

53
18.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Гуравський Максим Михайлович
(студент групи ПВ-6)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Мотивація персоналу та її вплив на ефективність фінансово-
економічної діяльності підприємства**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Н.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Довгалоук В.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

Рецензент
Чем-Ченко Ю.С.

Житомир, 2024

Анотація

Гуравський М.М. Мотивація персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості мотивації персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства

Ключові слова: мотивація, персонал, ефективність діяльності підприємства, мотивація персоналу.

Annotation

Guravskyi M.M. Personnel motivation and its influence on the efficiency of the financial and economic activity of the enterprise. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification thesis examines the specifics of personnel motivation and its impact on the efficiency of the company's financial and economic activity

Key words: motivation, personnel, efficiency of enterprise activity, personnel motivation.

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1: Теоретичні основи мотивації персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства	8
1.1. Сутність та роль мотивації персоналу в господарській діяльності	8
1.2. Система управління мотивацією персоналу на підприємстві	14
1.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу	27
Висновки до Розділу 1	32
Розділ 2: Аналіз та вдосконалення мотивації персоналу підприємства	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	47
2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивації персоналу	56
2.4. Напрями удосконалення мотивації персоналу	67
Висновки до Розділу 2	78
Висновок	79
Список використаних джерел	81
Додатки	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентної боротьби персонал стає важливим ресурсом, який визначає інноваційні конкурентні переваги підприємства. Ефективна політика управління персоналом сприяє розвитку необхідних навичок, вирішенню складних завдань та мотивує до професійного зростання. Багато українських компаній залишаються вірні старим підходам до управління персоналом, що перешкоджає їм адаптуватися до сучасних викликів. Тому вивчення організаційних систем управління персоналом стає надзвичайно актуальним.

Багато вчених, як Ожегов С. І., Кваша О. С., Терешкова Д. А., Толуб Н., Хожайнова В. та інші, розглядають питання мотивації праці у своїх наукових дослідженнях. Один з основних напрямів цього дослідження - використання системного та стратегічного підходів. Вчені, такі як Р. Шулер та С. Джексон, розглядають управління персоналом як систему, яка спрямована на залучення, розвиток та мотивацію співробітників для досягнення ефективного функціонування організації в різних умовах.

Компанія «Нова Пошта» - сьогодні лідер з надання логістичних послуг в Україні, інтегрує корпоративну соціальну відповідальність у стратегію управління компанією ТОВ «Нова Пошта» для досягнення її стратегічних цілей.

Ефективне управління персоналом визначає успіх будь-якого підприємства, незалежно від його розміру. Від правильного підбору та інтеграції працівників у колектив залежить їхній внесок у формування продуктивних команд і досягнення цілей компанії. Розробка належних положень та документів дозволяє систематизувати процеси і зробити їх зрозумілими для всіх учасників трудових відносин. У підприємствах з неадекватною або формальною системою управління персоналом виникають проблеми, такі як висока текучість кадрів, пошкодження іміджу та падіння продуктивності. Для уникнення або вирішення таких проблем необхідно аналізувати наскільки ефективні процеси управління персоналом, їхня

структура, мотиваційна система та інші аспекти. Тому вивчення організації системи управління персоналом є надзвичайно актуальним для більшості сучасних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у вивченні організації системи мотивації персоналу та шляхів удосконалення управління персоналом, механізмів підбору та адаптації персоналу.

Відповідно до визначеної мети у бакалаврській кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Розглянути сутність та роль мотивації персоналу в господарській діяльності, визначивши ключові аспекти впливу мотивації на ефективність роботи працівників.

2. Розробити систему управління мотивацією персоналу для конкретного підприємства, враховуючи його особливості та потреби працівників.

3. Провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства з метою виявлення ключових факторів, які впливають на мотивацію персоналу.

4. Здійснити комплексну діагностику фінансово-економічного стану підприємства для визначення ресурсів, доступних для впровадження мотиваційних заходів.

5. Провести оцінку існуючої системи управління мотивацією персоналу з визначенням її сильних та слабких сторін.

6. Розробити конкретні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

7. Підготувати детальний план впровадження запропонованих змін та заходів з управління мотивацією персоналу.

8. Оцінити очікувані результати впровадження запропонованих змін та розробити план моніторингу та оцінки їх ефективності.

Об'єктом дослідження є особливості системи управління персоналом на ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: економічний аналіз для оцінки фінансового стану ТОВ «Нова пошта»; використання системного підходу для аналізу та характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; проведення порівняльного аналізу для оцінки господарської та управлінської діяльності протягом останніх кількох років; використання статистичних методів для дослідження кількісного та якісного складу працівників підприємства; використання моделювання для передбачення результатів професіоналізації управління працею.

Інформаційною базою для проведення дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література у сфері аналізу фінансового стану підприємства, а також фінансова звітність та оперативні дані підприємства, що досліджувалось.

Практичне значення одержаних результатів. Мотивація персоналу може мати значний вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. Коли працівники мають високий рівень мотивації, вони частіше проявляють більшу продуктивність, ефективніше виконують свої обов'язки та допомагають досягати стратегічних цілей компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що підприємство може використовувати їх для покращення своєї фінансово-економічної діяльності. Наприклад, на основі дослідження ефективності мотиваційних програм підприємство може визначити оптимальні методи стимулювання працівників, такі як фінансові бонуси, кар'єрний розвиток, навчання та розвиток компетенцій, а також створення комфортних умов праці.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Обсяг роботи налічує 104 сторінки друкованого тексту, у тому числі: 6 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел – 50 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль мотивації персоналу в господарській діяльності

Управління персоналом є ключовим напрямком управління будь-якою організацією. Вона відзначається своїми власними методами та процедурами, які відрізняються від загальних стратегій управління підприємством. Останнім часом системи стимулювання та мотивації персоналу стали складнішими через залучення співробітників за короткостроковими контрактами та зміну вимог, а також через жорстке пов'язування матеріальних стимулів з фінансовими результатами та іншими факторами.

Поняття "управління персоналом (кадрами)" за своїми ознаками близьке до поняття "управління людськими ресурсами". В обох випадках об'єктом управлінського впливу є працівник чи колектив працівників, різниця полягає в особливому підході до працівника, до призначення як ефективного ресурсу.

Як свідчить практика організацій та підприємств - до управління кадрами як складової частини менеджменту на підприємстві є два різних підходи - технократичний і гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані насамперед цілям виробництва (оптимізація виготовлення продукції, виконання виробничого плану і т.п.): кількість працівників та їх склад визначаються технічною необхідністю, операційним поділом праці, внутрішньовиробничою кооперацією праці і т. д. [31].

Таким чином, управління кадрами зводиться до того, щоб підібрати необхідних працівників, тобто конкретного майстра для виконання конкретного завдання. Процес управління персоналом застосовується дуже вузько - зводиться лише до підбору кадрів згідно з професійно-

кваліфікаційними характеристиками і їх розстановці, виходячи із завдань організації виробництва і праці.

Гуманістичний підхід до управління кадрами передбачає створення сприятливих умов праці, а також умов для розвитку та підвищення кваліфікації кожного працівника, за допомогою такого підходу управління персоналом здійснюється на основі стратегічного підходу.

Успішне функціонування виробництва і його результативність (ефективність) багато в чому залежать вже не тільки від відповідності кількості працівників та професійно-кваліфікаційного складу робочої сили, а й від рівня мотивації працівників, врахування їх інтересів.

Для цього потрібно приділяти достатню увагу інтересам працівників, а саме - покращенню умов праці, створенню сприятливих умов для кар'єрного та особистісного розвитку, створенню робочого середовища, яке мотивує працівників працювати як команду та підвищувати результативність роботи в цілому.

Цілі системи управління персоналом можна класифікувати за декількома напрямками:

- Економічні, які спрямовані на збільшення кінцевого прибутку організації.
- Науково-технічні, що спрямовані на підвищення продуктивності і впровадження інновацій.
- Комерційно-виробничі, спрямовані на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.
- Соціальні, які орієнтовані на створення комфортних умов праці для співробітників [45].

У сучасній літературі відзначається різноманіття функцій управління персоналом. Згідно з аналізом наявних джерел можна виділити наступні функції:

- Планування персоналу, включаючи стратегічне планування, яке визначає чисельність та професійні характеристики співробітників.

- Навчання та оцінка персоналу.
- Маркетинг персоналу для забезпечення попиту на робочі місця серед висококваліфікованих фахівців та менеджерів.
- Забезпечення соціальних гарантій, комфортного мікроклімату та корпоративної культури в компанії.
- Ефективне використання творчого та робочого потенціалу працівників та їхнє винагородження.
- Розробка та виконання стратегічних і тактичних цілей фірми.
- Аналіз наявного кадрового потенціалу та прогнозування ситуації на ринку праці.
- Мотивація персоналу та його адаптація до змін.

Управління персоналом представляє собою складну систему, де кожна функція взаємодіє з іншими, і зміни в одній можуть впливати на інші. У сучасному світі ця система включає в себе широкий спектр процедур, включаючи кадрове планування, набір та відбір персоналу, адаптацію, навчання, кар'єрний розвиток, оцінку, мотивацію, нормування праці та інші. Для того щоб система була ефективною, вона має охоплювати всі аспекти роботи з персоналом, від встановлення основних принципів співпраці з працівниками до процедур звільнення. Управління персоналом є спільною та цілеспрямованою діяльністю керівництва організації, в яку входять керівники підприємства та інші фахівці, відповідальні за розробку концепцій кадрової політики та методологічних засад управління працівниками [27].

Під час керівництва персоналом необхідно розробляти чітку систему управління кадрами, організувати та планувати їхню роботу, виконувати маркетингову політику у сфері персоналу, а також визначати потенціал кожного працівника та його відповідність потребам організації. Для створення ефективної системи кадрового менеджменту слід аналізувати досвід провідних світових компаній, досліджувати та впроваджувати різноманітні моделі професійних стандартів, а також накопичувати та аналізувати власний досвід роботи з українськими працівниками. Багато

сучасних компаній формує свою корпоративну політику на базі принципів, що сповідує компанія та стратегічних цілей. Політика управління персоналом повинна бути продуманою і послідовною, тільки це дозволить компанії розвиватись та вирішувати сучасні проблеми.

Управління мотивацією персоналу є критичним аспектом управління людським капіталом, оскільки мотивація працівників безпосередньо впливає на їхню ефективність. У країнах з розвиненою ринковою економікою значний акцент робиться на мотиваційних аспектах управління персоналом. Україна також поступово враховує цей аспект, але відзначається певною недосконалістю в цій сфері.

Мотивація також розглядається як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які стимулюють особистість до досягнення певної мети, витрачаючи відповідні зусилля та наполегливість. Ці різні тлумачення мотивації відображають складність і багатогранність цього поняття в контексті управління персоналом [27].

А.М. Шлепаков розглядає мотивацію як процес формування у працівників зовнішніх стимулів, що спонукають їх до праці на основі усвідомлення власних особистих потреб та потреб інших людей [51].

Лукашевич визначає мотивацію як систему методів, спрямованих на стимулювання працівників до активної участі в оновленні організації, з урахуванням економічних, соціальних та морально-психологічних інтересів [31].

Також варто відзначити підхід Кір'яна Т.М., який розглядає мотивацію як систему методів, що спонукають працівників до участі в оновленні організації, використовуючи економічні, соціальні, морально-психологічні та інші інтереси людей [26].

Трудова мотивація – це процес заохочення окремого працівника або групи людей до активності, спрямованої на досягнення цілей організації, ефективне виконання прийнятих рішень або запланованих завдань. Урманов Ф. Ш. узагальнює це, стверджуючи, що в основному всі визначення

мотивації зводяться до ідеї, що це сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які підштовхують працівника до активності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей [46].

Урманов Ф. Ш. також досліджував аспекти мотивації праці управлінського персоналу, підкреслюючи, що мотивація є ключовим чинником ефективності управлінської праці. Він стверджує, що висока мотивація управлінського персоналу є головним фактором, що забезпечує ефективну і конкурентоспроможну діяльність підприємства. Досягнення цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень. Таким чином, посилення мотивації управлінської праці сприятиме швидшому організаційному розвитку підприємств та більш повному використанню їх потенціалу. Мотивація праці управлінського персоналу є невід'ємною частиною системи управління підприємством [46].

На систему мотивації впливають такі фактори: місцезнаходження компанії, економічна ситуація, репутація компанії на ринку, організаційна структура, зміст і умови праці, рівень технічного забезпечення, соціальні відносини, примусові заходи (накази, заборони), заохочення, а також засоби переконання, такі як інформування, поради та критика.

Класифікація мотиваційних факторів включає декілька підходів, що дозволяє краще зрозуміти різні аспекти мотивації працівників. Основні підходи до класифікації мотиваційних факторів наступні:

- Поділ з точки зору сфери впливу:
- Внутрішні мотиваційні фактори: Це ті фактори, які мають глибокий і тривалий вплив на поведінку співробітників. Вони пов'язані з особистими цінностями і внутрішніми потребами людини. Прикладами внутрішніх факторів є визнання, престиж, можливості для розвитку, незалежність, а також почуття досягнення. Ці фактори стимулюють працівників до самовдосконалення і досягнення високих результатів у роботі.
- Зовнішні мотиваційні фактори: Це фактори, що мають негайний вплив на поведінку працівника, проте наслідки цього впливу не завжди є

довготривалими. До зовнішніх факторів належать заробітна плата, просування по службі, посада в ієрархії організації, а також почуття безпеки. Ці фактори стимулюють працівників до виконання конкретних завдань і досягнення певних цілей у короткостроковій перспективі.

- Поділ з точки зору форми:

- Матеріальні мотиви: Це фактори, що мають найбільший вплив на поведінку працівника, мотивуючи його ефективно виконувати свою роботу. До матеріальних мотивів належать заробітна плата, премії та бонуси. Вони безпосередньо пов'язані з фінансовим винагородженням і мають значний вплив на мотивацію працівників.

- Нематеріальні мотиви: Це фактори, які мають менший вплив на поведінку працівника, проте вони також є важливими. До нематеріальних мотивів належать словесна похвала, хороші умови роботи, можливості для навчання та професійного розвитку, наявність службового телефону або автомобіля, а також організація відпочинкових поїздок. Ці фактори сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників і створенню позитивної робочої атмосфери.

- Поділ з точки зору напрямку впливу:

- Позитивні мотиваційні фактори: Це фактори, що покращують бажану поведінку працівників. До них належать різноманітні винагороди, які стимулюють працівників до досягнення кращих результатів і сприяють їхньому професійному росту.

- Негативні мотиваційні фактори: Це фактори, що спонукають уникати поведінки, яка вважається небажаною. До них належать різні покарання, які допомагають підтримувати дисципліну і дотримання правил у колективі.

- Поділ з точки зору способу впливу:

- Індивідуальні мотиваційні фактори: Це фактори, що впливають на окремих працівників, враховуючи їхні особисті потреби, інтереси та цілі. Індивідуальний підхід дозволяє більш точно налаштовувати мотиваційні інструменти для кожного співробітника.

- Командні мотиваційні фактори: Це фактори, що впливають на колектив загалом. Вони спрямовані на формування командного духу, співпраці та взаємної підтримки серед працівників.
- Поділ з точки зору задоволених потреб:
- Фактори, що задовольняють основні потреби: Це фактори, які задовольняють базові життєві потреби працівників. До них належать життєво важливі потреби організму, такі як фізична безпека, здоров'я, харчування тощо.
- Фактори, що задовольняють потреби вищого порядку: Це фактори, які задовольняють соціальні, естетичні та моральні потреби працівників. Вони включають потреби у спілкуванні, визнанні, самореалізації, а також естетичні і моральні цінності [33].

1.2. Система управління мотивацією персоналу на підприємстві

Управління мотивацією персоналу включає розробку та впровадження заходів, спрямованих на покращення навичок, знань, мотивації та компетентності працівників, які відповідають стратегії розвитку підприємства. Основне завдання полягає в одночасному поєднанні навчання, підвищення кваліфікації, мотивації працівників та стимулювання їх досягати високих результатів. Ефективна система управління мотивацією персоналу включає реалізацію загальних (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль) та специфічних (аналіз існуючої системи мотивації праці, визначення цілей, стратегій та принципів організаційної політики у сфері стимулювання та мотивації, планування змісту та структури цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, кадрове, інформаційне та документальне забезпечення систем мотивації трудової діяльності персоналу) функції управління. Поняття "мотивація" тлумачиться з різних аспектів, що відображає його сутність з різних наукових позицій [25].

Система мотивації персоналу становить основу управління в організації, оскільки вона визначає, якими засобами працівників спонукають до досягнення цілей та підвищення ефективності діяльності підприємства. Ця система включає різноманітні методи та інструменти, спрямовані на задоволення потреб та мотивів персоналу, а також досягнення стратегічних цілей компанії.

Перш за все, система мотивації персоналу повинна бути відповідною стратегії підприємства та його місії. Вона передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями організації, структурними підрозділами та цілями окремих працівників, забезпечуючи взаємозалежність розміру винагороди персоналу від ефективності та продуктивності їх роботи.

У сучасній системі мотивації персоналу використовуються різні форми стимулювання, що відповідають потребам співробітників та можливостям організації. Окрім матеріальної мотивації, яка включає заробітну плату, премії та інші фінансові винагороди, важливою є й нематеріальна мотивація. Це може включати в себе різноманітність інших стимулів, таких як визнання та похвала за досягнення, можливість професійного та особистісного розвитку, участь у прийнятті рішень та інші форми внутрішньої мотивації.

Важливим аспектом розробки системи мотивації є послідовність та цільове спрямування. Менеджери повинні враховувати індивідуальні потреби та особливості свого персоналу, а також адаптувати систему мотивації до змін в організаційному середовищі.

Методи мотивації представляють собою інструменти та стратегії управління, спрямовані на підвищення мотивації працівників для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на принципах управління та передбачають використання різноманітних засобів для організації впливу на персонал з метою збільшення їхньої активності та результативності [27].

Серед методів мотивації можна виділити різні підходи, такі як фінансові стимули, нематеріальні заохочення, можливості для професійного та особистісного розвитку, вплив на організаційну культуру та комунікації в

колективі. Фінансові стимули можуть включати в себе заробітну плату, премії, бонуси, акційні опції тощо, які мотивують працівників через матеріальне винагородження. Однак, важливою частиною є також нематеріальні заохочення, такі як визнання, похвала, можливість відчутного внеску у успіхи організації, які можуть бути також дуже ефективними в збудженні мотивації.

Крім того, важливим методом мотивації є створення сприятливого організаційного середовища, де працівники відчуються цінними, підтримуються в їхній ініціативі та творчості, та мають можливості для розвитку своїх навичок та кар'єрного зростання. Крім цього, ефективні комунікації та відкритий діалог між керівництвом та персоналом також можуть сприяти підвищенню мотивації та залученню працівників до активної участі в житті організації [11].

Методи задоволення основних потреб персоналу в організації є важливим аспектом управління персоналом. Вони відображають різні аспекти потреб працівників і визначають способи, якими менеджери можуть впливати на ці потреби для забезпечення оптимальних умов праці та максимальної ефективності.

- Фізіологічні потреби є основними для кожної людини і становлять фундаментальну основу для її функціонування і життєдіяльності. Ці потреби включають необхідність у харчуванні, воді, сні, теплі та основні умови для фізичної активності. Задоволення цих потреб має вирішальне значення для забезпечення здоров'я та добробуту працівників. В контексті організаційного управління це означає створення таких умов праці, що б забезпечували комфортність та безпеку для працівників. Це може включати оптимальне освітлення, регульовану температуру, контроль рівня шуму та інших факторів, що впливають на фізичний комфорт працівників.

Крім того, важливою частиною задоволення фізіологічних потреб є адекватна заробітна плата, яка відповідала б фінансовим потребам працівників. Це означає визначення конкурентоспроможної зарплати, яка б

забезпечила працівникам можливість придбання необхідних продуктів харчування, отримання якісних медичних послуг та інші елементи життєвого комфорту. Надання адекватної оплати є важливим фактором у підтримці морального духу та мотивації працівників, а також сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу в організації.

У великих організаціях можуть використовуватися різні методи для визначення та задоволення фізіологічних потреб працівників. Це може включати проведення анкетування, фокус-групи, а також спеціалізовані дослідження щодо умов праці та фінансових потреб працівників. Результати таких досліджень можуть бути використані для вдосконалення умов праці, встановлення конкурентоспроможної заробітної плати та впровадження програм для забезпечення фізіологічних потреб працівників на підприємстві.

- Потреба у безпеці є однією з найважливіших для працівників, оскільки вона стосується їхнього почуття захищеності та безпеки в робочому середовищі. Задоволення цієї потреби передбачає розробку та впровадження системи соціального страхування, яка забезпечує працівникам покриття в разі негараздів, травм або хвороб. Це може включати страхування від нещасних випадків на виробництві, медичне страхування та інші форми соціального захисту, які надають працівникам відчуття безпеки та захищеності у випадку непередбачених ситуацій.

Одним з методів задоволення потреби у безпеці є забезпечення стабільної та регулярної заробітної плати. Гарантований дохід надає працівникам впевненість у їхній фінансовій стабільності та забезпечує базовий рівень економічної безпеки. Крім того, важливо забезпечити безпеку на робочому місці шляхом впровадження ефективних систем безпеки та охорони праці, а також надання необхідного захисту від потенційних небезпек та ризиків, пов'язаних з виробничою діяльністю [13].

Для задоволення потреби у безпеці важливо також враховувати аспекти психологічного комфорту працівників. Це може включати проведення навчань з безпеки та охорони праці, психологічну підтримку в разі стресових

ситуацій на робочому місці, а також створення позитивної та дружньої атмосфери у колективі, що сприяє збереженню психічного та емоційного благополуччя працівників.

- Потреба у належності та участі відображає важливість для працівників відчуття залученості до колективу та активної участі у житті організації. Задоволення цих потреб передбачає створення корпоративної культури, яка сприяє взаємодії та спільності цілей серед працівників. Це може охоплювати спільні заходи, такі як корпоративні заходи, тренінги та семінари, спільні вихідні або робочі події, які сприяють формуванню та підтримці взаємовідносин у колективі.

Крім того, важливим методом задоволення потреби у належності є створення атмосфери єдності команди та забезпечення можливостей для вільного спілкування. Розбудова дружнього та підтримуючого середовища на робочому місці може включати організацію спільних обідів, вихідних заходів або інших форм спілкування поза робочим часом, що сприяє формуванню зв'язків між працівниками та підвищує їхню взаємодопомогу та підтримку.

Додатково, менеджери можуть призначати завдання, де спілкування та співпраця з іншими є ключовими аспектами. Це може включати проведення командних проєктів або завдань, які вимагають спільної роботи та вирішення завдань у команді. Такий підхід сприяє формуванню відчуття спільності та взаємодопомоги серед працівників, що може значно покращити робочий процес та підвищити загальну ефективність організації [14].

- Потреба у визнанні та ставленні відображає бажання працівників бути визнаними та поважаними за їхні досягнення та внесок у роботу організації. Задоволення цих потреб передбачає надання працівникам можливостей для реалізації свого потенціалу та прояву творчості. Одним із методів може бути пропозиція цікавих та відповідальних завдань, які дозволяють працівникам виявити свої навички та здібності. Крім того, важливим є висока оцінка ініціативи та творчого підходу працівників до розв'язання проблем, що може підтримати їхню мотивацію та прагнення до саморозвитку.

Менеджери також можуть сприяти задоволенню цих потреб, надаючи працівникам можливості для навчання, перепідготовки та професійного зростання. Надання доступу до навчальних програм, тренінгів та курсів допомагає підвищити рівень кваліфікації та професійну компетентність працівників, що в свою чергу сприяє їхньому самовираженню та відчуттю власної важливості в організації. Крім того, важливо створити атмосферу підтримки та визнання, де кожен працівник відчуває, що його зусилля оцінюються та цінуються, що стимулює його до подальших досягнень та внеску у загальний успіх команди.

Наведені методи задоволення потреби у визнанні та ставленні створюють сприятливі умови для розвитку позитивного організаційного клімату, де працівники відчувають себе важливими та цінними членами команди. Це в свою чергу сприяє підвищенню мотивації, залученості та відданості працівників організації, що користується успіхом у досягненні своїх стратегічних цілей.

- Потреба у самовираженні є важливим аспектом для багатьох працівників, які прагнуть виражати свою творчість та незалежність у своїй роботі. Задоволення цих потреб може бути досягнуте шляхом створення сприятливого середовища, де працівники мають можливість вибирати методи розв'язання проблем та впроваджувати свої ідеї. Надання свободи вибору та ініціативи працівникам сприяє їхній самореалізації та стимулює до досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Делегування частини відповідальності та обов'язків підлеглим є ще одним ефективним методом задоволення потреби у самовираженні. Це дозволяє працівникам брати активну участь у процесі прийняття рішень та відчувати власну важливість у команді. При цьому важливо стежити за тим, щоб делегування відповідальності було ретельно збалансоване та відповідало компетенціям та можливостям працівників.

Забезпечення високої оплати праці та інших форм визнання заслуг також сприяє задоволенню потреби у самовираженні. Працівники, які

отримують відчуття визнання та цінності за свою працю, мають більший стимул для творчості та самореалізації. Такі дії керівництва сприяють не лише підвищенню мотивації та задоволеності працівників, але й збільшенню їхнього внеску у загальний успіх організації.

У міжнародному контексті обговорення методів мотивації персоналу є значно більш поширеним і різноманітним, зокрема у країнах Західної Європи, де вони відіграють ключову роль у системі управління людськими ресурсами. Наприклад, у США віддають перевагу нематеріальним методам мотивації, що відображає індивідуалістичний підхід американських керівників. Окрім системи винагород, вони успішно реалізують сімейні програми, гнучкі графіки роботи та надають допомогу у виборі нянь та інші соціальні пільги.

Подібно до цього, великі корпорації активно інвестують у підготовку свого персоналу, що призводить до підвищення індивідуальної продуктивності та успішності компанії в цілому. Важливим елементом є система взаємозамінності, яка надає перспективи для кар'єрного та професійного зростання.

У контексті українських підприємств, керівництву важливо сформулювати модель мотивації персоналу, яка б відповідала сучасним вимогам та стимулювала працівників до підвищення продуктивності та використання їхнього потенціалу. Багато українських компаній залишають перевагу матеріальним формам мотивації, але потребують розвитку нематеріальних аспектів, щоб забезпечити більш ефективну мотивацію працівників.

1.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу

Хоменко І. М. вказує на те, що природним наступним кроком у розвитку знань про процеси мотивації праці в управлінні підприємствами є оцінка рівня мотивації та визначення ефективності управлінських заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу. Оцінка мотивації

працівників та аналіз її впливу є одним із ключових завдань у прикладному менеджменті. Через складність цього процесу, його часто включають як окремий елемент або інтегрують у систему оцінки персоналу. Проте, на нашу думку, оцінка персоналу та мотивації мають значні методологічні відмінності [49].

Один з найбільш популярних методів оцінки персоналу сьогодні - це використання ключових показників продуктивності (KPI). Цей підхід інтегрується в систему управління продуктивністю та дозволяє адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у межах організаційних цілей. Однак, ця система оцінки базується на стимулі реакції, що оцінює поведінку працівників. Важливо зазначити, що цей підхід не надає інформації про мотиви працівників та шляхи підвищення продуктивності, які можуть використовуватися ними. Крім того, в умовах антикризового управління зміна пріоритетів може призвести до повного перегляду цієї системи, що може вплинути на її ефективність [15].

Один із ключових теоретичних підходів до побудови системи мотивації, який запропоновано у наукових джерелах, - це аналіз потреб та мотивів працівників. За словами С. В. Вечері, мотивація має бути побудована на основі індивідуальних потреб кожного працівника, враховуючи при цьому цілі конкретної організації. Цей підхід передбачає, що мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на спільних інтересах організації та працівника, сприяючи взаємовигідній співпраці. Акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту визначається як пріоритетний у контексті антикризового управління [6].

Теоретичні основи мотивації персоналу створюють передумови для розробки системи її оцінки. Основні напрями оцінки мотивації персоналу в умовах кризи відповідають суті процесу мотивації на підприємстві, який Вербицька Г. Л. описує так: «Мотивування полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства. Це включає визначення потреб персоналу, розробку систем

винагороди за виконувану роботу, використання різних форм оплати праці та застосування стимулів для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [5].

Для отримання достовірних даних для формування інформаційної бази розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можна застосовувати різні методи оцінки персоналу, такі як описовий аналіз, анкетування, тестування, інтерв'ю та метод "360 градусів". З використанням цих методів і інформаційно-комунікаційних технологій можна створити профілі кожного працівника та колективів. Це дозволить обрати найкращу модель мотивації, яка буде відповідати можливостям підприємства в звичайних, кризових та після кризових умовах.

У ситуації кризи, використання загальноприйнятих методів для оцінки мотивації персоналу може бути обмеженим через великі витрати ресурсів, що може підточити ефективність мотиваційного менеджменту. Такі методи включають порівняння, алфавітно-числові шкали, структуровані поведінкові інтерв'ю, ассесмент-центри та метод шкали спостереження за поведінкою. З нашого досвіду та спостережень на підприємствах можна зазначити, що в умовах кризи ефективним методом оцінки мотивації може бути використання ключових показників продуктивності (KPI). [15].

При оцінці ефективності системи мотивації в умовах кризи слід керуватися загальними принципами, що були визначені Вербицькою Г. Л. Такі принципи можна адаптувати для застосування у мотиваційному процесі персоналу в умовах кризового управління, враховуючи особливості антикризового управління.

Розглянемо кожен з них детальніше:

- Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації:
- Налагодження комунікаційної інфраструктури: В умовах кризи особливо важливо забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками. Це включає використання різних каналів зв'язку, таких як електронна пошта, месенджери, внутрішні портали тощо.

- Зворотний зв'язок: Регулярне отримання зворотного зв'язку від працівників дозволяє оперативно реагувати на їхні потреби та проблеми, що сприяє підвищенню рівня мотивації.

- Мотиваційні профілі працівників: Створення та зберігання мотиваційних профілів кожного працівника допомагає відстежувати зміни в їхніх мотиваційних потребах, особливо в умовах кризи. Це дозволяє індивідуально підходити до кожного працівника, враховуючи його особливості та потреби.

- Забезпечення рівня безпеки праці:

- Максимально можливий рівень безпеки: У кризових умовах важливо забезпечити максимальний рівень безпеки для всіх працівників, незалежно від їхньої посади. Це включає дотримання всіх необхідних заходів безпеки на робочому місці, що дозволяє мінімізувати стрес і тривогу серед працівників.

- Задоволення базових потреб: Відповідно до піраміди потреб А. Маслоу, безпека є однією з базових потреб. Забезпечення її задоволення дозволяє працівникам зосередитися на виконанні своїх обов'язків та підтримує їхню мотивацію.

- Об'єктивність та економічна доцільність методів оцінки:

- Вибір методів оцінки: Важливо обирати методи оцінки персоналу, які є максимально об'єктивними та економічно доцільними в умовах кризи. Це можуть бути методи, які не вимагають значних фінансових та людських ресурсів, але при цьому дозволяють отримати точні результати.

- Зважений підхід: При виборі методів оцінки слід враховувати як економічні можливості підприємства, так і необхідність забезпечення об'єктивності оцінки працівників.

- Створення збалансованої системи винагород:

- Врахування стану підприємства: У кризових умовах система винагород повинна враховувати фінансові можливості підприємства. Важливо знайти баланс між винагородами, які підприємство може собі дозволити зараз, та

обіцянками майбутніх винагород для працівників, які залишаються лояльними та допомагають у виході з кризи.

- Мотивація через перспективу: Обіцянка майбутніх винагород може бути сильним мотиваційним фактором для працівників, особливо якщо вони бачать конкретні шляхи досягнення цих винагород.

- Розширення практики партисипативного управління:

- Залучення працівників до управління: Практика партисипативного управління передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це сприяє підвищенню їхньої мотивації та відчуття відповідальності за результати роботи.

- Пошук рішень спільно: В умовах кризи залучення працівників до пошуку рішень може допомогти знайти найбільш ефективні та практичні шляхи виходу з важкої ситуації.

- Досягнення психологічно-емоційної стабільності:

- Психологічна підтримка: Важливо забезпечити працівникам доступ до психологічної підтримки, що допоможе їм справлятися зі стресом та тривогою, викликаними кризою.

- Стабільна робоча атмосфера: Створення стабільної та підтримуючої робочої атмосфери сприяє підвищенню морального духу колективу та підтримці високого рівня мотивації [5].

Додатково до вищезгаданих принципів, доцільно впроваджувати принципи формування системи мотивації на підприємстві, запропоновані Ф. Ш. Урмановим та А. А. Касімовою, удосконалені з урахуванням вимог антикризового управління. Розглянемо кожен з них детальніше:

- Визначення розміру мотиваційної складової винагороди:

- Фінансовий стан підприємства: Розмір мотиваційної складової винагороди повинен визначатися з урахуванням поточного фінансового стану підприємства. Працівники повинні бути поінформовані про фінансову ситуацію, що допоможе їм зрозуміти обґрунтованість розміру винагороди.

- Справедлива та прозора методика оцінки: Методика оцінки результатів роботи працівників має бути справедливою, прозорою та об'єктивною. Це підвищить довіру працівників до системи мотивації та сприятиме їхній мотивації працювати ефективніше.

- Зв'язок розміру винагороди з особистими результатами та внеском у подолання кризи:

- Особисті результати: Розмір винагороди повинен прямо залежати від особистих досягнень працівника. Це стимулює працівників досягати кращих результатів та вкладати максимум зусиль у свою роботу.

- Внесок у подолання кризи: Особливу увагу слід приділити винагородженню тих працівників, які активно сприяли подоланню кризових процесів на підприємстві. Це мотивує інших працівників долучатися до вирішення кризових ситуацій та працювати задля загального блага підприємства.

- Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу:

- Колективні досягнення: Винагорода має враховувати не лише індивідуальні результати, але й колективні досягнення. Це сприятиме командній роботі та підвищенню загальної продуктивності колективу.

- Мотивація командної роботи: Підтримка командного духу та визнання спільних досягнень допомагає створити атмосферу співпраці та взаємодопомоги, що є особливо важливим в умовах кризи.

- Управління часовими лагами винагород:

- Негайна винагорода: Якщо фінансові можливості дозволяють, винагорода повинна бути надана одразу після досягнення очікуваного результату. Це забезпечує оперативний зворотний зв'язок та миттєве визнання досягнень працівників.

- Винагорода по завершенню кризи: У разі відсутності фінансових можливостей для негайної винагороди, слід передбачити винагороду працівників після завершення кризи та надати їм певні гарантії. Це допоможе

зберегти мотивацію працівників навіть в умовах відсутності негайних матеріальних стимулів.

- Значущість винагороди:
- Задоволення потреб працівників: Винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника, що сприятиме підвищенню його мотивації та задоволення роботою.
- Цінність у колективі: Винагорода повинна визнаватися як цінна у колективі. Це може бути досягнуто через розбудовану систему корпоративних цінностей, яка підкреслює важливість винагороди та її значущість для працівників [46].

Принципи, які лежать в основі формування мотиваційної системи в умовах кризи, втілюються через стратегічне управління мотивацією, що передбачає створення відповідних мотиваційних стратегій. Вибір певної мотиваційної стратегії вимагає визначення пріоритетних принципів, оскільки в кризових умовах часто доводиться жертвувати одним принципом заради досягнення інших. Відповідно до теорії Х і Y Д. Мак-Грегора, можна зробити припущення, що підсилення ролі партисипативного управління в кризових ситуаціях може суперечити меті покращення морального клімату, оскільки в ситуаціях кризи сильний авторитетний лідер зазвичай підвищує моральний дух колективу. [2].

Вибір мотиваційної стратегії сприяє виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки він дозволяє чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Зеленько Г. І. та Ганжурова Л. Ю. висувають три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства: заохочення та покарання, мотивація через творчу роботу та систематичний контакт з керівником (аналіз ситуації та вибір стилів взаємодії). [23].

У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. З іншого боку, збагачення змісту та якості

праці вимагає значних компетенцій менеджера та не завжди може бути застосоване у всіх видах економічної діяльності. Ситуаційне управління на основі певних стилів також має свої труднощі в реалізації, про що писали Дашко І.М. та Арабаджи Ю.І [23].

В умовах кризи часто відбувається зосередження на економії витрат на персонал, що може призвести до перенесення акценту з стратегічного та оперативного управління. Спостереження за підприємствами у сфері торгівлі, де витрати на персонал є великими, показують, що це може призвести до несправедливої оцінки персоналу та зниження їхніх мотиваційних виплат. Це може створити проблеми під час кризового періоду та уповільнити відновлення підприємства на посткризовому етапі. Такі дії можуть призвести до втрати персоналу, зменшення лояльності та довіри до підприємства, а також погіршення ділової репутації.

Повністю погоджуючись з Курманською В. Д., варто наголосити, що будь-які зміни в діяльності підприємства, навіть якщо вони виглядають ефективними на папері, не можуть бути успішно впроваджені без належної мотивації персоналу. Тому при розробці системи управління персоналом необхідно приділити особливу увагу розробці мотиваційної системи [29].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та справедливості мотиваційних систем в організаціях. Нормативно-правове забезпечення визначає основні правила та норми, які регулюють взаємини між працівниками та роботодавцями у сфері оплати праці та мотивації. Це може включати законодавство про працю, колективні договори, угоди з профспілками, політику компанії щодо оплати праці та інші документи, що регулюють цей процес.

Нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу включає в себе широкий спектр аспектів, які регулюють взаємини між працівниками та роботодавцями у сфері оплати праці та мотивації. Ось деякі з найважливіших аспектів нормативно-правового забезпечення мотивації персоналу:

- Мінімальні стандарти оплати праці є одним з основних елементів соціальної захищеності працівників і відображають нормативи, які встановлюють мінімальний рівень заробітної плати, що повинен бути виплачений за виконану роботу. Ці стандарти часто встановлюються державою на законодавчому рівні та регулюються спеціальними нормативно-правовими актами. Вони гарантують, що працівники отримують мінімальний рівень доходу, який дозволяє їм забезпечити базові потреби себе та своїх сімей.

Одним із головних завдань мінімальних стандартів оплати праці є захист від експлуатації та встановлення справедливих умов праці для всіх працівників. Це допомагає попередити ситуації, коли роботодавці використовують незаконні методи для зниження заробітної плати працівників, а також гарантує, що працівники отримують відповідну винагороду за свою працю [21].

Мінімальні стандарти оплати праці також відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної справедливості та рівності. Вони допомагають зменшити рівень соціальних нерівностей та боротися з бідністю, надаючи всім працівникам можливість отримати достойну оплату за їхню працю, незалежно від їхнього становища чи соціального положення.

Крім того, мінімальні стандарти оплати праці можуть стимулювати економічний розвиток, сприяючи підвищенню рівня споживання та покращенню якості життя населення. Вони створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, адже забезпечують стабільність на ринку праці та сприяють збалансованому розподілу доходів в суспільстві.

- Права та обов'язки працівників і роботодавців у сфері мотивації та оплати праці є фундаментальними принципами трудових відносин, що

регулюються законодавством країни. Кодекс законів про працю чітко визначає ці права та обов'язки та встановлює стандарти, які обов'язково повинні бути дотримані як працівниками, так і роботодавцями [21].

Права працівників включають, насамперед, право на справедливу та вчасну оплату праці за виконану роботу. Вони також мають право на забезпечення безпечних та здорових умов праці, відпочинок та відпустки, а також право на колективні дії, такі як страйк чи участь у профспілкових організаціях.

Роботодавці, з свого боку, мають обов'язок забезпечити справедливі умови праці для своїх працівників, включаючи оплату праці, відпустки, страхові виплати та інші соціальні гарантії. Вони також повинні дотримуватись усіх вимог законодавства щодо оплати праці та надавати працівникам всю необхідну інформацію про умови праці та їхні права.

Крім того, роботодавці мають обов'язок створювати сприятливу атмосферу на робочому місці, що сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів та розвитку професійних навичок. Це може включати проведення тренінгів, надання можливостей для кар'єрного зростання та створення механізмів заохочення та винагородження за досягнення працівників.

Загальний принцип полягає в тому, що права та обов'язки працівників і роботодавців повинні бути збалансованими і взаємовідповідальними, сприяючи створенню ефективних трудових відносин та підвищенню продуктивності праці.

- Відповідальність за порушення законодавства в сфері мотивації та оплати праці є важливим механізмом, що гарантує дотримання прав та обов'язків як для роботодавців, так і для працівників. Закони передбачають конкретні правила та вимоги, які повинні бути виконані всіма сторонами, та у випадку їх порушення можуть бути застосовані різноманітні санкції.

Роботодавці, які порушують законодавство у сфері мотивації та оплати праці, можуть стикнутися із штрафами, які можуть бути накладені органами

державного контролю чи податкової служби. Крім того, вони можуть бути притягнуті до відповідальності у судовому порядку шляхом позовів від працівників чи профспілкових організацій.

Кодекс законів про працю передбачає відповідальність для працівників, які порушують правила в сфері мотивації та оплати праці. Наприклад, випадки зловживання пільгами або підроблення документів можуть призвести до дисциплінарного стягнення з боку роботодавця [20].

Санкції за порушення законодавства в цій сфері можуть також включати виплату компенсацій або відшкодування збитків постраждалим працівникам. У найбільш серйозних випадках, коли порушення є систематичним чи серйозним, роботодавці можуть навіть підпадати під кримінальну відповідальність.

Отже, відповідальність за порушення законодавства у сфері мотивації та оплати праці є необхідним механізмом, що забезпечує додержання прав та інтересів всіх сторін трудових відносин і сприяє створенню справедливих умов праці.

Інформаційне забезпечення мотивації персоналу є ключовим елементом успішного управління кадрами. Система збору, аналізу та поширення інформації дозволяє роботодавцям краще розуміти потреби та очікування своїх працівників, ефективніше впроваджувати мотиваційні стратегії та реагувати на зміни на ринку праці [18].

Внутрішні системи обліку та звітності є важливим інструментом для збору даних про ефективність мотиваційних заходів. Ці системи можуть включати моніторинг за оплатою праці, визначенням рівня задоволеності працівників, виявленням проблемних ситуацій та розробкою стратегій їх вирішення.

Анкетування працівників та проведення опитувань дозволяє зібрати додаткові дані про їхні потреби, переваги, недоліки в роботі та відношення до мотиваційних програм. Це дає можливість виявити та врахувати

індивідуальні особливості працівників при розробці та впровадженні мотиваційних заходів.

Аналіз даних з ринку праці також є важливим компонентом інформаційного забезпечення мотивації персоналу. Він дозволяє роботодавцям зрозуміти тенденції у галузі та визначити конкурентоспроможні умови оплати праці, що є важливим для привертання та утримання кваліфікованих співробітників.

Таким чином, інформаційне забезпечення мотивації персоналу є необхідною складовою успішного управління кадрами, що дозволяє роботодавцям ефективно реалізувати стратегії мотивації та досягати поставлених цілей в умовах змінного середовища.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу мають за мету забезпечити створення справедливих, прозорих та ефективних систем мотивації, що сприяють досягненню високих результатів та успішності організації. Ці аспекти відіграють критичну роль у забезпеченні гармонійних взаємин між працівниками та роботодавцями, забезпечуючи баланс інтересів та виконання законодавчих вимог.

Однією з основних мет нормативно-правового забезпечення є захист прав працівників та гарантування їхнього справедливого статусу в організації. Це включає у себе встановлення мінімальних стандартів оплати праці, право на відпочинок та відпустки, а також захист від будь-якої форми дискримінації. Такі норми забезпечують, що працівники отримують справедливу оплату за свою працю та мають доступ до соціальних гарантій.

З іншого боку, інформаційне забезпечення мотивації персоналу допомагає роботодавцям отримувати необхідні дані для ефективного управління персоналом. Це включає в себе збір інформації про потреби працівників, їхні вподобання, ефективність мотиваційних заходів та стан внутрішнього клімату в організації. Завдяки цій інформації роботодавці можуть краще розуміти потреби своїх працівників та адаптувати мотиваційні програми для досягнення найкращих результатів.

У цілому, відповідне нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливими складовими успішного управління персоналом. Вони допомагають створити сприятливі умови для розвитку та досягнення цілей як працівників, так і організації в цілому.

Висновки до Розділу 1

Мотивація персоналу є суттєвою складовою будь-якої успішної організації, оскільки вона напряду впливає на результативність працівників та загальну ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. Наукові дослідження в області управління персоналом підтверджують, що висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, а також покращує якість результатів роботи. Коли працівники відчують стимул до досягнення своїх цілей і визнають важливість своєї ролі в організації, вони схильні прикладати більше зусиль та бути більш відданими своїм обов'язкам.

Ефективна система мотивації також допомагає знижувати текучість персоналу, оскільки задоволені працівники, які відчуються цінними та заохоченими, більш схильні залишатися в компанії на тривалий термін. Це дозволяє підприємствам економити ресурси, пов'язані з пошуком, навчанням та адаптацією нових працівників.

Більш того, ефективна мотивація персоналу може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури, де цінності компанії внутрішньо відображаються у вчинках та поведінці співробітників. Це може створювати сприятливе середовище для співпраці, творчості та інновацій, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнесі.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія "Нова пошта", заснована в Україні у 2001 році, спеціалізується на наданні різноманітних послуг з доставки документів, вантажів та посилок як фізичним, так і юридичним особам. Вона пропонує широкий спектр логістичних та поштових послуг як українським, так і закордонним клієнтам через свої підприємства, включаючи "Нова пошта", "НП Логістик", "ПОСТ ФІНАНС" і "Нова Пошта Інтернаціонал". "Нова пошта" є визнаним лідером на ринку логістики експрес-транспорту, забезпечуючи зручну доставку до філій, поштових відділень або за адресою для тисяч клієнтів і створюючи комфортні умови співпраці [38].

Мережа компанії включає понад 2671 відділення по всій Україні, а кількість відправлень перевищила 146 мільйонів у 2023 році.

«НП Логістик» - компанія, що пропонує послуги з повним спектром послуг: зберігання товарів на складах, збір та відправлення замовлень одержувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» - завдяки небанківській фінансовій установі клієнти компанії здійснюють грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова пошта Інтернешнл» розвиває свої можливості, виходячи на міжнародний рівень, щоб запропонувати клієнтам послуги експрес-доставки не тільки в Україні, але й за кордоном.

ТОВ «Нова пошта» працює відповідно до всіх норм українського законодавства. Загалом за останні роки група перерахувала до бюджету країни близько 1,5 мільярда гривень податків і зборів.



Рис. 2.1 Структура підприємства «Нова Пошта»

Загальна кількість працівників компанії перевищує 30000.

ТОВ «Нова пошта» пропонує наступні види доставки:

1. Двері - Двері. Отримання вантажу або пошти на адресу відправника та доставка на адресу одержувача.
2. Склад - Двері. Доставка вантажу з філії компанії ТОВ «Нова пошта» за місцем одержувача.
3. Двері - Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставка до філії ТОВ «Нова пошта» у пункті призначення.

Окрім відправлення та отримання посилок та вантажу, можна замовити додаткові послуги в офісах «Нової пошти» з урахуванням побажань замовника.

На малюнку. 2.2 представлено кількість відділень у всіх куточках України.

Як показує історія динамічного розвитку, компанія вже більше 20 років забезпечує своїх клієнтів зручним, доступним та якісним сервісом - доставкою всіх товарів та обладнання.

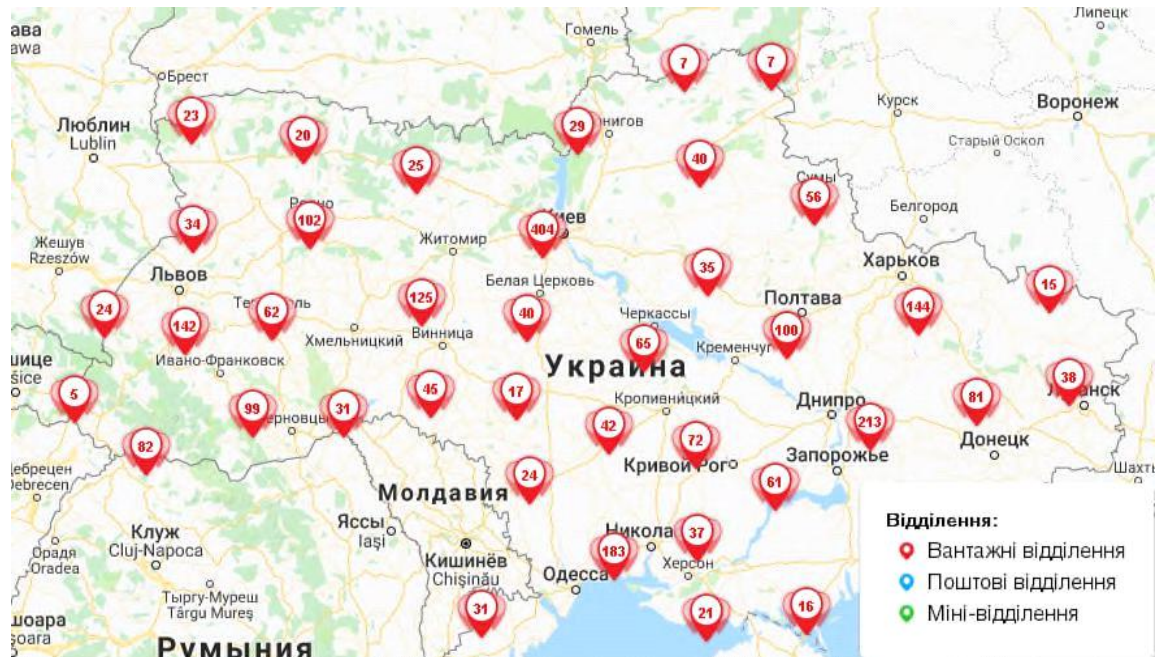


Рис. 2.2. Розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ "Нова пошта" надає широкий спектр додаткових послуг для своїх клієнтів:

- Доставка та повернення товарів до роздрібних мереж, що спрощує логістичні процеси та задовольняє потреби споживачів.
- Доставка палетитованого вантажу за зниженими тарифами.
- Транспортування автомобільних шин та дисків за зниженими цінами.
- Повернення документів для відправлення відправнику.
- Оплата за товар після отримання, яка зараховується на банківський рахунок відправника.
- Виклик транспорту для завантаження за попередньою угодою.
- Зміна виду послуги або адреси доставки за запитом відправника.
- Підняття вантажу на поверхню для доставки за адресою.
- Зберігання вантажів протягом певного часу з доплатою за тривалість зберігання.
- Упаковка вантажів відповідно до потреб клієнта для захисту вантажу під час транспортування та зберігання.

Види упаковки: фірмова упаковка, що уміщує в 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різного розміру; поліпропіленовий мішок; одяг з

дерева; палетування. Для захисту відходів існують додаткові типи упаковки: коробки різного розміру з пломбами; повітряна плівка; стрічкова плівка; пополон; гофро-картон.

Впроваджена програма лояльності збільшує шанси - це винагорода для активних клієнтів ТОВ «Нова пошта». Його мета - збирати бали за кожне досягнення за допомогою студентського квитка та подальший обмін зібраними балами на досягнення компанії та спеціальні подарунки.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» вже дуже велика. Виходячи з наведеної організаційної структури компанії ТОВ «Нова пошта», можна помітити, що кожна одиниця є незалежною безпосередньо пов'язані з іншими підрозділами організацією.

Результати роботи будь-якого підрозділу управління оцінюється за допомогою показників, що характеризують його реалізацію, цілі та завдання. «Спархія» формується на кожній підсистемі

Порядок, а також правила роботи, які охоплюють всю організацію зверху до низу.

Фінансово-бухгалтерський відділ ТОВ "Нова пошта" відповідає за розробку та впровадження фінансових систем і інструментів для різних категорій клієнтів. Ваш вплив є ключовим у визначенні стратегічного напрямку та розширення планів компанії.

Бухгалтерія забезпечує точні та своєчасні фінансові записи, необхідні для досягнення цілей компанії, відповідно до законодавчих вимог. На основі її даних керівництво приймає щоденні рішення щодо інвестицій, амортизації та інших фінансових аспектів.

Відділ матеріально-технічного забезпечення відповідає за ефективну роботу компанії, контролюючи міжміську транспортну логістику, міську логістику та роботу терміналів.

Ефективне управління сучасними інформаційними системами неможливе без ІТ-відділу. З їх допомогою забезпечується безперебійна робота ІТ-інфраструктури і, отже, активне функціонування всієї компанії.

Основні обов'язки IT-відділу включають:

- Дослідження та відстеження новітніх інформаційних технологій.
- Забезпечення неперервної роботи пристроїв та користувачів.
- Розробка, впровадження та підтримка програмного забезпечення продукції.
- Регулярний моніторинг ділової ситуації для задоволення інформаційних потреб компанії.
- Стимулювання попиту на капітальні вкладення в технологічну інфраструктуру.
- Забезпечення високого рівня обізнаності працівників у сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі філій. ТОВ «Нова пошта» є незалежним структурним підрозділом організації, якій займається питання прийому та відвантаження вантажів.

Основними завданнями підрозділів є [38]:

- прийом, огляд та доставка вантажу замовнику;
- забезпечити повну та ефективну упаковку для доставки;
- отримання запитів на передачу, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних одержувача;
- надання інформації замовнику про роботу організації.

Відділ обслуговування клієнтів має на меті досягнення поставлених цілей продажів, залучення нових клієнтів та якісне обслуговування існуючих відповідно до високих стандартів обслуговування. Керівники цього відділу особисто зустрічаються з клієнтами, узгоджують комерційні умови, враховують їхні потреби, укладають договори за потреби та дбають про задоволення клієнтів. Цей відділ є надзвичайно важливим для компанії, оскільки його внесок у загальну структуру перевезень становить не менше 37%.

Таким чином можна констатувати, що компанія «Нова пошта» є надійним партнером понад 80 000 компаній, включаючи національних виробників та подібні мережі, автомобільні мережі та інші компанії.

Управління персоналом – це досить важливе соціально-психологічне явище, яке на практиці проявляється у формі однієї з ключових функцій управління організацією.

Для побудови ефективної стратегії управління персоналом в компанії «Нова Пошта» розпочинають з створення привабливого образу компанії для потенційних працівників. Компанія «Нова пошта» розвиває образ соціально відповідального підприємства.

Служба управління персоналом впроваджує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства. Однак її функції розширюються для створення нових систем мотивації праці, управління ринком праці та формування кадрових резервів для управлінського персоналу.

В сучасних умовах розвитку економіки країни стратегічне управління персоналом підприємства є необхідним, це обумовлено перш за все посиленням конкурентності між підприємствами та великою плинністю кадрів. Формування персоналу з високим рівнем продуктивності і командною роботою, здатного ефективно взаємодіяти в рамках команди, потребує багато часу та зусиль.

Тому поряд з розвитком поточного управління персоналом, на підприємствах необхідно розвивати стратегічне управління кадрами, яке зможе допомогти об'єднати всю поточну роботу з кадрами для реалізації стратегічних цілей підприємства.

У кожній компанії, яка так стрімко розвивається ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

HR-стратегія компанії «Нова пошта» прямо відображає її цілі: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та постійне підвищення операційної ефективності. HR-відділ керується цінностями компанії, такими як клієнт, співробітники, технології та ефективність. П'ять ключових показників ефективності (KPI) на 2019-2020 роки визначаються такими завданнями, як мотивація співробітників на досягнення стратегічних цілей, створення об'єктивних оцінок їхньої результативності та потенціалу, розвиток системи справедливої винагороди та заохочення, забезпечення кар'єрного зростання та розвитку навичок співробітників, а також підвищення чинників нематеріальної мотивації та покращення умов праці.

Логістична система компанії «Нова пошта» спрямована на ефективну доставку товарів до місця призначення з мінімальними витратами. Вона впливає на функціонування економічної системи та дозволяє значно скоротити запаси на складах підприємства. Оперативність та злагоджена робота працівників складу та операторів, які керують цим процесом, відіграють важливу роль у забезпеченні успішної логістичної діяльності.

Більшість співробітників компанії «Нова пошта» – це працівники відділень, сортувальних складів та кур'єри-водії. Компанія розуміє, що для даної категорії персоналу найважливіше – це соціальна захищеність і стабільність, своєчасна виплата заробітної плати та гарантії стабільності. Компанія як роботодавець, забезпечує ринкову оплату праці, офіційне працевлаштування з дотриманням трудового законодавства України.

Більшість посад які пропонує компанія, це найпростіші посади, які не потребують спеціальних навичок. Проте в будь-якому колективі, незважаючи на цілі, які необхідні досягти все одно потрібно працювати як злагоджена команда. Командна праця значно підвищує результативність, тоді як плінність кадрів навпаки не дозволяє досягати високої продуктивності праці та колективної роботи.

Саме тому, важливим є адаптація персоналу після прийому на роботу. В компанії «Нова пошта» діє лінійна система організаційної роботи

підприємства, тобто Начальник відділення керує і координує роботу відділення, і під його керівництвом працюють оператори та вантажники. Тому в процесі адаптації саме він відіграє ключову роль.

Нижче наведені кілька методів, які допомагають контролювати ефективність роботи кожного співробітника в компанії «Нова пошта»(рис.2.3.):

1.Надання звіту керівниками за кожну тиждень.

Деякі працівники систематично не дотримуються термінів і здійснюють затримки у виконанні завдань. Це може бути викликано нестачею часу на виконання завдань, хоча насправді вони просто відволікаються на інші справи, не пов'язані з їхніми основними обов'язками. Такий підхід до контролю може бути ефективним і дозволить значно заощадити час.



Рис.2.3 Методи ефективного контролю співробітників.

2. Необхідно створити систему обробки даних, яка працюватиме віддалено та генеруватиме статистичні зведення. Існують системи обліку робочого часу, що дозволяють оцінити ефективність використання працівниками часу (чи вони працюють або не виконують свої обов'язки). Створення такої бази даних спростить контроль за результатами роботи.

Співробітник вносить всі необхідні дані, які будуть відображатися і керівників в тому числі.

3. Організація змагань серед персоналу.

Організація конкурсів серед виробничих працівників, чії вміння впливають на швидкість та якість виконання замовлень, а також серед продавців, чії успіхи безпосередньо впливають на прибуток, є ефективним інструментом стимулювання та контролю над персоналом.

Цілі для створення командної роботи:

- Створити у персоналу мотивацію для змін, збалансованого дискомфорту з можливістю побачити нові захоплюючі перспективи;
- Провести презентацію з яскравим і наочним підтвердженням існуючих проблем, яка торкнеться не тільки розум, а й почуття співробітників. У презентації мають бути присутні не тільки сухі економічні показники, а й основа для мрії. Мало кого мотивує зростання маржинального прибутку, але багатьох-відчуття причетності до спільної справи;
- Створити в компанії умови для подачі пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності.

Система управління персоналом компанії «Нова пошта» включає в себе і програму розвитку персоналу. На підприємстві є стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

- здійснення професійної підготовки персоналу, це програма з допомоги адаптації нового працівника;
- організація виробничої адаптації персоналу, тобто надання посадових інструкцій при виході на роботу ;
- забезпечення повного використання здібностей.

Компанія «Нова Пошта» запустила проєкт по співпраці з молоддю та студентами – «КРУТО Нова Пошта», що вдало поєднує: Кар'єру, Розвиток, Успіх, Таланти та Освіту. Це нова ініціатива компанії яка покликана розвивати співпрацю з студентами вищих навчальних закладів. Для студентів це можливість стажування в великій компанії, навчання та отримання базових знань та навиків.

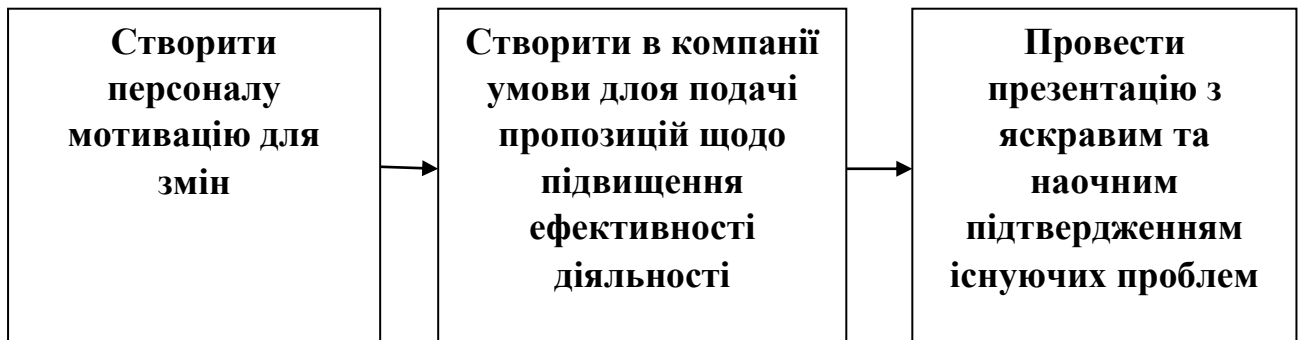


Рис.2.4 Цілі команди «Нова Пошта»

Аналіз складу персоналу компанії вказує на зростання середньої кількості працівників, а також позитивним фактором є те, що в компанії переважають молоді спеціалісти віком до 30 років, більшість з яких мають вищу освіту. У 2015 році ТОВ "Нова пошта" розпочала випуск соціальних звітів, які офіційно звітують перед українським суспільством та іншими зацікавленими сторонами про проекти, що реалізуються для досягнення цілей компанії. Ці звіти включають стандартні елементи розкриття інформації відповідно до Global Reporting Initiative G4. З 2021 року компанія "Нова пошта" прийняла "Стратегію корпоративної соціальної відповідальності", яка є практичним документом у сфері соціальної відповідальності та прямих інвестицій для розвитку цієї сфери.

Можна зазначити, що кожен проект, який реалізується ТОВ "Нова пошта", напряду пов'язаний із стратегією розвитку компанії та цінностями її бренду. Шляхом участі у громадському житті та інвестування в соціальні проекти, "Нова пошта" вносить свій внесок у вирішення серйозних проблем українського суспільства. Підходом компанії до корпоративної соціальної відповідальності є не просто вибіркове фінансування окремих ініціатив, а активна участь у розв'язанні соціальних викликів.

Необхідно зайнятися питанням розвитку корпоративної культури організації, так як дослідження показують, що фінансовий стан організацій безпосередньо пов'язано з лояльністю співробітників і їх прихильністю цілям компанії. Якщо співробітники відчують себе в компанії комфортно, фінансові показники компанії зростають.

Цілеспрямована робота з розвитку корпоративної культури компанії дозволить сформувати у співробітників лояльність і відданість організації, залучити їх до діяльності компанії, пробудити їх творчий та інноваційний потенціал.

Співробітники, які працюють злагоджено як команда, досвіду командної роботи призводить до досягнення потужного синергетичного ефекту і в кінцевому підсумку - придбання компанією стійкого довгострокового конкурентної переваги за рахунок згуртованою і злагодженої роботи колективу.

Найбільшою проблемою є досить високий показник плинності кадрів.

Велика текучість кадрів є однією з ключових проблем для сучасних організацій і негативно впливає на їх бізнес. Високий рівень текучості не дозволяє створити стабільний та згуртований колектив і, відповідно, не сприяє формуванню корпоративного духу. Часто причина звільнення виникає ще на етапі підбору персоналу. Непрофесійний підбір може мати різні причини, такі як тиск на рекрутера для швидкого заповнення вакансії, недостатня інформованість сторін про робочі умови або неповне задоволення очікувань претендента. Ці недоліки у підборі кадрів часто призводять до невдалого вибору співробітника і, в кінцевому підсумку, до звільнення його.

Відділ кадрів впроваджує нову систему для спрощення та прискорення таких процесів, як ведення особистих карток працівників, проведення процедур прийому, перекладу і звільнення працівників, оформлення відпусток та відряджень, підготовка наказів та звітної документації, отримання статистичної інформації, оперативний облік кадрових переміщень і ведення штатного розкладу.

Робота займає більшу частину життя, тому умови праці важливі для персоналу. Незатишний офіс, багатолюдність, шум, погане оснащення - то, що призводить до звільнення. Крім комфорту співробітників часто не влаштовує зарплата, премія, відносини з керівництвом і колегами.

Аналіз виявив високий рівень плинності персоналу – 25,7%. Найбільша кількість звільнень припадає на нових співробітників, які попрацювали менше 1 місяця в компанії. Це пов'язано з невідповідністю очікувань працівників та реальних умов праці, з великим навантаженням нових працівників з перших робочих днів.

Також важливою проблемою є не великі можливості кар'єрного росту. Мова йде про те що основна робота компанії пов'язана безпосередньо з поточною роботою логістичного підприємства. Тобто найбільш затребуваними вакансіями в компанії «Нова пошта» є водії, вантажники, оператори. Це досить проста робота, яка не передбачає кар'єрного росту і звідси причина високої плинності кадрів.

Роботодавці високо цінують амбітність своїх працівників, але ця якість може призвести до їх відходу, якщо не відчувається перспективи кар'єрного зросту в межах організації. Неудовлетвореність професією та бажання змінити спеціальність можуть спонукати працівників шукати нові можливості в інших компаніях. Ці проблеми вимагають удосконалення стратегії планування та системи управління кадровим потенціалом, мотивації працівників, забезпечення інформацією для реалізації кадрової політики, поліпшення соціальних відносин та оцінки ефективності системи управління персоналом через використання контролінгу персоналу.

Основними конкурентами ТОВ «Нова пошта» є [38]:

ПП «Нічний експерт» перелічує регулярні вантажні перевезення; «Своєчасно» - експертна доставка товару по Україні; «Автолюк» - виконує доставку есрес не тільки для вантажних та поштових перевезень, але і для пасажирських перевезень; «Gunzel» - метою компанії є безпечне та зручне перевезень; «Еurore Ехрес»; Укр пошта - понад 12,8 тис.

У 2021 році американське видання Inc. включило «Нову пошту» до рейтингу 5000 найкращих європейських компаній з найшвидшими темпами розвитку. Тому варто зазначити, що для світових експедиторів, які головним

чином зосереджуються на міжнародних перевезеннях, сьогодні основною проблемою є митне законодавство.

Компанія «Нова пошта» постійно збільшує кількість відділень, відкриваючи їх по найменшим містам України, і на сучасному етапі можна стверджувати що її діяльність покриває всю територію України.

У порівнянні з 2023 роком прирости по всіх фронтах: +20% перевезених посилок (9 млн. посилок тільки за 12 передноворічних днів), +350 відділень, +1 млрд грн сплачених податків. Виросла міжнародна доставка - до 2,7 млн посилок, привезених з-за кордону.

Завдяки єдиному механізму управління та стратегічному плануванню, фінансові показники компанії "Нова Пошта" значно покращилися за 2023 рік у порівнянні з попереднім роком, з доходами зростанням на 32,6%. Підхід до кадрової політики базується на стратегічних цілях підприємства, забезпечуючи відповідність характеристик працівників головним цілям компанії. Сучасні вимоги управління персоналом вимагають оптимізації кадрової служби та активної участі її у вирішенні стратегічних кадрових завдань, таких як розвиток кваліфікаційного потенціалу, формування кадрового резерву та впровадження ефективних процедур найму й розвитку персоналу.

Необхідно покращити технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Аналіз організаційно-економічних показників компанії показав, що прибуток ТОВ «Нова пошта» щороку зростає, що дозволяє компанії розширювати мережу, відділень та створювати нові робочі місця. Це безумовно важливий фактор для характеристики роботодавця. Адже

компанія, яка стрімко розвивається є привабливою для молодих професіоналів.

Після аналізу функціонування різних підсистем управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" було виявлено, що недоліками є система пошуку та відбору персоналу, а також система адаптації нових працівників. Неефективність цих підсистем може призвести до погіршення якості обслуговування клієнтів і зниження якісних характеристик персоналу, а також зменшення лояльності працівників до компанії.

А це недопустимо для компанії «Нова Пошта», всі інвестиції і стратегічні цілі компанії пов'язані з збереженням позиції лідера на ринку транспортної логістики України. В найближчі кілька років планується подальше збільшення мережі відділень.

Компанія «Нова пошта» розробляє та тестує низку тренінгів, для допомоги співробітникам працювати ефективніше та злягодженіше.

Цілями корпоративних тренінгів, що здійснює компанія є:

- вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування;
- для підвищення кваліфікації персоналу використовують відрядження;
- розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі. Дуже ефективно працювати з студентами 4-5 курсу, це дає можливість стажування, яке необхідне для студентів.
- існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату великої компанії.
- тренінги з командної роботи, які передбачають будівництво ефективної командної роботи, цілями якого є покращення ефективності праці одного відділу або і цілої компанії.

Саме тому в найближчий час необхідно розробити систему заходів для удосконалення підбору кадрів для компанії «Нова пошта», для того щоб зменшити показник плинності кадрів та покращити показник продуктивності

в командній роботі . Також необхідно покращити систему вдосконалення методів адаптації нових працівників після прийому на роботу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ "Нова Пошта" займає провідну позицію на логістичному ринку експрес-перевезень, забезпечуючи просту доставку кожному клієнту - до відділень, поштоматів, на адресу - і дозволяючи тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не лише в Україні, а й за кордоном. Мережа підприємства налічує понад 2671 відділення по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 млн. за 2023 рік. "НП Логістик" - компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товарів на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу. "ПОСТ ФІНАНС" - завдяки небанківській фінансовій установі, клієнти компанії можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима. "Нова Пошта Інтернешнл" розвивається і виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, а й за кордоном [38].

Група "Нова Пошта" діє в межах усіх норм українського законодавства, сплачуючи до бюджету країни приблизно 1,5 мільярда гривень податків і зборів за останні роки. Її загальний штат працівників перевищує 30 000 осіб. Місія підприємства - спростувати життя своїм клієнтам, забезпечуючи легку доставку для життя і бізнесу. Команда "Нова Пошта" впроваджує та вдосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Крім відправки та отримання посилок і вантажів, у відділеннях "Нова Пошта" можна замовити додаткові послуги, розроблені з урахуванням побажань клієнтів. Таким чином, компанія протягом понад 18 років пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу - доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

Фінансово-бухгалтерський відділ у компанії ТОВ "Нова Пошта" співпрацює з різними категоріями та групами клієнтів, розробляючи та впроваджуючи фінансові системи та інструменти, що забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробці портфоліо або планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, ведучи точні та своєчасні облікові записи відповідно до вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів.

Департамент логістики в ТОВ "Нова Пошта" відповідає за найбільше навантаження на ефективну роботу компанії. В їх обов'язки входить контроль міжміської, міської та термінальної логістики. Без ІТ-відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. З його допомогою забезпечується безперебійна робота ІТ-інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу. Основні функції ІТ-відділу включають дослідження та відстеження новітніх інформаційних технологій, забезпечення безперебійної роботи обладнання та користувачів, проектування, розробку, 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.

Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації, до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу. Основними завданнями відділень є [38]:

- 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.

Головне завдання відділу з роботи з клієнтами полягає в тому, щоб виконувати поставлені плани продажів, шукати нових клієнтів і обслуговувати вже існуючих, дотримуючись високих стандартів обслуговування клієнтів. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційні пропозиції, узгоджують його потреби і, за необхідності, укладають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, оскільки його частка в перевезеннях становить щонайменше 37%.

Таким чином, можна зауважити, що компанія "Нова Пошта" є надійним партнером для більш ніж 80 000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

Саме економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проводиться з використанням різних коефіцієнтів, які дозволяють з'ясувати зв'язок між різними показниками. У світовій практиці виокремлюються такі групи показників, які відображають майновий стан підприємства; його ліквідність; прибутковість; фінансову стійкість (платоспроможність); та рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Основним показником ефективності діяльності ТОВ "Нова Пошта" є прибуток, розподіл якого визначається вищим органом засновника. Джерелами формування доходів і, відповідно, прибутку підприємства є:

- доходи від реалізації товарів і послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити від банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- майно, придбане на умовах, не заборонених законодавством;

- приріст балансової вартості запасів;
- доходи від виконання довгострокових договорів;
- та інші джерела доходів.

Проведення аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ "Нова Пошта" за період з 2021 по 2023 роки дозволяє оцінити загальний поточний стан підприємства та його фінансові можливості для майбутнього розвитку.

Протягом періоду з 2021 по 2023 рік ТОВ "Нова Пошта" спостерігалася поступова зростаюча тенденція у доходах від реалізації продукції. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції досяг найвищого показника за останні роки, становлячи 5,833 млн. гривень, що на 22,1% більше, ніж у 2022 році, і на 22,9% більше, ніж у 2021 році. В той же час у 2023 році спостерігалася збільшення собівартості виробленої продукції на 22,9% порівняно з 2022 роком і на 24,1% порівняно з 2021 роком, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники фінансово -господарської діяльності
ТОВ «Нова Пошта» за період 2021 – 2023 рр., тис.грн.**

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	4746	4778	5833	755	787	22,1	22,9
Собівартість реалізованої продукції	3409	3441	4231	790	822	22,9	24,1
Валовий прибуток (збиток)	1337	1337	1602	265	265	19,8	19,8
Фінансовий	626	790	1039	249	413	31,5	65,9

результат від операційної діяльності							
Чистий прибуток (збиток)	513	648	852	204	339	31,5	66,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

У цілому, підприємство демонструє позитивний фінансовий результат протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 339 тис. гривень або на 66,1% порівняно з 2021 роком, і на 204 тис. гривень або на 31,5% порівняно з 2022 роком.

Ефективність використання ресурсів на підприємстві характеризується за допомогою співвідношення інтенсивних факторів, таких як продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондівіддача тощо. Аналітична таблиця наводиться для оцінки інтенсифікації діяльності за останні роки в компанії "Нова Пошта".

Таблиця 2.2

Показники інтенсифікації «Нова пошта»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Обсяг реалізованої продукції	70063,30	112067,00	41912,20	-40,18
Основні виробничі фонди	2895,60	4772,80	5226,90	80,51
Оборотні засоби	13412,60	16189,10	17936,40	33,73
Матеріальні затрати	755,30	819,60	296,40	-60,76
Продуктивність праці	77,70	93,50	94,90	22,14
Обсяг виконання робіт на 1 грн. оплати праці	901,72	1198,58	441,65	-51,02
Матеріаловіддача	92,76	136,73	141,40	52,44
Капіталовіддача	24,20	23,48	8,02	-66,86
Оборотність оборотних коштів (кількість оборотів)	5,22	6,92	2,34	-55,27

Отже, результати аналізу економічних показників інтенсивності праці в ТОВ "Нова Пошта" вказують на свідоме використання трудових ресурсів підприємства. У звітному періоді спостерігається збільшення оборотності оборотних засобів, що є позитивним фактором, особливо в умовах кризи. Проте, застарілі основні фонди потребують оновлення, а зростання матеріальних витрат негативно впливає на матеріаловіддачу.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства можна використати узагальнюючий показник, який враховує всі види витрат. За даними звітного періоду, затрати по всіх ресурсах скоротилися з 13621,2 тис. грн. у 2022 році до 4609,3 тис. грн. у 2023 році. Зміна цих затрат свідчить про нераціональне використання ресурсів, таке як неправильне використання матеріалів та палива, неефективна організація праці та основних фондів, а також велика частка незавершеного виробництва.

На підставі фінансової звітності проведемо аналіз стану і змін фінансового капіталу підприємства за три останні роки (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Власний капітал «Нова пошта»

Показники	2021р.	2022р.	Відхилення	2023р.	Відхилення		
			+, -	%		+, -	%
Власний капітал разом	5684,30	8327,50	2643,20	46,50	13004,50	4677,00	56,16
у тому числі статутний капітал	0,70	0,70	0,00	0,00	26,20	25,50	3642,86
нерозподілений прибуток	5683,60	8326,80	2643,20	46,51	10465,80	2139,00	25,69

В процесі аналізу активів, в першу чергу, належить вивчити зміни в їх складі і структурі і дати оцінку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура активів ТОВ «Нова пошта»

Активи підприємства	2021р.		2 022р.		2 023р.	
	Тис. грн.	частка, %	Тис. грн.	частка, %	Тис. грн.	частка, %
Необоротні активи	3256,10	19,53	5020,00	23,67	5403,27	23,15
Оборотні активи, в т.ч.:	13412,60	80,47	16189,10	76,33	17936,40	76,85
- у сфері виробництва;	11898,10	88,71	14294,90	88,30	12349,50	68,85
- у сфері обігу.	1514,50	12,73	1894,20	13,25	9959,00	80,64
Всього	16668,70	100,00	21209,10	100,00	23339,67	100,00

Останні зміни в структурі активів підприємства «Нова Пошта» сигналізують про значне зменшення частки оборотних активів, зокрема в сферах виробництва та обігу. Це призвело до зміни органічної будови активів, зі зростанням необоротних активів у загальній структурі балансу. Такий розвиток подій спричинив спад активів у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Попри це, аналіз фінансового стану підприємства свідчить про його відносно стабільний рівень. Підприємство має достатній рівень покриття поточними активами своїх поточних зобов'язань. Більшість активів сформована за рахунок власних фінансових ресурсів, що свідчить про фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

На основі даних агрегованого балансу за 2023 рік планується подальше дослідження фінансового стану підприємства та аналіз його фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

Фінансова стійкість ТОВ «Нова пошта»

ПОКАЗНИК	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.
Власний капітал	18239,0	18064,0
Необоротні активи	18074,0	17950,0
Власні обігові кошти (р.1-р.2)	165,0	114,0

Довгострокові зобов'язання	-	-
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	165,0	114,0
Короткострокові кредити та позики	-	-
Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	165,0	114,0
Запаси	26,0	35,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (р.3-р.8)	+139,0	+79,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	+139,0	+79,0
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	+139,0	+79,0
Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Абсолютна
Запас стійкості фінансового стану, днів, де V - чиста виручка від реалізації продукції	13,0	6,5
Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (р.11:р.8)	5,3	2,3

Таким чином, за звітний період тип інвестиційної привабливості «Нова пошта» залишився абсолютним за рахунок збільшення власного капіталу.

Таким чином, на підприємстві «Нова пошта» існує система контролінгу, яка виконує дві основні функції. По-перше, вона забезпечує аналіз фактичних та очікуваних результатів, допомагаючи керівництву оцінити ефективність планів та приймати управлінські рішення для майбутнього. По-друге, контролінг сприяє мотивації працівників, оскільки їхні заробітні плати часто залежать від результатів діяльності підприємства.

Однак моє дослідження показує, що елементи системи контролю, такі як попередній та заключний контроль, функціонують не належним чином. Недоліки в попередньому контролі можуть призвести до невчасного виявлення проблем, тоді як недоліки в заключному контролі можуть не стимулювати працівників на досягнення кращих результатів.

У керівництва підприємства «Нова пошта» відсутня практика здійснення контролінгу щодо ухвалених рішень. Проте перед ними стоїть завдання перебудови системи управління, включаючи контрольні механізми, з метою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування.

У березні 2023 року була створена група контролінгу на підприємстві «Нова пошта», в яку увійшли працівники з різних підрозділів за наказом генерального директора. Ця група була сформована без створення окремого структурного підрозділу через особливості функціонування підприємства. Всі учасники групи працюють у ній тимчасово.

Група контролінгу протягом певного часу збирала і аналізувала інформацію за різними показниками роботи кожного конкретного проекту.

Перший показник, що досліджувався, - відповідність планових та фактичних термінів виконання різних етапів робіт, таких як прийом замовлення, початок роботи, складання пілотних партій у виробництві та інші. Другий показник - якість продукції, включаючи відповідність вимогам технічного завдання, українським та міжнародним стандартам. Третій показник - собівартість виробу (планове та фактичне значення), а також витрати на проект. Ці показники мали бути розглянуті більш деталізовано. Загалом, для кожного замовлення або проекту потрібно було вивчати близько 30-40 показників. SWOT-аналіз виконаний у формі таблиці і включає не лише перелік можливостей та загроз, а й перелік сильних та слабких сторін компанії.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Високий рівень організації управлінського обліку	Недостатній рівень клієнтського сервісу
	Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	Недостатній рівень розвитку каналів товароруху
	Налагоджена система постачань	Середня позиція на ринку

	сировини, матеріалів і устаткування	Стиль керівництва і структура компанії авторитарні Відсутня система стратегічного планування
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
Розширення ринку за рахунок старшого покоління та невеликих підприємств Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами Збільшення купівельної спроможності населення Збільшення кількості підприємницьких структур	Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців за кордоном	Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення реклами Збільшення ринкової частки компанії за рахунок створення нових товарів і завоювання нових сегментів ринку
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
Уповільнення темпів економічного розвитку Збільшення податкового преса Розвиток технологій електронних комунікацій	Створення системи обліку зі зниження витрат ресурсів Створення системи інформаційного забезпечення управління ресурсами на підприємстві «Нова пошта»	Розширення каналів постачання Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій і орієнтація на екологічно чисті технології без використання натуральної сировини

Складена матриця SWOT-аналізу дозволить в подальшому визначити напрямки вдосконалення планування ресурсної забезпеченості підприємства та сформулювати перелік першочергових заходів, що повинна провести компанія для удосконалювання системи планування потреб у ресурсах.

2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивації персоналу

Компанія «Нова Пошта» - найбільший недержавний оператор ринку поштової логістики України. Компанія сьогодні є лідером з надання логістичних послуг в Україні, вона забезпечує швидку доставку товарів у всі куточки України. Мережа компанії нараховує більше 6 000 відділень, що

дозволяє швидко доставляти товари в найменші та найвіддаленіші куточки України. Компанія інтегрує корпоративну соціальну відповідальність у стратегію управління компанією ТОВ «Нова Пошта» для досягнення стратегічних цілей компанії [38].

Варто зазначити що компанія «Нова Пошта» була однією з перших компаній по наданню послуг перевезення на ринку України, яка сьогодні надає повний спектр послуг з доставки всього від документів до високо габаритних вантажів. Сьогодні компанія «Нова пошта» є беззаперечним лідером по всіх показниках: від кількості клієнтів до якості надання цих послуг в Україні.

Компанія «Нова пошта» постійно збільшує кількість відділень, відкриваючи їх по найменшим містам України, і на сучасному етапі можна стверджувати що її діяльність покриває всю територію України.

По відношенню до 2022-го року прирости по всіх фронтах: + 20% перевезених посилок (9 млн посилок тільки за 12 передноворічних днів), +350 відділень, +1 млрд грн сплачених податків.

У результаті впровадження єдиного механізму управління та проведення реформ у галузі, всі фінансові показники ТОВ "Нова Пошта" значно зросли до кінця 2023 року порівняно з 2022 роком. Наприклад, доходи підприємства зросли на 32,6% за 2023 рік.

Управління персоналом – це досить важливе соціально-економічне явище, яке на практиці проявляється у формі однієї з ключових функцій управління організацією.

Для побудови ефективної стратегії управління персоналом в компанії «Нова Пошта» розпочинають з створення привабливого образу компанії для потенційних працівників. Компанія «Нова пошта» розвиває образ соціально відповідального підприємства.

Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання

трудової діяльності, управління ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу.

В сучасних умовах розвитку економіки країни стратегічне управління персоналом підприємства є необхідним, це обумовлено перш за все посиленням конкурентності між підприємствами та великою плинністю кадрів. Формування персоналу з високим рівнем продуктивності і командною роботою, здатного ефективно взаємодіяти в рамках команди, потребує багато часу та зусиль.

Тому поряд з розвитком поточного управління персоналом, на підприємствах необхідно розвивати стратегічне управління кадрами, яке зможе допомогти об'єднати всю поточну роботу з кадрами для реалізації стратегічних цілей підприємства.

HR-стратегія компанії "Нова Пошта" є ключовим елементом її успішності і прямо впливає на досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. З метою відповідності трьом основним вимогам - високій ефективності, регулярному оновленню та гнучкості - HR-відділ активно працює над формуванням оптимальної системи управління персоналом.

Перш за все, HR-відділ ставить перед собою завдання мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей компанії. Це означає, що кожен працівник повинен розуміти, як його особисті цілі і результати роботи співвідносяться з цілями організації.

Другим важливим аспектом є створення можливостей для об'єктивної оцінки результативності та потенціалу співробітників. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, їхні досягнення і потреби у розвитку.

Третє завдання полягає в створенні системи справедливої винагороди і заохочення за досягнення. Справедлива оплата праці і винагороди за досягнення стимулюють співробітників до продуктивної роботи і досягнення високих результатів.

Крім того, HR-відділ забезпечує кар'єрне зростання співробітників та розвиток їхніх навичок. Це включає в себе програми навчання, тренінги, менторство та інші ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу.

Нарешті, HR-відділ працює над розвитком чинників нематеріальної мотивації та поліпшенням умов праці. Це може включати в себе створення комфортних робочих умов, підтримку балансу між роботою та особистим життям, соціальні програми та інші заходи, спрямовані на підвищення задоволеності співробітників від своєї роботи.

Головною метою логістичної системи підприємства є ефективна доставка необхідних товарів та продуктів у визначені місця при мінімальних витратах. Це включає постачання матеріалів, сировини та готової продукції вчасно та в потрібній кількості. Правильно організована логістична система дозволяє оптимізувати запаси на складах, що позитивно впливає на функціонування всієї економічної системи. Ключовими аспектами успішної роботи логістичної системи є оперативність та співпраця між працівниками складу та операторами, які координують їхню роботу.

Більшість співробітників компанії «Нова пошта» – це працівники відділень, сортувальних складів та кур'єри-водители. Компанія розуміє, що для даної категорії персоналу найважливіше – це соціальна захищеність і стабільність, своєчасна виплата заробітної плати та гарантії стабільності. Компанія як роботодавець, забезпечує ринкову оплату праці, офіційне працевлаштування з дотриманням трудового законодавства України.

Більшість посад які пропонує компанія, це найпростіші посади, які не потребують спеціальних навиків. Проте в будь-якому колективі, незважаючи на цілі, які необхідні досягти все одно потрібно працювати як злагоджена команда. Командна праця значно підвищує результативність, тоді як плінність кадрів навпаки не дозволяє досягати високої продуктивності праці та колективної роботи.

Саме тому, важливим є адаптація персоналу після прийому на роботу. В компанії «Нова пошта» діє лінійна система організаційної роботи підприємства, тобто Начальник відділення керує і координує роботу відділення, і під його керівництвом працюють оператори та вантажники. Тому в процесі адаптації саме він відіграє ключову роль.

Нижче наведені кілька методів, які допомагають контролювати ефективність роботи кожного співробітника в компанії «Нова пошта»(рис.2.1.):

1.Надання звіту керівниками за кожну тиждень.

Іноді зустрічаються працівники, які не дотримуються строків виконання завдань і постійно затримуються. Часто це відбувається через їхню неорганізованість і те, що вони витрачають час на інші справи, замість того, щоб працювати над своїми обов'язками. Такий підхід до контролю може бути ефективним і допоможе зекономити час.



Рис.2.1 Методи ефективного контролю співробітників.

2.Організація системи даних, яка буде віддалено обробляти дані і виводити в статистичні зведення. Існують системи обліку робочого часу, які

дозволяють оцінити, наскільки ефективно працівник використовує робочий час (працює або нічого не робить, виходячи зі своїх функціональних обов'язків). Така база допоможе легко контролювати всі результати роботи.

Співробітник вносить всі необхідні дані, які будуть відображатися і керівників в тому числі.

3. Організація змагань серед персоналу.

Проведення змагань для виробничих співробітників (від яких залежать швидкість і якість виконання замовлень) і продавців (від яких залежить прибуток) стає відмінним засобом мотивації і контролю персоналу.

Цілі для створення командної роботи (рис.2.2):

- Створити у персоналу мотивацію для змін, збалансованого дискомфорту з можливістю побачити нові захоплюючі перспективи;
- Провести презентацію з яскравим і наочним підтвердженням існуючих проблем, яка торкнеться не тільки розум, а й почуття співробітників. У презентації мають бути присутні не тільки сухі економічні показники, а й основа для мрії. Мало кого мотивує зростання маржинального прибутку, але багатьох-відчуття причетності до спільної справи;
- Створити в компанії умови для подачі пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності.

Система управління персоналом компанії «Нова пошта» включає в себе і програму розвитку персоналу. На підприємстві є стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

- здійснення професійної підготовки персоналу, це програма з допомоги адаптації нового працівника;
- організація виробничої адаптації персоналу, тобто надання посадових інструкцій при виході на роботу ;
- забезпечення повного використання здібностей.

Компанія «Нова Пошта» запустила проект по співпраці з молоддю та студентами – «КРУТО Нова Пошта», що вдало поєднує: Кар'єру, Розвиток, Успіх, Таланти та Освіту. Це нова ініціатива компанії яка покликана

розвивати співпрацю з студентами вищих навчальних закладів. Для студентів це можливість стажування в великій компанії, навчання та отримання базових знань та навиків.



Рис.2.2: Цілі команди «Нова Пошта»

Аналіз кадрового складу компанії виявив збільшення середньої кількості працівників, а також важливим фактором є переважання молодих спеціалістів віком до 30 років. Більшість з них мають вищу освіту.

Починаючи з 2015 року, ТОВ "Нова пошта" розпочала публікацію соціальних звітів компанії. Ці документи призначені для офіційного представлення інформації перед українським суспільством та іншими зацікавленими сторонами щодо проектів, які реалізуються для досягнення соціальних цілей. Важливо відзначити, що ці соціальні звіти включають стандартні елементи розкриття інформації відповідно до Global Reporting Initiative G4.

Починаючи з 2021 року, у компанії "Нова пошта" була прийнята "Стратегія корпоративної соціальної відповідальності". Це практичний документ, спрямований на розвиток сфери соціальної відповідальності та прямих інвестицій у цю сферу.

Можемо констатувати, що кожен проект, який реалізує ТОВ «Нова пошта», має чіткий зв'язок із баченням розвитку компанії і цінностями бренду.

Через участь у житті громад і систему соціальних інвестицій ТОВ «Нова пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. Підхід компанії до корпоративної соціальної відповідальності полягає не у вибіркового фінансуванні окремих ініціатив. Своім обов'язком вона вбачає можливість стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів.

Необхідно зайнятися питанням розвитку корпоративної культури організації, так як дослідження показують, що фінансовий стан організацій безпосередньо пов'язано з лояльністю співробітників і їх прихильністю цілям компанії. Якщо співробітники відчують себе в компанії комфортно, фінансові показники компанії зростають.

Цілеспрямована робота з розвитку корпоративної культури компанії дозволить сформувати у співробітників лояльність і відданість організації, залучити їх до діяльності компанії, пробудити їх творчий та інноваційний потенціал.

Співробітники, які працюють злагоджено як команда, досвіду командної роботи призводить до досягнення потужного синергетичного ефекту і в кінцевому підсумку - придбання компанією стійкого довгострокового конкурентної переваги за рахунок згуртованою і злагодженої роботи колективу.

Найбільшою проблемою є досить високий показник плинності кадрів.

Плинність кадрів є серйозною проблемою для будь-якої організації, оскільки вона негативно впливає на бізнес. Велика кількість звільнень

заважає формуванню стабільного колективу та корпоративного духу в компанії.

Нерідко причина звільнень вже знаходиться на етапі підбору персоналу. Це може бути спричинено недостатньою увагою до процесу підбору. Причинами такого непрофесійного підбору можуть бути тиск на рекрутерів для швидкого заповнення вакансії, бажання якнайшвидше знайти роботу претенденту або недостатнє інформування сторін про вимоги та очікування.

Іноді надмірна поспішність рекрутерів може призвести до найму непідходящого кандидата. Також можливо, що претендент не був достатньо інформований про деталі роботи, що може призвести до розчарування та, в кінці кінців, до звільнення.

Для полегшення та прискорення робіт у відділі кадрів впроваджуються такі заходи:

- ведення особистих карток працівників;
- прийом, переведення і звільнення працівників;
- оформлення відпусток та відряджень;
- складання наказів та звітної документації;
- отримання статистичної інформації;
- оперативний облік кадрових переміщень;
- ведення штатного розкладу.

Робота займає більшу частину життя, тому умови праці важливі для персоналу. Незатишний офіс, багатолюдність, шум, погане оснащення - то, що призводить до звільнення. Крім комфорту співробітників часто не влаштовує зарплата, премія, відносини з керівництвом і колегами.

Аналіз виявив високий рівень плинності персоналу – 25,7%. Найбільша кількість звільнень припадає на нових співробітників, які попрацювали менше 1 місяця в компанії. Це пов'язано з невідповідністю очікувань працівників та реальних умов праці, з великим навантаженням нових працівників з перших робочих днів.

Також важливою проблемою є не великі можливості кар'єрного росту. Мова йде про те що основна робота компанії пов'язана безпосередньо з поточною роботою логістичного підприємства. Тобто найбільш затребуваними вакансіями в компанії «Нова пошта» є водії, вантажники, оператори. Це досить проста робота, яка не передбачає кар'єрного росту і звідси причина високої плинності кадрів.

Роботодавці оцінюють амбітність працівників як цінний ресурс. Однак, в той же час, ця амбітність може викликати перебої, якщо працівники не бачать можливостей для кар'єрного зросту у власній компанії. Також, якщо працівники відчують незадоволеність своєю професією або виявляють бажання змінити напрямок своєї кар'єри, вони можуть шукати нові можливості у інших місцях, якщо не можуть реалізувати їх у поточній організації.

Головні виклики, пов'язані з цим, вимагають удосконалення стратегій планування та управління кадровими ресурсами, мотивації працівників, забезпечення інформаційною підтримкою кадрової політики, а також оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу.

Стратегія планування кадрів передбачає, що кадрова політика повинна відповідати стратегічним цілям підприємства. Це означає, що цілі кадрової політики повинні бути підпорядковані загальним цілям компанії, і вимоги до працівників визначаються відповідно до цих цілей.

Сьогодні підприємствам необхідно вдосконалювати систему соціальних відносин, яка забезпечує певний рівень соціальних гарантій. Нові вимоги до управління персоналом вимагають оптимізації роботи відділу кадрів, участі його у вирішенні ключових кадрових завдань, таких як кваліфікаційна робота з персоналом, створення кадрового резерву, процеси найму та внутрішньо-організаційна конкуренція.

Необхідно покращити технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

При розробці програм формування та покращення кадрової політики слід враховувати не лише її вплив на ефективність підприємства, але й на його ресурсне забезпечення, зокрема на обмежені фінансові ресурси.

Аналіз організаційно-економічних показників компанії свідчить, що прибуток ТОВ "Нова пошта" річно зростає, що дозволяє розширювати мережу відділень та створювати нові робочі місця. Це значущий фактор привабливості для молодих спеціалістів.

Аналізуючи функціонування підсистем управління персоналом, виявлено, що слабкими ланками є система пошуку та підбору персоналу і система адаптації. Неефективність цих підсистем може призвести до погіршення якості надання послуг клієнтам та зниження якісних характеристик персоналу, що може загрожувати позиції компанії на ринку.

Для компанії "Нова Пошта" надзвичайно важливо зберігати лідерські позиції на ринку транспортної логістики України. Тому планується подальше розширення мережі відділень в найближчі роки.

Компанія «Нова пошта» розробляє та тестує низку тренінгів, для допомоги співробітникам працювати ефективніше та злягодженіше.

Цілями корпоративних тренінгів, що здійснює компанія є:

- вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування;
- для підвищення кваліфікації персоналу використовують відрядження;
- розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі. Дуже ефективно працювати з студентами 4-5 курсу, це дає можливість стажування, яке необхідне для студентів.
- існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату великої компанії.

- тренінги по командній роботі, які передбачають будівництво ефективної командної роботи, цілями якого є покращення ефективності праці одного відділу або і цілої компанії..

Саме тому в найближчий час необхідно розробити систему заходів для удосконалення підбору кадрів для компанії «Нова пошта», для того щоб зменшити показник плинності кадрів та покращити показник продуктивності в командній роботі . Також необхідно покращити систему вдосконалення методів адаптації нових працівників після прийому на роботу.

2.4. Напрями удосконалення мотивації персоналу

Розроблено детальну поетапну систему підбору персоналу. Запропоновано розширити канали пошуку нових працівників до компанії, використовувати як внутрішній, так і зовнішній пошук кандидатів, а саме:

- пошук серед працюючого персоналу (це важливо, оскільки може означати підвищення для одного з працівників) ;
- залучення персоналу до пошуку кандидатів (розгляд кандидатури за рекомендацією);
- розміщення реклами у відділеннях «Нової пошти» (це ефективно, враховуючи постійний потік клієнтів);
- розміщення реклами про вакансії в соціальних мережах (оскільки молодь дізнається більшість інформації саме через соціальні мережі);
- розміщення реклами у міському транспорті;
- відвідування Ярмарок вакансій та співпраця з ВУЗами (це пріоритетний напрямок, оскільки дозволить залучати студентів для стажування).

Проаналізовано список вакансій, які є необхідними враховуючи постійне збільшення кількості відділень в компанії, відповідно до цих посад розроблено детальний перелік компетенцій та визначено рівень їх необхідності для кожної посади. Наступним кроком є розробка програми

адаптації для працівників. По-перше визначено наявні аспекти адаптації, а саме:

- організаційний;
- соціально-психологічний;
- професійний.

Інструменти, які допомагають наймати співробітників і проводити з ними професійну орієнтацію на основі компетенцій, такі:

- Посадовий інструктаж, при виході на роботу, що включає опис основних компетенцій і характеристика поточної роботи.

- Відбіркова комісія за участю співробітників для проведення співбесіди з кандидатами по основним компетенцій.

- Багато форматні співбесіди, що включають рольові ігри або опису сценаріїв, де розглядаються необхідні компетенції. У таких співбесідах можуть брати участь співробітники. Після співбесіди проводиться обговорення, де в ясній формі підкреслюється те, наскільки виконання даного завдання вимагає використання очікуваних компетенцій.

- Багато профільна орієнтація за наявними ресурсів і потужностей для розвитку багато профільної культури персоналу.

- Перехресне навчання нових співробітників процедур надання послуг з метою забезпечення багато профільної культури персоналу.

Плани по роботі з кадрами потрібно удосконалити враховуючи сучасну проблему плинності кадрів та стратегічні цілі компанії на кілька наступних років. Відділ кадрів, та керівники підрозділів приймають безпосередню участь в затвердженні кандидатів на нові посади. Необхідно приділяти особливу увагу таким питанням, як формування стабільного робочого колективу, питанням соціального розвитку колективу компанії «Нова Пошта». Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і покращення обслуговування, економічної ефективності і якості наданих послуг.

Планування потреби в кадрах включає в себе не лише план забезпечення підприємства робочими кадрами, але і план забезпечення управлінськими кадрами. Як вже зазначалось вище, найбільшою проблемою наразі є висока плінність кадрів. Це проблема яку потрібно вирішувати першочергово, і в цьому може допомогти якісне планування кадрів.

Для забезпечення підвищення кваліфікації команди, її учасникам необхідно буде виконати кілька форм завдань, зокрема, завдання щодо вдосконалення раніше отриманих або придбання нових навиків, завдання з придбання особою досвіду виконання додаткових завдань і обов'язків в рамках професії або займаної посади, а також завдання по формуванню і розвитку цифрової, управлінської, комунікаційної, медійної, мовленнєвої компетентності.

Ефективне спілкування керівника і підлеглого є одним з важливих інструментів мотивації. При спілкуванні слід спиратися на три основні складові:

- доброзичливе ставлення до співробітників;
- готовність до спілкування з усіма співробітниками, вміння уважно слухати і ставитися до співрозмовника з розумінням;
- проникливість, що дозволяє правильно оцінювати і враховувати почуття, побажання, фізичні, психоемоційні, інтелектуальні можливості і потреби конкретних працівників.

Підвищення кваліфікації - це вид професійного навчання, спрямований на збільшення рівня теоретичних знань, удосконалення практичних навичок та вмінь працівників підприємства. Це необхідно для відповідності постійно зростаючим вимогам до їх професійної компетентності.

Готовність і бажання співробітників виконувати свою роботу - найважливіші чинники підвищення ефективності функціонування будь-якої організації. Тому одним із головних завдань для менеджерів є пошук ефективних методів і способів управління персоналом, які сприяють активізації людського потенціалу і підвищенню мотивації праці.

Вибір конкретних методів залежить від умов реалізації загальної концепції управління персоналом, а також використання наявних ресурсів. Найбільш ефективним вважається застосування декількох методів одночасно, так як їх використання в поєднанні один з одним, дає приріст загальної корисності. Виходячи з цього, мотиваційна складова особистості і колективу і керівника організації пов'язує між собою всю сукупність процесів, що відбуваються в організації, визначає їх спрямованість і впливає на спонукальні мотиви в психології людини, що ведуть до реалізації поставлених цілей.

Для цього відділом кадрів компанії «Нова Пошта» організована підготовка та перепідготовка кадрів. Відділ кадрів турбується про те, щоб на підприємстві були створені необхідні умови для сумісництва навчання з роботою і дотримувались пільги, передбачені діючим законодавством.

Також важливо звернути увагу на мотивацію співробітників, завдання HR-фахівця - створити необхідні умови для комфортної роботи співробітників і забезпечити їм бажану винагороду за їх зусилля. Мотивація має величезне значення для бізнесу. Мотивовані співробітники краще працюють, більш продуктивні і залучені.

Важливе завдання керівників і HR-менеджерів створювати такі умови роботи, в яких співробітники будуть відчувати себе мотивованими і ефективними.

Добре мотивована команда може призвести до таких переваг:

- Підвищення якості продукції або послуг, що може знизити їх собівартість і надати конкурентну перевагу на ринку.
- Зменшення відсотку прогулів, оскільки задоволені працівники менш схильні до відсутності на роботі.
- Зниження обороту персоналу, що може зменшити витрати на навчання та підбір персоналу.
- Покращення репутації компанії як привабливого роботодавця, що полегшує приваблення талановитих спеціалістів.

- Підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів завдяки мотивації співробітників.

Фінансова винагорода може виглядати:

- Гідна заробітна плата.
- Премії, бонусна система.
- «Плюшки» у вигляді подарункових сертифікатів на певну суму (для відвідування магазинів, спа-центрів, ресторанів).
- Навчання співробітника за рахунок роботодавця, відвідування професійних конференцій і тренінгів.

Окрім фінансових винагород, використовують також нематеріальні ресурси, такі як «суспільне визнання» у вигляді:

- Грамота або нагорода.
- Подяка на словах або заохочувальну повідомлення в корпоративному чаті.
- Занесення подяки до особової справи співробітника.
- Корпоративні атрибути (чашка, футболка) із спеціальним написом на кшталт «Кращий працівник».
- Інформаційна дошка або корпоративна газета, де відзначають тільки кращих працівників.
- Спеціальне місце для парковки.
- Позачерговий відпустку.

Мотиваційний інструмент у вигляді «відповідальності»:

- Ширші повноважень.
- Відповідальність за певний проект / відділ.
- Доступ до раніше недоступної інформації.

Відсутність використання мотиваційних інструментів не завжди означає, що співробітник не задоволений роботою. Але їх наявність виразно підвищує продуктивність і приносить задоволення від роботи.

Компанія «Нова Пошта» направляє працівників на навчання в середні спеціальні і вищі навчальні заклади. Підприємство також підтримує

навчальні заклади в підготовці молоді до праці, до формування професійних навиків. До завдання кадрової роботи в компанії входить проведення атестації керуючих працівників та спеціалістів, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог.

Створення резерву кадрів на даному підприємстві теж одне з пріоритетних завдань, і повинне базуватись на існуючій статистиці найбільш затребуваних посад. Списки резерву складаються на керівні посади, що можуть бути необхідними для компанії а також необхідні для всіх існуючих в компанії вакансій. Список резерву кадрів складається і щорічно уточнюється в зв'язку з вибуттям з них у випадку невідповідності вимогам, пропонованим до зарахування в резерв, у зв'язку з виїздом в інший район і т.п. Тому і пошук кандидатів у резерв це постійний процес, що потребує уваги відділу кадрів.

Однією з найбільших проблем, з якими зіштовхуються працівники служби управління персоналом компанії "Нова Пошта", є нестача кваліфікованих кадрів як у відділеннях, так і на загальному ринку праці. Тому використання ефективних стратегій професійного підбору кадрів є критично важливим. По-перше, це стосується виявлення та відбору найкращих з численних кандидатів, а по-друге, це означає використання всіх можливих зусиль та професійних навичок для залучення цих потенційних працівників.

Першочерговим завданням є підвищення іміджу компанії на ринку праці і активний розвиток його. Хоча компанія "Нова Пошта" може мати позитивний імідж на ринку праці та перевагу перед іншими, висока текучість кадрів може створювати враження майбутнім співробітникам про несприятливі умови праці.

Заходи з удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Нова пошта»

Система адаптації необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібно новому співробітнику для того, щоб освоїтися на новому місці і почати працювати з максимальною віддачею.

Компанії витрачають багато часу і коштів на найм кращих претендентів. Тому дуже важливо переконатися в тому, що нові співробітники залишаться у компанії і будуть працювати довго і продуктивно. Перший крок до досягнення цієї мети - ефективний процес адаптації, який допоможе співробітникам відчувати себе комфортно на новому робочому місці і швидко включитися в роботу.

Адаптація співробітника в компанії відноситься до будь-якої дії, яка допомагає зрозуміти, як все працює в компанії, познайомитися з культурою компанії і відчути себе потрібним і цінним в новій команді. Відсутність правильної адаптації це одна з причин, за якими багато нових співробітники кидають роботу протягом перших трьох місяців. Це величезна втрата для компанії, якій доводиться повторювати дорогий процес найму, щоб знайти заміну. І це не рахуючи ресурсів, витрачених на навчання і зарплату нового співробітника протягом роботи в компанії.

Правильна адаптація нових співробітників може значно вплинути утримання персоналу у вашій компанії. Ще одна перевага хорошої політики адаптації полягає в тому, що нові співробітники швидше досягають повної продуктивності. Якщо вони не отримують адекватної допомоги від відділу кадрів або їх менеджера, то просто намагаються розібратися з усім самотійно і компанія втрачає потенційний дохід. Якщо нові співробітники проходять через добре організований процес адаптації, вони швидше освоїться на новій посаді і стануть більш цінними для своєї команди і компанії.

Люди не йдуть з компаній, вони йдуть від менеджерів. Це причина номер один, чому співробітники переходять в інші організації. Таким чином, саме провідні менеджери (керуючі менеджери, менеджери відділення) є найбільш недооціненими гравцями в питаннях адаптації.

Головне завдання ваших менеджерів - розвивати і створювати високоефективні команди. Потрібно навчити менеджерів використовувати правильні навички та інструменти, щоб бути кращими лідерами команди. Продовження адаптації протягом першого року або більше може збільшити утримання нових працівників.

Переваги розширення програми адаптації персоналу для компанії наступні:

- Навчання невеликими частинами, відоме як "ефект інтервалу", дозволяє краще зрозуміти і засвоїти інформацію.
- Більш тривала адаптація допомагає співробітнику краще зрозуміти свою роботу, зрозуміти, як вона впливає на компанію, і швидше досягти продуктивності.
- Якісна адаптація підтримує зацікавленість співробітників, що є ключовим фактором для покращення утримання нових співробітників.

На мою думку, компанії варто спробувати «партнерський» підхід в адаптації персоналу з елементами «наставництва».

Перевага стратегії наставництва:

- Люди вчаться краще, коли їм показують процес особисто в робочому середовищі.
- Спілкування віч-на-віч вимагає уважного слухання і зворотного зв'язку, що призводить до більш продуктивної навчання.
- Здатність розуміти «м'які» навички роботи. Ми всі знаємо, що є так багато необхідних навичок поза посадових обов'язків, яким важливо вчитися, щоб бути успішним.
- Наставник, який навчає нового співробітника, теж виграє від цього, так як він має відмінну можливість повторити і закріпити свої знання.

Можна також ввести практику певного привітання з виходом на роботу. Очистити стіл вашого нового співробітника і зібрати вітальний набір. Це допоможе полегшити адаптацію нового працівника та відчувати себе частиною команди. Туди можна включити:

- вітальний лист.
- нові документи по найму і кадрові документи.
- Інструкції з налаштування ПО.
- фірмова футболка.
- кружка компанії.
- ручки і стікери.
- Копія організаційної діаграми компанії.
- Копія графіка першого тижня.

«Партнерський» підхід зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співробітників. По суті цей підхід є ознакою зрілості компанії і повністю відповідає компанії «Нова Пошта», яка позиціонує себе соціально відповідальною і яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при наймі персоналу і його адаптації.

Сьогодні, у компанії «Нова пошта» є всі умови для того щоб розробити програми, які відповідають інтересам, технічним звичкам і поведінці співробітників на робочому місці. Потрібно створити такі адаптаційні практики, які будуть комфортні і ефективні для кожного співробітника, враховуючи специфіку роботи компанії.

Зрілий роботодавець повинен розуміти, що ідеальних працівників не буває і що кожен прийом на роботу - це компроміс між очікуваннями і дійсністю. І необхідністю є одразу приступити до процесу адаптації, це набагато ефективніше ніж знову шукати співробітників.

Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам робочого місця дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників в нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, які визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш гідного кандидата.

Керуючі менеджери (менеджер відділення), на мою думку, все ще занадто мало часу приділяють такому напрямку як коучинг. Їх тренерські обов'язки найчастіше зводяться до проведення одиничних сесій і роздачі порад. Щоб коучинг був ефективним, внутрішні наставники повинні чітко розуміти мету практик для конкретної організації і які дії їм необхідно зробити.

Коуч повинен питати, а не розповідати, викликати думки, а не давати вказівки, повинен залучати людини до відповідальності за свої дії і цілі.

Підвищити ефективність, стимулювати прагнення до креативного мислення, виявляти сильні сторони і потреби в розвитку колег, а також разом з підопічними ставити і домагатися складних цілей.

Компанія «Нова пошта» ставить перед собою цілі ефективного зростання і в подальшому продовжуватиме збільшення кількості відділень. З ростом розміру компанії збільшується кількість функціональних і інформаційних зв'язків. В процесі адаптації необхідно їх освоєння, що вимагає певного часу і відповідно витрат.

Отже, для оптимізації процесу адаптації в компанії потрібно налагодити його так, щоб він відповідав потребам сучасного етапу. Це дозволить скоротити тривалість адаптаційного періоду і витрати на нього в кілька разів, що приносить значні переваги як компанії, так і працівникові. Співробітникам вигідно, щоб адаптаційний процес пройшов якомога швидше, оскільки це дозволяє уникнути моральних і матеріальних втрат, пов'язаних з нестабільністю нової роботи.

Щодо методів зовнішнього підвищення кваліфікації, вони включають:

- Конференції, зустрічі, симпозіуми, які сприяють активному навчанню, розвитку комунікативних навичок і логічного мислення, а також вчать специфіці публічних виступів.
- Тренінги, під час яких тренер надає інструкції та перевіряє засвоєння знань протягом певного часу.

- Лекції, які, хоча є традиційним методом, зараз доповнюються іншими активнішими методами навчання.
- Самостійне навчання, яке вимагає самодисципліни та відповідальності, але є простим і доступним завдяки різноманітним навчальним програмам і дистанційному навчанню.
- Інтерактивні курси, які дозволяють отримати, закріпити і перевірити знання за допомогою спеціальної навчальної програми.

Вважається, що для покращення показників роботи персоналу на основі компетенцій можуть бути корисні наступні інструменти:

- Анкетування клієнтів для виявлення ступеня їх задоволеності або установка ящиків для скарг і пропозицій.
- Повідомлення про негативну реакцію або анонімні повідомлення про недопрацювання.
- Щорічне проведення самооцінки, яка дозволяє визначити сильні і слабкі боку з точки зору компетенцій.
- Спільні наради для покращення результатів роботи.
- Щорічна або періодична атестація.
- Оцінки, що відображають результати минулих планів навчання і включають розробку планів наступного етапу навчання.
- Наставництво.
- Коучинг.
- Щорічна атестація.
- Звіти про виникнення виробничих проблем.
- Форми для скарг і пропозицій клієнтів.

Також актуальною є розробка система тренінгів для побудови командної роботи. Така програма допоможе співробітникам освоїти сучасні технології командної роботи на підприємства:

- Ефективні техніки групового згуртування і відчуття «Ми»;
- Створення атмосфери довіри і групового єдності;

- Опанування кращими способами домовлятися і впевнено будувати відносини;
- Формування вміння конструктивно реагувати на критику і отримувати користь з складних ситуацій;
- Знати природу групової динаміки і рольового розподілу в групі;
- Втілювати в життя конструктивні способи міжособистісної взаємодії;
- Успішно структурувати робочий час.

Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в компанії могли б зменшити її витрати на адаптацію персоналу. Знову найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутність конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників.

Висновки до Розділу 2

Розділ II аналізує та вдосконалює систему мотивації персоналу підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Починаючи з організаційно-економічної характеристики підприємства, відбувається глибокий аналіз його фінансово-економічного стану. Це дозволяє зрозуміти ключові аспекти функціонування підприємства та ідентифікувати основні проблеми, що можуть впливати на мотивацію персоналу.

Далі, проводиться діагностика існуючої системи управління мотивації персоналу, в результаті чого виявляються її переваги та недоліки. Цей етап аналізу дає змогу зрозуміти, які аспекти мотивації працівників вже успішно впроваджені, а також виявити області, які потребують подальшого вдосконалення.

Завершує розділ аналіз напрямків удосконалення системи мотивації персоналу, що базуються на виявлених проблемах та потребах підприємства. Це може включати в себе впровадження нових методів стимулювання,

покращення корпоративної культури, розвиток системи навчання та розвитку персоналу тощо.

Отже, аналіз та вдосконалення системи мотивації персоналу є ключовим етапом для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Впровадження ефективних заходів з мотивації персоналу допоможе підвищити продуктивність працівників, знизити текучість кадрів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкуренції.

ВИСНОВКИ

Компанія «Нова Пошта» - сьогодні лідер з надання логістичних послуг в Україні, вона забезпечує швидку доставку товарів у всі куточки України. Мережа компанії нараховує більше 6 000 відділень, що дозволяє швидко доставляти товари в найменші та найвіддаленіші куточки України. Компанія інтегрує корпоративну соціальну відповідальність у стратегію управління компанією ТОВ «Нова Пошта» для досягнення стратегічних цілей компанії.

Неопрацьована або формальна система мотивації персоналу в компаніях може викликати серйозні проблеми. Це може призвести до збільшення оборотності персоналу, погіршення іміджу компанії та низьких показників продуктивності. Для уникнення цих проблем або вирішення ситуації необхідно провести аналіз ефективності процесів управління персоналом, розглянути їхню чисельність, мотиваційні стратегії та інші аспекти.

При створенні ефективної системи мотивації персоналу враховуються різноманітні аспекти, такі як соціальні, науково-технічні, виробничо-комерційні та економічні цілі. Кадрова політика підприємства спрямована на розвиток стратегій управління персоналом, а також на раціональний підбір, наймання і збереження кваліфікованих працівників. Важливими аспектами є аналіз, планування та прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, а також оцінка навичок, майстерності і особистісної відповідальності

працівників. Крім того, кадрова політика включає оцінку виконаної роботи, організацію рекламних заходів та співпрацю з зовнішніми організаціями. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, а також створення сприятливих умов праці також мають велике значення.

Компанії витрачають багато часу і коштів на найм кращих претендентів. Тому дуже важливо переконатися в тому, що нові співробітники залишаться у компанії і будуть працювати довго і продуктивно. Перший крок до досягнення цієї мети - ефективний процес адаптації, який допоможе співробітникам відчувати себе комфортно на новому робочому місці і швидко включитися в роботу.

Сьогодні, у компанії «Нова пошта» є всі умови для того щоб розробити програми, які відповідають інтересам, технічним звичкам і поведінці співробітників на робочому місці. Потрібно створити такі адаптаційні практики, які будуть комфортні і ефективні для кожного співробітника, враховуючи специфіку роботи компанії.

Також важливо звернути увагу на мотивацію співробітників, завдання HR-фахівця - створити необхідні умови для комфортної роботи співробітників і забезпечити їм бажану винагороду за їх зусилля. Мотивація має величезне значення для бізнесу. Мотивовані співробітники краще працюють, більш продуктивні і залучені.

Першочергово, необхідно подумати про імідж компанії на ринку праці і займатись його розвитком. Компанія «Нова пошта», на перший погляд, володіє позитивним іміджем на ринку праці, має безспірну перевагу перед іншими, і це, звичайно, сприяє природному притоку резюме кваліфікованих спеціалістів. Проте з іншого боку висока плинність кадрів говорить майбутнім працівникам про погані умови праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 9. С. 232–236.
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor_2014_3_22.pdf (дата звернення 12.05.2024).
3. Балабанова Л.В., Холод І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. К: ЦУЛ, 2012. 612 с.
4. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 312-315. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf>. (дата звернення 12.03.2024).
5. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: метод. рек. до вивч. дисц. ДонНУЕТ. Кривий Ріг, 2017. 71 с.
6. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
8. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.03.2024).)

9. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип. 17. С. 224–229.
10. Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2021. Вип. 174. С. 199-206.
11. Головач Н., Дмитренко Г. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з урахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія «Економіка і управління». 2019. Т. 30(69). № 6. С. 43–48.
12. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2022. № 69 С.80-86.
13. Грідін О. В. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу туристичних фірм України. *Конференцію включено до Переліку проведення наукових конференцій з проблем вищої освіти і науки Міністерства освіти і науки України на 2022 рік, № 124. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету/за заг. ред. Ю. Губені, О. Лисюк, Б. Шувара, В. Крупи, Н. Маркович, 2022. С. 330-333.*
14. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105–110.
15. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник*

- Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».*
2021. Вип. 41. С. 22–26.
16. Грідін О., Заїка С. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 42.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586>
(дата звернення 12.03.2024).
 17. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. К. : Ліра - К, 2015. 328 с.
 18. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.03.2024).
 19. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Поясник Г.В., Шершенюк О.М. Економіка виробництва. Навчальний посібник для практичних занять. Харків: ХНАДУ, 2017. 282 с.
 20. Дмитрієв І.А., Іванілов О.С., Шевченко І.Ю., Кирчата І.М. Економіка підприємств автомобільного транспорту: навчальний посібник для самостійної роботи та поточного контролю знань студентів закладів вищої освіти. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с.
 21. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018. 292 с.
 22. Доберчак Н. І. Економіка виробництва : навч. посіб. К. : Ліра - К, 2015. 258 с.
 23. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

24. Економіка підприємства : навчальний посібник / уклад. : Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик ; Нац. ун-т "Києво-Могилянська академія". Київ : [НаУКМА], 2018. 302 с.
25. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. Херсон: Олді-Плюс, 2015. 668 с.
26. Економіка підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС. 2017. 192 с.
27. Жосан Г. В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві / Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко // *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 33-37.
28. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 116–125.
29. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
30. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf> (дата звернення 12.03.2024).
31. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 9(1). С. 77–80.
32. Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_10 (дата звернення 12.03.2024).
33. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.

- 34.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2.1 №75-83.
- 35.Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Київ: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. Київський національний економічний ун–т. Київ 1998. 224 с.Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*, 2021. № 3. С.70-86.
- 36.Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
- 37.Логістичні інформаційні системи: принципи організації інформації. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14579/.121> (дата звернення 12.03.2024).
- 38.Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. 3–тє вид. Львів : Новий Світ–2000, 2012. 248 с.
- 39.Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 7-11.
- 40.Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 4. С. 94–98.
- 41.Михайленко О. В. Система оцінки та мотивації персоналу / О. В. Михайленко, Ю. Д. Закревська, К. М. Ярчук // Results of modern scientific research and development : proceedings of III International

- scientific and practical conference 29-31 May, Madrid, Spain 2021. Madrid, Spain. 2021. pp.596–606
- 42.Мотивація праці в різних країнах світу. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world/> (дата звернення 12.03.2024).
- 43.Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi (дата звернення 12.03.2024).
- 44.Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226–235.
- 45.Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 12.03.2024).
- 46.Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> [HYPERLINK "http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629"&](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629) [HYPERLINK "http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629"z=2629](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629) (дата звернення 12.03.2024).
- 47.Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”*, 2022. №2. С. 324-334.
- 48.Савицька О.М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ, 2022.

- 49.Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення 12.03.2024).
- 50.Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
- 51.Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 294–300.
- 52.Тюріна Н. М., Гой, І. В., Бабій. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учебової літератури, 2015. 392 с.
- 53.Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2022. № 4. С. 98–102.
- 54.Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. Київ :Наш Формат, 2015. 384 с.
- 55.Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення 12.03.2024).
- 56.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
- 57.Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 33. С. 137–140.

- 58.Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. Київ : Урожай, 2013. 416 с.
- 59.Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197–202.
- 60.Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. *Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“*. Тернопіль, 2021. URL:
http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2021_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf (дата звернення 12.03.2024).

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА	Дата (рік, Місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2022	01	01
			31316718		
			800000000001		
			26643		
Територія	місто Київ	за КОАТУУ			
Форма власності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
		за КВЕД	52.29		
Кількість працівників	29790				
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту				
Одиниця виміру:	тис. грн.				
Адреса	Україна, 03194, місто Київ, б.Кольцова, будинок , квартира				

v

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Активи

Форма №1 Код за ДКУД

18010
01

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 485.00	108 324.00
первісна вартість	1001	195 854.00	199 978.00
накопичена амортизація	1002	91 369.00	91 654.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437 370.00	701 136.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
Основні засоби	1010	2 108 977.00	3 351 500.00
первісна вартість	1011	3 101 898.00	5 182 319.00
знос	1012	992 921.00	1 830 819.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	100 639.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	89 651.00	131 634.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	38 995.00	190 460.00
Усього за розділом I	1095	2 880 117.00	4 583 693.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	96 635.00	188 871.00
Виробничі запаси	1101	96 635.00	188 221.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	650.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445 265.00	678 593.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 415.00	53 432.00
з бюджетом	1135	21 600.00	10 741.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	29 833.00	5 722.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587 721.00	848 238.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 223.00	917 065.00
Готівка	1166	4 144.00	47.00
Рахунки в банках	1167	680 375.00	790 419.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 270.00	14 028.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 287 962.00	2 716 690.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 168 079.00	7 300 383.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	27 300.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 243 657.00	2 154 949.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 271 410.00	2 186 904.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	160 020.00	397 182.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	907 094.00	1 241 240.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
1	2	3	4
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 067 114.00	1 638 422.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 179 572.00	1 447 572.00
товари, роботи, послуги	1615	612 206.00	802 700.00
розрахунками з бюджетом	1620	343 819.00	408 141.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 458.00	62 466.00
розрахунками зі страхування	1625	38 619.00	57 009.00
розрахунками з оплати праці	1630	285 201.00	336 162.00
за одержаними авансами	1635	42 888.00	39 173.00
за розрахунками з учасниками	1640	39 440.00	43 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	282 302.00	333 356.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 150.00	1 193.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 358.00	6 251.00
Усього за розділом III	1695	2 829 555.00	3 475 057.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
Баланс	1900	5 168 079.00	7 300 383.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857.00	13 453 318.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086.00	10 504 342.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 025 771.00	2 948 976.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	166 643.00	145 518.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 469 141.00	1 244 681.00
Витрати на збут	2150	416 263.00	337 356.00
Інші операційні витрати	2180	768 703.00	488 313.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307.00	1 024 144.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	687 882.00	493 080.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	533 590.00	429 857.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	602 457.00	219 010.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142.00	868 357.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98 850.00	-85 403.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292.00	782 954.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	991 292.00	782 954.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 439 947.00	1 328 450.00
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467.00	4 202 519.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549.00	824 113.00
Амортизація	2515	930 615.00	675 301.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2520	7 679 615.00	5 544 309.00
Разом	2550	15 531 193.00	12 574 692.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

Бухгалтер

Тимофєєва Аліна Іванівна

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА	Дата (рік, Місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2023	01	01
Територія	місто Київ	за КОАТУУ	31316718		
			8000000000001 26643		
Форма власності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
			52.29		
Кількість працівників	27819	за КВЕД			
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту				
Одиниця виміру:	тис. грн.				
Адреса	Україна, 03194, місто Київ, б.Кольцова, будинок , квартира				

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком v
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці) Складено (зробити позначку "v"
 у відповідній клітинці):

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на **31 грудня 2022 р.**

Активи

Форма №1 Код за ДКУД

**18010
01**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00

знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	73 263.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	282.00
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	76 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Бухгалтер

Шевченко Аліна Іванівна

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА	Дата (рік, Місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2024	01	01
Територія	місто Київ	за КОАТУУ	31316718		
			8000000000001 26643		
Форма власності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
			52.29		
Кількість працівників	26327				
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту				
Одиниця виміру:	тис. грн.				
Адреса	Україна, 03194, місто Київ, б.Кольцова, будинок , квартира				

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці) Складено (зробити позначку "v"
 у відповідній клітинці):

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Активи

Форма №1 Код за ДКУД

18010
01

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	73 263.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	282.00
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	76 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Бухгалтер

Шевченко Аліна Іванівна