                            |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002             | 91369                              | 91654                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005             | 437370                             | 701136                            |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010             | 2108977                            | 3351500                           |
| первісна вартість                                                                                    | 1011             | 3101898                            | 5182319                           |
| знос                                                                                                 | 1012             | 992921                             | 1830819                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015             | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1016             | 0                                  | 0                                 |
| знос                                                                                                 | 1017             | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020             | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1021             | 0                                  | 0                                 |
| знос                                                                                                 | 1022             | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030             | 0                                  | 0                                 |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035             | 100639                             | 100639                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040             | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045             | 89651                              | 131634                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050             | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060             | 0                                  | 0                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065             | 0                                  | 0                                 |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090             | 38995                              | 190460                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b>      | <b>2880117</b>                     | <b>4583693</b>                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |                  |                                    |                                   |
| Запаси                                                                                               | 1100             | 96635                              | 188871                            |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101             | 96635                              | 188221                            |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102             | 0                                  | 0                                 |
| Готова продукція                                                                                     | 1103             | 0                                  | 0                                 |
| Товари                                                                                               | 1104             | 0                                  | 650                               |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110             | 0                                  | 0                                 |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115             | 0                                  | 0                                 |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120             | 0                                  | 0                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125             | 445265                             | 678593                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130             | 172415                             | 53432                             |
| з бюджетом                                                                                           | 1135             | 21600                              | 10741                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136             | 0                                  | 0                                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140             | 29833                              | 5722                              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145             | 0                                  | 0                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155             | 587721                             | 848238                            |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160             | 0                                  | 0                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165             | 921223                             | 917065                            |
| Готівка                                                                                              | 1166             | 4144                               | 47                                |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167             | 680375                             | 790419                            |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170             | 13270                              | 14028                             |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180             | 0                                  | 0                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181             | 0                                  | 0                                 |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182             | 0                                  | 0                                 |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183             | 0                                  | 0                                 |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184             | 0                                  | 0                                 |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190             | 0                                  | 0                                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b>      | <b>2287962</b>                     | <b>2716690</b>                    |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b>      | <b>0</b>                           | <b>0</b>                          |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b>      | <b>5168079</b>                     | <b>7300383</b>                    |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок<br>звітної періоду | На кінець звітної<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                               |                              |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 453                           | 4654                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        | 0                             | 0                            |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        | 0                             | 0                            |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 27300                         | 27301                        |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        | 0                             | 0                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        | 0                             | 0                            |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 0                             | 0                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 1243657                       | 2154949                      |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        | 0                             | 0                            |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        | 0                             | 0                            |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        | 0                             | 0                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>1271410</b>                | <b>2186904</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        | 0                             | 0                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        | 0                             | 0                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 160020                        | 397182                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        | 907094                        | 1241240                      |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        | 0                             | 0                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        | 0                             | 0                            |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 0                             | 0                            |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        | 0                             | 0                            |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        | 0                             | 0                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        | 0                             | 0                            |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        | 0                             | 0                            |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        | 0                             | 0                            |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        | 0                             | 0                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        | 0                             | 0                            |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        | 0                             | 0                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        | 0                             | 0                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>1067114</b>                | <b>1638422</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        | 0                             | 0                            |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        | 0                             | 0                            |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        | 1179572                       | 1447572                      |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 612206                        | 802700                       |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 343819                        | 408141                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        | 50458                         | 62466                        |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        | 38619                         | 57009                        |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 285201                        | 336162                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        | 42888                         | 39173                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        | 39440                         | 43500                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        | 0                             | 0                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        | 0                             | 0                            |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        | 282302                        | 333356                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        | 1150                          | 1193                         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        | 0                             | 0                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 4358                          | 6251                         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>2829555</b>                | <b>3475057</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                      | <b>0</b>                     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> | <b>0</b>                      | <b>0</b>                     |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b> | <b>5168079</b>                | <b>7300383</b>               |

