МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Нетрадиційні форми оплати праці та їх роль у стимулюванні персоналу

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Non-traditional Forms of Remuneration and their Role in Motivating Staff

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0733-мо
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.А. Крючкова

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Крючковій Катерині Андріївні

1. Тема роботи Нетрадиційні форми оплати праці та їх роль у стимулюванні персоналу
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань менеджменту організацій, адміністрування, організації оплати праці, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «Нова Пошта».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні основи організації оплати праці – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття і структура оплати праці; 1.2 Традиційні та нетрадиційні форми оплати праці: порівняльна характеристика; 1.3 Мотиваційний аспект оплати праці: теоретичні підходи; 2 Розділ – Аналіз практики застосування нетрадиційних форм оплати праці у ТОВ «Нова Пошта» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»; 2.3 Проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ

«Нова Пошта»; 3 Розділ – Розробка рекомендацій щодо впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Алгоритм впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»; 3.2 Оцінка можливих ризиків і способів їх мінімізації.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ К.А. Крючкова
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 75 с., 3 рис., 10 табл., 58 джерел.

Об'єктом дослідження є система оплати праці на ТОВ «Нова Пошта».

Метою роботи є визначення ефективності нетрадиційних форм оплати праці у стимулюванні персоналу та обґрунтування їх застосування в управлінні підприємством.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики.

Актуальність дослідження полягає в необхідності глибшого розуміння ролі нетрадиційних форм оплати праці у сучасній системі управління персоналом, а також пошуком ефективних механізмів їх впровадження на українських підприємствах.

В ході дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні основи організації оплати праці, проведений комплексний аналіз системи оплати праці на ТОВ «Нова Пошта», представлена характеристика ключових показників компанії: її кадрова політика, соціальна відповідальність, проведений фінансовий аналіз. На основі отриманих даних були розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації системи нетрадиційних форм оплати праці на підприємстві.

Запропоновані рішення сприятимуть посиленню конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

ОПЛАТА ПРАЦІ, НЕТРАДИЦІЙНІ ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 75 pp., 3 fig., 10 tab., 58 sources.

The object of the research is the labor payment system at «Nova Poshta» LLC.

The purpose of the work is to determine the effectiveness of non-traditional forms of remuneration in stimulating personnel and justify their use in enterprise management.

Research methods – observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, mathematical statistics.

The relevance of the study lies in the need for a deeper understanding of the role of non-traditional forms of remuneration in the modern personnel management system, as well as in the search for effective mechanisms for their implementation at Ukrainian enterprises.

In the course of the study, the theoretical and methodological foundations of the organization of labor remuneration were analyzed, a comprehensive analysis of the labor remuneration system at «Nova Poshta» LLC was carried out, the characteristics of the company's key indicators were presented: its personnel policy, social responsibility, financial analysis was carried out. Based on the received data, recommendations were developed to increase the effectiveness of the implementation of the system of non-traditional forms of labor payment at the enterprise.

The proposed solutions will contribute to strengthening the company's competitiveness in the labor market.

PAYMENT, NON-TRADITIONAL FORMS OF PAYMENT, EMPLOYEE MOTIVATION, CORPORATE CULTURE, COMPETITIVENESS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

HR (Human Resources) – людські ресурси, підрозділ або функція управління персоналом у компанії.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, метрики, що використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей.

ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – план володіння акціями співробітниками, одна з форм нетрадиційної оплати праці.

Соціальний пакет – набір додаткових пільг, що надаються працівникам понад заробітну плату (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, харчування тощо).

Нефінансове стимулювання – система заходів, що передбачає нематеріальні форми заохочення (похвала, нагороди, можливості розвитку тощо).

Гнучкий графік – форма організації робочого часу, що дозволяє працівнику самостійно вибирати час початку та завершення роботи в рамках встановлених меж.

Бонус – додаткова виплата, яка надається працівникові за досягнення певних результатів або перевищення встановлених планів.

Премія – періодичне заохочення працівників за їхні трудові досягнення, яке не входить до базової заробітної плати.

Лояльність персоналу – ступінь прихильності співробітника до компанії, готовність залишатися в ній і сприяти її успіху.

Грейдова система – підхід до управління оплатою праці, що базується на класифікації посад залежно від рівня відповідальності та складності.

Персоналізована мотивація – система стимулювання, адаптована до потреб і пріоритетів конкретного працівника.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…….…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ 14
1.1 Поняття і структура оплати праці ……..……..... 14
1.2 Традиційні та нетрадиційні форми оплати праці: порівняльна характеристика ……... 21
1.3 Мотиваційний аспект оплати праці: теоретичні підходи 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ТОВ «НОВА ПОШТА» ….. 30
2.1 Загальна характеристика підприємства …….……..…. 30
2.2 Аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» …….…. 46
2.3 Проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» ….…… 49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «НОВА ПОШТА» ... 54
3.1 Алгоритм впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» ……..... 54
3.2 Оцінка можливих ризиків і способів їх мінімізації ……...…..... 61
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…...……..……... 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…...…...…… 70

ВСТУП

Сучасний ринок праці зазнає значних змін під впливом глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції між компаніями за кваліфіковані кадри. Традиційні підходи до оплати праці часто не відповідають потребам нового покоління працівників, які цінують не лише фінансові винагороди, але й нематеріальні стимули, такі як баланс між роботою і життям, розвиток та кар'єрні перспективи.

В таких умовах інноваційні підходи до мотивації персоналу стають критично важливими. Нетрадиційні форми оплати праці, зокрема бонуси, участь у прибутках, акціонування, соціальні пакети й нематеріальні заохочення, дозволяють компаніям не лише утримувати талановитих працівників, але й підвищувати їхню залученість і продуктивність. Це забезпечує підприємствам конкурентоспроможність на ринку, сприяє їхньому сталому розвитку та формує позитивний імідж роботодавця.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю глибшого розуміння ролі нетрадиційних форм оплати праці у сучасній системі управління персоналом, а також пошуком ефективних механізмів їх впровадження на українських підприємствах.

Метою цього дослідження є визначення ефективності нетрадиційних форм оплати праці у стимулюванні персоналу та обґрунтування їх застосування в управлінні підприємством.

Згідно з метою роботи, були визначені наступні завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи систем оплати праці.

2. Дослідити види нетрадиційних форм оплати праці та їхні особливості.

3. Проаналізувати практичний досвід впровадження нетрадиційних форм оплати праці на підприємствах.

4. Розробити рекомендації щодо ефективного використання таких форм оплати праці в управлінні підприємствами.

Об'єктом дослідження є система оплати праці на ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження – нетрадиційні форми оплати праці та їх вплив на мотивацію персоналу.

У дослідженні використано комплексний підхід, який поєднує теоретичні та емпіричні методи для забезпечення всебічного аналізу теми.

Теоретичні методи

1. Аналіз і синтез

- Здійснено аналіз наукових джерел, літератури та нормативних документів для систематизації інформації про форми оплати праці та їх вплив на мотивацію персоналу.

- Синтез використано для інтеграції отриманих даних і формулювання висновків про перспективи використання нетрадиційних форм оплати праці.

2. Індукція та дедукція

- Індуктивний метод дозволив узагальнити емпіричні дані, отримані в результаті дослідження практичного досвіду впровадження нетрадиційних форм оплати праці.

- Дедуктивний підхід використовувався для побудови теоретичних моделей впливу цих форм на мотивацію персоналу.

3. Класифікація та порівняння

- Проведено класифікацію різних форм оплати праці з виділенням їх традиційних та нетрадиційних аспектів.

- Виконано порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження альтернативних форм винагороди.

4. Прогностичний метод

- Використаний для оцінки перспектив розвитку нетрадиційних форм оплати праці в Україні та їхнього впливу на ринок праці.

Емпіричні методи

1. Опитування та анкетування

- Проведено анкетування працівників і керівників ТОВ «Нова Пошта» для оцінки їхнього ставлення до різних форм оплати праці, рівня задоволеності

та мотивації.

- Опитування дозволило зібрати дані про переваги та недоліки використання нетрадиційних форм винагороди на практиці.

2. Кейс-стаді

- Використано для детального аналізу конкретних прикладів впровадження нетрадиційних форм оплати праці на українських підприємствах.

- Дослідження кейсів дало змогу ідентифікувати ефективні практики та визначити фактори успіху.

3. Експертне оцінювання

- Проведено інтерв'ю з експертами у сфері HR та управління персоналом для отримання професійної думки щодо впровадження інноваційних підходів до оплати праці.

4. Статистичний аналіз

- Зібрані кількісні дані оброблено за допомогою статистичних методів для оцінки взаємозв'язку між формами оплати праці та рівнем мотивації персоналу.

- Використано графіки, таблиці та діаграми для візуалізації результатів.

Комбінація теоретичних та емпіричних методів забезпечила всебічний підхід до дослідження. Зокрема, використання емпіричних даних допомогло перевірити гіпотези, висунуті на основі теоретичного аналізу, та створити рекомендації, що мають практичну цінність для підприємств.

Таким чином, дане дослідження дозволяє отримати практичні результати, які можуть бути використані підприємствами для підвищення мотивації співробітників і загальної ефективності роботи.

Нетрадиційні форми оплати праці є предметом досліджень як зарубіжних, так і українських вчених, оскільки питання мотивації персоналу та ефективного управління працею стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах. Вивчення цієї теми зосереджене на аналізі ролі альтернативних

підходів до винагороди працівників у забезпеченні їхньої залученості, задоволеності працею та зростання продуктивності.

Наукові дослідження в цій сфері значно просунулися, проте все ще існують аспекти, які залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, актуальною є проблема адаптації інноваційних форм оплати праці до специфічних умов української економіки, враховуючи правові, соціокультурні та економічні особливості. Також необхідно враховувати глобальні тренди, які часто розвиваються швидше, ніж на них реагує вітчизняна наука.

Серед зарубіжних вчених значний внесок у дослідження мотивації персоналу та систем оплати праці зробили:

- Едвард Лоулер (Edward Lawler), який досліджував вплив оплати праці на задоволеність і мотивацію працівників, акцентуючи увагу на бонусних системах і участі у прибутках.

- Герцберг Фредерік (Frederick Herzberg), автор двофакторної теорії мотивації, яка довела, що оплата праці є важливим фактором гігієнічного рівня, але не єдиним мотиватором для підвищення продуктивності.

- Абрахам Маслоу (Abraham Maslow), який у своїй теорії потреб підкреслив значення матеріальних стимулів на нижчих рівнях і нематеріальних форм заохочення на вищих рівнях.

- Гері Беккер (Gary Becker), який акцентував увагу на ролі інвестицій у людський капітал та використанні гнучких підходів до оплати праці для стимулювання розвитку працівників.

Серед українських вчених та дослідників варто виділити:

- Олександра Мазаракі, який досліджував сучасні тенденції управління працею та вплив соціально-економічних умов на систему оплати.

- Людмилу Савченко, яка аналізувала проблематику мотивації персоналу в умовах трансформації економіки та наголошувала на важливості впровадження гнучких форм оплати.

- Володимира Гейця, який у своїх дослідженнях розглядає вплив економічної нестабільності на зміну підходів до мотивації працівників у

різних секторах.

Незважаючи на ці вагомі здобутки, досі залишається недостатньо вивченим питання взаємозв’язку між нетрадиційними формами оплати праці та рівнем залученості персоналу. Наприклад, потребує подальшого дослідження, як саме різні види нематеріальної оплати (гнучкий графік, соціальні пакети, додаткові пільги) впливають на довгострокову мотивацію співробітників. Також важливим є вивчення економічної ефективності таких форм для підприємств різного масштабу.

Ще однією невирішеною проблемою є розробка універсальних підходів до впровадження нетрадиційних форм оплати праці з урахуванням різних культурних контекстів. Зарубіжні практики часто неможливо перенести в українські умови без адаптації до законодавчих та економічних реалій.

Таким чином, дослідження в цій сфері є перспективним напрямом, який вимагає подальшого розширення як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Залучення міжнародного досвіду, а також глибокий аналіз українських реалій можуть стати основою для розробки ефективних рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

1. У дослідженні вперше здійснено комплексний аналіз нетрадиційних форм оплати праці як інструменту стимулювання персоналу з урахуванням особливостей українського ринку праці.

2. Уточнено класифікацію нетрадиційних форм оплати праці, розроблену на основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду, включаючи такі елементи, як участь у прибутках, акціонування, соціальні пакети, нематеріальні винагороди.

3. Розроблено нові підходи до оцінки ефективності впровадження альтернативних форм оплати праці, які враховують не лише фінансові результати підприємства, а й рівень задоволеності, залученості та мотивації співробітників.

4. Запропоновано адаптаційні моделі для впровадження нетрадиційних форм оплати праці на підприємствах різного масштабу в Україні, зокрема в умовах економічної нестабільності.

Практичне значення роботи:

1. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств та HR-фахівцями для оптимізації систем оплати праці та підвищення мотивації співробітників. Це сприятиме зростанню продуктивності праці та покращенню корпоративної культури.

2. У дослідженні представлені конкретні механізми впровадження нетрадиційних форм оплати праці, що враховують особливості українського законодавства та економічних реалій.

3. Запропоновані підходи до оцінки ефективності таких форм оплати можуть бути використані для внутрішнього аудиту систем мотивації персоналу на підприємствах різних галузей.

4. Матеріали роботи можуть бути основою для розробки навчальних програм, тренінгів та семінарів для підготовки HR-спеціалістів і керівників, які займаються впровадженням сучасних підходів до управління персоналом.

5. Результати дослідження можуть використовуватися при підготовці державних програм, спрямованих на стимулювання продуктивності праці та розвиток людського капіталу в Україні.

Таким чином, наукова новизна забезпечує подальший розвиток теоретичних знань у галузі управління персоналом, тоді як практичне значення роботи полягає у створенні інструментів для вдосконалення мотиваційної політики на рівні підприємств.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1.1 Поняття і структура оплати праці

Оплата праці є ключовим елементом системи соціально-трудових відносин і відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства. У науковій літературі поняття оплати праці визначається як сукупність матеріальних і нематеріальних винагород, які працівник отримує за виконання своїх трудових обов'язків відповідно до трудового договору. Це є не лише джерелом доходу для працівника, але й засобом стимулювання його професійної активності, підвищення продуктивності та якості роботи.

Структура оплати праці є багатокомпонентною та включає різні елементи, які забезпечують комплексний підхід до винагороди працівника за виконану роботу. Зазвичай її поділяють на дві основні частини: основну та додаткову оплату праці [51].

1. Основна оплата праці. Це винагорода, яка встановлюється відповідно до обсягу, якості та складності виконаної роботи. Вона базується на системі тарифів, посадових окладів або погодинних ставок. Основна оплата праці включає:

- Тарифна система: ґрунтується на тарифних сітках і коефіцієнтах, які визначають рівень оплати залежно від кваліфікації працівника та складності виконуваної роботи.

- Посадові оклади: фіксовані суми, які працівник отримує за виконання своїх обов'язків на певній посаді.

- Погодинна оплата: винагорода за відпрацьований час відповідно до погодинної ставки.

Основна частина є передбачуваною та стабільною, що забезпечує

працівникові базовий дохід і певний рівень фінансової безпеки.

2. Додаткова оплата праці. Ця частина є винагородою за працю понад встановлену норму, а також за особливі умови роботи. Вона включає:

- Надбавки та доплати: за стаж, кваліфікацію, складність роботи, шкідливі умови праці тощо.

- Премії: винагорода за досягнення певних показників ефективності, виконання планів або перевиконання норм.

- Оплата за понаднормову роботу: додаткові виплати за години, відпрацьовані понад встановлений робочий час.

- Винагороди за інновації та ініціативність: часто передбачають одноразові виплати за раціоналізаторські пропозиції або реалізовані проєкти.

3. Нематеріальні складові оплати праці. Хоча основну увагу зазвичай приділяють матеріальним аспектам, нематеріальні стимули також є важливою частиною загальної системи оплати праці. Вони включають:

- Соціальні пакети (медичне страхування, оплата навчання, пільгові кредити).

- Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої праці.

- Надання корпоративних привілеїв, таких як службовий транспорт, мобільний зв’язок або пільгові умови харчування.

Схематично представимо структуру оплати праці на рисунку 1.1:

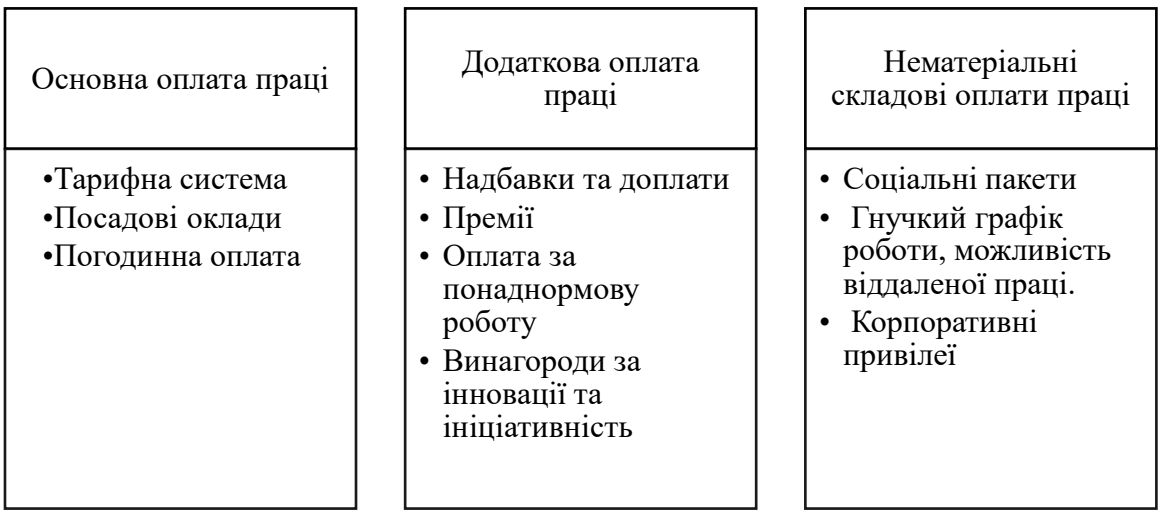


Рисунок1.1 – Структура оплати праці

Структура оплати праці є динамічною та варіюється залежно від галузі, економічного стану підприємства, рівня конкуренції на ринку праці та законодавчих вимог.

Оплата праці також виконує декілька важливих функцій (табл.1.1):

- Мотиваційна функція: стимулювання працівників до досягнення кращих результатів.

- Відтворювальна функція: забезпечення фінансових ресурсів для задоволення базових потреб працівника.

- Соціальна функція: сприяння рівності та справедливості в системі трудових відносин.

- Економічна функція: забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.1 – Функції оплати праці [9]

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації
Мотиваційна	Стимулювання працівників до продуктивної та якісної роботи через винагороди за досягнення цілей.	Премії за перевиконання планів, бонуси за ефективність, доплати за складність роботи.
Відтворювальна	Забезпечення працівникам доходу, необхідного для задоволення їхніх базових матеріальних потреб.	Фіксована заробітна плата, виплати за прожитковий мінімум, компенсації витрат.
Соціальна	Сприяння встановленню справедливості у винагородах, запобігання соціальним конфліктам.	Надбавки за стаж і кваліфікацію, рівний доступ до можливостей отримання бонусів.
Регулювальна	Забезпечення оптимального розподілу трудових ресурсів між різними видами діяльності.	Диференціація оплати залежно від складності, умов праці або галузевих особливостей.
Економічна	Створення умов для ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві.	Залежність зарплати від результатів праці, участь у прибутках, оплата за продуктивність.
Інтеграційна	Підвищення корпоративної культури, створення відчуття приналежності до команди.	Соціальні пакети, акціонування, нематеріальні винагороди (тренінги, подорожі).
Інноваційна	Стимулювання працівників до впровадження нових ідей, творчих рішень та інновацій у роботі.	Винагороди за раціоналізаторські пропозиції, премії за проєктні інновації.

Дана таблиця показує багатогранність функцій оплати праці та їхній вплив на управління персоналом і розвиток підприємства.

Форми оплати праці є центральним елементом організації трудових відносин, оскільки вони визначають не лише механізми винагороди працівників, а й впливають на їхню мотивацію, продуктивність та задоволеність роботою. Наукові дослідження форм оплати праці відображають історичний розвиток теорій праці, економіки та управління, а також змінюються відповідно до потреб сучасного суспільства [7].

Традиційні форми оплати праці формують основу класичних підходів до винагороди працівників і ґрунтуються на тарифній системі, фіксованих посадових окладах та погодинній оплаті. Теоретичну базу цих підходів заклали економісти та соціологи, які досліджували мотивацію праці, організацію трудових процесів і управління персоналом.

Одним із ключових авторів, чиї роботи вплинули на формування класичних підходів до оплати праці, є Адам Сміт, який у своїй праці «Багатство народів» розглядав працю як джерело багатства та вказував на необхідність забезпечення справедливої винагороди, яка б покривала витрати працівника на існування [41].

Перші наукові підходи до оплати праці формувалися в епоху індустріалізації. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) визначив працю як головне джерело вартості й підкреслив важливість винагороди, яка б забезпечувала працівнику засоби до існування. Він вважав, що заробітна плата має відображати не лише кількість, але й складність праці [41].

Карл Маркс у роботі «Капітал» (1867) акцентував увагу на експлуатації праці в капіталістичній системі. Він розглядав оплату праці як форму перерозподілу вартості, створеної працівником, і критикував існуючі системи за їхню несправедливість.

Карл Маркс аналізував питання вартості праці та експлуатації. Його ідеї про роль оплати праці в економічній системі залишаються актуальними,

особливо для розуміння розподілу доходів у суспільстві [24].

Альфред Маршалл, представник неокласичної школи економіки, у своїх роботах зосереджувався на впливі попиту і пропозиції на рівень заробітної плати. Його праці допомогли сформувати теоретичні основи для регулювання оплати праці в умовах ринку [25].

У XX столітті дослідження оплати праці набули міждисциплінарного характеру, охоплюючи економіку, соціологію, психологію та менеджмент. У сучасній науці основну увагу приділено питанням ефективності різних форм оплати праці, їхнього впливу на продуктивність, інноваційність та утримання працівників.

Сьогодні форми оплати праці поділяють на традиційні та нетрадиційні:

1. Традиційні форми:

- Погодинна оплата праці ґрунтується на часу, витраченому на виконання роботи. Ця форма є поширеною у промисловості та державному секторі.

- Відрядна оплата праці: залежить від обсягу виконаних робіт чи виробленої продукції. Ефективна для стимулювання продуктивності в умовах вимірюваних результатів.

- Тарифна система: базується на встановлених тарифах і окладах залежно від кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та умов праці.

2. Нетрадиційні форми:

- Участь у прибутках: працівники отримують частку прибутку компанії, що підвищує їхню зацікавленість у фінансових результатах організації.

- Акціонування: працівникам надаються акції компанії, що робить їх співвласниками бізнесу.

- Гнучка оплата праці: передбачає комбінацію базової зарплати, бонусів та соціальних пільг.

- Соціальні пакети: включають додаткові нематеріальні стимули, такі

як медичне страхування, оплата навчання, пільгові кредити.

Нетрадиційні форми оплати праці виникли як відповідь на зростаючі виклики сучасного ринку, зокрема глобалізацію, технологічні зміни та необхідність утримання талановитих працівників. Ці форми виходять за межі стандартних підходів і включають участь у прибутках, акціонування, бонуси, соціальні пакети, нематеріальні винагороди, а також гнучкий графік роботи та винагороди за інновації. Наукові дослідження форм оплати праці багатогранні. До найвидатніших з них належать, наприклад:

- Едвард Лоулер (Edward Lawler) у своїй праці «Rewarding Excellence» акцентував увагу на важливості бонусів та участі у прибутках. Він довів, що такі форми винагороди підвищують залученість працівників і покращують корпоративну культуру. Він акцентував увагу на ролі систем участі у прибутках і акціонуванні як мотиваційного інструменту. Лоулер довів, що такі форми винагороди підвищують лояльність працівників і сприяють довгостроковій стабільності компаній [58].

- Фредерік Герцберг (Frederick Herzberg) у рамках двофакторної теорії мотивації показав, що матеріальні стимули (заробітна плата) є базовими, але самі по собі не забезпечують довгострокової мотивації. Він наголошував на необхідності додаткових форм винагороди, таких як визнання заслуг і можливість професійного розвитку та вказував на важливість використання нематеріальних стимулів, таких як визнання і кар’єрний розвиток, поряд із матеріальними заохоченнями [57].

- Гері Беккер (Gary Becker), лауреат Нобелівської премії, досліджував інвестиції в людський капітал, зокрема через оплату навчання та професійного розвитку. Його праця «Human Capital» підкреслює значення індивідуального підходу до винагороди. Автор підкреслював важливість інвестицій у людський капітал, до яких належать і нетрадиційні форми оплати, наприклад, оплата навчання або програми професійного розвитку [13].

В українських наукових колах дослідження форм оплати праці зосереджені на адаптації зарубіжних підходів до вітчизняних реалій.

- Пакуліна А. А., Пакуліна Г. С., Рубан Л. В. аналізують сучасні тенденції трансформації оплати праці, зокрема впровадження гнучких графіків і соціальних пільг [32].

- Осипова Н.П. вивчає вплив тарифної системи на конкурентоспроможність працівників у секторі послуг [29].

Нетрадиційні форми оплати праці, такі як акціонування або бонуси за досягнення KPI, активно вивчаються у контексті їхньої ефективності для підвищення залученості персоналу. Наприклад, в Україні такі підходи досліджував Володимир Геєць, який звертав увагу на адаптацію зарубіжного досвіду до українських умов. Геєць В.М. досліджує ефективність участі працівників у прибутках у контексті української економіки [10].

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні форм оплати праці, залишаються невирішеними такі питання:

- Ефективність нетрадиційних форм оплати праці в умовах нестабільної економіки.

- Взаємозв’язок між нематеріальними формами оплати та довгостроковою мотивацією працівників.

- Специфіка застосування інноваційних форм оплати в різних галузях економіки.

Таким чином, форми оплати праці є складним і багатогранним феноменом, що потребує подальшого дослідження та адаптації до сучасних умов ринку.

Ці дослідження зосереджені на ефективності базових форм винагороди в умовах стабільної економіки та стали основою для розробки тарифних сіток і посадових окладів.

Попри наявність великої кількості досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання адаптації нетрадиційних форм оплати праці до різних галузей економіки, особливо в умовах нестабільності, а також їхній вплив на довгострокову мотивацію співробітників. Подальше дослідження цих питань сприятиме вдосконаленню систем управління працею та

підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

1.2 Традиційні та нетрадиційні форми оплати праці: порівняльна характеристика

Системи оплати праці відіграють важливу роль у стимулюванні працівників, забезпеченні справедливості та ефективності в організаціях. Сьогодні існує велика кількість форм оплати праці, які можна поділити на традиційні та нетрадиційні. Кожна з них має свої особливості, переваги та недоліки, які важливо враховувати для досягнення максимального ефекту (рис.1.2):

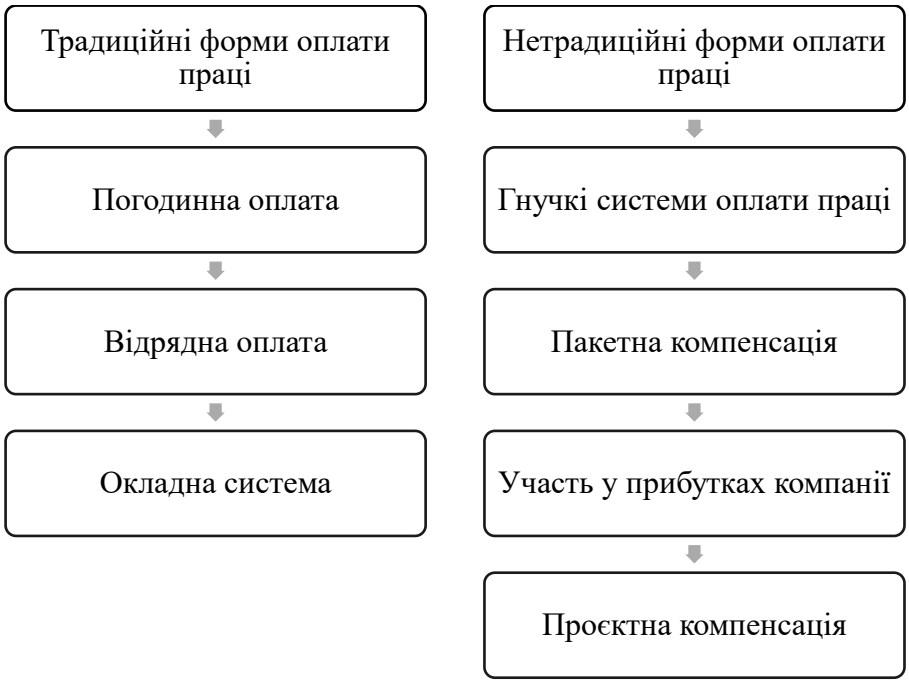


Рисунок 1.2 – Форми оплати праці

До традиційних форм відносяться ті, які використовуються давно і мають стандартний характер. Основні з них:

1. Погодинна оплата

Це одна з найпоширеніших форм, яка базується на кількості відпрацьованого часу. Зарплата працівника розраховується залежно від годин, відпрацьованих за встановленою ставкою.

Переваги:

- Простота обліку та розрахунків.

- Стабільність доходу для працівника.

- Зручність для працівників, зайнятих у сфері, де обсяги роботи важко виміряти.

Недоліки:

- Не завжди стимулює до підвищення продуктивності.

- Залежність від часу, а не результату.

2. Відрядна оплата

При цій формі винагорода залежить від обсягу виконаних робіт (наприклад, виготовлених деталей або виконаних завдань).

Переваги:

- Мотивує до високої продуктивності.

- Легко застосовувати у виробничих галузях.

Недоліки:

- Може призводити до зниження якості через прагнення до швидкості.

- Не підходить для робіт із творчою складовою.

3. Окладна система

Працівник отримує фіксовану суму заробітної плати незалежно від кількості виконаних завдань.

Переваги:

- Прогнозованість доходу.

- Створює почуття стабільності.

Недоліки:

- Відсутність прямого стимулу до підвищення ефективності.

- Може сприяти пасивності у виконанні завдань.

Нетрадиційні форми оплати праці виникли в наслідок сучасних

економічних та соціальних викликів, які стимулювали появу нових форм оплати праці, які враховують індивідуальні особливості, нестандартні умови праці й потребу у підвищенні мотивації. До них належать:

1. Гнучкі системи оплати праці

Включають комбінацію окладу, бонусів, премій та інших стимулів залежно від результатів праці.

Особливості:

- Адаптивність до потреб працівника й компанії.

- Забезпечення як базової фінансової стабільності, так і стимулів для високих результатів.

2. Пакетна компенсація

Окрім грошової оплати, працівнику пропонують додаткові бонуси: медичне страхування, корпоративне харчування, абонементи до спортзалу тощо.

Переваги:

- Підвищення лояльності працівників.

- Можливість задовольнити індивідуальні потреби.

Недоліки:

- Ускладнює систему розрахунків і контролю.

- Може бути фінансово затратною для роботодавця.

3. Участь у прибутках компанії

Працівникам виплачується частина прибутку компанії у вигляді премій або акцій.

Особливості:

- Сприяє залученню до досягнення стратегічних цілей.

- Підвищує мотивацію до командної роботи.

- Прив’язує працівника до довгострокового успіху компанії.

Недоліки:

- Залежність від фінансового стану компанії.

- Ризик демотивації у разі невдач.

4. Проєктна оплата

Передбачає оплату за виконання конкретного проекту або завдання.

Особливості:

- Гнучкість і стимул до швидкого завершення роботи.

- Ідеально підходить для фрилансерів і творчих професій.

Недоліки:

- Непередбачуваність доходу для працівника.

- Може спричиняти стрес через тимчасовий характер зайнятості.

Таким чином, традиційні форми оплати праці, такі як погодинна, відрядна чи окладна, характеризуються стабільністю, простотою й передбачуваністю, що робить їх зручними для масового застосування. Водночас вони менш ефективно стимулюють працівників до творчого підходу, інновацій та довгострокової залученості.

Нетрадиційні форми є більш адаптивними, враховують особливості сучасної економіки та індивідуальні потреби працівників, але їх впровадження потребує гнучкості та додаткових ресурсів з боку роботодавця.

Обираючи між традиційними й нетрадиційними формами оплати, роботодавець має враховувати специфіку діяльності компанії, особливості трудового колективу та стратегічні цілі організації.

Проведемо порівняльну характеристику традиційних та нетрадиційних форм оплати праці, результати представимо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних форм оплати праці

Категорія	Традиційні форми оплати праці	Нетрадиційні форми оплати праці
1	2	3
Форми	- Погодинна оплата - Відрядна оплата - Окладна система	- Гнучкі системи оплати - Пакетна компенсація - Участь у прибутках - Проектна оплата

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Основна ідея	Стабільність доходу, залежність від часу або кількості виконаних завдань.	Адаптація до результатів праці, індивідуальних потреб і стратегічних цілей компанії.
Переваги	- Простота обліку та розрахунків - Стабільність і передбачуваність доходу	- Висока мотивація - Задоволення індивідуальних потреб - Підвищення лояльності
Недоліки	- Слабка мотивація до підвищення продуктивності - Відсутність стимулів до інновацій	- Складність адміністрування - Ризик фінансових втрат для компанії
Застосування	Масові види праці, виробництво, рутинні завдання.	Креативні галузі, фриланс, стратегічне управління, динамічні організації.
Приклади стимулів	- Базовий оклад - Оплата понаднормових	- Бонуси, акції - Медичне страхування - Доступ до корпоративних ресурсів

Аналіз традиційних і нетрадиційних форм оплати праці демонструє, що кожна з них має свої переваги та недоліки, які важливо враховувати залежно від специфіки діяльності організації та характеристик її трудового колективу. Традиційні форми, такі як погодинна, відрядна чи окладна оплата, забезпечують стабільність і простоту адміністрування, що робить їх ефективними для рутинних та масових видів діяльності. Водночас вони мають обмежений стимулюючий вплив, особливо у випадках, коли необхідна висока мотивація, творчий підхід чи залучення працівників до досягнення стратегічних цілей.

Нетрадиційні форми оплати, включаючи гнучкі системи, участь у прибутках і проектну оплату, орієнтовані на індивідуалізацію підходів і підвищення мотивації через задоволення не лише матеріальних, а й соціальних та професійних потреб працівників. Їх ефективність особливо висока у сучасних динамічних організаціях, які цінують гнучкість, інновації та командну співпрацю. Однак їх впровадження потребує додаткових ресурсів і складного управління.

Вибір між традиційними та нетрадиційними формами оплати праці має

базуватися на стратегічних цілях організації, культурі компанії, особливостях діяльності та потребах персоналу. Оптимальним варіантом є комбінування цих підходів для створення ефективної та гнучкої системи стимулювання.

1.3 Мотиваційний аспект оплати праці: теоретичні підходи

Оплата праці є одним із ключових факторів, що впливає на мотивацію працівників. Вона не лише забезпечує базові потреби людини, але й стимулює досягнення високих результатів, формує лояльність до організації та сприяє професійному розвитку. Мотиваційний аспект оплати праці полягає в тому, що правильно організована система винагороди здатна стимулювати працівників до ефективнішої діяльності, інноваційного підходу та відповідальності.

Суть мотиваційного впливу заробітної плати базується на кількох важливих принципах. По-перше, оплата праці повинна бути справедливою. Це означає, що працівники мають отримувати винагороду, яка відповідає їхньому внеску, компетенціям, складності виконуваних завдань і ринковим стандартам. Справедливість оплати має як внутрішній вимір (порівняння з колегами в межах тієї ж організації), так і зовнішній (порівняння з рівнем оплати в інших компаніях). Порушення цього принципу може призвести до зниження мотивації, незадоволення та навіть до втрати цінних кадрів.

По-друге, важливим є стимулюючий характер оплати праці. Якщо винагорода прив’язана до досягнення конкретних результатів або показників, працівник має сильний стимул працювати краще, підвищувати свою кваліфікацію та прагнути до професійного зростання. Наприклад, премії за перевиконання планів або бонуси за інноваційні ідеї створюють культуру високої продуктивності.

Однак мотиваційний аспект заробітної плати виходить за межі суто фінансових стимулів. Важливу роль відіграють нематеріальні компоненти, які

опосередковано впливають на сприйняття винагороди. Заробітна плата є не лише джерелом доходу, а й показником статусу, визнання та значущості працівника в організації. Наприклад, працівник, який отримує підвищення окладу, не лише отримує більше грошей, але й відчуває, що його внесок цінується.

Крім того, система оплати праці повинна враховувати індивідуальні потреби працівників. Наприклад, для молодих спеціалістів важливі премії за результативність, тоді як для досвідчених працівників значущими можуть бути довгострокові бонуси, такі як участь у прибутках компанії чи додаткове пенсійне забезпечення. Гнучкість у системі оплати праці дозволяє роботодавцям ефективніше управляти мотивацією персоналу, підлаштовуючись під змінні обставини та пріоритети.

Існують різні підходи до аналізу мотиваційного аспекту оплати праці. Класичний економічний підхід базується на уявленні, що працівники діють раціонально, а їхня основна мета – максимізація доходу. Однак цей підхід є обмеженим, адже він не враховує важливості соціальних, психологічних і культурних чинників. Поведінкові теорії, такі як теорія очікувань Врума чи теорія справедливості Адамса, наголошують на суб’єктивному сприйнятті винагороди та її впливі на поведінку працівників.

Сучасні системи оплати праці поєднують матеріальні й нематеріальні стимули. Наприклад, працівникам можуть пропонувати гнучкі бонусні системи, які враховують індивідуальні досягнення, командні результати й загальні цілі компанії. Важливу роль відіграє також комплексний підхід, який включає окрім заробітної плати додаткові пільги, можливості навчання, кар’єрного зростання та участь у важливих проектах.

Отже, мотиваційний аспект оплати праці є багатогранним і охоплює як фінансові, так і нефінансові фактори. Ефективна система винагороди не лише стимулює продуктивність працівників, але й формує їхню довгострокову лояльність до компанії, сприяє професійному розвитку та підвищенню задоволеності роботою. Розуміння цих аспектів дозволяє створювати

збалансовані та ефективні стратегії управління персоналом, які відповідають сучасним викликам.

Мотиваційний аспект оплати праці аналізує, як різні системи та форми винагороди впливають на прагнення працівників до підвищення продуктивності, якості роботи та лояльності до організації. Теоретичні підходи до цього питання включають класичний економічний підхід, поведінковий підхід, гуманістичний підхід та сучасні інтегровані моделі, які враховують комплекс матеріальних і нематеріальних факторів (табл.1.3):

Таблиця1.3 – Теоретичні підходи до мотиваційного аспекту оплати праці

Підхід	Основна ідея	Ключові фактори мотивації	Слабкі сторони
Класичний економічний	Працівники прагнуть максимізувати дохід; оплата праці є головним стимулом.	Рівень заробітної плати, премії, бонуси.	Ігнорує нематеріальні аспекти мотивації, орієнтація на гроші.
Поведінковий	Враховує психологічні й соціальні аспекти, справедливість та статус оплати.	Справедливість оплати, соціальний статус, визнання.	Складно врахувати індивідуальні потреби кожного працівника.
Гуманістичний	Підкреслює значення самореалізації та розвитку особистості через оплату праці.	Можливість кар’єрного росту, розвиток, нематеріальні бонуси.	Не завжди підходить для низькооплачуваних посад.
Інтегрований сучасний	Комплексний підхід, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули залежно від контексту.	Гнучкі системи оплати, індивідуальні мотиваційні програми.	Висока складність впровадження та адміністрування.

Такий систематизований підхід дозволяє зрозуміти, як саме різні аспекти оплати праці можуть впливати на мотивацію працівників.

Загалом, теоретико-методологічні основи організації оплати праці формуються на перетині економіки, менеджменту та права. У контексті сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами та глобалізацією,

організація оплати праці повинна враховувати нові виклики, такі як діджиталізація, зміна пріоритетів працівників та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри.

Мотиваційний аспект оплати праці є ключовим елементом управління персоналом, який безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їхню лояльність та задоволеність роботою. Розглянуті теоретичні підходи дозволяють глибше зрозуміти, як система оплати може стимулювати ефективність. Класичний економічний підхід акцентує увагу на матеріальних стимулах, таких як рівень заробітної плати, премії та бонуси, що є базовими мотиваторами. Поведінкові теорії додають до цього значення справедливості та соціальних чинників, наголошуючи на важливості сприйняття винагороди працівниками.

Гуманістичний і сучасні інтегровані підходи враховують багатовимірність потреб працівників, пропонуючи системи, які поєднують фінансові та нематеріальні стимули. Це особливо актуально у сучасних умовах, коли працівники цінують не лише дохід, а й можливості для розвитку, самореалізації та визнання.

Ефективна система оплати праці повинна бути збалансованою, враховуючи специфіку організації, характеристики колективу та стратегічні цілі. Тільки у такий спосіб роботодавці можуть створити умови, за яких мотивація працівників буде підтримувати як їхній професійний розвиток, так і успіх компанії в цілому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ОПЛАТИ ПРАЦІ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є система оплати праці на ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» – це провідна українська компанія в галузі логістики, яка спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів та посилок по Україні та за її межами. Заснована у 2001 році, компанія стала лідером у своїй сфері завдяки широкій мережі відділень, інноваційним технологіям і високому рівню сервісу [47].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Нова Пошта» [46]

Параметр	Дані
1	2
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»
Назва англійською мовою	“NEW POST” LIMITED LIABILITY COMPANY
Адреса	03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103
Пошта	corp.com@novaposhta.ua
Вебсайт	www.novaposhta.com.ua
Дата заснування	19.01.2001
Директор	Бульба Олександр Миколайович
Код ЄДРПОУ	31316718
Статутний капітал	4 654 075 ₴
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші види діяльності	Діяльність посередників у торгівлі, роздрібна торгівля, складське господарство, поштово-кур'єрські послуги, консультування, рекламна діяльність, охорона здоров'я, освіта, ресторанний бізнес, грошове посередництво тощо.

Продовження таблиці 2.1

Керівники з обмеженнями	- Бульба Олександр Миколайович – керівник, представник: вчиняє дії від імені юридичної особи, підписує договори. - Тафійчук Євген Олександрович – представник: підписує документи, діє у відсутності керівника.
Власники	- КОМПАНІЯ «НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД» (Кіпр) – Засновник, частка 4 188 668 ₴ (90%). - ПАТ «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ ФОНД „ПРАЙД“» (Україна) – Засновник, частка 465 408 ₴ (10%).
Кінцеві бенефіціари	- Климов Вячеслав Валерійович (Україна) - Поперешнюк Володимир Анатолійович (Україна)

Ключові характеристики компанії:

1. Юридичний статус та форма власності: ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю). Компанія має приватну форму власності.

2. Місія та стратегія: основною місією «Нової Пошти» є створення комфортних і швидких рішень для доставки товарів і документів, що сприяє розвитку бізнесу, підтримці споживачів і економічного росту України. Стратегія компанії базується на постійному вдосконаленні послуг, впровадженні інновацій і розширенні мережі.

3. Мережа та масштаби діяльності:

- Мережа компанії охоплює понад 10 000 відділень по всій Україні.

- Компанія здійснює доставку до найвіддаленіших населених пунктів країни.

4. Послуги:

- Експрес-доставка документів і посилок.

- Перевезення вантажів і палет.

- Міжнародна доставка.

- Послуги кур’єрської доставки «від дверей до дверей».

- Послуги пакування, зберігання та логістичні рішення для бізнесу.

5. Технології та інновації: «Нова Пошта» активно впроваджує сучасні технології, зокрема:

- Мобільний застосунок для відстеження посилок і управління доставкою.

- Автоматизовані сортувальні термінали, що прискорюють обробку посилок.

- Електронні черги, безконтактні платежі та QR-коди для швидкого обслуговування.

6. Соціальна відповідальність: компанія підтримує екологічні ініціативи, такі як зменшення використання пластику та впровадження перероблюваної упаковки. Також «Нова Пошта» сприяє розвитку локальних спільнот через підтримку підприємництва та соціальні проекти.

7. Кадрова політика: у компанії працюють понад 40 000 співробітників. Особлива увага приділяється професійному розвитку працівників, впровадженню мотиваційних програм і створенню комфортних умов праці.

8. Фінансові показники: за останні роки компанія демонструє стабільне зростання обороту завдяки високому попиту на її послуги. Обсяг доставок перевищує 300 мільйонів посилок на рік.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» (тис.грн.) [46]

Показник	2023	2022	2021	2020	Відхилення 2023-2022 (₴)	Відхилення 2022-2021 (₴)	Відхилення 2021-2020 (₴)	Відхилення 2023-2022 (%)	Відхилення 2022-2021 (%)	Відхилення 2021-2020 (%)
Дохід	36,468,879	23,687,034	20,843,502	16,902,857	12,781,845	2,843,532	3,940,645	53.96	13.64	23.31
Чистий прибуток	3,967,156	2,135,960	2,600,320	991,292	1,831,196	-464,360	1,609,028	85.73	-17.86	162.32
Активи	23,101,706	15,754,920	13,508,795	7,300,383	7,346,786	2,246,125	6,208,412	46.63	16.63	85.04
Зобов'язання	8,256,398	5,451,218	5,117,359	5,113,479	2,805,180	333,859	3,880	51.46	6.52	0.08
Кількість працівників	26,327	27,819	29,790	-	-1,492	-1,97	-	-5.36	-6.62	-

Дана таблиця відображає фінансові показники компанії та їх динаміку за останні роки, що дозволяє оцінити ефективність її діяльності та основні тенденції розвитку.

Для більш детального фінансового аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» використаємо дані звіту про фінансовий стан підприємства за 2023 рік (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2023р.[48]

НОВА ПОШТА

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		**1095**	**12 319 191**	**18 769 254**

Продовження таблиці 2.3

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
Усього за розділом II		**1195**	**3 435 729**	**4 332 452**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		**1200**	**-**	**-**
Баланс		**1300**	**15 754 920**	**23 101 706**

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		**1495**	**6 516 072**	**9 508 308**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		**1595**	**3 787 630**	**5 337 000**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Продовження таблиці 2.3

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		**1695**	**5 451 218**	**8 256 398**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		**1800**	-	-
Баланс		**1900**	**15 754 920**	**23 101 706**

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Тафійчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Джерело: ТОВ «Нова Пошта» фінансова звітність [48]

На основі наявних фінансових даних можна зробити наступні висновки:

Структура активів:

Значні інвестиції в нематеріальні активи: може свідчити про активну інтелектуальну діяльність компанії, розробку нових продуктів або послуг, а також про значні витрати на маркетинг та брендинг.

Великий обсяг незакінчених капітальних інвестицій: свідчить про активну інвестиційну діяльність компанії, спрямовану на розширення виробничих потужностей або модернізацію існуючих.

Значні інвестиції в основні засоби: може свідчити про розвиток власної інфраструктури, придбання транспортних засобів, обладнання та інших матеріальних активів, необхідних для здійснення операційної діяльності.

Значні інвестиції в інші фінансові активи: свідчить про інвестиційну активність компанії, спрямовану на отримання додаткового доходу від фінансових інвестицій.

Таким чином, компанія демонструє активний розвиток, інвестуючи значні кошти в розширення своєї діяльності. Значні інвестиції в нематеріальні активи свідчать про орієнтацію компанії на інновації та розвиток нових продуктів і послуг. Наявність значних інвестицій свідчить про певний рівень фінансової стійкості компанії, оскільки вона може фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Аналіз оборотних активів:

Структура оборотних активів:

Значна частка дебіторської заборгованості: велика частка дебіторської заборгованості свідчить про значні обсяги продажів на умовах відстрочки платежу. Це може бути пов'язано з особливостями діяльності компанії (наприклад, надання послуг доставки з відстрочкою оплати).

Значні запаси: наявність значних запасів може бути пов'язана з необхідністю забезпечення безперебійної роботи компанії та задоволення попиту клієнтів.

Грошові кошти та їх еквіваленти: наявність достатньої кількості грошових коштів та їх еквівалентів свідчить про ліквідність компанії та її здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Динаміка оборотних активів:

Зростання більшості статей: збільшення більшості статей оборотних активів свідчить про зростання обсягів діяльності компанії.

Збільшення дебіторської заборгованості: зростання дебіторської заборгованості може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази або подовженням строків оплати для клієнтів.

Збільшення запасів: збільшення запасів може бути пов'язано зі збільшенням обсягів продажів або з підготовкою до сезонних коливань попиту.

Потенційні ризики:

- Ризик неповернення дебіторської заборгованості: велика частка дебіторської заборгованості може створювати ризик неповернення коштів, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії.

Ризик застарівання запасів: значні запаси можуть призвести до збільшення витрат на їх зберігання та ризику застарівання товарів.

На основі наданих даних можна зробити висновок про те, що компанія «Нова Пошта» має значні оборотні активи, що свідчить про активну діяльність і зростання. Однак, для більш детального аналізу фінансового стану компанії необхідно провести додаткові дослідження, включаючи аналіз інших статей балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів.

Аналіз структури пасивів

З наданих даних можна зробити такі висновки щодо структури пасивів компанії:

Значна частка власного капіталу: свідчить про фінансову стійкість компанії та її здатність фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Зростання довгострокових зобов'язань: збільшення довгострокових зобов'язань може свідчити про залучення кредитних коштів для фінансування інвестиційних проектів або розширення діяльності.

Значна частка поточної кредиторської заборгованості: велика частка поточної кредиторської заборгованості може бути пов'язана з особливостями діяльності компанії, такими як відстрочка платежів постачальникам або наявність значної дебіторської заборгованості.

Динаміка пасивів:

Зростання власного капіталу: зростання власного капіталу може бути пов'язано з отриманням прибутку та його реінвестуванням у розвиток компанії.

Зростання довгострокових зобов'язань: збільшення довгострокових зобов'язань може свідчити про залучення кредитних коштів для фінансування інвестиційних проектів або розширення діяльності.

Зростання поточної кредиторської заборгованості: збільшення поточної кредиторської заборгованості може бути пов'язано з зростанням обсягів діяльності компанії.

Потенційні ризики:

- Зростання обсягу боргового навантаження: збільшення довгострокових і поточних зобов'язань може призвести до зростання обсягу боргового навантаження і збільшення фінансових ризиків компанії.

- Нездатність своєчасно погашати борги: якщо компанія не зможе своєчасно погашати свої борги, це може призвести до фінансових труднощів і навіть банкрутства.

На основі наданих даних можна зробити висновок про те, що компанія має досить стійке фінансове становище.

Детальний розгляд поточних зобов'язань:

З наданих даних можна зробити такі висновки щодо структури поточних зобов'язань компанії:

Значна частка кредиторської заборгованості: велика частка кредиторської заборгованості свідчить про активну операційну діяльність компанії та її залежність від постачальників.

Різноманітність видів зобов'язань: наявність різних видів зобов'язань (за розрахунками, за страховою діяльністю, відстрочені доходи) свідчить про різноманітність операцій, які здійснює компанія.

Аналіз окремих статей:

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків: це зобов'язання перед іншими підрозділами компанії або пов'язаними особами.

Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю: свідчить про використання страхових послуг компанією.

Поточні забезпечення: це зобов'язання, пов'язані з майбутніми витратами, такими як відпустки, гарантії тощо.

Доходи майбутніх періодів: це суми, отримані заздалегідь за послуги, які ще не надані.

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків: свідчить про надання компанією послуг перестрахування.

Потенційні ризики та напрямки подальшого аналізу:

- Ризик несвоєчасного погашення заборгованості: велика частка поточної кредиторської заборгованості може створювати ризик несвоєчасного погашення, що може негативно вплинути на репутацію компанії та її відносини з постачальниками.

- Зміна умов кредитування: зміна умов кредитування (наприклад, підвищення процентних ставок) може призвести до збільшення фінансового навантаження на компанію.

- Зміна регуляторних вимог: зміна регуляторних вимог у сфері діяльності компанії може призвести до необхідності формування додаткових резервів або збільшення інших видів забезпечень.

Надана інформація дозволяє зробити висновок про те, що поточні зобов'язання компанії «Нова Пошта» мають різноманітну структуру і є результатом активної операційної діяльності.

В цілому, аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити попередні висновки щодо фінансового стану компанії за 2023 рік:

- Зростання чистого доходу: компанія демонструє зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про збільшення обсягів основної діяльності.

- Присутність страхової діяльності: наявність статей, пов'язаних зі страховою діяльністю, вказує на те, що компанія надає додаткові страхові послуги.

- Прибуток від операційної діяльності: позитивний фінансовий результат від операційної діяльності свідчить про ефективність основної діяльності компанії.

- Чистий дохід від реалізації продукції: зростання цього показника свідчить про збільшення обсягів доставки посилок та інших послуг, що надаються компанією.

- Страхова діяльність: наявність статей, пов'язаних зі страховою діяльністю, вказує на те, що компанія розвиває цей напрямок бізнесу.

- Операційні витрати: високий рівень адміністративних витрат пов'язаний з великою кількістю персоналу, витратами на оренду приміщень, комунальні послуги тощо. Витрати на збут можуть включати витрати на рекламу, маркетинг, доставку. Для оптимізації витрат компанії необхідно провести детальний аналіз структури цих витрат і виявити резерви для їх зниження.

- Фінансовий результат від операційної діяльності: позитивний фінансовий результат від операційної діяльності свідчить про ефективність основної діяльності компанії.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що компанія «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку розвитку, має інші джерела доходу (доходи від продажу майна, оренди, курсові різниці та інші нетипові доходи), дохід від участі в капіталі, який свідчить про наявність інвестицій в інші компанії та отримання дивідендів або іншого доходу від цих інвестицій, доходи від депозитів, облігацій та інших фінансових інструментів.

Аналіз фінансового результату та податку на прибуток:

Прибуток (збиток) від операційної діяльності: позитивний результат свідчить про ефективність основної діяльності компанії.

Фінансовий результат: враховує як операційний результат, так і фінансові доходи та витрати.

Податок на прибуток: розмір податку залежить від обраної системи оподаткування та отриманого прибутку.

Аналіз елементів операційних витрат дозволяє проаналізувати основні складові операційних витрат компанії:

Значні витрати на оплату праці: свідчить про трудомісткий характер діяльності компанії, пов'язаний з великою кількістю персоналу, задіяного в процесах доставки.

Високі відрахування на соціальні заходи: розмір цих відрахувань залежить від законодавства та соціальних програм, які діють у країні.

Значні інші операційні витрати: ця стаття може включати різноманітні витрати, такі як витрати на оренду, комунальні послуги, ремонт, паливо тощо.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «Нова Пошта» дозволяє проаналізувати основні джерела надходження та напрямки використання грошових коштів компанії:

Основним джерелом надходження грошових коштів є операційна діяльність: Це свідчить про те, що основна частина грошових коштів компанії формується за рахунок реалізації товарів, робіт, послуг.

Значні інвестиції в основні засоби: збільшення вартості основних засобів свідчить про інвестиції компанії в розвиток матеріально-технічної бази.

Збільшення дебіторської заборгованості: зростання дебіторської заборгованості може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази або подовженням строків оплати для клієнтів.

Зменшення кредиторської заборгованості: зменшення кредиторської заборгованості свідчить про своєчасне погашення зобов'язань перед постачальниками та кредиторами.

Операційна діяльність: основним джерелом надходження грошових коштів є прибуток від звичайної діяльності. Витрати пов'язані з оплатою постачальників, нарахуванням заробітної плати, сплатою податків та інших обов'язкових платежів.

Інвестиційна діяльність: компанія здійснює інвестиції в основні засоби, що свідчить про розвиток матеріально-технічної бази.

Фінансова діяльність: зміни у фінансовій діяльності пов'язані зі змінами в структурі капіталу та заборгованості компанії.

Аналіз змін у поточних активах та зобов'язаннях деталізує зміни в окремих статтях поточних активів та зобов'язань, що вплинули на рух грошових коштів від операційної діяльності:

Зменшення інших оборотних активів: це може бути пов'язано зі збільшенням ефективності використання оборотних активів, продажем непотрібних запасів або іншими причинами.

Збільшення поточної кредиторської заборгованості: зростання кредиторської заборгованості свідчить про відстрочку платежів постачальникам, що може бути пов'язано з отриманням відстрочки платежу або збільшенням обсягів закупівель.

Зменшення поточної кредиторської заборгованості: зменшення кредиторської заборгованості свідчить про своєчасне погашення зобов'язань перед постачальниками.

Сплачені податки та інші обов'язкові платежі: ця стаття відображає суму сплачених податків, зборів та інших обов'язкових платежів за звітний період.

Аналіз руху грошових коштів від інвестиційної діяльності:

Надходження від реалізації фінансових інвестицій: ця стаття відображає дохід від продажу цінних паперів та інших фінансових активів.

Надходження від реалізації необоротних активів: свідчить про продаж основних засобів або інших довгострокових активів.

Надходження від деривативів: якщо компанія використовує деривативи для хеджування ризиків або спекулятивних цілей, то тут відображаються доходи від цих операцій.

Витрачання на придбання фінансових інвестицій: свідчить про придбання цінних паперів та інших фінансових активів.

Витрачання на придбання необоротних активів: відображає інвестиції в основні засоби.

Витрати на надання позик: якщо компанія надає позики іншим компаніям або особам, то тут відображаються суми наданих позик.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

- Компанія «Нова Пошта» активно використовує грошові кошти для розвитку своєї діяльності, що підтверджується інвестиціями в основні засоби.

Компанія має певні проблеми з погашенням кредиторської заборгованості, що може свідчити про наявність проблем з ліквідністю.

Структура руху грошових коштів свідчить про те, що основним джерелом надходження коштів є операційна діяльність.

Аналіз руху грошових коштів від фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» деталізує рух грошових коштів від фінансової діяльності компанії. Фінансова діяльність відображає зміни в капіталі та заборгованості компанії, пов'язані з її фінансовою політикою:

Основним джерелом надходження грошових коштів від фінансової діяльності є отримання позик. Це свідчить про те, що компанія активно залучає позикові кошти для фінансування своєї діяльності.

Витрачання на викуп власних акцій: ця операція може бути пов'язана з бажанням компанії збільшити вартість акцій, що залишилися в обігу, або з іншими корпоративними цілями.

Витрачання на сплату відсотків свідчить про наявність у компанії заборгованості, за якою необхідно здійснювати процентні платежі.

Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності є позитивним. Це означає, що за рахунок фінансової діяльності компанія залучила більше коштів, ніж спрямувала на погашення заборгованості та інші фінансові операції.

Отримання позик: компанія активно залучає позикові кошти для фінансування своєї діяльності. Це може бути пов'язано з необхідністю фінансування інвестиційних проектів, збільшення оборотного капіталу або погашення інших зобов'язань.

Викуп власних акцій: ця операція може свідчити про впевненість керівництва компанії в її майбутньому і бажання збільшити вартість акцій, що залишилися в обігу.

Сплата відсотків: розмір відсоткових платежів залежить від суми заборгованості, процентної ставки та терміну кредитування.

Інші фінансові операції: до інших фінансових операцій можуть відноситися отримання дивідендів, виплата відсотків за депозитами тощо.

З огляду на проведений аналіз фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошт», можна зробити такі загальні висновки:

Стабільність та зростання: компанія демонструє стабільні фінансові результати та постійне зростання. Це свідчить про ефективність її бізнес-моделі та здатність адаптуватися до змін ринку.

Значні інвестиції: «Нова Пошта» активно інвестує в розвиток своєї інфраструктури, що дозволяє їй розширювати мережу відділень та покращувати якість послуг.

Висока ліквідність: компанія має достатню кількість ліквідних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань, що свідчить про її фінансову стійкість.

Залежність від зовнішнього фінансування: незважаючи на стабільний фінансовий стан, компанія активно залучає зовнішнє фінансування для фінансування свого зростання.

Ефективне управління витратами: «Нова Пошта» демонструє здатність ефективно управляти своїми витратами, що дозволяє їй підтримувати високу рентабельність.

Однак, для більш детальної оцінки фінансового стану компанії необхідно враховувати такі фактори:

Конкуренція: зростання конкуренції на ринку логістичних послуг може негативно вплинути на фінансові результати «Нової Пошти».

Зміни законодавства: зміни податкового та митного законодавства можуть призвести до збільшення витрат компанії.

Макроекономічна ситуація: економічні кризи та інші негативні явища можуть негативно вплинути на попит на послуги компанії.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» є фінансово стійкою компанією з хорошими перспективами розвитку. Однак, для підтримки лідерських позицій на ринку компанії необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, інвестувати в нові технології та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

Система нетрадиційних форм оплати праці на прикладі ТОВ «Нова Пошта» є актуальною темою для вивчення, адже компанія є одним із найбільших роботодавців України у сфері логістики. Враховуючи конкуренцію на ринку праці та потребу залучення й утримання кваліфікованих співробітників, «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні підходи до мотивації працівників, серед яких нетрадиційні форми оплати праці (табл.2.4):

Таблиця2.4 – Система нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

Елемент системи	Опис	Приклад застосування
1	2	3
Гнучка оплата праці	Поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати. Змінна частина залежить від індивідуальної або командної продуктивності.	Працівник отримує додатковий бонус за виконання понаднормових показників доставки.
Бонуси та премії	Регулярні грошові винагороди за досягнення ключових показників ефективності (KPI).	Виплата бонусів за швидкість обробки замовлень, зменшення кількості помилок у документації.
Оплата навчання та розвитку	Фінансування навчальних курсів, підвищення кваліфікації та участь у професійних тренінгах.	Компанія оплачує курси для розвитку лідерських якостей менеджерів середньої ланки.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Соціальні пільги	Додаткові вигоди для працівників, такі як медичне страхування, пенсійні програми або часткове покриття витрат на транспорт.	Працівникам надається корпоративна медична страховка.
Гнучкий графік роботи	Можливість адаптувати робочий графік під індивідуальні потреби працівників.	Водії доставки можуть працювати у змінному графіку, зручному для них.
Корпоративні нагороди	Визнання досягнень працівників через нематеріальні способи заохочення, як-от грамоти, подарунки або нагороди.	Працівники з найвищими показниками отримують подяки на щорічній корпоративній конференції.
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей для кар'єрного росту, включно з внутрішніми конкурсами на відкриті посади.	Вантажник має можливість стати керівником зміни за умови успішного проходження внутрішнього конкурсу.
Корпоративні заходи	Організація подій, спрямованих на зміцнення колективу та підвищення лояльності співробітників.	Проведення корпоративного фестивалю, присвяченого досягненням компанії.
Підтримка балансу «робота-життя»	Заохочення здорового балансу між професійними та особистими обов’язками шляхом гнучких умов роботи і підтримки сімейних цінностей.	Надання додаткових вихідних днів для догляду за дітьми.
Індивідуальні винагороди	Спеціальні бонуси для працівників за їхні особисті внески в розвиток компанії або реалізацію важливих проєктів.	Фінансовий бонус за впровадження ідеї, що дозволила зекономити ресурси компанії.

Основні характеристики системи оплати праці в ТОВ «Нова Пошта»:

1. Гнучкі форми оплати праці. У компанії реалізовано практику поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати. Фіксована частина гарантує стабільність доходу, тоді як змінна залежить від індивідуальних результатів працівника або продуктивності команди. Такий підхід стимулює працівників до досягнення вищих показників.

2. Бонуси та премії. «Нова Пошта» запровадила систему регулярного преміювання за досягнення KPI (ключових показників ефективності). Це можуть бути показники швидкості доставки, точності обробки вантажів, рівня задоволеності клієнтів тощо. Працівники, які перевершують встановлені показники, отримують додаткові виплати.

3. Мотиваційні програми. Компанія впроваджує програми, спрямовані на підвищення залученості працівників. До них належать:

- Корпоративні нагороди за внесок у розвиток компанії.

- Оплата навчання та професійного розвитку. Працівники можуть проходити курси, які частково або повністю фінансуються компанією.

- Додаткові пільги. Наприклад, часткове покриття витрат на медичне страхування або участь у пенсійних програмах.

4. Стимулювання нематеріальними засобами. Окрім фінансових заохочень, компанія активно використовує нематеріальні методи стимулювання, що мають вплив на задоволеність працівників роботою:

- Гнучкий графік роботи.

- Можливість кар'єрного росту.

- Організація корпоративних заходів і підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям.

Проведемо аналіз ефективності системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»:

До беззаперечних переваг системи нетрадиційної оплати праці на підприємстві віднесемо наступні:

- Мотивація працівників. Застосування змінної частини оплати та системи бонусів стимулює працівників працювати ефективніше.

- Залучення й утримання кадрів. За рахунок премій, бонусів і пільг компанія стає привабливим роботодавцем.

- Покращення корпоративної культури. Програми нематеріального стимулювання, як-от навчання, сприяють формуванню довіри до роботодавця.

- Продуктивність. Працівники зацікавлені у високій якості роботи, щоб досягти встановлених KPI.

Але, подібні інноваційні підходи до оплати праці мають певні недоліки та ризики. До них віднесемо такі:

- Проблеми з об'єктивністю оцінювання. Якщо працівники відчувають несправедливість у розподілі премій, це може викликати незадоволеність.

- Витрати на впровадження програм. Нетрадиційні форми оплати, особливо навчання та соціальні пільги, є фінансово затратними для компанії.

- Ризик вигорання. Орієнтація на показники KPI може призводити до перевтоми працівників.

На основі проведеного аналізу можна оцінити ефективність системи нетрадиційної оплати праці, впровадженої на ТОВ «Нова Пошта». Тож, у контексті компанії ефективність даної системи проявляється у виявлених результатах діяльності підприємства, а саме в тому, що компанія змогла досягти високої продуктивності праці завдяки впровадженню збалансованої системи мотивації. Гнучкий підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі. Проте важливим є постійний моніторинг ефективності та коригування програми відповідно до зворотного зв’язку від працівників.

Таким чином, система нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» є важливим елементом управління персоналом. Вона сприяє підвищенню продуктивності, утриманню талановитих кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Проте її ефективність залежить від грамотного управління, постійного вдосконалення механізмів стимулювання та врахування індивідуальних потреб співробітників.

2.3 Проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

Проведений аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «нова Пошта» дозволив виявити деякі проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на підприємстві. До основних з них належать:

1. Об’єктивність оцінювання результатів праці. Оцінювання ефективності працівників для розрахунку змінної частини заробітної плати

або бонусів може бути суб’єктивним. Недостатньо чіткі або неправильно визначені KPI призводять до конфліктів і демотивації персоналу.

- Можливі наслідки: зростання незадоволеності працівників, підвищення плинності кадрів.

- Рішення: впровадження автоматизованих систем оцінювання продуктивності, які базуються на конкретних метриках (швидкість, якість, кількість помилок).

2. Високі витрати на впровадження програм. Нетрадиційні форми оплати праці, такі як медичне страхування, навчання або додаткові бонуси, є фінансово затратними. Їх впровадження може перевищувати бюджет компанії, особливо в умовах економічної нестабільності.

- Можливі наслідки: погіршення фінансових показників компанії, скорочення витрат на інші стратегічно важливі напрямки.

- Рішення: гнучке планування бюджету та впровадження програм поступово, з регулярною оцінкою їхньої ефективності.

3. Ризик вигорання працівників. Орієнтація на високі показники продуктивності (KPI) і постійна конкуренція серед працівників можуть призводити до перевтоми, емоційного вигорання та втрати мотивації.

- Можливі наслідки: зниження якості роботи, збільшення кількості лікарняних або звільнень.

- Рішення: баланс між вимогами до працівників і підтримкою їхнього добробуту, впровадження програм психологічної допомоги та гнучких графіків роботи.

4. Недостатня підготовка керівників. Керівники середньої ланки можуть не мати достатньо навичок для ефективного впровадження та управління нетрадиційними формами оплати праці.

- Можливі наслідки: некоректне використання мотиваційних програм, конфлікти в колективі.

- Рішення: проведення регулярних тренінгів для менеджерів з управління персоналом і впровадження мотиваційних практик.

5. Нерівномірність розподілу стимулюючих виплат. Нетрадиційні форми оплати можуть сприяти нерівномірності у винагородах серед працівників одного рівня. Це викликає відчуття несправедливості.

- Можливі наслідки: демотивація частини персоналу, зростання конфліктів.

- Рішення: відкрита комунікація щодо критеріїв розподілу стимулюючих виплат і прозорість їх розрахунків.

6. Опір змінам. У працівників може виникнути опір впровадженню нових форм оплати праці, особливо якщо вони не розуміють переваг або бояться змін.

- Можливі наслідки: зниження залученості до роботи, саботаж нововведень.

- Рішення: проведення інформаційних кампаній, які пояснюють вигоди нових форм оплати праці, залучення працівників до обговорення змін.

7. Проблеми з масштабованістю програм. Нетрадиційні форми оплати праці, які ефективно працюють на одному рівні організації, можуть бути складними для впровадження на інших рівнях або в інших регіонах.

- Можливі наслідки: зниження ефективності програми в різних підрозділах.

- Рішення: локалізація програм, їх адаптація під особливості конкретного регіону або відділу.

8. Відсутність довгострокового планування. Орієнтація виключно на короткострокові стимули без урахування довгострокових перспектив розвитку працівників.

- Можливі наслідки: втрата талановитих кадрів, недостатній розвиток лояльності до компанії.

- Рішення: створення довгострокових програм розвитку співробітників із впровадженням кар'єрних траєкторій.

Систематизуємо основні виклики впровадження та реалізації системи нетрадиційних форм оплати праці на підприємстві в таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

Проблемне питання	Опис проблеми	Можливі наслідки	Рішення
Об’єктивність оцінювання результатів	Недостатньо чіткі критерії KPI можуть викликати суб’єктивність оцінювання.	Невдоволення працівників, конфлікти, плинність кадрів.	Впровадження автоматизованих систем оцінювання та прозорих KPI.
Високі витрати на програми	Нетрадиційні форми оплати є фінансово затратними, особливо в періоди економічної нестабільності.	Перевищення бюджету, скорочення витрат на інші проєкти.	Поступове впровадження програм із регулярною оцінкою їхньої ефективності.
Ризик вигорання працівників	Постійна орієнтація на високі KPI може призводити до перевтоми та емоційного вигорання.	Зниження продуктивності, часті лікарняні, звільнення.	Баланс між вимогами та підтримкою працівників, психологічна допомога, гнучкі графіки роботи.
Недостатня підготовка керівників	Менеджери середньої ланки можуть не мати потрібних навичок для ефективного управління мотивацією.	Некоректне використання програм, конфлікти в колективі.	Проведення тренінгів для менеджерів щодо управління персоналом і мотивації.
Нерівномірність виплат	Несправедливий розподіл бонусів і стимулів може викликати демотивацію серед працівників.	Зростання конфліктів, зниження продуктивності.	Прозорий розрахунок виплат і відкриті комунікації щодо критеріїв стимулювання.
Опір змінам	Працівники можуть боятися змін або не розуміти переваг нових форм оплати праці.	Саботаж нововведень, зниження залученості до роботи.	Інформаційні кампанії, що пояснюють вигоди, і залучення працівників до обговорення змін.
Проблеми з масштабованістю	Програми можуть працювати на окремих рівнях організації, але не бути ефективними в інших підрозділах.	Низька ефективність програм у різних регіонах і підрозділах.	Адаптація програм під потреби конкретних регіонів і відділів.

Продовження таблиці 2.5

Відсутність довгострокового планування	Фокусування на короткострокових стимулах без урахування довгострокових перспектив розвитку працівників.	Втрата талановитих кадрів, недостатній рівень лояльності.	Створення довгострокових програм розвитку та кар'єрних траєкторій.

Таким чином, нетрадиційні форми оплати праці є важливим інструментом мотивації працівників, проте їх впровадження вимагає ретельного планування, прозорості та постійного вдосконалення. Успішна реалізація залежить від здатності компанії адаптуватися до потреб персоналу та зовнішнього ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НЕТРАДИЦІЙНИХ ФОРМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Алгоритм впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються швидкими технологічними змінами, глобалізацією ринків та посиленням конкуренції, особлива увага приділяється управлінню трудовими ресурсами. Успішність будь-якої організації залежить не лише від ефективності бізнес-процесів, але й від рівня мотивації та залученості її працівників. Система оплати праці виступає важливим інструментом, що впливає на продуктивність персоналу та його лояльність до компанії. У цьому контексті нетрадиційні форми оплати праці стають актуальним засобом, що дозволяє адаптувати мотиваційні механізми до нових викликів та потреб сучасного ринку праці.

ТОВ «Нова Пошта», як одна з найбільших логістичних компаній України, зіштовхується з необхідністю залучення та утримання кваліфікованих кадрів у складних умовах конкуренції. Компанія функціонує в динамічному середовищі, де важливими є не тільки якість і швидкість послуг, але й ефективне управління людським капіталом. У таких обставинах традиційні методи оплати праці, орієнтовані виключно на фіксовану заробітну плату, часто виявляються недостатньо гнучкими та не відповідають потребам як роботодавця, так і працівників. Нетрадиційні форми оплати праці пропонують нові можливості для стимулювання персоналу, забезпечуючи більш персоналізований та результативний підхід до мотивації.

Впровадження нетрадиційних форм оплати праці охоплює широкий спектр інструментів, таких як бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), премії за інноваційні ідеї чи високі досягнення, соціальні

пільги, корпоративні програми навчання та розвитку, а також можливості кар’єрного зростання. Гнучкість таких підходів дозволяє компанії не тільки збільшувати продуктивність праці, але й формувати позитивний імідж роботодавця, здатного задовольняти індивідуальні потреби працівників.

Однак впровадження нетрадиційних форм оплати праці несе в собі певні виклики. Потрібно забезпечити прозорість критеріїв оцінювання, уникнути суб’єктивності в розподілі стимулюючих виплат та збалансувати витрати на мотиваційні програми з економічною ефективністю їх застосування. Крім того, важливим є врахування різноманітності підрозділів компанії, їхніх регіональних особливостей та специфіки діяльності. Тому розробка, впровадження та постійне вдосконалення таких систем вимагають комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, технічну реалізацію та комунікацію з персоналом.

У контексті ТОВ «Нова Пошта» нетрадиційні форми оплати праці стають невід’ємною частиною стратегії розвитку компанії. Вони дозволяють адаптуватися до нових умов ринку, утримувати провідні позиції у сфері логістики та забезпечувати високу якість послуг, яка базується на професіоналізмі й мотивації працівників. Дослідження та впровадження цих інструментів є важливим завданням, спрямованим на підвищення ефективності управління людськими ресурсами та довгострокову стабільність компанії.

Для успішного впровадження нетрадиційних форм оплати праці в ТОВ «Нова Пошта» доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Розробка прозорої системи оцінювання

- Рекомендація: Визначити чіткі KPI для кожної категорії працівників, які можна легко виміряти та перевірити. Використовувати автоматизовані системи обліку продуктивності для уникнення суб’єктивності.
- Результат: Зростання довіри серед працівників і мотивація досягати чітких цілей.

2. Впровадження індивідуалізованих стимулів

- Рекомендація: пропонувати різні форми заохочення залежно від потреб працівників (фінансові бонуси, навчання, додаткові вихідні тощо).
- Результат: підвищення задоволеності працівників та зниження плинності кадрів.

3. Гнучке бюджетування

- Рекомендація: розробити план впровадження нових форм оплати з урахуванням фінансової стійкості компанії. Поступове впровадження програм дозволить уникнути перевищення витрат.
- Результат: забезпечення фінансової стабільності компанії.

4. Навчання керівників

- Рекомендація: регулярно проводити тренінги для менеджерів середньої та вищої ланки щодо управління мотивацією та нових підходів до оплати праці.
- Результат: ефективна реалізація програм і покращення взаємодії з працівниками.

5. Врахування потреб регіональних підрозділів

- Рекомендація: адаптувати форми оплати праці до особливостей кожного регіону або підрозділу компанії.
- Результат: зростання ефективності програм у різних локаціях компанії.

6. Підтримка балансу між роботою і особистим життям

- Рекомендація: запровадити програми підтримки працівників, такі як гнучкий графік, додаткові вихідні для догляду за дітьми або участь у корпоративних заходах.
- Результат: зменшення ризику вигорання та підвищення лояльності до компанії.

7. Прозорість і комунікація

- Рекомендація: пояснювати працівникам, як працюють нові форми оплати та які переваги вони пропонують. Використовувати відкриті канали для зворотного зв’язку.

- Результат: зменшення опору змінам і формування позитивного ставлення до нововведень.

Критерії ефективності нетрадиційних форм оплати праці

При цьому, для оцінки результативності впроваджених нетрадиційних форм оплати праці важливо визначити ключові критерії ефективності:

Таблиця 3.1 – Критерії ефективності впроваджених нетрадиційних форм оплати праці

Критерій	Опис	Інструменти оцінки
Продуктивність праці	Зростання швидкості виконання завдань і зниження кількості помилок.	Дані KPI, звіти продуктивності.
Задоволеність працівників	Поліпшення рівня задоволеності умовами праці та мотивацією.	Опитування, інтерв'ю, рівень плинності кадрів.
Плинність кадрів	Скорочення кількості звільнень завдяки мотиваційним програмам.	HR-звіти про плинність.
Фінансова стабільність	Збереження балансу між витратами на програми стимулювання та прибутковістю компанії.	Фінансові звіти.
Лояльність працівників	Зростання кількості працівників, які позитивно оцінюють компанію як роботодавця.	Опитування, відгуки на платформах пошуку роботи.
Ефективність виконання KPI	Досягнення цільових показників на рівні команди чи окремих працівників.	Звіти про досягнення KPI.
Рівень залученості персоналу	Підвищення активності працівників у корпоративних ініціативах, тренінгах і програмах розвитку.	Кількість учасників у програмах навчання і заходах.

Запровадження рекомендованих підходів і регулярна оцінка ефективності сприятимуть посиленню конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку праці.

З метою ефективного втілення рекомендацій з впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта», нами розроблений відповідний алгоритм, який включає декілька послідовних етапів (рис.3.1):

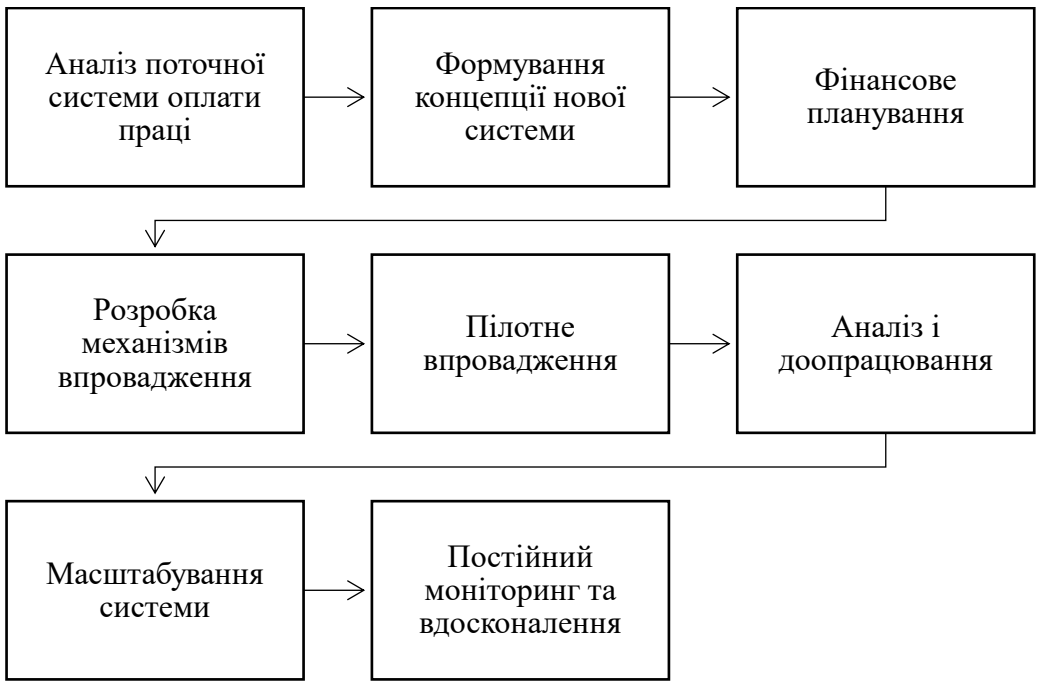


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта»

Таким чином, для ефективного впровадження нетрадиційних форм оплати праці доцільно дотримуватися такого поетапного підходу:

Крок 1. Аналіз поточної системи оплати праці:

1. Провести аудит існуючих механізмів оплати праці та мотиваційних програм.

2. Визначити сильні та слабкі сторони чинної системи.

3. Отримати зворотний зв'язок від працівників через опитування або інтерв’ю для розуміння їхніх очікувань і потреб.

Результат: зібрані дані про те, що потрібно вдосконалити, і визначені цілі для нової системи.

Крок 2. Формування концепції нової системи:

1. Визначити типи нетрадиційних форм оплати праці, які будуть впроваджуватися (наприклад, бонуси, премії, соціальні пільги).

2. Розробити чіткі критерії оцінювання ефективності працівників (KPI),

на основі яких нараховуватимуться стимулюючі виплати.

3. Врахувати специфіку кожного підрозділу компанії, адаптуючи концепцію до потреб різних регіонів.

Результат: розроблена концепція системи, яка відповідає стратегічним цілям компанії.

Крок 3. Фінансове планування:

1. Розрахувати бюджет на впровадження нових форм оплати праці.

2. Проаналізувати, як нова система вплине на витрати компанії.

3. Створити модель поетапного впровадження для зниження фінансового навантаження.

Результат: затверджений бюджет і план фінансування.

Крок 4. Розробка механізмів впровадження:

1. Автоматизація: впровадити автоматизовані системи для розрахунку бонусів і премій на основі KPI.

2. Документація: оновити внутрішні положення компанії щодо системи оплати праці.

3. Тренінги: провести навчання для менеджерів, які будуть відповідати за реалізацію програми в своїх підрозділах.

Результат: впроваджені технічні та організаційні рішення для реалізації нової системи.

Крок 5. Пілотне впровадження:

1. Запустити нову систему в одному або декількох підрозділах як тестовий проєкт.

2. Моніторити результати: продуктивність працівників, рівень задоволеності, фінансові показники.

3. Зібрати зворотний зв’язок від працівників і керівників пілотних підрозділів.

Результат: виявлені сильні сторони та недоліки нової системи.

Крок 6. Аналіз і доопрацювання:

1. Проаналізувати результати пілотного впровадження, виявити

проблемні зони.

2. Скоригувати механізми стимулювання або критерії оцінювання на основі отриманих даних.

3. Розробити план масштабування на всю компанію.

Результат: відкоригована система, готова до впровадження на всіх рівнях організації.

Крок 7. Масштабування системи:

1. Впровадити нову систему оплати праці у всіх підрозділах.

2. Організувати регулярні інформаційні сесії для працівників, щоб пояснити переваги нової системи.

3. Запустити канали для отримання зворотного зв’язку після впровадження.

Результат: система успішно працює в усіх підрозділах компанії.

Крок 8. Постійний моніторинг та вдосконалення:

1. Регулярно оцінювати ефективність нової системи за ключовими критеріями (продуктивність, задоволеність працівників, плинність кадрів).

2. Вносити зміни до системи залежно від зворотного зв’язку та змін на ринку праці.

3. Проводити регулярні опитування працівників для виявлення їхнього ставлення до нововведень.

Результат: система адаптується до потреб працівників і зовнішніх умов, зберігаючи ефективність.

Вважаємо, що впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» за цим алгоритмом забезпечить покращення мотивації працівників, підвищення їхньої продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

3.2 Оцінка можливих ризиків і способів їх мінімізації

Впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» є важливим стратегічним кроком, спрямованим на підвищення мотивації працівників, зростання продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів. Проте цей процес супроводжується певними ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей. Аналіз цих ризиків і розробка способів їх мінімізації є ключовими для успішної реалізації програми.

Представлена таблиця 3.2 демонструє основні ризики впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» та пропонує конкретні методи для їх мінімізації. Завдяки таким підходам компанія може досягти успішної реалізації програми та підвищити її ефективність:

Таблиця 3.2 – Оцінка можливих ризиків впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» і способи їх мінімізації

Ризик	Опис ризику	Наслідки	Способи мінімізації
1	2	3	4
Суб’єктивність оцінювання	Недостатньо прозорі критерії KPI можуть викликати недовіру серед працівників.	Демотивація, конфлікти, плинність кадрів.	Впровадження автоматизованих систем оцінювання та регулярна комунікація з працівниками щодо методів розрахунку.
Фінансове навантаження	Високі витрати на соціальні пільги, бонуси чи інші програми.	Зростання витрат, зниження рентабельності.	Поетапне впровадження програм із ретельним фінансовим плануванням та оцінкою ефективності.
Емоційне вигорання працівників	Постійний тиск на виконання високих KPI може призводити до перевтоми.	Зниження продуктивності, часті лікарняні, звільнення.	Створення умов для балансу «робота-життя» через гнучкий графік, додаткові вихідні та психологічну підтримку.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Недостатня підготовка керівників	Менеджери можуть не мати достатніх знань для впровадження нових підходів.	Некоректне впровадження, конфлікти в колективі.	Проведення регулярних тренінгів для керівників і надання методичної підтримки.
Нерівномірність виплат	Несправедливий розподіл стимулюючих виплат серед працівників.	Демотивація, конфлікти, зниження лояльності.	Забезпечення прозорості критеріїв розподілу та відкритість у комунікації щодо розрахунків.
Опір змінам	Працівники можуть боятися нових форм оплати праці або не розуміти їх переваг.	Зниження залученості, саботаж змін.	Інформаційні кампанії, залучення працівників до обговорення змін.
Складнощі масштабування	Впровадження програм може бути менш ефективним у регіональних підрозділах.	Зниження результативності програм у масштабах компанії.	Адаптація програм до специфіки кожного підрозділу, залучення локальних керівників до їхньої розробки та впровадження.
Нерівномірна адаптація системи	Різні підрозділи можуть по-різному впроваджувати нові форми оплати праці.	Втрата єдиної корпоративної культури, зниження ефективності.	Стандартизація базових правил із гнучкістю для регіональних потреб.

Одним із головних ризиків є суб’єктивність оцінювання результатів праці. Запровадження бонусів, премій чи інших стимулів на основі ключових показників ефективності (KPI) може викликати незадоволення серед працівників, якщо критерії оцінювання не будуть достатньо прозорими чи зрозумілими. Це призводить до зниження довіри до системи, конфліктів у колективі та навіть плинності кадрів. Щоб мінімізувати цей ризик, необхідно впровадити автоматизовані системи оцінювання продуктивності, які базуються на чітких і вимірюваних показниках. Крім того, важливо забезпечити регулярну комунікацію з працівниками щодо принципів і методів розрахунку стимулюючих виплат.

Ще одним ризиком є високе фінансове навантаження на компанію. Реалізація нетрадиційних форм оплати праці, таких як медичне страхування, оплата навчання чи інші соціальні пільги, вимагає значних інвестицій. Якщо

витрати на ці програми перевищать фінансові можливості компанії, це може негативно вплинути на її рентабельність. Для зниження цього ризику слід провести ретельне фінансове планування та реалізовувати програми поступово, оцінюючи їхню ефективність і вплив на бюджет компанії.

Ризик емоційного вигорання працівників також є суттєвим при впровадженні систем, що акцентуються на досягненні високих показників. Постійний тиск для виконання KPI може призводити до перевтоми, зниження продуктивності та незадоволеності працівників. Для мінімізації цього ризику важливо створити умови, які сприятимуть збереженню балансу між роботою та особистим життям. Це може включати гнучкий графік роботи, додаткові вихідні дні або психологічну підтримку для працівників.

Ризики, пов’язані з недостатньою підготовкою керівного складу, також не можна ігнорувати. Менеджери середньої та нижчої ланок можуть не мати достатньо знань і навичок для впровадження нових підходів до оплати праці, що призведе до їхньої некоректної реалізації. Для уникнення цього ризику потрібно організовувати регулярні тренінги та навчання для керівників, а також надавати їм методичну підтримку.

Серйозним викликом може стати нерівномірність у розподілі стимулюючих виплат. Якщо працівники відчувають несправедливість у винагороді, це може стати причиною демотивації, зниження продуктивності та конфліктів у колективі. Мінімізувати цей ризик можна через відкритість у комунікації щодо критеріїв розподілу бонусів та прозорість розрахунків.

Опір змінам з боку працівників також є поширеним ризиком, особливо коли зміни стосуються системи оплати праці. Працівники можуть не розуміти або навіть боятися нових форм стимулювання, що вплине на їхню залученість і лояльність. Щоб подолати цей ризик, слід проводити інформаційні кампанії, які пояснюють переваги нововведень, а також активно залучати працівників до обговорення й впровадження змін.

Нарешті, впровадження нетрадиційних форм оплати праці може бути ускладненим у масштабах великої компанії, як ТОВ «Нова Пошта». Програми,

які добре працюють у центральних офісах, можуть виявитися менш ефективними в регіональних підрозділах через відмінності в умовах роботи чи потребах працівників. Для мінімізації цього ризику необхідно адаптувати програми до специфіки кожного підрозділу, а також залучати локальних керівників до їхнього розроблення та впровадження.

Таким чином, успішне впровадження нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного підходу до управління ризиками. Це включає прозорість і автоматизацію систем оцінювання, поетапне фінансове планування, підтримку балансу роботи й особистого життя, навчання керівників і відкриту комунікацію з працівниками. Лише за таких умов нова система зможе стати дієвим інструментом для підвищення ефективності роботи компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю глибшого розуміння ролі нетрадиційних форм оплати праці у сучасній системі управління персоналом, а також пошуком ефективних механізмів їх впровадження на українських підприємствах.

Метою дослідження є визначення ефективності нетрадиційних форм оплати праці у стимулюванні персоналу та обґрунтування їх застосування в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є система оплати праці на ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» – це провідна українська компанія в галузі логістики, яка спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів та посилок по Україні та за її межами. Заснована у 2001 році, компанія стала лідером у своїй сфері завдяки широкій мережі відділень, інноваційним технологіям і високому рівню сервісу.

В роботі представлена характеристика ключових показників компанії: її кадрова політика, соціальна відповідальність, проведений фінансовий аналіз, результати якого свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» є фінансово стійкою компанією з хорошими перспективами розвитку. Однак, для підтримки лідерських позицій на ринку компанії необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, інвестувати в нові технології та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» виявив окремі елементи та їхню ефективність. Так, в компанії впроваджені:

1. Гнучкі форми оплати праці. Тут реалізовано практику поєднання фіксованої та змінної частини заробітної плати. Фіксована частина гарантує стабільність доходу, тоді як змінна залежить від індивідуальних результатів працівника або продуктивності команди. Такий підхід стимулює працівників до досягнення вищих показників.

2. Бонуси та премії. «Нова Пошта» запровадила систему регулярного преміювання за досягнення KPI (ключових показників ефективності). Це показники швидкості доставки, точності обробки вантажів, рівня задоволеності клієнтів тощо. Працівники, які перевершують встановлені показники, отримують додаткові виплати.

3. Мотиваційні програми. Компанія впроваджує програми, спрямовані на підвищення залученості працівників. До них належать:

- Корпоративні нагороди за внесок у розвиток компанії.

- Оплата навчання та професійного розвитку. Працівники можуть проходити курси, які частково або повністю фінансуються компанією.

- Додаткові пільги. Наприклад, часткове покриття витрат на медичне страхування або участь у пенсійних програмах.

4. Стимулювання нематеріальними засобами. Окрім фінансових заохочень, компанія активно використовує нематеріальні методи стимулювання, що мають вплив на задоволеність працівників роботою:

- Гнучкий графік роботи.

- Можливість кар'єрного росту.

- Організація корпоративних заходів і підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям.

В ході дослідження проведений аналіз ефективності системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта», який виявив наступне:

До беззаперечних переваг системи належать:

- Мотивація працівників. Застосування змінної частини оплати та системи бонусів стимулює працівників працювати ефективніше.

- Залучення й утримання кадрів. За рахунок премій, бонусів і пільг компанія стає привабливим роботодавцем.

- Покращення корпоративної культури. Програми нематеріального стимулювання, як-от навчання, сприяють формуванню довіри до роботодавця.

- Продуктивність. Працівники зацікавлені у високій якості роботи, щоб досягти встановлених KPI.

Але, подібні інноваційні підходи до оплати праці мають певні недоліки та ризики. До них віднесемо такі:

- Проблеми з об'єктивністю оцінювання. Якщо працівники відчувають несправедливість у розподілі премій, це може викликати незадоволеність.

- Витрати на впровадження програм. Нетрадиційні форми оплати, особливо навчання та соціальні пільги, є фінансово затратними для компанії.

- Ризик вигорання. Орієнтація на показники KPI може призводити до перевтоми працівників.

Ефективність даної системи проявляється у виявлених результатах діяльності підприємства, а саме в тому, що компанія змогла досягти високої продуктивності праці завдяки впровадженню збалансованої системи мотивації. Гнучкий підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі. Проте важливим є постійний моніторинг ефективності та коригування програми відповідно до зворотного зв’язку від працівників.

Таким чином, система нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» є важливим елементом управління персоналом. Вона сприяє підвищенню продуктивності, утриманню талановитих кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Проте її ефективність залежить від грамотного управління, постійного вдосконалення механізмів стимулювання та врахування індивідуальних потреб співробітників.

Проведений аналіз системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «нова Пошта» дозволив виявити деякі проблемні питання впровадження та реалізації нетрадиційних форм оплати праці на підприємстві. До основних з них належать:

1. Об’єктивність оцінювання результатів праці.

2. Високі витрати на впровадження програм.

3. Ризик вигорання працівників.

4. Недостатня підготовка керівників. Керівники середньої ланки можуть не мати достатньо навичок для ефективного впровадження та управління нетрадиційними формами оплати праці.

5. Нерівномірність розподілу стимулюючих виплат. Нетрадиційні форми оплати можуть сприяти нерівномірності у винагородах серед працівників одного рівня.

6. Опір змінам. У працівників може виникнути опір впровадженню нових форм оплати праці, особливо якщо вони не розуміють переваг або бояться змін.

7. Проблеми з масштабованістю програм. Нетрадиційні форми оплати праці, які ефективно працюють на одному рівні організації, можуть бути складними для впровадження на інших рівнях або в інших регіонах.

8. Відсутність довгострокового планування. Орієнтація виключно на короткострокові стимули без урахування довгострокових перспектив розвитку працівників.

Відповідно, з метою нівелювання зазначених проблемних питань, в роботі надані рекомендації з впровадження та підвищення ефективності реалізації системи нетрадиційних форм оплати праці на ТОВ «Нова Пошта». До них належать:

1. Розробка прозорої системи оцінювання (визначити чіткі KPI для кожної категорії працівників, які можна легко виміряти та перевірити. Використовувати автоматизовані системи обліку продуктивності для уникнення суб’єктивності).

2. Впровадження індивідуалізованих стимулів (пропонувати різні форми заохочення залежно від потреб працівників (фінансові бонуси, навчання, додаткові вихідні тощо).

3. Гнучке бюджетування (розробити план впровадження нових форм оплати з урахуванням фінансової стійкості компанії. Поступове впровадження програм дозволить уникнути перевищення витрат).

4. Навчання керівників (регулярно проводити тренінги для менеджерів середньої та вищої ланки щодо управління мотивацією та нових підходів до оплати праці).

5. Врахування потреб регіональних підрозділів (адаптувати форми оплати праці до особливостей кожного регіону або підрозділу компанії).

6. Підтримка балансу між роботою і особистим життям (запровадити програми підтримки працівників, такі як гнучкий графік, додаткові вихідні для догляду за дітьми або участь у корпоративних заходах).

7. Прозорість і комунікація (пояснювати працівникам, як працюють нові форми оплати та які переваги вони пропонують. Використовувати відкриті канали для зворотного зв’язку).

При цьому, для оцінки результативності впроваджених нетрадиційних форм оплати праці важливо визначити ключові критерії ефективності, а саме: продуктивність праці, задоволеність працівників, плинність кадрів, фінансова стабільність, лояльність працівників, ефективність виконання KPI, рівень залученості персоналу.

Крім того, в роботі запропонований поетапний алгоритм впровадження нетрадиційних форм оплати праці на підприємстві, який включає наступні кроки:

1. Аналіз поточної системи оплати праці.

2. Формування концепції нової системи.

3. Фінансове планування.

4. Розробка механізмів впровадження.

5. Пілотне впровадження.

6. Аналіз і доопрацювання.

7. Масштабування системи.

8. Постійний моніторинг та вдосконалення.

Запровадження рекомендованих підходів і регулярна оцінка ефективності сприятимуть посиленню конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко А. Оплата праці в сільському господарстві: стан, тенденції, причини. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 7, № 1-2. С. 65-73.

2. Артеменко О.О. Оплата праці в структурі соціально-трудової сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 83-94.

3. Бабчинська О. Оплата праці в індустріальному секторі Європи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. Випуск 1. С. 31-41.

4. Балан О.Д., Савченко Ю.К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. № 10. С. 22-26.

5. Богуш Л.Г. Оплата праці як основа купівельної спроможності населення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 34. С. 23-29.

6. Бондаренко О.М. Механізм оплати праці та напрямки його реформування. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2003. № 4. Ч.1. Т.2. С. 153-157.

7. Вегера В.М. Оплата праці: поняття, особливості. *Актуальні проблеми держави і права*. 2014. Вип. 73. С. 419-425.

8. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у котексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. No 2. С. 30-36. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3) (дата звернення: 10.11.2024)

9. Гаєвая О.В. Державне регулювання оплати праці : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05; Нац. ун-т юрид. акад. України. ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2014. 19 с.

10. Геєць В.М. Яке майбутнє у соціальної держави. *Економіка України*. 2013. № 7. С. 4-20

11. Головачова А.О. Розмежування понять «заробітна плата» та «оплата праці». *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Серія «Право». 2014. Випуск 22. С. 84-88.

12. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 9. С.158-162.

13. Довбенко М. Бекер Гаррі Стенлі. Економічна енциклопедія: в трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. с. 98-99

14. Довбиш К.К. Оплата праці як основний спосіб забезпечення достатнього рівня життя. *Право та інновації*. 2014. № 1-2. С. 133-142.

15. Думанська В. Оплата праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 35-40.

16. Єрмошенко М.М. Грошовий обіг та оплата праці в інформаційно-енергетичній теорії вартості. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 22-26.

17. Заблодська І.В., Перепелюкова О.В. Трудові ресурси та оплата праці: регіональний аспект. *Економіка та право*. 2013. № 3. С. 101-105.

18. Іляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3516 (дата звернення: 22.10.2024).

19. Ковч В.В. Оплата праці та рівень задоволення потреб суспільства в умовах формування інноваційної економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_40 (дата звернення: 22.10.2024).

20. Колот А.М. Монографія С.О. Цимбалюк на тему «Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації». *Економіка та підприємництво*. 2020. № 44. С. 152-153.

21. Костишина Т.А., Костишина А.І. Оплата праці як елемент управління системою дистрибуції підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 6. С. 108-113.

22. Лєвін В.В. