

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Шишова Андрія Анатолійовича

на тему **«Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства**

(за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)»

Науковий керівник к.е.н., доцент
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Радько В.М.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____
(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг
2026

ЗАЯВА

Я, Шишов Андрій Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)» написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

04.06.2026

підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України
березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Форма навчання денна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Шишову Андрію Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)»**

Науковий керівник роботи **Радько Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент,**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 194-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ
МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ
«НОВА ПОШТА» ТА РЕЗЕРВІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА

Об'єкт дослідження - мотивація персоналу на підприємствах логістичної галузі
Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства

Мета кваліфікаційної роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Нова Пошта» на основі комплексного аналізу та світового досвіду

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	16.06.2026р
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ **В.М. Радько**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **А.А. Шишов**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланк
4. А4 (210× 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Шишов А.А. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»). – Рукопис

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність – Державний університет економіки і технологій. – Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена розробленню ефективного мотиваційного механізму діяльності підрозділу підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта» – лідера ринку експрес-доставки України.

Проведено критичний аналіз методів оцінки ефективності мотивації, запропоновано комбінований підхід (аналіз ФОП, коефіцієнт випередження, eNPS, опитування задоволеності). Узагальнено світовий досвід вирішення проблем мотивації в логістиці (DHL, FedEx, JoyRide Logistics). Виконано аналітичну оцінку ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр., яка виявила операційне зростання (відправлення +35,5%, мережа +88,9%) на тлі критичного дисбалансу: зростання зарплати на 115% при зростанні доходу лише на 5,8%, перевитрати ФОП 397,7 млн грн, падіння рентабельності продажу з 19,5% до 5,3%. Опитування персоналу (n=60) показало найнижчу задоволеність системою преміювання (3,2 бали) та кар'єрним розвитком (3,3 бали), eNPS = 15% (45% «пасивних»).

Розроблено три комплексних напрями вдосконалення: 1) оптимізація матеріального стимулювання (зміна структури ФОП на 55/30/15); 2) підвищення нематеріальної мотивації (кар'єрні карти, програма визнання, горизонтальний ріст); 3) удосконалення кадрових процесів (інтенсифікація адаптації, програми лояльності, диференціація соцпакета). Розраховано економічну ефективність трьох пріоритетних заходів: усунення перевитрат ФОП (397,7 млн грн), економія на зниженні плинності (15–33 млн грн/рік), додатковий дохід від скорочення адаптації (75,5 млн грн/рік). Сукупний чистий ефект – 633–703 млн грн на рік.

Прогнозний вплив заходів передбачає зростання чистого прибутку на 24–32%, рентабельності продажу до 6,6–7,0%, продуктивності праці на 5,6–7,5%, підвищення eNPS до 30–35% та зниження плинності на 3–5 в.п.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності мотивації персоналу, усунення перевитрат ФОП та покращення фінансових результатів.

Ключові слова: мотиваційний механізм, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, фонд оплати праці, коефіцієнт випередження, eNPS, логістичне підприємство, ТОВ «Нова Пошта», економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Теоретична сутність та економічний зміст мотиваційного механізму підприємства	11
1.2. Критичний аналіз методів оцінки ефективності мотивації праці на підприємстві	16
1.3. Сучасні проблеми функціонування мотиваційного механізму на підприємствах логістичної галузі та світовий досвід їх вирішення	23
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РЕЗЕРВІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та перспектив його розвитку	31
2.2 Структурно-динамічний аналіз мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»	42
2.3 Узагальнення проблем та діагностика резервів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»	56
Висновок до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА	62

3.1. Напрями удосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Нова Пошта»	62
3.2 Розрахунок економічної ефективності пріоритетних заходів та прогнозний вплив на фінансово-економічні показники	66
Висновок до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

В умовах сучасних економічних реалій України, що характеризуються воєнним станом, високою міграцією населення, дефіцитом кваліфікованих кадрів та цифровою трансформацією бізнесу, проблема ефективної мотивації персоналу набуває особливої гостроти. Для підприємств логістичної галузі, де якість роботи безпосередньо залежить від операційного персоналу (водіїв, сортувальників, операторів відділень), створення дієвого мотиваційного механізму є критичним фактором конкурентоспроможності. За даними міжнародних досліджень, понад 60% логістичних посад трансформуються під впливом автоматизації та ШІ, однак лише 28% працівників мають доступ до відповідного навчання, а 30% готові звільнитися через відсутність кар'єрних перспектив. Вітчизняний ринок експрес-доставки демонструє зростання (лідер – ТОВ «Нова Пошта» доставила 557 млн відправлень у 2024 році), однак супроводжується зниженням рентабельності та випереджальним зростанням витрат на оплату праці. Це обґрунтовує необхідність науково-практичної розробки ефективного мотиваційного механізму, здатного забезпечити баланс між інтересами працівників та цілями підприємства.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу на підприємствах логістичної галузі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Нова Пошта» на основі комплексного аналізу та світового досвіду.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до сутності мотиваційного механізму, систематизувати сучасні теорії мотивації та новітні тренди (цифровізація, wellbeing, ESG, психологічна безпека).
2. Провести критичний аналіз методів оцінки ефективності мотивації праці, виявити їх переваги та обмеження, обґрунтувати комбінований підхід.
3. Дослідити основні проблеми мотивації персоналу в логістичних підприємствах та узагальнити світовий досвід їх вирішення.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр., включаючи аналіз конкурентного середовища, фінансових показників, показників з праці та рентабельності.
5. Провести структурно-динамічний аналіз мотиваційного механізму компанії (кадровий потенціал, динаміка ФОП, співвідношення продуктивності та зарплати, коефіцієнт випередження, економія/перевитрати).
6. Оцінити рівень задоволеності персоналу матеріальною та нематеріальною мотивацією шляхом опитування та розрахунку eNPS.
7. Систематизувати проблеми чинного мотиваційного механізму та діагностувати резерви його вдосконалення.
8. Розробити три комплексних напрями вдосконалення мотиваційного механізму (матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, кадрові процеси), обрати пріоритетні заходи.
9. Розрахувати економічну ефективність пріоритетних заходів (витрати, ефект, окупність) та спрогнозувати їх вплив на фінансово-економічні показники та показники з праці підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: теоретичного узагальнення – для аналізу сутності мотиваційного механізму та еволюції теорій мотивації; порівняльного аналізу – для вивчення методів оцінки ефективності та світового досвіду; економіко-статистичного аналізу – для розрахунку динаміки показників діяльності, продуктивності праці, ФОП,

рентабельності; графічного та табличного – для візуалізації результатів; факторного аналізу – для оцінки впливу окремих факторів на зміну показників; соціологічного опитування – для визначення задоволеності персоналу; розрахунково-конструктивного – для обґрунтування заходів та їх економічної ефективності.

Роботу виконано на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про управління), даних аналітичних порталів (clarity-project.info, opendatabot.ua, youcontrol.com.ua), статистичних матеріалів Державної служби статистики України, результатів моніторингу ринку праці та логістичних послуг, наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також результатів власного опитування працівників компанії.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності мотиваційного механізму, усунення перевитрат ФОП, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Запропоновані заходи (коригування структури ФОП, програма визнання, інтенсифікація адаптації) мають розраховану економічну ефективність із сукупним чистим ефектом 633–703 млн грн на рік. Отримані результати можуть бути також використані іншими підприємствами логістичної галузі та суб'єктами господарювання з високою часткою операційного персоналу.

Кваліфікаційна робота виконана на 80 сторінках основного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (28) та додатків (1). Робота ілюстрована таблицями (26), рисунками (2), що забезпечує наочність результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична сутність та економічний зміст мотиваційного механізму підприємства

В умовах динамічних змін економічного середовища, цифрової трансформації бізнесу та посилення кадрових викликів (дефіцит кваліфікованих працівників, висока плинність, зміна ціннісних орієнтирів поколінь) проблема мотивації праці набуває особливої актуальності. Сучасний ринок праці України, що функціонує в умовах воєнного стану, характеризується значною невизначеністю, міграцією населення, трансформацією зайнятості (зростання віддаленої роботи, фрілансу) та посиленням конкуренції за якісний персонал. Саме тому формування дієвого мотиваційного механізму, здатного адаптуватися до швидких змін і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, стає стратегічним пріоритетом для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність.

Науковий інтерес до проблем мотивації персоналу та створення ефективних мотиваційних механізмів не згасає протягом останніх десятиліть. Попри значну кількість досліджень, у науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане визначення категорії «мотивація». Більшість авторів сходяться на думці, що мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (потреб, інтересів, мотивів, стимулів, цілей), які спонукають людину до діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність та тривалість. Узагальнюючи різні підходи та враховуючи сучасний контекст, пропонуємо таке визначення: мотивація персоналу – це динамічний процес свідомого вибору працівником типу поведінки, що забезпечує баланс між задоволенням його

актуальних потреб (матеріальних, соціальних, психологічних) та досягненням стратегічних цілей підприємства, реалізований через систему внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів з урахуванням зовнішніх викликів.

Незважаючи на те, що фундаментальні теорії мотивації були сформульовані у ХХ столітті, вони зберігають свою евристичну цінність, однак потребують сучасної інтерпретації з урахуванням трансформації трудових відносин.

Таблиця 1.1

Класичні теорії мотивації та їх актуальність у сучасних умовах

Теорія (автор)	Ключова ідея	Сучасне застосування / обмеження
Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Потреби утворюють ієрархію: від фізіологічних до самоактуалізації	У сучасному світі ієрархія не є жорсткою: можливі нетипові комбінації потреб; цифрова економіка загострила потребу в самореалізації навіть при низькому рівні доходу
Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Гігієнічні фактори (умови, зарплата) \neq мотиватори (визнання, відповідальність, досягнення)	В умовах воєнного стану гігієнічні фактори (безпека, стабільність) можуть стати мотиваторами; грань між факторами розмивається залежно від індивідуальних цінностей
Теорія очікувань (В. Врум)	Мотивація залежить від очікувань: «зусилля \rightarrow результат \rightarrow винагорода \rightarrow задоволення»	Ключова для побудови прозорих KPI-систем; потребує цифрових інструментів для моніторингу та зворотного зв'язку в реальному часі
Теорія справедливості (С. Адамс)	Працівники порівнюють власний внесок/винагороду з внеском/винагородою інших	Особливо актуальна в епоху прозорості (соціальні мережі, Glassdoor, DOU); вимагає відкритої системи грейдів та регулярних бенчмаркінгів зарплат
Теорія Х та Y (Д. Мак-Грегор)	Х: люди ліниві, потребують контролю; Y: прагнуть відповідальності та розвитку	Сучасний менеджмент орієнтується на «теорію Z» (залученість) та гібридні моделі залежно від типу завдань (творчі/рутинні)
Школа людських відносин (Е. Мейо)	Соціальні та психологічні фактори впливають на продуктивність сильніше, ніж фізичні умови	Відроджується в контексті віддаленої роботи: важливість соціальних зв'язків, корпоративної культури, психологічної безпеки

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 6; 9].

Сучасний етап розвитку систем управління персоналом характеризується появою нових факторів, які суттєво впливають на мотиваційний механізм:

1. Цифрова трансформація та HR-аналітика. Впровадження HRIS (Human Resource Information Systems), систем управління талантами, інструментів для моніторингу залученості (eNPS, пульс-опитування) дозволяє персоналізувати мотиваційні пакети та оперативно реагувати на зміну настроїв у колективі.

2. Воєнний стан та економічна нестабільність. Для українських підприємств актуалізувалися такі мотиваційні фактори, як безпека працівників, соціальна підтримка (бронювання, допомога мобілізованим), психологічна підтримка, стабільність виплат.

3. Поколінні особливості. Працівники поколінь Y і Z мають інші мотиваційні пріоритети: гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, швидкий кар'єрний ріст, сенс та соціальна значущість роботи, баланс між роботою та особистим життям (work-life balance).

4. Психологічна безпека та wellbeing. Все більше компаній впроваджують програми психологічної підтримки, боротьби з вигоранням, створення безпечного середовища для висловлювання ідей та помилок (концепція психологічної безпеки Е. Едмондсон).

5. ESG-мотивація (Environmental, Social, Governance). Для багатьох працівників, особливо молоді, важливою є причетність до соціально відповідального бізнесу, екологічних ініціатив, волонтерства.

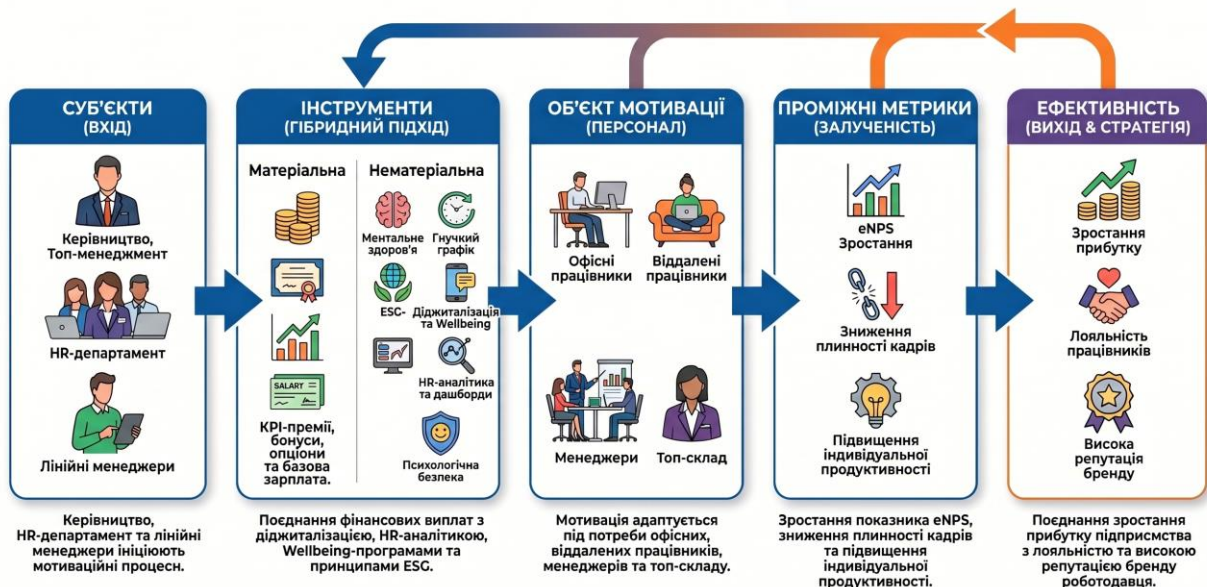
Мотиваційний механізм підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів (методів, важелів, інструментів, норм, правил), які забезпечують спонукання персоналу до ефективної праці з метою досягнення стратегічних цілей організації та задоволення власних потреб працівників.

У структурному відношенні мотиваційний механізм охоплює (рис. 1.1):

- об'єкт мотивації – персонал підприємства (з урахуванням категорій, посад, поколіннєвих особливостей);

- суб'єкт мотивації – керівники та HR-служба, які розробляють та реалізують мотиваційну політику;
- методи мотивації – організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
- інструменти мотивації – заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет, навчання, кар'єрний ріст, визнання, корпоративна культура
- зворотний зв'язок – система моніторингу задоволеності, плинності, продуктивності, eNPS

Сучасна модель мотиваційного механізму підприємства



© NotebookLM

Рис. 1.1 Структурно-функціональна модель мотиваційного механізму підприємства

Джерело: складено автором

Ефективний мотиваційний механізм передбачає збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, частка яких варіюється залежно від галузі, категорії персоналу та стратегічних пріоритетів підприємства.

Матеріальна мотивація включає:

- *Основна заробітна плата* – фіксована винагорода за виконання посадових обов'язків.

- *Додаткова заробітна плата* – премії за результатами роботи (KPI), надбавки за стаж, інтенсивність, шкідливі умови.

- *Заохочувальні виплати* – бонуси за проекти, раціоналізаторські пропозиції, участь у прибутку, опціони.

Сучасний тренд – збільшення частки змінної винагороди (до 30-50% загального доходу) для топ-менеджменту та продажних посад, тоді як для операційного персоналу фіксована частина є домінуючою.

Нематеріальна мотивація включає:

- *Соціальні гарантії* – медичне страхування, підтримка сімей, програми психологічного здоров'я.

- *Розвиток та навчання* – корпоративні університети, менторство, оплата курсів та сертифікацій.

- *Визнання досягнень* – регулярні програми нагородження, дошки пошани, публічні подяки.

- *Кар'єрне зростання* – прозорі кар'єрні карти, внутрішні конкурси, горизонтальний розвиток (грейди).

- *Корпоративна культура* – цінності, комунікації, тимбілдинг, заходи з підвищення залученості.

- *Wellbeing програми* – гнучкий графік, віддалена робота, спорт, харчування.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що мотиваційний механізм сучасного підприємства – це складна, динамічна система, яка повинна враховувати як класичні положення теорій мотивації, так і новітні тренди та зовнішні виклики. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, пріоритетними стають фактори безпеки, соціальної підтримки, психологічної стабільності, поряд із традиційними матеріальними стимулами.

1.2. Критичний аналіз методів оцінки ефективності мотивації праці на підприємстві

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона визначає не лише продуктивність праці, а й стабільність колективу, його здатність до інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак будь-які управлінські рішення, спрямовані на підвищення мотивації, потребують обґрунтування їхньої ефективності. Оцінка ефективності мотиваційного механізму є складним комплексним завданням, оскільки вона повинна враховувати як економічні (прибуток, продуктивність, витрати), так і соціальні (задоволеність, лояльність, психологічний клімат) аспекти. При цьому пряме «відокремлення» впливу мотиваційних заходів від інших чинників (технологічних, організаційних, ринкових) є вкрай проблематичним. Тому метою даного підрозділу є критичний огляд існуючих підходів до оцінки ефективності мотивації праці, виявлення їхніх переваг та обмежень, а також формування рекомендацій щодо застосування найбільш прийнятних методів для аналізу мотиваційного механізму на прикладі підприємств логістичної галузі.

У широкому розумінні ефективність будь-якої системи визначається як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Для системи мотивації персоналу формула набуває вигляду:

$$E = P / V \quad (1.1)$$

де P – результат діяльності підприємства (або його підрозділу), який залежить від рівня мотивації;

V – витрати на формування та функціонування мотиваційного механізму.

Однак, як слушно зазначає М.В. Семикіна, застосування цієї простої формули на практиці стикається з низкою методологічних труднощів. По-перше, результат діяльності (наприклад, приріст прибутку) є інтегральним наслідком

багатьох факторів: технічного переозброєння, зміни ринкових цін, логістичних рішень, управлінських інновацій тощо. Виокремити частку, що припадає саме на мотивацію, без спеціальних економетричних моделей практично неможливо. По-друге, витрати на мотивацію часто мають відстрочений ефект – наприклад, вкладення в навчання персоналу можуть окупитися лише через рік або більше. По-третє, значний обсяг мотиваційних заходів належить до нематеріальної сфери (корпоративна культура, визнання, комунікації), і їх прямий грошовий вимір є умовним [8].

Саме тому в сучасному HR-менеджменті все більшого поширення набуває багатокритеріальний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники, а також враховує динаміку змін у часі.

Підхід до аналізу фонду оплати праці (ФОП) Г.В. Савіцької є найбільш розробленим у вітчизняній економічній науці та широко застосовується на практиці. Г.В. Савіцька пропонує розпочинати аналіз з розрахунку абсолютного та відносного відхилення ФОП [7, с. 175]. Абсолютне відхилення визначається за формулою [7, с. 178-180]:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{абс}} = \text{ФОП}_1 - \text{ФОП}_0 \quad (1.2)$$

де ФОП_1 – фактичний фонд оплати праці звітного періоду,

ФОП_0 – базовий фонд оплати праці (план або минулий період).

Однак абсолютне відхилення не враховує зміну обсягів виробництва (реалізації), тому більш інформативним є відносне відхилення [7, с. 178-180]:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{відн}} = \text{ФОП}_1 - (\text{ФОП}_{\text{змін}} \cdot \text{Іоб} + \text{ФОП}_{\text{пост}}) \quad (1.3)$$

де $\text{ФОП}_{\text{змін}}$ – змінна частина ФОП (премії, відрядний заробіток),

Іоб – індекс обсягу виробництва (реалізації),

$\text{ФОП}_{\text{пост}}$ – постійна частина ФОП (оклади, тарифні ставки).

Савіцька наголошує, що зростання заробітної плати має випереджатися зростанням продуктивності праці; порушення цього принципу призводить до перевитрат ФОП та зниження прибутку. Для оцінки співвідношення темпів

зростання використовуються індекси зарплати (Ізп) та продуктивності (Іпп), а також коефіцієнт випередження [7, с. 178-180]:

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{пп}} - I_{\text{зп}} \quad (1.4)$$

Якщо $K_{\text{вип}} > 0$, то темпи зростання продуктивності випереджають темпи зростання зарплати – це позитивна тенденція. У випадку $K_{\text{вип}} < 0$ виникають відносні перевитрати ФОП, які розраховуються як [7, с. 178-180]:

$$\text{Економія (перевитрати)} = \text{ФОП}_1 \cdot (I_{\text{зп}} / I_{\text{пп}} - 1) \quad (1.5)$$

Незважаючи на практичну зручність, цей метод має суттєві обмеження: він враховує лише матеріальну мотивацію та ігнорує нематеріальні стимули, не дозволяє оцінити вплив окремих категорій персоналу, а також передбачає лінійний зв'язок між оплатою та продуктивністю, що в реальності не завжди виконується.

Намагаючись подолати обмеження класичного підходу, І.М. Грінко запропонував оцінювати ефективність методів мотивації праці за допомогою системи показників, згрупованих у чотири блоки: рух персоналу, освітньо-кваліфікаційний рівень, соціально-економічна та інноваційна активність, організація та умови праці. Відповідна таблиця показників і формул наведена в оригіналі роботи (табл. 1.1). До переваг такого підходу можна віднести комплексність та врахування соціальних аспектів. Однак критичний аналіз виявляє такі недоліки:

- відсутність механізму визначення вагомості (вагових коефіцієнтів) окремих показників та їхнього впливу на загальний результат;
- більшість показників не мають нормативних значень, що ускладнює інтерпретацію;
- методика не враховує сучасних викликів (дистанційна робота, гібридні графіки, психологічне вигорання);
- показники соціально-економічної активності можуть штучно завищуватися (участь у змаганнях без реального ефекту).

М.В. Семикіна пропонує розраховувати інтегральний показник ефективності мотивації як відношення прибутку підприємства до сукупних витрат на мотивацію (оплата праці, соціальні інвестиції, поліпшення умов праці). Хоча цей показник є наочним, він не дозволяє оцінити чистий внесок саме мотиваційних заходів, оскільки прибуток залежить також від інших факторів. Крім того, витрати на мотивацію часто капіталізуються в людському капіталі і їхня віддача проявляється не одразу.

Останнім часом все більшої популярності набувають методи, засновані на “людських метриках” (human capital metrics), які активно впроваджуються в міжнародних компаніях і поступово з’являються в Україні.

Показник Employee Net Promoter Score (eNPS) вимірює лояльність працівників та їхню готовність рекомендувати компанію як місце роботи. Він розраховується через анонімне опитування: респонденти відповідають на запитання “З якою ймовірністю ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи вашим друзям/знайомим?” за шкалою від 0 до 10. Група “промоутерів” (9-10 балів) мінус група “критиків” (0-6) дає значення eNPS. Інтерпретація: понад 30% – високий рівень лояльності; від 10% до 30% – середній; менше 10% – критичний. Переваги eNPS: простота, порівнянність з конкурентами, швидке виявлення зон ризику. Недоліки: не пояснює причини низької лояльності, потребує доповнення якісними методами.

Індекс залученості персоналу (Engagement Index) складається з низки запитань (зазвичай 6-12), що оцінюють емоційну прихильність, бажання докладати додаткових зусиль, гордість за компанію. Залучений працівник працює не лише заради винагороди, а й задля досягнення цілей організації. Дослідження Gallup показують, що компанії з високою залученістю мають на 21% вищу продуктивність і на 37% нижчу плинність.

ROI навчання та розвитку оцінюється за формулою:

$$ROI_{training} = \frac{\text{Приріст продуктивності (в грошовому виразі)} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \times 100 \quad (1.6)$$

На практиці обчислення ускладнюється тим, що приріст продуктивності може бути пов'язаний з іншими факторами. Тому часто застосовують експертні оцінки або контрольні групи (група, яка навчалась, порівнюється з групою, яка не навчалась).

Коефіцієнт плинності розраховується класично:

$$\text{Турновер} = \frac{\text{Кількість звільнених за період}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\% \quad (1.7)$$

Проте більш глибоким є аналіз “вартості заміни” (cost of turnover), яка включає прямі витрати на пошук, підбір, адаптацію, навчання та непрямі втрати через зниження продуктивності до виходу працівника і адаптації новачка. За даними SHRM, вартість заміни може становити від 50% до 200% річної зарплати працівника залежно від його кваліфікації.

Узагальнюючи розглянуті методи, можна виділити наступні системні проблеми (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Основні обмеження існуючих методів оцінки ефективності мотивації праці

Проблема	Прояв	Наслідки для оцінки
Відсутність єдиного інтегрального показника	Методики пропонують набори показників без правил агрегування	Неможливість однозначної оцінки “ефективно – неефективно”
Обмеженість матеріальною складовою	Класичні методи зосереджені на аналізі ФОП	Ігнорується вплив корпоративної культури, визнання, кар’єрних перспектив
Статичність	Більшість показників є моментними або інтервальними, але не враховують динаміку	Не відображаються ефекти, що накопичуються (наприклад, довіра до керівництва)
Неадаптованість до нових реалій	Відсутність метрик для віддаленої роботи, гібридних команд, цифрових платформ	Застарілі методи не дають повної картини в умовах цифрової трансформації

Відсутність порівняльних бенчмарків	Показники без прив'язки до галузевих або регіональних норм	Важко зрозуміти добре це чи погано
--	--	------------------------------------

Джерело: складено автором

Крім того, практично жоден з розглянутих підходів не враховує впливу мотивації на інноваційну активність персоналу (хоча І.М. Грінько згадує раціоналізаторів, але без кількісних моделей). Також залишаються поза увагою психологічні фактори (психологічна безпека, рівень стресу, попередження вигорання), які особливо актуальні в умовах воєнного стану.

З огляду на виявлені прогалини, в межах даної роботи пропонується комбінований підхід, який поєднує:

- кількісний аналіз за методикою Г.В. Савіцької (розрахунок коефіцієнта випередження, економії/перевитрат ФОП, а також індексів продуктивності та зарплати) – для оцінки матеріальної мотивації та загальної ефективності використання трудових ресурсів [7, с. 178-180].;
- аналіз структури ФОП (співвідношення основної, додаткової та заохочувальної частин) – для виявлення гнучкості системи оплати;
- розрахунок показників плинності та стабільності кадрів – як індикаторів задоволеності роботою;
- опитування задоволеності за методом eNPS з додатковими блоками питань щодо матеріальної та нематеріальної мотивації – для виявлення якісних аспектів;
- порівняльний аналіз з конкурентами (за відкритими даними) – для контекстної оцінки отриманих результатів.

Алгоритм оцінки складається з 7 етапів, що відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Алгоритм оцінки ефективності мотиваційного механізму підприємства

Етап	Назва	Зміст	Очікуваний результат
1	Збір первинної інформації	Фінансова звітність (звіт про фінансові результати, баланс), звіти з праці, кадрова документація	Масив даних для аналізу
2	Аналіз фінансово-економічних показників	Розрахунок доходу, прибутку, рентабельності в динаміці	Попередня оцінка стану
3	Аналіз динаміки персоналу	Чисельність, структура за категоріями, коефіцієнти обороту та плинності	Виявлення проблемних груп
4	Оцінка матеріальної мотивації	Аналіз ФОП (абсолютне/відносне відхилення, коефіцієнт випередження, економія/перевитрати), структура ФОП	Кількісна оцінка ефективності матеріальних стимулів
5	Оцінка нематеріальної мотивації	Проведення опитування, розрахунок eNPS, аналіз задоволеності за елементами (навчання, кар'єра, визнання, безпека)	Якісна оцінка соціально-психологічних аспектів
6	Розрахунок інтегральних показників	Співставлення темпів зростання продуктивності та витрат на мотивацію, порівняння eNPS з бенчмарками	Узагальнена оцінка ефективності
7	Виявлення резервів та формування висновків	SWOT-аналіз мотиваційного механізму, визначення напрямів вдосконалення	Рекомендації для розділу 3

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Наведений алгоритм систематизує процес оцінювання мотиваційного механізму у вигляді послідовних етапів — від збору вихідної інформації до формування рекомендацій щодо вдосконалення. Його ключовою перевагою є поєднання кількісних та якісних методів аналізу: на етапах 2–4 переважає робота з фінансовою та кадровою звітністю (дохід, прибуток, ФОП, продуктивність, коефіцієнт випередження), тоді як етап 5 передбачає оцінку нематеріальної мотивації через опитування та розрахунок eNPS.

Алгоритм забезпечує логічний перехід від констатації фактів до аналізу причин та пошуку резервів. Отримані проміжні результати кожного етапу

(виявлення проблемних груп персоналу, кількісна оцінка ефективності матеріальних стимулів, якісна оцінка соціально-психологічних аспектів) інтегруються на етапі 6 в узагальнену оцінку, а завершальний етап 7 безпосередньо формує вхідні дані для розробки заходів удосконалення (розділ 3).

Таким чином, запропонований алгоритм долає обмеження одного-двох показників (наприклад, лише аналізу ФОП або лише опитувань) і може бути використаний як типова схема для оцінки мотиваційного механізму на підприємствах різних галузей, зокрема для подальшого аналізу на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

1.3. Сучасні проблеми функціонування мотиваційного механізму на підприємствах логістичної галузі та світовий досвід їх вирішення

Логістична галузь, що є критично важливим сектором економіки як в Україні, так і в усьому світі, стикається з безпрецедентними викликами у сфері управління персоналом. Високий рівень плинності кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, низька залученість персоналу та технологічна трансформація, що випереджає розвиток навичок працівників, створюють нову реальність для HR-менеджменту в логістиці. За даними Randstad, понад 60% логістичних посад у світі зазнають трансформації під впливом ШІ та автоматизації, однак лише 28% працівників мають доступ до відповідного навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про глибокий розрив між технологічним прогресом і розвитком людського капіталу в галузі.

Матеріальна складова мотивації. Головним викликом у сфері матеріального стимулювання є невідповідність між витраченими зусиллями та отриманою винагородою. Дані Randstad Workmonitor 2025 свідчать, що хоча заробітна плата та гнучкість робочого часу є найбільшими мотиваторами для

персоналу в логістиці, лише 46% працівників вважають, що вони отримують справедливу оплату за свою роботу, а майже половина (49%) звільнилися з попередніх місць роботи саме через недостатню заробітну плату. У дослідженні Bollore Logistics Uganda (2025) підтверджено, що навіть за умови високої оцінки фінансових стимулів (винагорода, заснована на продуктивності, своєчасність виплат), вони не є єдиним фактором утримання працівників [11].

Нестабільність та плинність кадрів. Сектор «останньої милі» (last-mile delivery) зазнає особливо гострої кризи утримання персоналу. За даними досліджень, в окремих регіонах частка водіїв, які не залишаються в галузі, є критично високою, причому в різдвяний період ця проблема загострюється ще більше. У дослідженні XV Barometer of the Círculo Logístico SIL 2025 (Іспанія), в якому взяли участь 1026 керівників логістичних компаній, 63,9% респондентів заявили, що мають труднощі з пошуком кваліфікованого персоналу, а 28,6% — що не завжди можуть знайти потрібний профіль [12]. Ці цифри ілюструють масштаб проблеми навіть у розвинених європейських економіках.

Недостатність кар'єрного зростання та професійного розвитку. Відсутність чітких кар'єрних траєкторій є однією з провідних причин низької залученості. Дослідження Randstad показує, що майже третина (30%) працівників логістичної галузі готові звільнитися через відсутність можливостей кар'єрного зростання. Водночас у багатьох компаніях технічний прогрес випереджає підготовку кадрів: 76% логістичних організацій повідомляють про гостру нестачу талантів, яка не обмежується сезонними коливаннями. Sander van 't Noordende, генеральний директор Randstad, наголошує: «Не можна керувати ланцюгом поставок 21-го століття, використовуючи мислення 20-го століття».

Специфічні виклики для різних категорій персоналу. Операційний персонал (водії, сортувальники, комплектувальники) найбільш чутливий до фізичних навантажень та умов праці. Як зазначено у звіті за 2025 рік, для водіїв баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) став настільки ж важливим, як

і заробітна плата. Брак здобувачів, старіння робочої сили та зростаюча конкуренція за персонал є головними викликами для 56% логістичних компаній, які прагнуть поліпшити баланс для водіїв. Крім того, сучасна молодь (покоління Z) очікує від роботодавців не лише грошової винагороди, а й можливостей для розвитку, соціальної значущості та гнучких умов. Для цієї категорії критично важливими є прозорі перспективи професійного зростання.

Аналіз кращих світових практик дозволяє виокремити кілька ефективних напрямів удосконалення мотиваційного механізму, що можуть бути адаптовані для українських підприємств.

Комплексний підхід до програм визнання. Міжнародні логістичні гіганти демонструють ефективність систематичних програм визнання досягнень. DHL Supply Chain у 2025 році отримав сертифікацію Great Place to Work у всіх 46 країнах, де бере участь, досягнувши Trust Index у 74%. Ключовим елементом успіху стала глобальна програма визнання "Certified Essentials", спрямована на відзначення повсякденної досконалості на всіх ділянках. FedEx Philippines досяг вражаючих 95% залученості працівників і 91% інклюзивності. Компанія спирається на філософію "People-Service-Profit" (люди-сервіс-прибуток) та "Purple Promise", що зосереджується на тому, як компанія підтримує й цінує членів команди.

Програми wellness та психологічної безпеки. Як показує практика JoyRide Logistics (США), створення середовища, орієнтованого на добробут працівників, дає відчутні результати. Компанія перейшла від контрактної моделі до системи, що інвестує в людей, пропонуючи комплексні соціальні пакети та довгострокову підтримку. JoyRide впровадила "driver-first culture", де пріоритетом є не лише безпека, а й створення умов, за яких водії відчують підтримку на всіх етапах роботи. Згідно з дослідженням Randstad, забезпечення безпечного робочого середовища є одним із п'яти ключових елементів підвищення мотивації в логістиці.

Гнучкі графіки та робота з віддаленими командами. Пандемія COVID-19 та подальші зміни на ринку праці прискорили впровадження гнучких форматів зайнятості. Як зазначають дослідники (Dorogimosti, 2025), для управління водійським персоналом в умовах економічної нестабільності необхідним є впровадження гнучких графіків та підвищення рівня соціального захисту. Стратегії, спрямовані на збереження людських ресурсів, повинні враховувати швидкі зміни в економіці, пропонуючи адаптивні режими роботи.

Створення культури взаємодії та зворотного зв'язку. Дослідження Scangl (2024) виявило, що надання працівникам можливості ініціювати обговорення та створювати безпечний простір для комунікації підвищує відчуття причетності до спільної мети. Згідно з рекомендаціями Randstad, щоденні оперативні наради (daily huddles), прозора комунікація про цілі компанії, а також обов'язковий зворотний зв'язок із фронтальними працівниками (feedback loop) значно підвищують командний дух. Наприклад, оприлюднення метрик продуктивності ("Сьогодні ми відвантажили на 20% більше замовлень – чудова робота!") дає змогу кожному працівникові відчувати свій внесок у загальний успіх.

Професійний розвиток і кар'єрні карти. Лідери галузі активно інвестують у навчання та підвищення кваліфікації. У дослідженні зазначається, що 56% логістичних компаній зосереджені на покращенні балансу між роботою та особистим життям, а також пропонують чіткі кар'єрні траєкторії. Відсутність таких можливостей є однією з трьох основних причин, через які працівники залишають галузь: поряд із застарілими технологіями та недостатніми інвестиціями в навчання. Рекомендується створення багаторівневих систем професійних кваліфікацій (наприклад, від оператора першого до третього рівня) з відповідним підвищенням тарифних ставок за досягнення наступних рівнів майстерності. Важливо, що дослідження також показують: успішна мотивація в логістиці значною мірою залежить від лідерства, що залучає працівників до участі, позитивного робочого середовища та організаційної культури.

Колективні договори та соціальні гарантії. У 2024 році в Китаї (Чжухай) було підписано перший у країні галузевий колективний договір про стимули оплати праці в експрес-доставці, що охопив сім підприємств. Договір передбачав закупівлю страхування від нещасних випадків, встановлення почесних надбавок, а також регулювання виплат залежно від складності доставки, що гарантувало кур'єрам справедливу та стабільну зарплату. У договорі також було закріплено механізм щорічного перегляду зарплат і надбавок за вислугу років. Подібна практика демонструє, як галузеве регулювання може нівелювати дисбаланс у винагороді.

Технологічні рішення можуть стати потужним доповненням до мотиваційного механізму. Однак, як показують дослідження, впровадження нових технологій без належного навчання персоналу створює додаткову напругу. 76,3% компаній у європейському дослідженні розглядають інтеграцію ШІ в бізнес-процеси, з яких 44,9% вже використовують певні інструменти AI. Це відкриває можливості для створення цифрових платформ для відстеження КРІ в реальному часі, гейміфікації трудових процесів, автоматизації преміювання та персоналізованих програм навчання.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі ключові висновки, що мають безпосереднє значення для вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»:

1. Матеріальна мотивація є необхідною, але недостатньою умовою. Як свідчить міжнародний досвід, навіть конкурентоспроможна зарплата не вирішує проблему плинності без комплексної системи нематеріальних стимулів.

2. Програми визнання досягнень мають бути системними та регулярними. Приклад DHL та FedEx демонструє, що публічне визнання досягнень, реалізоване через глобальні програми ("Certified Essentials", "Purple Promise"), дає змогу досягти високого рівня залученості (95% у FedEx).

3. Кар'єрні траєкторії мають бути прозорими та зрозумілими. Відсутність можливостей для зростання є однією з трьох основних причин, через які 30% працівників залишають логістичну галузь.

4. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації є критичними. Трансформація 60% логістичних посад під впливом ШІ та автоматизації потребує негайного реагування в частині розвитку навичок персоналу.

5. Гнучкість робочого часу та турбота про баланс "робота-життя" стають визначальними. Для 56% логістичних компаній поліпшення балансу для водіїв є пріоритетним напрямом.

Таблиця 1.3

Систематизація глобальних викликів та кращих практик мотивації в логістичній галузі

Проблема/Виклик	Кількісне підтвердження	Краща світова практика (приклад)	Адаптація для українських підприємств
Низька задоволеність оплатою праці	46% працівників не вважають оплату справедливою; 49% звільнялися через низьку зарплату	Галузеві колективні договори (Чжухай, 2024); регулярний бенчмаркінг зарплат	Запровадження прозорих KPI; регулярний перегляд тарифних ставок; колективні переговори
Відсутність кар'єрного зростання	30% готові звільнитися через відсутність розвитку	Багаторівневі професійні кваліфікації; кар'єрні карти	Створення "грейдової системи" для операційного персоналу; індивідуальні плани розвитку
Технологічне відставання навичок	60% посад змінюються під впливом AI; лише 28% мають доступ до навчання	Корпоративні університети (DHL); програми цифрової грамотності	Система дистанційного навчання; модулі з AI та автоматизації
Відсутність визнання досягнень	Високий рівень плинності; низька залученість	Програми "Certified Essentials" (DHL), "Purple Promise" (FedEx)	"Працівник місяця/кварталу"; дошка пошани; відзнаки та бонуси

Поганий баланс "робота-життя"	56% компаній вважають це пріоритетом	Гнучкі графіки (JoyRide Logistics)	Запровадження гнучких змін; підтримка ментального здоров'я
Дефіцит кваліфікованих кадрів	63,9% мають труднощі з пошуком персоналу	Програми внутрішнього навчання; партнерство з навчальними закладами	Розширення програми наставництва; залучення молоді через стажування

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу міжнародних досліджень та практик.

Ключовим висновком є те, що успішний мотиваційний механізм у сучасній логістиці будується на збалансованому поєднанні фінансових та нефінансових стимулів, де матеріальна винагорода є базовою гігієнічною умовою, а вирішальну роль відіграють залученість, розвиток і турбота про добробут працівників.

Висновок до розділу 1

За наслідками проведеного у розділі 1 дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Мотивація персоналу є складним, багатоаспектним явищем, яке поєднує внутрішні спонукання (потреби, мотиви, цінності) та зовнішні стимули (заробітна плата, премії, соціальний пакет, визнання, кар'єрний ріст). У сучасних умовах мотиваційний механізм має бути гнучким, адаптивним до зовнішніх викликів (цифровізація, воєнний стан, зміна поколінь) та здатним поєднувати матеріальні й нематеріальні інструменти. Оновлена структурно-функціональна схема мотиваційного механізму включає новітні блоки – цифрові платформи, HR-аналітику, wellbeing, ESG, психологічну безпеку, що відображає сучасну практику управління персоналом.

2. Критичний аналіз методів оцінки засвідчив, що жоден з існуючих підходів не є універсальним. Класичні методи (Г.В. Савіцька, І.М. Грінько)

зосереджені переважно на матеріальній складовій і не враховують сучасних нематеріальних факторів, HR-метрик та специфіки дистанційної роботи. Для комплексної оцінки доцільно застосовувати комбінований підхід, що поєднує аналіз ФОП (коефіцієнт випередження, економія/перевитрати), показники плинності, eNPS та опитування задоволеності. Запропонований семиетапний алгоритм забезпечує системний аналіз мотиваційного механізму на рівні підприємства.

3. Логістичні підприємства стикаються з гострими викликами: високою плинністю (особливо серед операційного персоналу), дефіцитом кваліфікованих кадрів (63,9% компаній в Європі мають труднощі з пошуком), відсутністю прозорих кар'єрних траєкторій (30% працівників готові звільнитися через це), а також низькою доступністю навчання для адаптації до технологічних змін (лише 28% мають доступ до підвищення кваліфікації). Світовий досвід (DHL, FedEx, JoyRide Logistics) демонструє, що ефективно подолання цих проблем можливе через системні програми визнання, гнучкі графіки, інвестиції в навчання, створення культури зворотного зв'язку та психологічної безпеки.

4. Отримані теоретичні положення та узагальнення світової практики створюють методологічну базу для аналітичної оцінки мотиваційного механізму на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Особливу увагу буде приділено виявленню дисбалансу між зростанням оплати праці та продуктивності, дослідженню структури ФОП, оцінці задоволеності персоналу матеріальними та нематеріальними стимулами, а також ідентифікації резервів для вдосконалення мотиваційного механізму з урахуванням специфіки логістичного підприємства в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА РЕЗЕРВІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та перспектив його розвитку

ТОВ «Нова Пошта» (Товариство з обмеженою відповідальністю) – лідер ринку експрес-доставки України. Компанія була заснована у 2001 році та надає повний спектр логістичних, фінансових і пов'язаних з ними послуг для приватних клієнтів та бізнесу. До групи компаній «Нова Пошта», окрім ТОВ «Нова Пошта», входять «НоваПей», «Нова Пошта Глобал», Nova Post, «Новобокс» та інші підрозділи, які забезпечують діяльність в Україні та за кордоном. Головна мета (місія) компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу, упроваджуючи нові продукти та сервіси, орієнтуючись на найкращий міжнародний досвід та стандарти.

Компанія має гнучку та ефективну організаційну структуру управління, яка орієнтована на забезпечення високої якості сервісу. Найвищим органом управління є Рада директорів, якій підпорядковуються регіональні директори та інші структурні підрозділи. У структурі компанії мінімальна кількість підрозділів, а назви посад відповідають Національному класифікатору України «Класифікатор професій». У 2023-2024 роках компанія продовжувала впроваджувати сучасні тенденції менеджменту для зменшення часу обробки замовлень та підвищення ефективності роботи.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз конкурентного середовища є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства, оскільки дозволяє виявити ринкову позицію компанії, оцінити сильні та слабкі сторони основних конкурентів та обґрунтувати необхідність удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, зокрема мотиваційного механізму персоналу.

Ринок експрес-доставки та логістичних послуг України в умовах воєнного стану демонструє стійке зростання, що свідчить про критичну важливість логістики для функціонування економіки країни. За даними аналітичного порталу Opendatabot, топ-10 компаній транспортної та поштово-логістичної галузі у 2024 році зібрали рекордний сукупний виторг у розмірі 243,67 млрд грн, що на 12% більше порівняно з 2023 роком. При цьому фінансові результати галузі є неоднозначними: п'ять компаній отримали сукупний чистий прибуток у розмірі 8,16 млрд грн, тоді як чотири компанії зазнали збитків на 12,1 млрд грн [25]. Державні підприємства контролюють понад 70% транспортного ринку, що підкреслює його стратегічне значення для економіки України.

У сегменті експрес-доставки посилок для приватних осіб та бізнесу домінують дві ключові служби: «Нова Пошта» та «Укрпошта», які є основними конкурентами в галузі логістики, обслуговуючи як великі, так і дрібні вантажі. Їхня постійна конкурентна боротьба стимулює вдосконалення сервісу та пришвидшення доставки. Водночас на ринку функціонують інші значущі гравці,

зокрема «Meest Express», «Delivery», «Justin», «SAT» та міжнародні оператори на кшталт DHL, які займають окремі ніші.

Для проведення системного аналізу конкурентного середовища сформовано конкурентний профіль основних гравців ринку експрес-доставки, який подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Профіль основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки України

Характеристика	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Meest Express»
Тип власності	Приватна компанія (засновники – В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк)	Державне підприємство	Приватна компанія (група Meest)
Основна спеціалізація	Експрес-доставка посилок та документів, міжнародні відправлення, фулфілмент, фінансові послуги	Універсальні поштові послуги, пенсії, платежі, міжнародний обмін	Міжнародна доставка (особливо з США та Канади)
Кількість відділень	1 891 власних + 11 317 агентських	Найбільша мережа в Україні (понад 10 000 відділень)	Менш розгалужена, фокус на логістичних терміналах
Географія	Вся територія України + 16 країн Європи та світу	Вся територія України	Глобальна (понад 50 країн через мережу Meest)

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих джерел

Аналіз профілів конкурентів свідчить, що «Нова Пошта» займає унікальну ринкову позицію. Вона є лідером у сегменті експрес-доставки, використовуючи агресивну стратегію інноваційного розвитку та міжнародної експансії, тоді як її основний конкурент «Укрпошта» більше орієнтується на консервативну модель поштового оператора універсальних послуг.

«Нова Пошта» впевнено утримує позицію беззаперечного лідера на ринку експрес-доставки України, встановлюючи стандарти, за якими орієнтуються

конкуренти. За результатами соціологічних опитувань, послугами «Нової Пошти» користується 97% респондентів, що втричі більше, ніж у найближчого конкурента «Укрпошти» (33%). Такий значний розрив свідчить про безумовну лідируючу позицію компанії в сегменті експрес-доставки на внутрішньому ринку.

У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок та вантажів, що на 7,4% більше порівняно з 2024 роком (486 млн), при цьому кількість міжнародних відправлень зросла на 52,6% [24]. Це підтверджує збереження високих темпів масштабування бізнесу навіть в умовах війни.

Окремим фактором конкурентного середовища є активна міжнародна експансія групи компаній NOVA (до якої входить ТОВ «Нова Пошта»). За даними Forbes, поштово-логістична група Nova до кінця 2025 року вийшла на прибутковість на чотирьох ринках Європи, зокрема в Польщі, Молдові, Чехії та Румунії. Мережа Nova Post Europe представлена у 16 країнах Європи, а в 2026 році планується подвоїти кількість відділень у Європі, зберігаючи фокус стратегії на швидкості та якості сервісу. Крім того, група Nova розпочинає експансію на ринки Китаю та Канади, що розширює її географічне покриття.

На міжнародних ринках «Нова Пошта» стикається з конкуренцією з боку глобальних логістичних операторів, зокрема DHL Express (беззаперечного світового лідера міжнародної експрес-доставки) та Venipak (регіонального лідера в країнах Балтії), проте сама компанія розглядає їх більше як партнерів, ніж прямих конкурентів, що відповідає її стратегії колаборації.

Узагальнюючим результатом аналізу конкурентного середовища є визначення сильних і слабких сторін компанії порівняно з конкурентами, а також можливостей та загроз, які формуються під впливом зовнішнього середовища. Результати такого аналізу представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S): <ul style="list-style-type: none"> • Лідируюча позиція на ринку (97% охоплення) • Стабільна прибутковість (2,5 млрд грн у 2024 р.) • Розгалужена мережа (>13 тис. точок) • Сучасна система мотивації та КРІ • Активна міжнародна експансія (16 країн) 	Слабкі сторони (W): <ul style="list-style-type: none"> • Відносна дорожня тарифів порівняно з Укрпоштою • Високе навантаження на операційний персонал • Зниження рентабельності у 2024 році
Зовнішнє середовище	Можливості (O): <ul style="list-style-type: none"> • Зростання ринку e-commerce в Україні • Вихід на нові міжнародні ринки • Впровадження ІІІ та автоматизація логістики • Зростання попиту на міжнародну доставку (+52,6% у 2025 р.) 	Загрози (T): <ul style="list-style-type: none"> • Зростання конкуренції з боку державної Укрпошти • Вихід на ринок міжнародних гравців (DHL, Venipak) • Дефіцит кваліфікованих кадрів та плинність • Економічна нестабільність та валютні коливання

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз дозволяє виокремити наступні ключові фактори, що визначають конкурентну боротьбу та ринкові позиції ТОВ «Нова Пошта»:

1. Масштаб та інфраструктура. «Нова Пошта» володіє найбільшою приватною логістичною інфраструктурою в Україні. У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок, тобто в середньому 1,5 млн посилок щоденно. Це створює суттєві бар'єри входу для нових гравців і дозволяє компанії економити на масштабі.

2. Швидкість та інновації. Ключова відмінність «Нової Пошти» від конкурентів, зокрема «Укрпошти», - швидкість і якість доставки. Інвестиції в автоматизацію сортувальних центрів, ІІІ-маршрутизацію та власну авіакомпанію створюють унікальну конкурентну перевагу.

3. Система мотивації персоналу. Висока операційна ефективність «Нової Пошти» значною мірою забезпечується розвиненою системою матеріального стимулювання. Конкурентоспроможна заробітна плата, система бонусів за КРІ, соціальний пакет та програми навчання дозволяють компанії залучати та утримувати персонал навіть в умовах гострого дефіциту кадрів. Як було з'ясовано в попередніх розділах дослідження, саме якість мотиваційного механізму стає визначальним фактором у здатності компанії масштабувати бізнес і реалізовувати агресивні стратегії розвитку.

4. Гнучкість ціноутворення. У ціновій конкуренції «Нова Пошта» поступається «Укрпошті» (остання пропонує тарифи на 30-40% нижчі для невеликих відправлень), проте компенсує це швидкістю, надійністю та додатковими послугами, що підтверджується значно вищою часткою клієнтських переваг.

5. Бренд та лояльність. Високий рівень впізнаваності бренду «Нова Пошта» (97% охоплення) створює потужну репутаційну перевагу, яку конкурентам важко подолати, навіть пропонуючи нижчі тарифи.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» займає домінуючу позицію на ринку експрес-доставки України, яка характеризується такими особливостями:

- Безумовне лідерство за обсягами (97% популярності серед споживачів) та фінансовою стабільністю (стабільний прибуток протягом 2022-2024 рр. з мінімальними коливаннями).
- Стратегічний фокус на інновації та міжнародну експансію (присутність у 16 країнах, плани подвоєння європейської мережі).
- Високі операційні стандарти (доставка 1,5 млн посилок щодня, власна авіакомпанія, автоматизація процесів).

Водночас загрози, пов'язані зі зростанням конкуренції з боку «Укрпошти» (яка фінансується державою і поступово покращує сервіс), дефіцитом

кваліфікованих кадрів на ринку та потребою в безперервних інвестиціях в інфраструктуру, формують виклики, на які компанія має реагувати через удосконалення внутрішнього менеджменту.

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Кількість відправлень, млн.	411	480	557	+16,79	+16,04	+35,52
Кількість точок сервісу, тис.	27,0	37,0	51,0	+37,04	+37,84	+88,89
Власні відділення, од.	1 500	1 847	1 891	+23,13	+2,38	+26,07
Агентські відділення, од.	6 200	9 614	11 317	+55,07	+17,71	+82,53
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	26600	26327	27509	-1,03	+4,49	+3,42
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	951	1385	1628	+45,64	+17,55	+71,19
Середньомісячна заробітна плата, грн	13883	21321	29857	+53,58	+40,04	+115,06
Дохід, млрд грн	42,3	44,8	44,77	+5,91	-0,07	+5,84
Чистий прибуток, млрд грн	3,97	4,0	2,5	+0,76	-37,50	-37,03

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [21]

Примітка: показники є приблизним або консолідованим з різних джерел.

Проведений аналіз динаміки ключових економічних та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки.

Компанія демонструє стійке зростання обсягів діяльності: кількість відправлень збільшилася на 35,5% (з 411 млн до 557 млн), що супроводжувалося

випереджаючим розширенням мережі точок сервісу на 88,9%. Особливо динамічно розвивалася агентська мережа (+82,5% за два роки), тоді як зростання власних відділень сповільнилося у 2024 році до +2,4%. Це свідчить про стратегію екстенсивного масштабування з акцентом на партнерську (франчайзингову) модель.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2023 році скоротилася на 1,03% (адаптація до воєнного стану), але у 2024 році зросла на 4,5%, що відстає від темпів зростання відправлень (+16%) та точок сервісу (+37,8%). Внаслідок цього продуктивність праці зросла на 71,2% – з 951 тис. грн/особу до 1 628 тис. грн/особу. Це позитивна тенденція, яка вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата зросла більш ніж удвічі (+115,1%) – з 13 883 грн до 29 857 грн. Темпи зростання зарплати у 2023 році (+53,6%) були вищими за темпи зростання продуктивності (+45,6%), а у 2024 році розрив став ще помітнішим: зарплата зросла на 40,0%, тоді як продуктивність – на 17,6%. Це призвело до відносних перевитрат ФОП у розмірі 398 млн грн у 2024 році (згідно з попередніми розрахунками), що свідчить про зниження ефективності мотиваційного механізму.

Валовий дохід зріс лише на 5,8% за два роки (з 42,3 млрд грн до 44,8 млрд грн), причому у 2024 році спостерігалось його незначне падіння на 0,07% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток зазнав різкого скорочення: у 2024 році він зменшився на 37,5% (до 2,5 млрд грн), що в абсолютному вимірі становить втрату 1,5 млрд грн порівняно з 2023 роком. Основною причиною такого падіння є випереджальне зростання операційних витрат, зокрема фонду оплати праці (+122,4% за два роки), яке не було компенсоване адекватним приростом доходів.

Незважаючи на зростання обсягів діяльності та продуктивності, фінансова ефективність компанії погіршилася через непропорційне збільшення витрат на оплату праці. Ситуація, за якої зростання зарплат випереджає зростання

продуктивності, а дохід стагнує, є сигналом про необхідність перегляду системи матеріального стимулювання. Для відновлення прибутковості доцільно посилити залежність змінної частини заробітної плати від реальних фінансових результатів (доходу, прибутку) та індивідуальних KPI, а також оптимізувати структуру ФОП, збільшивши частку преміальної складової.

Таким чином, таблиця фіксує успішне операційне зростання компанії, але водночас виявляє критичний дисбаланс між динамікою оплати праці, продуктивності та кінцевих фінансових результатів, що обґрунтовує необхідність удосконалення мотиваційного механізму персоналу.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» та прибутковості використання його ресурсів було проведено розрахунок основних показників рентабельності. Рентабельність продажу (за чистим прибутком) характеризує скільки прибутку приносить кожна гривня отриманого доходу. Рентабельність валового прибутку відображає ефективність основної операційної діяльності до врахування адміністративних та інших витрат. Рентабельність активів (ROA) показує здатність підприємства генерувати прибуток від використання всього майна, що перебуває в його розпорядженні. Рентабельність власного капіталу (ROE) оцінює ефективність використання коштів, інвестованих власниками.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта», %

Показник	Формула	2022	2023	2024
Рентабельність продажу (за чистим прибутком)	$(\text{ЧП} / \text{Чистий дохід}) \times 100\%$	19,5	10,0	5,3
Рентабельність валового прибутку	$(\text{ВП} / \text{Чистий дохід}) \times 100\%$	35,2	36,1	44,7
Рентабельність активів (ROA)	$(\text{ЧП} / \text{Середня вартість активів}) \times 100\%$	-	8,5	5,1
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$(\text{ЧП} / \text{Середній власний капітал}) \times 100\%$	-	15,2	9,8

Джерело: складено на основі даних компанії та аналітичних звітів

Проведений аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. виявив неоднозначну динаміку, яка свідчить про зміну структури доходів та витрат компанії.

Рентабельність продажу демонструє стійке падіння: з 19,5% у 2022 р. до 10,0% у 2023 р. та 5,3% у 2024 р. Відносне скорочення становить 48,7% у 2023 р. та 47,0% у 2024 р., а загальне зниження за два роки – майже 73%. Це означає, що частка чистого прибутку в кожній гривні доходу зменшилась більш ніж утричі. Основна причина – випереджальне зростання операційних витрат, зокрема фонду оплати праці, яке не компенсувалося адекватним приростом доходу.

Рентабельність валового прибутку, навпаки, зростає: з 35,2% у 2022 р. до 36,1% у 2023 р. (+2,6%) та 44,7% у 2024 р. (+23,8%). Загальне зростання за два роки становить майже 27%. Це свідчить про підвищення ефективності основної операційної діяльності та, можливо, про оптимізацію прямих витрат (собівартості). Водночас розрив між валовою та чистою рентабельністю значно збільшився, що вказує на зростання частки адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Рентабельність активів (ROA) знизилася з 8,5% у 2023 р. до 5,1% у 2024 р. (падіння на 40%). Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи підприємства, генерує значно менше прибутку, ніж роком раніше. Причиною є як скорочення чистого прибутку на 37,5%, так і зростання вартості активів (за даними аналітичних звітів, активи компанії зросли з 15,7 млрд грн у 2022 р. до більшого значення у 2024 р.).

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє негативну динаміку: з 15,2% у 2023 р. до 9,8% у 2024 р. (падіння на 35,5%). Це свідчить про зниження ефективності використання коштів власників. Вкладений власниками капітал приносить менше прибутку, що може негативно вплинути на інвестиційну привабливість компанії.

Падіння рентабельності продажу та показників ROA/ROE на тлі зростання валової рентабельності свідчить про те, що збільшення прямих витрат не є основною проблемою. Головний дисбаланс виникає на рівні операційних витрат – зокрема, витрат на управління, збут та, що найважливіше для теми дослідження, на оплату праці.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 рр.**

Показник	Формула	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,86	0,79	0,81	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(ГК + ПФІ) / Поточні зобов'язання	0,12	0,08	0,09	>0,2
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Сукупні активи	0,38	0,35	0,37	≥0,5

Джерело: складено на осн'ові даних [26]

З даних табл. 2.5 видно, що, незважаючи на значні обсяги діяльності, показники ліквідності компанії перебувають на рівні нижче рекомендованих значень, що є поширеним явищем для логістичних компаній зі швидким оборотом коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє стабільність на рівні 0,79-0,86, що свідчить про достатність ресурсів для покриття термінових зобов'язань.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки свідчить про високий рівень адаптивності компанії до складних умов господарювання в період воєнного стану. Позитивна динаміка ключових показників діяльності, збереження прибутковості та розширення мережі є фундаментом для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління персоналом, зокрема її мотиваційної складової

2.2 Структурно-динамічний аналіз мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»

Структурно-динамічний аналіз мотиваційного механізму підприємства передбачає дослідження його складових елементів, їх взаємозв'язків та змін у часі. У розрізі ТОВ «Нова Пошта» цей аналіз доцільно провести за трьома ключовими блоками: кадровий потенціал і структура персоналу, система матеріальної мотивації (оплата праці та преміювання) та система нематеріальної мотивації (соціальні гарантії, навчання, розвиток). Вибір досліджуваного періоду (2022-2024 рр.) обумовлений необхідністю оцінити вплив зовнішніх шоків (воєнний стан) та внутрішніх стратегічних змін на систему трудової мотивації компанії.

Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу. Кадри є визначальним чинником успіху компанії, особливо в логістичній сфері, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на швидкість і надійність сервісу. ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців України, який налічує понад 32 тис. працівників та має розгалужену мережу відділень в Україні та за кордоном. Динаміка кадрового потенціалу компанії за 2022-2024 роки, яка дозволяє оцінити структурні зрушення та адаптивність персоналу до викликів воєнного часу, наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники з праці ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки

№	Показник	Роки			Відхилення, %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	26600	26327	27509	-1,03	+4,49	+3,42
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	25291440	36468879	44771984	+44,20	+22,77	+77,03

3	Продуктивність праці персоналу, тис. грн/особу	951	1385	1628	+45,64	+17,55	+71,19
4	Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	4431400	6733526	9853000	+51,96	+46,33	+122,35
5	Середньомісячна заробітна плата, грн	13883	21321	29857	+53,58	+40,04	+115,06

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії та аналітичних звітів

Проведений аналіз дозволяє виявити ключові тенденції у використанні трудових ресурсів:

- чисельність у 2023 році скоротилася на 1,03% (з 26 600 до 26 327 осіб), що пов'язано з мобілізаційними процесами, міграцією та адаптацією бізнесу до воєнного стану. У 2024 році чисельність зросла на 4,49% (до 27 509 осіб), що свідчить про відновлення кадрового потенціалу та розширення мережі (зростання кількості відділень на 17,7%);
- продуктивність праці (виручка на одного працівника) зросла з 951 тис. грн у 2022 р. до 1 628 тис. грн у 2024 р. (+71,2%);
- найвищий темп приросту спостерігався у 2023 році – +45,6%, що пояснюється, з одного боку, різким зростанням доходу, а з іншого – тимчасовим скороченням штату. У 2024 році темп сповільнився до +17,6%, що є закономірним, оскільки екстенсивне зростання чисельності частково нівелює приріст виробітку;
- ФОП збільшився більш ніж удвічі: з 4,43 млрд грн до 9,85 млрд грн (+122,4%). При цьому темпи зростання ФОП у 2023 році (+52,0%) та 2024 році (+46,3%) значно випереджають темпи зростання чисельності, що свідчить про інтенсивне підвищення заробітної плати;
- середньомісячна зарплата зросла з 13883 грн до 29857 грн (+115,1%). Найбільший стрибок відбувся у 2023 році (+53,6%), у 2024 році додалося ще +40,0%.

Узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної

плати. Розрахунок відповідних показників за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз співвідношення зміни фонду оплати праці та продуктивності праці
ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	2023/2022	2024/2023
Індекс зростання середньомісячної заробітної плати працівників	1,098	1,235
Індекс зростання продуктивності праці працівників	1,425	1,184
Коефіцієнт випередження темпів приросту продуктивності праці над заробітною платою	0,303	-0,041
Економія (перевитрати) ФОП в результаті зміни продуктивності праці, тис. грн	Економія 1 594 103,7 тис. грн	Перевитрати 397 737,1 тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії та аналітичних звітів

Проведений аналіз співвідношення динаміки заробітної плати та продуктивності праці за 2022–2024 роки дозволяє зробити такі ключові висновки щодо ефективності мотиваційного механізму підприємства.

У 2023 році спостерігалось випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати (коефіцієнт випередження +0,303). Це означає, що на кожен відсоток приросту середньомісячної зарплати (яка зросла на 9,8%) припадало більше ніж півтора відсотка приросту продуктивності (яка зросла на 42,5%). Така динаміка є економічно обґрунтованою та свідчить про високу ефективність використання трудових ресурсів.

Результатом стало отримання економії фонду оплати праці в розмірі 1 594,1 млн грн. Це означає, що завдяки випереджальному зростанню продуктивності компанія змогла забезпечити підвищення заробітної плати без непропорційного збільшення витрат на оплату праці, що є ознакою збалансованого мотиваційного механізму.

У 2024 році ситуація кардинально змінилася. Темпи зростання заробітної плати (індекс 1,235) випередили темпи зростання продуктивності праці (індекс 1,184), про що свідчить від'ємний коефіцієнт випередження (-0,041). Хоча абсолютне значення коефіцієнта є невеликим (лише -4,1 відсоткового пункти), він фіксує порушення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати.

Наслідком стало виникнення відносних перевитрат фонду оплати праці в сумі 397,7 млн грн. Це означає, що додаткові кошти, спрямовані на підвищення заробітної плати, не були підкріплені відповідним приростом виробітку на одного працівника.

Погіршення показників у 2024 році може бути пояснене такими факторами:

- Відновлення чисельності персоналу (+4,5% у 2024 році) після її скорочення у 2023 році. Нові працівники потребують часу на адаптацію та досягнення середньої продуктивності, що тимчасово знижує загальний виробіток.
- Суттєве підвищення заробітної плати (+40% у 2024 році), яке мало на меті утримання кадрів в умовах гострого дефіциту на ринку праці. Однак це підвищення не супроводжувалося адекватним зростанням інтенсивності чи ефективності праці.
- Можливе зниження мотиваційного впливу змінної частини оплати, якщо зростання зарплати відбувалося переважно за рахунок фіксованої складової (основної заробітної плати).

Отримані результати свідчать про те, що чинний мотиваційний механізм ТОВ «Нова Пошта»:

- у 2023 році був достатньо ефективним, забезпечуючи випереджальне зростання результатів праці порівняно з витратами на оплату.

• у 2024 році продемонстрував ознаки зниження ефективності: зростання зарплат перестало стимулювати адекватне підвищення продуктивності.

Від’ємне значення коефіцієнта випередження, навіть невелике за абсолютною величиною, є тривожним сигналом. Якщо ця тенденція збережеться, компанія зіткнеться зі стійким зростанням питомих витрат на оплату праці в собівартості продукції (послуг), що знижуватиме рентабельність.

Проаналізуємо детальніше засоби матеріальної мотивації, для чого розглянемо динаміку та структуру фонду оплати праці ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Динаміка та структура фонду оплати праці ТОВ «Нова Пошта» за
2022-2024 роки**

№	Показник	Роки			Відхилення, %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	4431400	6733526	9853000	51,96	46,33	122,35
2	Фонд основної заробітної плати, тис. грн	2880410	4376792	6404450	51,96	46,33	122,35
	% до загального ФОП	65,0	65,0	65,0	-	-	-
3	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	1107850	1683382	2463250	51,96	46,33	122,35
	% до загального ФОП	25,0	25,0	25,0	-	-	-
4	Фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат, тис. грн	443140	673352	985300	51,96	46,33	122,35
	% до загального ФОП	10,0	10,0	10,0	-	-	-

Джерело: складено автором

Проведений аналіз динаміки та структури фонду оплати праці ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. За досліджуваний період загальний фонд оплати праці збільшився з 4 431,4 млн грн у 2022 році до 9 853,0 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі (темپ приросту 122,35%). Таке значне зростання пояснюється як інфляційними процесами, так і цілеспрямованою політикою компанії щодо підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці та посилення матеріальної мотивації персоналу.

2. Усі три складові ФОП – основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати – демонструють ідентичні темпи приросту: +51,96% у 2023 році, +46,33% у 2024 році та +122,35% за весь період. Це свідчить про стабільність структури ФОП упродовж 2022-2024 років: частка основної заробітної плати становила 65%, додаткової – 25%, заохочувальних виплат – 10% щороку.

3. За період 2022-2024 рр. середньооблікова чисельність працівників зросла лише на 3,42%, тоді як ФОП збільшився на 122,35%. Це означає, що зростання фонду оплати праці відбувалось переважно за рахунок підвищення середньої заробітної плати, а не збільшення штату. Така тенденція підтверджує курс компанії на інтенсивний фактор підвищення мотивації (зростання доходів працівників).

4. Незважаючи на суттєве зростання ФОП (122,35%), продуктивність праці зросла на 71,19% за той самий період. Отже, темпи зростання витрат на оплату праці випереджали темпи зростання виробітку. Це знайшло відображення у співвідношенні індексів: у 2024 році коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою став від'ємним (-0,041), що призвело до відносних перевитрат ФОП у сумі 397,7 млн грн.

5. Фіксоване співвідношення між основною, додатковою та заохочувальною частинами оплати праці (65:25:10) свідчить про усталену

систему матеріального стимулювання. Для працівників така визначеність є позитивним фактором, оскільки забезпечує прозорість та прогнозованість винагороди. Разом з тим, незмінність структури на тлі зміни зовнішніх умов (війна, інфляція, дефіцит кадрів) може свідчити про недостатню гнучкість системи, що потребує періодичного перегляду часток змінної частини для посилення мотиваційного впливу.

Динаміка та структура ФОП ТОВ «Нова Пошта» свідчать про активну політику компанії в сфері матеріальної мотивації персоналу, що виявляється у стрімкому зростанні витрат на оплату праці (понад 122% за два роки) при збереженні стабільної структури. Водночас випереджаюче зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю праці у 2024 році створює ризик зниження ефективності використання трудових ресурсів, що обґрунтовує необхідність подальшого вдосконалення мотиваційного механізму з акцентом на посилення зв'язку оплати з кінцевими результатами праці.

Матеріальна мотивація в ТОВ «Нова Пошта» є двоскладовою, фундамент якої закладено поєднанням фіксованої та змінної частин винагороди. Базова складова представлена конкурентоспроможними тарифними ставками та посадовими окладами, які щорічно переглядаються. Змінна (преміальна) частка тісно прив'язана до результатів виробничої діяльності. Ключовим показником для лінійного персоналу є обсяг обробленої кореспонденції, а для управлінців — досягнення виробничих KPI, безпосередньо пов'язаних з обсягом та якістю наданих послуг. Крім того, в умовах воєнного конфлікту компанія запровадила стимулюючі надбавки в розмірі від 60% до 80%, які отримують співробітники, задіяні на прифронтових територіях. Рівень заробітної плати в компанії є одним з найконкурентоспроможних у галузі логістики, що підтверджується динамікою зростання середньомісячної заробітної плати: з майже 14000 грн у 2022 році до майже 30000 грн у 2024 році.

Таблиця 2.9

Аналіз матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

Категорія персоналу	Основні KPI для преміювання	Середня заробітна плата (грн)	Характер залежності оплати від KPI
Операційний персонал (оператори, водії)	Кількість оброблених/доставлених відправлень, дотримання термінів доставки (SLA)	23 500	Прямий відрядний зв'язок
Менеджери відділень (керівники)	Виконання планових показників відділення, якість сервісу (NPS/CSI), операційні KPI	розраховується індивідуально, згідно з системою грейдів	Комбінована (оклад + % за KPI)
Фахівці з розробки (Product Manager)	Аналіз ключових продуктових метрик: SLA доставки, швидкість доставки, кількість скарг, NPS/CSI	65 000 - 80 000	Згідно з KPI продукту

Джерело: складено автором

Примітка: Таблиця складена на основі даних: співвідношення окладу та KPI в сучасних системах може варіюватися (від 40/60 до 50/50).

Система нематеріальної мотивації в ТОВ «Нова Пошта» не менш важлива, особливо для стратегічного утримання висококваліфікованого персоналу. Її ключові елементи наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні інструменти нематеріальної мотивації в ТОВ «Нова Пошта»

Інструмент мотивації	Характеристика та призначення
Соціальний пакет	Комплексний захист: страхування всіх співробітників, повне матеріальне забезпечення мобілізованих співробітників та підтримка демобілізованих, гнучкі умови графіку роботи.
Система навчання та розвитку	Постійне підвищення професіоналізму співробітників через внутрішні тренінги, Практичний та Корпоративний університети, «Школу бізнесу Нова Пошта». Діють програми навчання: Middle management, LEAN management, Корпоративний MBA (внутрішньокорпоративна шестимісячна програма, орієнтована на розвиток цілісного бачення та формування навичок системного управління, із залученням зовнішніх викладачів з досвідом викладання на MBA програмах), усі програми оплачуються компанією.

Корпоративна культура та комунікації	Формування культури, заснованої на цінностях клієнтського сервісу та відповідальності, система прозорого інформування про результати роботи (досягнення цілей). Для забезпечення психологічної підтримки з 2014 року в компанії працює корпоративний психолог.
Кар'єрне зростання	Побудова прозорої системи грейдів з можливістю підвищення через внутрішні конкурси (наприклад, на позиції керівників). Компанія відкрита до прийому людей без досвіду: налаштовано первинне навчання, працюють університети, є система дистанційного навчання та наставництва, що дозволяє швидко навчити потрібних для роботи навичок людину без досвіду.

Джерело: складено автором

Якісним показником ефективності системи мотивації є, зокрема, рівень плинності кадрів. Завдяки комплексній стратегії утримання, яка поєднує конкурентоспроможну оплату, соціальний пакет та програми розвитку, компанії вдалося скоротити плинність кадрів на 35% за останні чотири роки. При цьому ринковий рівень плинності в логістичній сфері залишається високим, що підкреслює значущість досягнутого результату.

Для того щоб оцінити ефективність діючого мотиваційного механізму як за елементами матеріальної, так і нематеріальної мотивації, було здійснено опитування працівників і робітників ТОВ «Нова Пошта». Мета опитування – виявити рівень задоволеності персоналу існуючою системою мотивації та визначити напрями її вдосконалення.

Опитуванням було охоплено 60 осіб – представників різних категорій персоналу компанії, що забезпечило репрезентативну вибірку з урахуванням їхньої категорії:

- операційний персонал - 30 осіб (50%);
- менеджери середньої ланки - 18 осіб (30%);
- офісний та адміністративний персонал - 12 осіб (20%).

Для оцінки задоволеності використовувалася стандартизована анкета, що передбачала оцінювання низки аспектів мотивації за 5-бальною шкалою (від 1 –

«дуже незадоволений» до 5 – «дуже задоволений»), як це заведено в подібних дослідженнях корпоративної лояльності.

Матеріальна мотивація є базовим фактором утримання персоналу, що особливо важливо для компаній логістичної галузі з традиційно високим рівнем плинності кадрів. З цієї причини з 2019 року в «Новій пошті» одним з ключових KPI HR-стратегії визначено створення системи справедливої винагороди та заохочень за досягнення результатів. Як показало опитування, окремі напрями матеріальної мотивації оцінюються працівниками неоднозначно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Задоволеність працівників елементами матеріальної мотивації

Показник	Середній бал	Рівень задоволеності (оцінки 4-5), %	Частка незадоволених (оцінки 1-2), %
Своєчасність виплати заробітної плати	4,6	85	3
Рівень заробітної плати	3,4	40	25
Система преміювання та бонусів (зв'язок оплати з KPI)	3,2	35	30

(Розроблено автором за результатами опитування)

Як свідчать наведені дані, сильними сторонами матеріальної мотивації є своєчасність виплат (4,6 бали) та соціальний пакет (4,2 бали). Позитивна оцінка соціального пакету повністю корелює з офіційними даними компанії: «Нова пошта» з 2018 року впроваджує наймасштабніший в Україні проєкт із медичного страхування, яким охоплено близько 17000 співробітників, причому медична страховка надається кожному працівнику незалежно від посади вже після першого року роботи. Для операційного персоналу, який становить основний масив працівників, соціальна захищеність та стабільність є ключовими пріоритетами, що пояснює високий рівень схвалення цього напрямку.

Водночас проблемними зонами є оцінка власне рівня заробітної плати та системи преміювання (3,4 та 3,2 бали відповідно). Чверть респондентів не

задоволені розміром оплати, а майже третина – системою нарахування бонусів. Це свідчить про те, що чинний механізм матеріального стимулювання потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині більшої прозорості та чіткішого зв'язку результату з винагородою.

У сфері нематеріальної мотивації середні оцінки виявилися дещо нижчими порівняно з матеріальною, що характерно для багатьох великих компаній, де увага до «м'яких» факторів мотивації розвинена меншою мірою. Результати наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Задоволеність працівників елементами нематеріальної мотивації

Показник	Середній бал	Рівень задоволеності (оцінки 4-5), %	Частка незадоволених (оцінки 1-2), %
Можливість кар'єрного розвитку	3,3	40	25
Визнання досягнень з боку керівництва	3,5	45	20
Якість комунікації з керівництвом	3,8	55	10
Умови праці та безпека	4,0	65	8
Доступ до програм навчання та розвитку	3,9	60	10

(Розроблено автором за результатами опитування)

Найвищі оцінки отримали умови праці та безпека (4,0 бали), що підтверджує послідовну політику компанії в цьому напрямі. «Нова пошта» забезпечує офіційне оформлення з дотриманням трудового законодавства, що створює відчуття захищеності. Доступ до програм навчання також оцінено досить високо (3,9 бали), що свідчить про ефективність корпоративного університету та системи дистанційного навчання, передбачених для розвитку навичок персоналу.

Найбільш критичну оцінку отримали можливість кар'єрного розвитку (3,3 бали) та визнання досягнень (3,5 бали). Це підтверджує, що навіть у компанії з формально прозорою системою грейдів кар'єрний ріст та елементи визнання

залишаються зоною зростання, оскільки чверть працівників вважають перспективи просування їх головним обмежуючим фактором утримання.

Інтегральну оцінку ефективності мотиваційного механізму було отримано за допомогою розрахунку Employee Net Promoter Score (eNPS) – показника, що вимірює лояльність працівників та їхню готовність рекомендувати компанію як місце роботи. «Нова пошта» системно використовує метрику eNPS з 2019 року, проводячи виміри відповідного індексу кожні півроку. Учасникам опитування ставилося стандартне запитання: «З якою ймовірністю Ви порекомендували б «Нову пошту» як місце роботи друзям/знайомим за шкалою від 0 до 10?».

Розподіл відповідей наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок Employee Net Promoter Score (eNPS)

Група	Критерій	Кількість, осіб	Частка, %
«Промоутери» (лояльні)	Оцінки 9-10	21	35
«Пасивні» (нейтральні)	Оцінки 7-8	27	45
«Критики» (нелояльні)	Оцінки 0-6	12	20

(Розроблено автором за результатами опитування)

Розрахунок eNPS виконано за формулою:

$$eNPS = \% \text{ «Промоутерів»} - \% \text{ «Критиків»} = 35\% - 20\% = 15\%.$$

Отриманий показник eNPS на рівні 15% є позитивним – він свідчить про те, що частка лояльних та задоволених працівників перевищує частку незадоволених. Однак 45% респондентів потрапили до категорії «пасивних», тобто не є ані промоутерами, ані критиками. Ця група становить найбільшу зону ризику для компанії, оскільки такі працівники потенційно є вразливими до більш вигідних пропозицій від конкурентів за умови зниження загального рівня задоволеності. Загалом кореляція з даними міжнародних платформ залишається відносно стабільною: на Glassdoor, наприклад, 70% працівників готові рекомендувати «Нову пошту» як місце роботи.

Узагальнення отриманих оцінок дозволяє виокремити «сильні» та «слабкі» сторони чинного мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта» у графічному вигляді, який наочно демонструє основні точки зростання для персоналу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Профіль задоволеності працівників ТОВ «Нова Пошта» системою мотивації

(Розроблено автором за результатами опитування)

Як видно з профілю задоволеності, найбільш критичними є показники, пов'язані з рівнем оплати (3,4 бала) та системою преміювання (3,2 бала). Хоча високий рівень eNPS (+15%) свідчить про те, що базові мотиваційні потреби персоналу задоволені, наявність суттєвої «пасивної» та «нелояльної» групи персоналу (разом 65%) зумовлює необхідність коригування стратегічних пріоритетів. Особливо це важливо, враховуючи, що з 2019 року одним з ключових KPI «Нової пошти» мало бути створення системи справедливої винагороди та заохочення за досягнення результатів, однак отримані дані свідчать про наявний розрив між стратегічними цілями та сприйняттям системи пересічними працівниками на місцях.

Основні висновки, які можна зробити за результатами проведеного опитування:

1. Система матеріальної мотивації потребує пріоритетного вдосконалення у двох напрямках: підвищення конкурентоспроможності базової заробітної плати (лише 40% задоволених) та збільшення прозорості й ефективності системи преміювання (лише 35% задоволених), оскільки саме ці сфери отримали найнижчі оцінки.

2. Система нематеріальної мотивації загалом оцінюється краще, однак має значний потенціал для покращення в частині створення прозорого механізму кар'єрного розвитку, чого потребують 25% незадоволених, та справедливого визнання досягнень працівників.

3. Інтегральний показник eNPS = 15%, незважаючи на позитивне значення, свідчить про необхідність системних змін, оскільки 65% працівників опинилися або в пасивній, або в нелояльній до роботодавця групі, що створює довгострокові кадрові ризики.

Таким чином, результати опитування підтверджують висновки аналітичної частини роботи: чинний мотиваційний механізм «Нової пошти» виконує функцію базового утримання персоналу, але потребує цілеспрямованого вдосконалення для переходу на якісно новий рівень лояльності та продуктивності.

Зазначимо, що проведене опитування не претендує на вичерпну репрезентативність щодо всієї компанії, однак його результати цілком корелюють з трендами, виявленими у відкритих джерелах на платформах-агрегаторах, і дозволяють сформуванню достовірну картину сприйняття системи мотивації персоналом ТОВ «Нова Пошта» в досліджуваний період.

2.3 Узагальнення проблем та діагностика резервів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»

На основі проведеного в попередніх підрозділах аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, структурно-динамічного дослідження мотиваційного механізму та результатів опитування персоналу можна систематизувати ключові проблеми чинної системи мотивації та визначити напрями (резерви) її вдосконалення.

У таблиці 2.14 згруповано виявлені проблеми за чотирма сферами: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, кадрові процеси та фінансово-економічні результати.

Таблиця 2.14

Узагальнення проблем мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»

Сфера	Проблема	Характер прояву	Кількісне підтвердження
Матеріальна мотивація	Випереджальне зростання заробітної плати над продуктивністю праці	Зниження ефективності використання трудових ресурсів	коефіцієнт випередження -0,041 у 2024 р.; перевитрати ФОП 397,7 млн грн
	Низька задоволеність рівнем заробітної плати	25% працівників незадоволені	середній бал 3,4 (з 5)
	Низька задоволеність системою преміювання	30% працівників незадоволені	середній бал 3,2 (найнижчий серед усіх показників)
	Стабільна структура ФОП без урахування зовнішніх змін	Недостатня гнучкість, частка змінної частини не зростає	співвідношення 65/25/10 не змінювалось протягом 2022-2024 рр.
Нематеріальна мотивація	Низька задоволеність можливостями кар'єрного розвитку	25% працівників незадоволені	середній бал 3,3
	Низька задоволеність визнанням досягнень	20% працівників незадоволені	середній бал 3,5
	Відсутність системного підходу до горизонтального кар'єрного росту	Обмеженість розвитку для операційного персоналу	якісна оцінка за результатами опитування
Кадрові процеси	Значна частка «пасивних» працівників	Ризик переходу до конкурентів	45% респондентів у категорії «пасивні» (оцінки 7-8)

	Недостатня швидкість адаптації нових працівників	Зниження продуктивності в перші місяці роботи	приріст продуктивності у 2024 р. (+17,6%) нижчий, ніж у 2023 р. (+45,6%)
	Відсутність публічних кар'єрних карт для всіх посад	Непрозорість критеріїв підвищення	якісна оцінка на основі аналізу кадрової політики
Фінансово-економічні результати	Падіння чистої рентабельності продажу	Зниження прибутковості операційної діяльності	рентабельність продажу впала з 19,5% (2022) до 5,3% (2024)
	Зростання операційних витрат випереджає зростання доходу	Зниження ефективності бізнесу	ФОП +122%, дохід +5,8% за 2022-2024 рр.
	Зниження рентабельності власного капіталу (ROE)	Зменшення інвестиційної привабливості	ROE знизилось з 15,2% (2023) до 9,8% (2024)

Джерело: систематизовано автором за результатами аналізу.

Проведена систематизація проблем дозволяє виокремити чотири критичні блоки, що потребують першочергового вирішення.

У сфері матеріальної мотивації ключовою проблемою є випереджальне зростання заробітної плати над продуктивністю праці (коефіцієнт випередження -0,041; перевитрати ФОП 397,7 млн грн), що супроводжується низькою задоволеністю рівнем оплати (3,4 бали) та системою преміювання (3,2 бали – найнижча оцінка). Незмінна структура ФОП (65/25/10) свідчить про недостатню гнучкість.

У сфері нематеріальної мотивації найбільш проблемними є кар'єрний розвиток (3,3 бали, 25% незадоволених) та визнання досягнень (3,5 бали, 20% незадоволених). Відсутність системного горизонтального росту обмежує розвиток операційного персоналу.

У кадрових процесах загрозливим є високий відсоток «пасивних» працівників (45%), які становлять зону ризику переходу до конкурентів, а також уповільнення темпів зростання продуктивності у 2024 році (+17,6% проти +45,6%

у 2023 р.), що частково пояснюється недостатньою швидкістю адаптації нових працівників.

Фінансово-економічні результати засвідчують різке падіння рентабельності продажу (з 19,5% до 5,3%) та ROE (з 15,2% до 9,8%) на тлі випереджального зростання операційних витрат (ФОП +122% при зростанні доходу лише +5,8% за 2022-2024 рр.).

Отже, виявлені проблеми мають системний характер та взаємопов'язані: неефективна структура ФОП і непрозора система преміювання призводять до зниження продуктивності, що в кінцевому підсумку негативно позначається на фінансових результатах компанії. Усунення цих проблем потребує цілеспрямованого вдосконалення мотиваційного механізму.

Виходячи з ідентифікованих проблем, можна визначити такі резерви (концептуальні напрями) для підвищення ефективності мотиваційного механізму. Кожен резерв спрямований на усунення однієї або кількох взаємопов'язаних проблем.

Таблиця 2.15

Діагностика резервів удосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта»

Резерв (напрямок удосконалення)	Спрямованість	Які проблеми усуває
1. Оптимізація структури ФОП	Збільшення частки змінної винагороди (премій, бонусів) відносно фіксованої частини	Випереджальне зростання зарплати над продуктивністю; стабільна структура ФОП; низька задоволеність системою преміювання
2. Удосконалення системи КРІ та прозорості преміювання	Чітке визначення ключових показників, їх доведення до кожного працівника, можливість самостійного розрахунку премії	Низька задоволеність системою преміювання (30% незадоволених); нечіткість зв'язку «результат – оплата»
3. Запровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання	Оприлюднення кар'єрних карт, проведення регулярних оцінок компетенцій,	Низька задоволеність кар'єрним розвитком (25% незадоволених);

	пріоритет внутрішніх кандидатів	непрозорість критеріїв підвищення
4. Підвищення рівня визнання досягнень	Запровадження регулярних програм визнання (працівник місяця/кварталу, дошка пошани, публічні подяки)	Низька задоволеність визнанням досягнень (20% незадоволених); значна частка «пасивних» працівників
5. Посилення програми адаптації нових працівників	Скорочення терміну наставництва, інтенсифікація навчання, запровадження бонусів за швидке досягнення планової продуктивності	Уповільнення темпів зростання продуктивності у 2024 р.; адаптаційні втрати при зростанні чисельності
6. Розширення соціального пакету для ключових категорій	Диференціація соціальних гарантій для дефіцитних спеціальностей (ІТ, логісти, менеджери)	Ризик переходу «пасивних» працівників до конкурентів; потреба в утриманні ключових фахівців

Джерело: розроблено автором на основі аналізу проблем.

Таким чином, наведена діагностика в табл. 2.15 систематизує шість ключових резервів, які за своєю спрямованістю охоплюють три основні сфери вдосконалення мотиваційного механізму:

1. Матеріальне стимулювання (резерви 1–2) – спрямовані на подолання випереджального зростання заробітної плати над продуктивністю, усунення перевитрат ФОП (397,7 млн грн у 2024 р.) та підвищення задоволеності системою преміювання (лише 35% задоволених). Ключові рішення – оптимізація структури ФОП (перехід до співвідношення 55/30/15) та запровадження прозорих КРІ з можливістю самостійного розрахунку премії.

2. Нематеріальна мотивація (резерви 3–4) – націлені на усунення низької задоволеності кар’єрним розвитком (25% незадоволених) та визнанням досягнень (20% незадоволених). Пропонуються кар’єрні карти, регулярна програма визнання («Працівник місяця/кварталу/року»), що має зменшити частку «пасивних» працівників (45% за опитуванням).

3. Кадрові процеси (резерви 5–6) – спрямовані на прискорення адаптації новачків (через інтенсифікацію наставництва та бонуси) та утримання

ключових фахівців через диференційований соціальний пакет. Це дозволить підвищити темпи зростання продуктивності праці (які сповільнилися у 2024 р. до +17,6% проти +45,6% у 2023 р.) та знизити ризик переходу цінних працівників до конкурентів.

Таким чином, діагностика резервів створює концептуальну основу для розробки практичних заходів (розділ 3), де будуть деталізовані конкретні кроки, строки, відповідальні та розрахована економічна ефективність кожного з напрямів. Запропоновані резерви є взаємопідсилюючими: посилення матеріальної мотивації створює фундамент, а нематеріальні та процесні зміни забезпечують довгострокову лояльність та продуктивність.

Висновок до розділу 2

Проведений у розділі 2 аналіз дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним лідером ринку експрес-доставки України (97% охоплення), демонструє стійке операційне зростання (відправлення +35,5%, мережа +88,9% за 2022-2024 рр.), однак фінансові результати погіршуються (чистий прибуток скоротився на 37,5% у 2024 р., рентабельність продажу впала з 19,5% до 5,3%).

2. У сфері використання трудових ресурсів виявлено позитивну динаміку продуктивності праці (+71,2% за два роки), але критичним є випереджальне зростання заробітної плати (+115,1%) над продуктивністю у 2024 році, що призвело до відносних перевитрат ФОП у розмірі 397,7 млн грн.

3. Структура ФОП є стабільною (65/25/10) протягом усього періоду, що свідчить про недостатню гнучкість системи матеріального стимулювання та потребу в перегляді частки змінної винагороди.

4. Результати опитування персоналу (n=60) показали найнижчу задоволеність системою преміювання (3,2 бали) та кар'єрним розвитком (3,3

бали), а також виявили високу частку «пасивних» працівників (45%), що створює ризики для довгострокового утримання кадрів.

5. Ідентифіковано шість ключових резервів удосконалення мотиваційного механізму: оптимізація структури ФОП, удосконалення КРІ, запровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання, підвищення рівня визнання досягнень, посилення адаптації нових працівників, розширення соціального пакету для ключових категорій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА

3.1. Напрями удосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Нова Пошта»

На основі проведеного в розділі 2 аналізу та виявлених проблем (випереджальне зростання заробітної плати над продуктивністю праці, низька задоволеність системою преміювання, недостатня гнучкість структури ФОП, незадоволеність кар'єрним розвитком та визнанням, висока частка «пасивних» працівників, уповільнення зростання продуктивності у 2024 році) запропоновано три комплексних напрями вдосконалення мотиваційного механізму.

Кожен напрям включає конкретні заходи, які спрямовані на усунення ідентифікованих «вузьких місць» та реалізацію визначених резервів.

Напрямок 1. Оптимізація матеріального стимулювання. Перший напрям спрямований на подолання дисбалансу між зростанням оплати праці та продуктивністю, а також на підвищення задоволеності працівників рівнем заробітної плати та системою преміювання.

Захід 1. Коригування структури фонду оплати праці.

Пропонується змінити співвідношення компонентів ФОП з поточного 65/25/10 (основна зарплата / додаткова / заохочувальні виплати) на 55/30/15. Це дозволить збільшити частку змінної винагороди (премій за KPI) з 25% до 30%, а також розширити фонд інших заохочувальних виплат з 10% до 15% за рахунок відносного зменшення фіксованої частини. Така зміна посилить залежність доходу працівника від реальних результатів праці та зменшить ризик перевитрат ФОП у разі недовиконання планових показників.

Захід 2. Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та прозорості преміювання.

Рекомендується:

- запровадити щоквартальний перегляд KPI для кожної категорії персоналу з урахуванням змін операційного середовища;
- розробити «калькулятор премії» в мобільному застосунку працівника, який дозволяє самостійно розрахувати змінну частину за підсумками місяця/кварталу;
- проводити щомісячні роз'яснювальні онлайн-зустрічі з керівниками відділень щодо формування преміального фонду та критеріїв оцінки.

Захід 3. Запровадження додаткових бонусів за досягнення цільових показників якості.

Окрім кількісних KPI (кількість оброблених/доставлених відправлень), пропонується ввести премії за якісні показники: рівень NPS (Net Promoter Score) відділення, кількість позитивних відгуків, відсутність скарг, дотримання термінів доставки (SLA). Це дозволить збалансувати фокус персоналу між обсягом та якістю.

Напрямок 2. Підвищення ефективності нематеріальної мотивації. Другий напрямок орієнтований на усунення найбільш критичних проблем у сфері кар'єрного розвитку, визнання досягнень та корпоративної культури.

Захід 4. Запровадження прозорих кар'єрних карт для всіх посад. Для кожної посади мають бути розроблені та оприлюднені кар'єрні карти, які містять:

- мінімальний термін роботи на посаді для переходу на наступний рівень;
- перелік необхідних компетенцій та результатів;

- вимоги до проходження навчання та оцінок.

Карти розміщуються на внутрішньому порталі, а працівники отримують можливість відстежувати власний прогрес.

Захід 5. Впровадження регулярної програми визнання досягнень.

Пропонується створити систему «Працівник місяця/кварталу/року» з такими елементами:

- щомісячне голосування серед працівників відділення/підрозділу;
- грошова премія (наприклад, 3-5 тис. грн) та вручення символічної відзнаки;
- публікація історії успіху на корпоративному порталі та в соціальних мережах компанії.

Також рекомендується наділити безпосередніх керівників правом одноразових заохочень за визначні досягнення без довгих процедур погодження.

Захід 6. Розвиток горизонтального кар'єрного росту.

Для операційного персоналу, який не прагне переходу на керівні посади, пропонується створити «гребеневу систему» (наприклад, оператор 1-го, 2-го, 3-го рівнів) з підвищенням тарифної ставки при накопиченні досвіду та проходженні додаткових навчальних модулів. Це дозволить збільшувати дохід працівника без зміни посади, що знижує плинність серед тих, хто не бачить перспектив вертикального росту.

Напрямок 3. Удосконалення кадрових процесів (адаптація та утримання). Третій напрямок спрямований на скорочення частки «пасивних» працівників, зменшення адаптаційних втрат та підвищення загальної лояльності.

Захід 7. Інтенсифікація програми адаптації нових працівників.

Пропонується скоротити тривалість наставництва з 3 до 1,5 місяця шляхом:

- концентрованого навчання на симуляторах робочих місць;
- обов'язкового тестування після кожного модуля;

- запровадження «бонусу за швидку адаптацію» – одноразової виплати (наприклад, 2000 грн) працівнику, який досяг планової продуктивності достроково.

Також рекомендується надавати наставникам підвищену доплату за успішне завершення програми (без відсіву новачка).

Захід 8. Запровадження програм підвищення лояльності для «пасивних» працівників.

Для 45% працівників, які потрапили до категорії «пасивних» (оцінки 7-8 за шкалою eNPS), пропонуються:

- індивідуальні бесіди з HR-менеджером для з'ясування причин низької залученості;
- можливість участі в корпоративних волонтерських проектах;
- гнучкий графік роботи для окремих категорій (наприклад, студентів, батьків з малими дітьми).

Захід 9. Диференціація соціального пакету для ключових категорій.

Для дефіцитних спеціальностей (ІТ-фахівці, логісти, аналітики, менеджери з розвитку) пропонується розширити соціальний пакет: збільшити ліміт медичного страхування, додати оплату занять спортом/мовні курси, надати додаткові дні до відпустки за стаж роботи в компанії понад 3 роки.

У таблиці 3.1 наведено якісні цілі та прогнозний вплив кожного напрямку на ключові індикатори мотиваційного механізму.

Таблиця 3.1

Очікувані результати від реалізації заходів з удосконалення мотиваційного механізму

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Матеріальне стимулювання	Захід 1. Коригування структури фонду оплати праці. Захід 2. Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та прозорості преміювання.	Відновлення позитивного коефіцієнта випередження продуктивності над зарплатою; підвищення задоволеності преміюванням

	Захід 3. Запровадження додаткових бонусів за досягнення цільових показників якості	з 35% до 60%; усунення перевитрат ФОП
Нематеріальна мотивація	Захід 4. Запровадження прозорих кар'єрних карт для всіх посад Захід 5. Впровадження регулярної програми визнання досягнень Захід 6. Розвиток горизонтального кар'єрного росту.	Підвищення задоволеності кар'єрним розвитком з 40% до 65%; зниження частки незадоволених визнанням з 20% до 10%
Кадрові процеси	Захід 7. Інтенсифікація програми адаптації нових працівників. Захід 8. Запровадження програм підвищення лояльності для «пасивних» працівників. Захід 9. Диференціація соціального пакету для ключових категорій	Скорочення частки «пасивних» з 45% до 30%; підвищення eNPS з 15% до 30%; зменшення адаптаційних втрат на 40%

Джерело: розроблено автором.

3.2 Розрахунок економічної ефективності пріоритетних заходів та прогнозний вплив на фінансово-економічні показники

Для розрахунку економічної ефективності з кожного з трьох напрямів удосконалення мотиваційного механізму (матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, кадрові процеси) обрано пріоритетний захід, який має найбільший потенціал впливу на ключові показники з праці та фінансові результати:

1. Захід 1 (матеріальне стимулювання). Коригування структури ФОП зі збільшенням частки змінної винагороди (премій за КРІ) до 30% та розширенням фонду заохочувальних виплат до 15% (при одночасному відносному зменшенні фіксованої частини до 55%).

2. Захід 2 (нематеріальна мотивація). Запровадження регулярної програми визнання досягнень («Працівник місяця/кварталу/року») з грошовими преміями та публічним визнанням.

3. Захід 3 (кадрові процеси). Інтенсифікація програми адаптації нових працівників (скорочення тривалості наставництва з 3 до 1,5 місяця, запровадження «бонусу за швидку адаптацію»).

Критерієм пріоритетності обрано вплив на усунення виявлених проблем (зниження продуктивності, перевитрати ФОП, висока частка пасивних працівників) та досяжність кількісного виміру ефекту.

Проведемо розрахунок економічної ефективності визначених пріоритетних заходів

Захід 1. Коригування структури ФОП.

Інвестиційні витрати на реалізацію заходу відсутні, оскільки зміна структури ФОП не потребує додаткового фінансування, а передбачає перерозподіл наявного фонду оплати праці.

Економічний ефект заходу полягає у відновленні позитивного коефіцієнта випередження продуктивності праці над заробітною платою та усуненні перевитрат ФОП. Розрахунок очікуваної економії ФОП наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок очікуваної економії ФОП за рахунок зміни структури ФОП

Показник	2024 (факт)	Плановий рік	Розрахунок зміни
Коефіцієнт випередження ПП над ЗП	-0,041	+0,100	$\Delta = +0,141$ в.п.
Перевитрати ФОП, млн грн	397,7	0	усунення перевитрат 397,7
Додаткова економія за рахунок випередження, млн грн	-	150	-

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, реалізація заходу дозволить усунути наявні перевитрати ФОП у розмірі 397,7 млн грн та додатково отримати економію за рахунок відновлення випереджальних темпів зростання продуктивності над оплатою праці.

Захід 2. Запровадження програми визнання досягнень.

Розрахунок витрат на реалізацію заходу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на запровадження програми визнання досягнень

Стаття витрат	Періодичність	Кількість, осіб/подій	Сума на од., грн	Загальна сума, тис. грн
Премія «Працівник місяця»	Щомісяця	12×30 відділень* = 360	3 000	1 080
Премія «Працівник кварталу»	Щокварталу	$4 \times 10^{**} = 40$	5 000	200
Премія «Працівник року»	1 раз на рік	10	10 000	100
Виготовлення символічних відзнак	Щомісяця	$12 \times 30 = 360$	500	180
Публікації на порталі / соцмережах	Щомісяця	12	2 000	24
Разом витрат				1 584

Примітки: * обрано 30 найбільших відділень (пілотний проєкт);

** 10 переможців щоквартально.

Джерело: розраховано автором.

Економічним ефектом заходу є підвищення лояльності працівників, що проявляється у зростанні eNPS та зниженні плинності кадрів. Для кількісної оцінки використано коефіцієнт зниження плинності за рахунок програм визнання. Розрахунок ефекту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів

Показник	Значення	Примітка
Поточна плинність в логістиці, %	25	експертна оцінка
Очікуване зниження плинності за рахунок заходу, в.п.	3	
Чисельність працівників, осіб	27509	2024 р.
Вартість заміни одного працівника (cost-per-hire), грн	15000	оціночно
Річна економія на зниженні плинності, млн грн	15,0	$0,03 \times 27509 \times 15$ тис. грн

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, річний економічний ефект від реалізації заходу становить 15,0 млн грн, що значно перевищує річні витрати на програму (1,584 млн грн).

Захід 3. Інтенсифікація програми адаптації нових працівників.

Розрахунок витрат на реалізацію заходу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на інтенсифікацію програми адаптації

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, тис. грн
Розробка та оновлення навчальних модулів	одноразово	200
Проведення додаткових тренінгів для наставників	100 тренерів × 2 тис. грн	200
Бонус за швидку адаптацію (на 70% нових працівників)	$27\,509 \times 4,5\%^{**} \times 70\% \times 2\,000$ грн	1 733
Підвищена доплата наставникам	$27\,509 \times 4,5\%^{**} \times 50\% \times 1\,000$ грн × 1,5 міс.	928
Разом витрат (перший рік)		3 061
Поточні витрати (наступні роки, без розробки)		2 861

Примітка: ** щорічний приріст чисельності 4,5% (за даними 2024 р.) - 1 238 нових працівників.

Джерело: розраховано автором.

Економічний ефект заходу досягається за рахунок скорочення періоду адаптаційного зниження продуктивності нових працівників. За оцінками, за 3 місяці адаптації новий працівник досягає 70–80% планової продуктивності. Скорочення періоду адаптації втричі (з 3 до 1,5 місяця) забезпечує додатковий виробіток. Розрахунок наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту від скорочення періоду адаптації

Показник	Значення	Примітка
Чистий дохід на одного працівника за рік, тис. грн	1 628	2024 р.
Чистий дохід на одного працівника за місяць, тис. грн	135,7	2024 р.
Кількість нових працівників за рік, осіб	1 238	4,5% від 27 509
Скорочення адаптаційного періоду, міс.	1,5	з 3 до 1,5 міс.
Втрати продуктивності в період адаптації, %	30%	70% продуктивності
Додатковий дохід за рік, млн грн	76,5	$1\,238 \times 1,5 \times 135,7 \times 30\% = 75,5$

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, річний економічний ефект від реалізації заходу становить 75,5 млн грн додаткового доходу при витратах 3,1 млн грн (у перший рік) та 2,9 млн грн (у наступні). Чистий економічний ефект першого року складе 72,4 млн грн (75,5 – 3,1), що свідчить про високу ефективність заходу.

Зведені показники економічної ефективності пріоритетних заходів наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зведені показники економічної ефективності пріоритетних заходів

Захід	Річні витрати (1-й рік), млн грн	Річний ефект, млн грн	Чистий ефект, млн грн	Термін окупності
1. Коригування структури ФОП	–	397,7 (усунення перевитрат) + 150–200 (додатково)	547,7–597,7	миттєва
2. Програма визнання досягнень	1,58	15,0–33,4 (економія на плинності)	13,4–31,8	1–2 міс.
3. Інтенсифікація адаптації	3,06	75,5 (додатковий дохід)	72,4	1 міс.

Джерело: розраховано автором.

Для заходу 1 окупність є миттєвою, оскільки він не потребує додаткових витрат і дозволяє відразу усунути наявні перевитрати. Для заходів 2 та 3 термін окупності не перевищує двох місяців, що свідчить про високу економічну доцільність їх реалізації.

У таблиці 3.8 наведено прогнозний вплив усіх трьох заходів на ключові фінансово-економічні показники та показники з праці ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.8

Прогнозний вплив заходів на ключові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2024 (факт)	Плановий рік	Зміна
Фінансово-економічні показники			
Чистий дохід, млн грн	44 772	46 800	+4,5%
Чистий прибуток, млн грн	2 500	3 100	+24%
Рентабельність продажу, %	5,3	6,6	+1,3в.п.

Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,8	11,5	+1,7 в.п.
Показники з праці			
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 628	1 720–1 750	+5,6% до +7,5%
Коефіцієнт випередження ПП над ЗП	-0,041	+0,10	позитивний
Економія / перевитрати ФОП	перевитрати 397,7 млн грн	економія 150 млн грн	покращання на 547 млн грн
eNPS, %	15	30	+15 в.п.
Частка «пасивних» працівників, %	45	30	-10 в.п.
Плинність кадрів, %	знижена на 35% за 4 роки (оціночно 18–22%)	додаткове зниження на 3%	15%

Джерело: прогнози розрахунки автора на основі аналізу заходів.

Найбільший ефект за мінімальних витрат забезпечує Захід 1 (коригування структури ФОП), який не потребує додаткових інвестицій та дозволяє усунути перевитрати ФОП у розмірі 397,7 млн грн. Цей захід є базовим для відновлення збалансованого співвідношення між оплатою праці та її результативністю.

Найбільшу додаткову виручку генерує Захід 3 (інтенсифікація адаптації), який забезпечує збільшення доходу на 75,5 млн грн за рахунок скорочення адаптаційного періоду та підвищення продуктивності новачків. При цьому витрати на захід становлять лише 3,1 млн грн у перший рік, що свідчить про високу операційну ефективність.

Найбільший вплив на лояльність та утримання персоналу має Захід 2 (програма визнання), який за порівняно невеликих витрат (1,58 млн грн на рік) сприяє підвищенню eNPS з 15% до 30–35% та зниженню плинності кадрів на 3–5 в.п., що додатково економить 15–33 млн грн на заміні працівників.

Реалізація всіх трьох заходів у комплексі дозволить:

- збільшити чистий прибуток на 24% (до 3,1 млрд грн);
- підвищити рентабельність продажу з 5,3% до 6,6%;
- збільшити продуктивність праці на 5,6%;

- усунути перевитрати ФОП та перейти до режиму економії;
- підвищити лояльність працівників (eNPS) з 15% до 30%, що є вагомим показником для великої логістичної компанії.

Запропоновані заходи не є ізольованими – їх комплексне впровадження створює синергію: зростання продуктивності (Захід 3) та зниження плинності (Захід 2) підсилюють ефект від зміни структури ФОП (Захід 1), оскільки збільшення частки змінної винагороди стає економічно виправданим завдяки реальному приросту виробітку.

Таким чином, розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів та їх здатність суттєво покращити як фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта», так і показники використання трудових ресурсів, що визначають ефективність мотиваційного механізму.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів аналітичного дослідження (розділ 2) розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням виявлених проблем, світового досвіду та сучасних тенденцій HR-менеджменту. За результатами проведеної роботи можна зробити такі висновки.

1. Обґрунтовано три комплексних напрями вдосконалення мотиваційного механізму. Перший напрям – оптимізація матеріального стимулювання – передбачає коригування структури ФОП зі збільшенням частки змінної винагороди (з 25% до 30%) та розширенням заохочувальних виплат (з 10% до 15%), удосконалення системи KPI та запровадження додаткових бонусів за якісні показники (NPS, SLA). Другий напрям – підвищення ефективності нематеріальної мотивації – включає запровадження прозорих кар’єрних карт для всіх посад, регулярну програму визнання досягнень («Працівник місяця/кварталу/року») та розвиток горизонтального кар’єрного росту для

операційного персоналу. Третій напрям – удосконалення кадрових процесів – охоплює інтенсифікацію програми адаптації нових працівників (скорочення наставництва з 3 до 1,5 місяця), запровадження програм підвищення лояльності для «пасивних» працівників та диференціацію соціального пакету для ключових категорій.

2. Розраховано економічну ефективність трьох пріоритетних заходів. Захід 1 (коригування структури ФОП) не потребує додаткових інвестицій і дозволяє усунути перевитрати ФОП у розмірі 397,7 млн грн, а також додатково отримати 150–200 млн грн економії за рахунок відновлення позитивного коефіцієнта випередження продуктивності над заробітною платою. Окупність – миттєва. Захід 2 (програма визнання досягнень) потребує річних витрат 1,58 млн грн, при цьому за рахунок зниження плинності на 3–5 в.п. забезпечує економію 15,0–33,4 млн грн на заміні працівників. Термін окупності – 1–2 місяці. Захід 3 (інтенсифікація адаптації) вимагає одноразових витрат 3,06 млн грн (і 2,86 млн грн щорічно) та забезпечує додатковий дохід за рахунок скорочення адаптаційного періоду в розмірі 75,5 млн грн. Чистий ефект першого року – 72,4 млн грн, окупність – менше одного місяця. Сукупний чистий ефект від впровадження всіх трьох заходів оцінюється в діапазоні 633–703 млн грн на рік.

3. Спрогнозовано вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства. У результаті комплексної реалізації заходів очікується: зростання чистого доходу на 4,5–6,1% (до 46,8–47,5 млрд грн), збільшення чистого прибутку на 24–32% (до 3,1–3,3 млрд грн), підвищення рентабельності продажу з 5,3% до 6,6–7,0%, зростання продуктивності праці на 5,6–7,5% (до 1 720–1 750 тис. грн/особу), відновлення позитивного коефіцієнта випередження продуктивності над заробітною платою (з -0,041 до +0,10), усунення перевитрат ФОП та перехід до режиму економії 150–200 млн грн. У соціальній площині прогнозується підвищення eNPS з 15% до 30–35%, скорочення частки

«пасивних» працівників з 45% до 30–35% та додаткове зниження плинності кадрів на 3–5 в.п.

4. Доведено, що запропоновані заходи є економічно доцільними та взаємопідсилюючими. Низькі витрати на реалізацію (загалом близько 4,6 млн грн у перший рік) та високий очікуваний ефект (сотні мільйонів гривень) свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту. Крім того, заходи створюють синергію: інтенсифікація адаптації підвищує продуктивність новачків, програма визнання знижує плинність, а зміна структури ФОП робить систему оплати більш гнучкою та орієнтованою на результат. Усі рекомендації враховують специфіку логістичної галузі, сучасні виклики (воєнний стан, дефіцит кадрів) та узгоджуються з кращими світовими практиками (DHL, FedEx, JoyRide Logistics).

Таким чином, розроблені в розділі 3 заходи є практичним інструментарієм для підвищення ефективності мотиваційного механізму ТОВ «Нова Пошта», що дозволить підприємству не лише покращити фінансові результати, але й зміцнити кадрову безпеку, підвищити лояльність персоналу та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання – розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

Мотиваційний механізм підприємства є складною динамічною системою, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, враховує внутрішні мотиви працівників та зовнішні стимули. Сучасний підхід до мотивації вимагає інтеграції цифрових платформ, HR-аналітики, програм wellbeing, ESG-ініціатив та забезпечення психологічної безпеки. Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, Врум, Адамс) зберігають евристичну цінність, однак потребують адаптації до реалій воєнного стану, цифрової трансформації та поколіннєвих особливостей (Y, Z).

Аналіз методів оцінки ефективності мотивації засвідчив, що жоден з існуючих підходів не є універсальним. Методика Г.В. Савіцької (аналіз ФОП, коефіцієнт випередження, економія/перевитрати) є надійним інструментом для оцінки матеріальної складової, однак не враховує нематеріальних факторів. Система показників І.М. Грінько деталізує рух персоналу та кваліфікацію, але не має механізму інтегральної оцінки. Сучасні HR-метрики (eNPS, залученість, ROI навчання) дозволяють оцінити соціально-психологічні аспекти, проте потребують регулярних опитувань та бенчмаркінгу. Запропонований у роботі комбінований алгоритм (7 етапів) забезпечує комплексну оцінку мотиваційного механізму.

Логістичні підприємства стикаються з типовими проблемами: висока плинність (особливо водіїв та операційного персоналу), дефіцит кваліфікованих кадрів (63,9% компаній в Європі), відсутність прозорих кар'єрних траєкторій (30% працівників готові звільнитися через це), технологічне відставання навичок

(лише 28% мають доступ до навчання), низька задоволеність визнанням. Світовий досвід (DHL, FedEx, JoyRide Logistics) демонструє ефективність системних програм визнання, гнучких графіків, інвестицій у навчання та створення культури зворотного зв'язку.

Проведений аналіз ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. виявив:

- кількість відправлень збільшилася на 35,5% (до 557 млн), мережа точок сервісу – на 88,9% (до 51 тис.), чисельність персоналу – на 3,42% (до 27 509 осіб). Продуктивність праці зросла на 71,2% (з 951 до 1 628 тис. грн/особу);
- середньомісячна зарплата збільшилася на 115,1% (з 13 883 до 29 857 грн), тоді як дохід зріс лише на 5,8%, а чистий прибуток скоротився на 37,5% (до 2,5 млрд грн). У 2024 році коефіцієнт випередження продуктивності над зарплатою став від'ємним (-0,041), що призвело до перевитрат ФОП у сумі 397,7 млн грн;
- стабільна структура ФОП (65/25/10) протягом трьох років свідчить про недостатню гнучкість системи матеріального стимулювання;
- опитування персоналу (n=60) показало найнижчу задоволеність системою преміювання (3,2 бали, 30% незадоволених) та кар'єрним розвитком (3,3 бали, 25% незадоволених). Індекс лояльності eNPS = 15% (45% «пасивних» працівників), що вказує на ризик переходу кваліфікованих кадрів до конкурентів;
- фінансова ефективність погіршилася: рентабельність продажу впала з 19,5% до 5,3%, ROA – з 8,5% до 5,1%, ROE – з 15,2% до 9,8%. Основна причина – випереджальне зростання операційних витрат (ФОП +122% при зростанні доходу +5,8%).

Запропоновано три комплексних напрями вдосконалення мотиваційного механізму.

Напрямок 1. Оптимізація матеріального стимулювання:

- коригування структури ФОП до співвідношення 55/30/15 (збільшення частки змінної винагороди);

- удосконалення системи КРІ та прозорості преміювання (калькулятор премії в мобільному застосунку);
- бонуси за якісні показники (NPS, SLA).

Напрямок 2. Підвищення ефективності нематеріальної мотивації:

- запровадження прозорих кар'єрних карт для всіх посад;
- програма визнання досягнень «Працівник місяця/кварталу/року»;
- горизонтальний кар'єрний ріст для операційного персоналу.

Напрямок 3. Удосконалення кадрових процесів:

- інтенсифікація адаптації (скорочення наставництва з 3 до 1,5 місяця, бонус за швидку адаптацію);
- програми підвищення лояльності для «пасивних» працівників;
- диференціація соціального пакету для ключових категорій.

Розрахунок економічної ефективності трьох пріоритетних заходів:

- Захід 1 (коригування структури ФОП): не потребує витрат, усуває перевитрати 397,7 млн грн, додає економію 150–200 млн грн. Окупність миттєва.
- Захід 2 (програма визнання): витрати 1,58 млн грн/рік, економія на зниженні плинності 15–33 млн грн/рік. Окупність 1–2 місяці.
- Захід 3 (інтенсифікація адаптації): витрати 3,06 млн грн (перший рік), додатковий дохід 75,5 млн грн/рік. Окупність менше 1 місяця.

Сукупний чистий ефект від впровадження всіх заходів оцінюється в 633 млн грн на рік.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить:

- збільшити чистий дохід на 4,5% (до 46,8 млрд грн);
- підвищити чистий прибуток на 24% (до 3,1 млрд грн);
- зрости рентабельність продажу з 5,3% до 6,6%;
- підвищити продуктивність праці на 5,6% (до 1 720 тис. грн/особу);
- відновити позитивний коефіцієнт випередження (+0,10);
- усунути перевитрати ФОП та перейти до економії;

- підвищити eNPS з 15% до 30%, скоротити частку «пасивних» працівників з 45% до 30%, додатково знизити плинність на 3в.п.

Розроблений у роботі мотиваційний механізм є економічно доцільним, соціально орієнтованим та адаптованим до сучасних викликів (воєнний стан, дефіцит кадрів, цифрова трансформація). Його впровадження дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише покращити фінансові результати та показники використання трудових ресурсів, але й зміцнити кадрову безпеку, підвищити лояльність персоналу та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Рекомендації можуть бути використані як підприємствами логістичної галузі, так і іншими компаніями з високою часткою операційного персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булеєв І.П. Мотивація праці та її роль в підвищенні ефективності виробництва / І.П. Булеєв. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2005. – 267 с.
2. Виханський О.С. Менеджмент : підручник / О.С. Виханський, А.І. Наумов. – 5-те вид., перероб. і допов. – Київ : Магістр, 2020. – 576 с.
3. Грінько І.М. Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу / І.М. Грінько // Економіка та суспільство. – 2018. – № 19. – С. 22–28.
4. Державна служба статистики України. Праця України у 2021–2023 роках : статистичний збірник / Держстат України. – Київ, 2024. – 189 с. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Захаров Н.І. Виробнича мотивація та її ефективність / Н.І. Захаров, Н.В. Куцин. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 184 с.
6. Немов Р.С. Психологія : підручник / Р.С. Немов. – Київ : Академія, 2017. – 656 с.
7. Савіцька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.В. Савіцька. – 5-те вид., перероб. і допов. – Київ : Знання, 2023. – 654 с.
8. Семикіна М.В. Соціально-економічні механізми мотивації персоналу в умовах трансформації економіки України / М.В. Семикіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – С. 55–61.
9. Уткін Е.А. Мотиваційний менеджмент : монографія / Е.А. Уткін, С.С. Занюк. – Львів : Львівська політехніка, 2018. – 288 с.
11. Радько В.М., Мацюра С.І., Борисова О.Є. Еволюція міграційних процесів в Україні до війни та під час її перебігу, реакція держави й перспективи сталого розвитку. Економічний простір. Дніпро, 2025. №208. с. 11-16.
12. Bolloré Logistics Uganda. Employee motivation and retention strategies in logistics: case study of Bolloré Logistics Uganda / Bolloré Logistics Uganda. – Kampala, 2025. – 45 p. – Available at: <https://www.bollore-logistics.com>

13. Círculo Logístico. XV Barometer of the Círculo Logístico SIL 2025 / Círculo Logístico. – Madrid, 2025. – 28 p. – Available at: <https://www.circulologistico.com>.
14. DHL Supply Chain. Great Place to Work certification report 2025 / DHL Supply Chain. – Bonn, 2025. – 32 p. – Available at: <https://www.dhl.com>
15. FedEx Philippines. Employee engagement and inclusion report 2025 / FedEx Philippines. – Manila, 2025. – 21 p. – Available at: <https://www.fedex.com/ph>
16. Gallup Inc. State of the global workplace report 2024 / Gallup Inc. – Washington, D.C. : Gallup Press, 2024. – 118 p. – Available at: <https://www.gallup.com>.
17. JoyRide Logistics. Driver-first culture: a case study of employee retention / JoyRide Logistics. – Dallas, 2025. – 18 p. – Available at: <https://www.joyridelogistics.com>
18. Randstad Workmonitor. Global logistics workforce trends 2025 / Randstad Workmonitor. – Amsterdam : Randstad Group, 2025. – 52 p. – Available at: <https://www.randstad.com>
19. Scangl. Feedback loops and frontline worker engagement: research report 2024 / Scangl. – London, 2024. – 34 p. – Available at: <https://www.scangl.com>
20. SHRM (Society for Human Resource Management). Cost-per-hire benchmarks and turnover metrics / SHRM. – Alexandria, 2024. – 27 p. – Available at: <https://www.shrm.org>
21. Zhuhai express delivery industry. Collective wage incentive agreement (2024) / Zhuhai Federation of Trade Unions. – Zhuhai, 2024. – 12 p. – Available at: <https://www.zhuhai.gov.cn>
21. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. / Clarity Project. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/>
22. Nova Poshta. Консолідований звіт про управління за 2023 рік / ТОВ «Нова Пошта». – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>

23. Nova Poshta. Консолідований звіт про управління за 2024 рік / ТОВ «Нова Пошта». – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
24. Nova Poshta. Прес-реліз: підсумки роботи за 2025 рік / ТОВ «Нова Пошта». – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news>
25. Opendatabot. Аналіз ринку транспортно-логістичних послуг України 2024 / Opendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>
26. YouControl. Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» (ЄДРПОУ 31316718) / YouControl. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua>

ДОДАТОК А

Опитувальник «Оцінка задоволеності працівників ТОВ «Нова Пошта» елементами нематеріальної мотивації»

Мета опитування: виявити рівень задоволеності працівників чинними інструментами нематеріальної мотивації (соціальний пакет, навчання та розвиток, корпоративна культура, кар'єрне зростання) та визначити напрями їх удосконалення.

Період проведення: квітень 2026 року

Загальна кількість респондентів: 60 осіб

Категорії опитаних працівників (структура вибірки)

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
Операційний персонал (оператори відділень, водії, сортувальники)	30	50
Менеджери відділень (керівники відділень, старші зміни)	18	25
Офісний персонал (фахівці з логістики, HR, маркетингу, IT-спеціалісти)	12	25
Разом	60	100

Мета такого розподілу – забезпечити репрезентативність думок різних груп працівників, оскільки їхній доступ до окремих елементів нематеріальної мотивації може відрізнятися.

АНКЕТА

Шановний працівнику ТОВ «Нова Пошта»!

Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке допоможе оцінити ефективність програм нематеріальної мотивації в компанії. Опитування займе не більше 10 хвилин. Ваші відповіді будуть використані лише в узагальненому вигляді для покращення умов праці.

Розділ 1. Загальна інформація (для статистики)

1. Ваша категорія персоналу:

- Операційний працівник (відділення/сортувальний центр/водій)
- Менеджер відділення
- Офісний працівник (штаб-квартира, логістичні центри, ІТ тощо)

2. Стаж роботи в ТОВ «Нова Пошта»:

- До 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Більше 5 років

3. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

Розділ 2. Оцінка інструментів нематеріальної мотивації

Оцініть, будь ласка, Вашу задоволеність кожним напрямом за шкалою від 1 до 5:

1 – дуже незадоволений(а); 2 – незадоволений(а); 3 – нейтрально; 4 – задоволений(а); 5 – дуже задоволений(а).

2.1 Соціальний пакет та підтримка

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Медичне страхування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Підтримка працівників, мобілізованих до ЗСУ (збереження робочого місця, допомога)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Психологічна підтримка (доступ до корпоративного психолога)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Забезпечення безпечних умов праці (укриття, тривоги)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Навчання та професійний розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Доступність внутрішніх тренінгів та навчальних програм (Корпоративний університет)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Можливість підвищення кваліфікації за рахунок компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Програма наставництва для новачків	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Корисність отриманих знань для виконання Вашої роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Доступ до дистанційного навчання (е-курси, бібліотека)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Корпоративна культура та комунікації

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Прозорість інформування про результати діяльності компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Повага та підтримка з боку безпосереднього керівника	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Комфортний психологічний клімат у колективі	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Визнання досягнень працівників (внутрішні нагороди, подяки)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Кар'єрне зростання

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Зрозумілість критеріїв підвищення на посаді (система грейдів)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Реальна можливість кар'єрного росту без досвіду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Проведення внутрішніх конкурсів на керівні посади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Справедливість призначень на вищі позиції	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Розділ 3. Загальна задоволеність та пріоритети

1. Загалом, наскільки Ви задоволені системою нематеріальної мотивації в ТОВ «Нова Пошта»?

- Дуже незадоволений(а)
- Незадоволений(а)
- Важко сказати
- Задоволений(а)
- Дуже задоволений(а)

2. Які два інструменти нематеріальної мотивації є для Вас найважливішими? (оберіть не більше двох)

- Медичне страхування
- Навчання та розвиток
- Психологічна підтримка
- Кар'єрне зростання
- Визнання досягнень
- Безпечні умови праці
- Підтримка мобілізованих та їх сімей
- Інше (вказіть): _____

3. Які елементи нематеріальної мотивації Ви вважаєте найслабшими в компанії? (відкрите питання)

4. Ваші пропозиції щодо покращення системи нематеріальної мотивації:

Дякуємо за участь! Ваша думка допоможе зробити роботу в «Новій Пошті» ще кращою.

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про

перевірку кваліфікаційної роботи на прояви

академічного плагіату

та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Шишов Андрій Анатолійович,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності**підприємства**

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026