|                                                                                                      |                  |                                    |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                      |                  | Дата (рік, місяць, число)          | КОДИ                              |
| Підприємство <b>ТОВ «Нова Пошта»</b>                                                                 |                  |                                    | 31.12.2021                        |
| Територія <b>м. Київ</b>                                                                             |                  | за ЄДРПОУ                          | 31316718                          |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |                  | за КОАТУУ                          | 8036100000                        |
| Вид економічної діяльності <b>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</b>                       |                  | за КОПФГ                           | 230                               |
| Середня кількість працівників                                                                        |                  | за КВЕД                            | 52.29                             |
| Адреса, телефон <b>03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9</b>             |                  |                                    |                                   |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |                  |                                    |                                   |
| <b>на 31 грудня 2021 року</b>                                                                        | Форма №1         | Код за ДКУД                        | 1801001                           |
|                                                                                                      |                  |                                    |                                   |
| <b>Актив</b>                                                                                         | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду</b> | <b>На кінець звітного періоду</b> |
| <b>1</b>                                                                                             | <b>2</b>         | <b>3</b>                           | <b>4</b>                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |                  |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000             | 108324                             | 104440                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1001             | 199978                             | 223320                            |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002             | 91654                              | 118880                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005             | 701136                             | 1544921                           |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010             | 3351500                            | 6180924                           |
| первісна вартість                                                                                    | 1011             | 5182319                            | 8435806                           |
| знос                                                                                                 | 1012             | 1830819                            | 2254882                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015             | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1016             | 0                                  | 0                                 |
| знос                                                                                                 | 1017             | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020             | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1021             | 0                                  | 0                                 |
| знос                                                                                                 | 1022             | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030             | 0                                  | 0                                 |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035             | 100639                             | 314176                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040             | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045             | 131634                             | 142680                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050             | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені аквізичні витрати                                                                        | 1060             | 0                                  | 0                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065             | 0                                  | 0                                 |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090             | 190460                             | 27591                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b>      | <b>4583693</b>                     | <b>8314732</b>                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |                  |                                    |                                   |
| Запаси                                                                                               | 1100             | 188871                             | 236988                            |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101             | 188221                             | 224395                            |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102             | 0                                  | 0                                 |
| Готова продукція                                                                                     | 1103             | 0                                  | 0                                 |
| Товари                                                                                               | 1104             | 650                                | 12593                             |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110             | 0                                  | 0                                 |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115             | 0                                  | 0                                 |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120             | 0                                  | 0                                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125             | 678593                             | 704235                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130             | 53432                              | 102406                            |
| з бюджетом                                                                                           | 1135             | 10741                              | 24360                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136             | 0                                  | 0                                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140             | 5722                               | 809390                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145             | 0                                  | 0                                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155             | 848238                             | 2473319                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160             | 0                                  | 0                                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165             | 917065                             | 827839                            |
| Готівка                                                                                              | 1166             | 47                                 | 72                                |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167             | 790419                             | 666911                            |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170             | 14028                              | 15526                             |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180             | 0                                  | 0                                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181             | 0                                  | 0                                 |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182             | 0                                  | 0                                 |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183             | 0                                  | 0                                 |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184             | 0                                  | 0                                 |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190             | 0                                  | 0                                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b>      | <b>2716690</b>                     | <b>5194063</b>                    |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b>      | <b>0</b>                           | <b>0</b>                          |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b>      | <b>7300383</b>                     | <b>13508795</b>                   |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок<br>звітної періоду | На кінець звітної<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                               |                              |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 4654                          | 4654                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        | 0                             | 0                            |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        | 0                             | 0                            |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 27301                         | 27301                        |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        | 0                             | 0                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        | 0                             | 0                            |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 0                             | 0                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 2154949                       | 4459269                      |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        | 0                             | 0                            |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        | 0                             | 0                            |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        | 0                             | 0                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>2186904</b>                | <b>4491224</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        | 0                             | 0                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        | 0                             | 0                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 397182                        | 1456288                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        | 1241240                       | 2443924                      |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        | 0                             | 0                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        | 0                             | 0                            |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 0                             | 0                            |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        | 0                             | 0                            |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        | 0                             | 0                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        | 0                             | 0                            |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        | 0                             | 0                            |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        | 0                             | 0                            |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        | 0                             | 0                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        | 0                             | 0                            |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        | 0                             | 0                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        | 0                             | 0                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>1638422</b>                | <b>3900212</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        | 0                             | 0                            |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        | 0                             | 0                            |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        | 1447572                       | 2562553                      |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 802700                        | 1037757                      |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 408141                        | 484647                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        | 62466                         | 61519                        |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        | 57009                         | 77886                        |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 336162                        | 380300                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        | 39173                         | 46774                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        | 43500                         | 10000                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        | 0                             | 0                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        | 0                             | 0                            |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        | 333356                        | 390237                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        | 1193                          | 0                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        | 0                             | 0                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 6251                          | 127205                       |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>3475057</b>                | <b>5117359</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                      | <b>0</b>                     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> | <b>0</b>                      | <b>0</b>                     |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b> | <b>7300383</b>                | <b>13508795</b>              |

|                                                                                                      |             | Дата (рік, місяць, число)   | КОДИ                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Підприємство <b>ТОВ «Нова Пошта»</b>                                                                 |             |                             | 31.12.2022                 |
| Територія <b>м. Київ</b>                                                                             |             | за ЄДРПОУ                   | 31316718                   |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |             | за КОАТУУ                   | 8036100000                 |
| Вид економічної діяльності <b>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</b>                       |             | за КОПФГ                    | 230                        |
| Середня кількість працівників                                                                        |             | за КВЕД                     | 52.29                      |
| Адреса, телефон <b>03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9</b>             |             |                             |                            |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |             |                             |                            |
| <b>на 31 грудня 2022 року</b>                                                                        | Форма №1    | Код за ДКУД                 | 1801001                    |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| Актив                                                                                                | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                                                    | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000        | 104440                      | 76808                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1001        | 223320                      | 222084                     |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002        | 118880                      | -145276                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005        | 1544921                     | 1647894                    |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010        | 6180924                     | 6840688                    |
| первісна вартість                                                                                    | 1011        | 8435806                     | 10178181                   |
| знос                                                                                                 | 1012        | 2254882                     | -3337493                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015        | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1016        | 0                           | 0                          |
| знос                                                                                                 | 1017        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020        | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1021        | 0                           | 0                          |
| знос                                                                                                 | 1022        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035        | 314176                      | 3564861                    |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045        | 142680                      | 128083                     |
| Гудвіл                                                                                               | 1050        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060        | 0                           | 0                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065        | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090        | 27591                       | 47748                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b> | 8314732                     | 12306082                   |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |             |                             |                            |
| Запаси                                                                                               | 1100        | 236988                      | 422210                     |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101        | 224395                      | 417444                     |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102        | 0                           | 0                          |
| Готова продукція                                                                                     | 1103        | 0                           | 0                          |
| Товари                                                                                               | 1104        | 12593                       | 4766                       |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110        | 0                           | 0                          |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115        | 0                           | 0                          |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120        | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 704235                      | 968844                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130        | 102406                      | 159158                     |
| з бюджетом                                                                                           | 1135        | 24360                       | 48136                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136        | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140        | 809390                      | 588549                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145        | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155        | 2473319                     | 502922                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160        | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165        | 827839                      | 673522                     |
| Готівка                                                                                              | 1166        | 72                          | 34                         |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167        | 666911                      | 461620                     |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170        | 15526                       | 11952                      |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180        | 0                           | 0                          |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181        | 0                           | 0                          |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182        | 0                           | 0                          |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183        | 0                           | 0                          |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184        | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b> | 5194063                     | 3448838                    |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b> | 0                           | 0                          |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b> | 13508795                    | 15754920                   |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 4654                        | 4654                       |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        | 0                           | 0                          |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 27301                       | 27301                      |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        | 0                           | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 0                           | 0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 4459269                     | 6484117                    |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        | 0                           | 0                          |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        | 0                           | 0                          |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>4491224</b>              | <b>6516072</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        | 0                           | 0                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 1456288                     | 1454745                    |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        | 2443924                     | 2325523                    |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        | 0                           | 0                          |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 0                           | 0                          |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        | 0                           | 0                          |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        | 0                           | 0                          |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        | 0                           | 0                          |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        | 0                           | 0                          |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        | 0                           | 0                          |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        | 0                           | 0                          |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        | 0                           | 0                          |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        | 0                           | 0                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>3900212</b>              | <b>3780268</b>             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        | 0                           | 0                          |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        | 0                           | 0                          |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        | 2562553                     | 2376093                    |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 1037757                     | 1259484                    |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 484647                      | 570842                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        | 61519                       | 92053                      |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        | 77886                       | 77644                      |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 380300                      | 419219                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        | 46774                       | 49736                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        | 10000                       | 6500                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        | 0                           | 0                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        | 0                           | 0                          |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        | 390237                      | 435264                     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        | 0                           | 0                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 127205                      | 187798                     |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>5117359</b>              | <b>5458580</b>             |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b> | <b>13508795</b>             | <b>15754920</b>            |

|                                                                                         |                  |                           |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|
|                                                                                         |                  |                           | КОДИ                        |
| Підприємство ТОВ «Нова Пошта»                                                           |                  | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2020                  |
|                                                                                         |                  | за ЄДРПОУ                 | 31316718                    |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |                  |                           |                             |
| <b>за 2020 рік</b>                                                                      |                  |                           |                             |
|                                                                                         | Форма №2         | Код за ДКУД               | 1801003                     |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |                  |                           |                             |
| <b>Стаття</b>                                                                           | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b>  | <b>За попередній період</b> |
| <b>1</b>                                                                                | <b>2</b>         | <b>3</b>                  | <b>4</b>                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000             | 16902857                  | 13453318                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010             | 0                         | 0                           |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011             | 0                         | 0                           |
| Премії, передані у перестраховування                                                    | 2012             | 0                         | 0                           |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013             | 0                         | 0                           |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014             | 0                         | 0                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050             | 12877086                  | 10504342                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070             | 0                         | 0                           |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2090             | 4025771                   | 2948976                     |
| збиток                                                                                  | 2095             | 0                         | 0                           |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105             | 0                         | 0                           |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110             | 0                         | 0                           |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111             | 0                         | 0                           |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112             | 0                         | 0                           |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120             | 166643                    | 145518                      |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121             | 0                         | 0                           |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122             | 0                         | 0                           |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130             | 1469141                   | 1244681                     |
| Витрати на збут                                                                         | 2150             | 416263                    | 337356                      |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180             | 768703                    | 488313                      |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181             | 0                         | 0                           |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             | 0                         | 0                           |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2190             | 1538307                   | 1024144                     |
| збиток                                                                                  | 2195             | 0                         | 0                           |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200             | 0                         | 0                           |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220             | 687882                    | 493080                      |
| Інші доходи                                                                             | 2240             | 0                         | 0                           |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241             | 0                         | 0                           |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250             | 533590                    | 429857                      |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255             | 0                         | 0                           |
| Інші витрати                                                                            | 2270             | 602457                    | 219010                      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275             | 0                         | 0                           |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2290             | 1090142                   | 868357                      |
| збиток                                                                                  | 2295             | 0                         | 0                           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300             | 98850                     | 85403                       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305             | 0                         | 0                           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2350             | 991292                    | 782954                      |
| збиток                                                                                  | 2355             | 0                         | 0                           |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                    |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 0                 | 0                    |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                    |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                    |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                    |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 991292            | 782954               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 1439947           | 1328450              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 4529467           | 4202519              |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 951549            | 824113               |
| Амортизація                                                         | 2515        | 930615            | 675301               |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 7679615           | 5544309              |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 15531193          | 12574692             |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

|                                                                                         |           | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------|
| Підприємство ТОВ «Нова Пошта»                                                           |           | 31.12.2021                |                      |
|                                                                                         |           | за ЄДРПОУ                 | 31316718             |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |           |                           |                      |
| <b>за 2021 рік</b>                                                                      |           |                           |                      |
|                                                                                         | Форма №2  | Код за ДКУД               | 1801003              |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |           |                           |                      |
| Стаття                                                                                  | Код рядка | За звітний період         | За попередній період |
| 1                                                                                       | 2         | 3                         | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000      | 20843502                  | 16902857             |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010      | 0                         | 0                    |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011      | 0                         | 0                    |
| Премії, передані у перестраховування                                                    | 2012      | 0                         | 0                    |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013      | 0                         | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014      | 0                         | 0                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050      | 16441004                  | 12877086             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070      | 0                         | 0                    |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2090      | 4402498                   | 4025771              |
| збиток                                                                                  | 2095      | 0                         | 0                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105      | 0                         | 0                    |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110      | 0                         | 0                    |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111      | 0                         | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112      | 0                         | 0                    |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120      | 202834                    | 166643               |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121      | 0                         | 0                    |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122      | 0                         | 0                    |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130      | 1923703                   | 1469141              |
| Витрати на збут                                                                         | 2150      | 561844                    | 416263               |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180      | 508590                    | 768703               |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181      | 0                         | 0                    |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                         | 0                    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2190      | 1611195                   | 1538307              |
| збиток                                                                                  | 2195      | 0                         | 0                    |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200      | 0                         | 0                    |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220      | 1814806                   | 687882               |
| Інші доходи                                                                             | 2240      | 0                         | 0                    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241      | 0                         | 0                    |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250      | 630813                    | 533590               |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255      | 0                         | 0                    |
| Інші витрати                                                                            | 2270      | 255                       | 602457               |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275      | 0                         | 0                    |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2290      | 2794933                   | 1090142              |
| збиток                                                                                  | 2295      | 0                         | 0                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300      | 194613                    | 98850                |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305      | 0                         | 0                    |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2350      | 2600320                   | 991292               |
| збиток                                                                                  | 2355      | 0                         | 0                    |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                    |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 0                 | 0                    |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                    |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                    |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                    |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 2600320           | 991292               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 2133967           | 1439947              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 5742731           | 4529467              |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 1213180           | 951549               |
| Амортизація                                                         | 2515        | 1406128           | 930615               |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 8939135           | 7679615              |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 19435141          | 15531193             |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

|                                                                                         |           | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------|
| Підприємство ТОВ «Нова Пошта»                                                           |           | 31.12.2022                |                      |
|                                                                                         |           | за ЄДРПОУ                 | 31316718             |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |           |                           |                      |
| <b>за 2022 рік</b>                                                                      |           |                           |                      |
|                                                                                         | Форма №2  | Код за ДКУД               | 1801003              |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |           |                           |                      |
| Стаття                                                                                  | Код рядка | За звітний період         | За попередній період |
| 1                                                                                       | 2         | 3                         | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000      | 23687034                  | 20843502             |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010      | 0                         | 0                    |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011      | 0                         | 0                    |
| Премії, передані у перестраховання                                                      | 2012      | 0                         | 0                    |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013      | 0                         | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014      | 0                         | 0                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050      | 19276532                  | 16441004             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070      | 0                         | 0                    |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2090      | 4410502                   | 4402498              |
| збиток                                                                                  | 2095      | 0                         | 0                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105      | 0                         | 0                    |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110      | 0                         | 0                    |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111      | 0                         | 0                    |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112      | 0                         | 0                    |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120      | 696168                    | 202834               |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121      | 0                         | 0                    |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122      | 0                         | 0                    |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130      | 1673172                   | 1923703              |
| Витрати на збут                                                                         | 2150      | 439130                    | 561844               |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180      | 481061                    | 508590               |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181      | 0                         | 0                    |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                         | 0                    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2190      | 2513307                   | 1611195              |
| збиток                                                                                  | 2195      | 0                         | 0                    |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200      | 0                         | 0                    |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220      | 1138698                   | 1814806              |
| Інші доходи                                                                             | 2240      | 0                         | 0                    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241      | 0                         | 0                    |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250      | 887690                    | 630813               |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255      | 0                         | 0                    |
| Інші витрати                                                                            | 2270      | 373963                    | 255                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275      | 0                         | 0                    |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2290      | 2390352                   | 2794933              |
| збиток                                                                                  | 2295      | 0                         | 0                    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300      | 254392                    | 194613               |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305      | 0                         | 0                    |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2350      | 2135960                   | 2600320              |
| збиток                                                                                  | 2355      | 0                         | 0                    |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                    |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 0                 | 0                    |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                    |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                    |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                    |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                    |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 2135960           | 2600320              |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 3790552           | 2133967              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 5345909           | 5742731              |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 1131262           | 1213180              |
| Амортизація                                                         | 2515        | 1769538           | 1406128              |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 9832634           | 8939135              |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 21869895          | 19435141             |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |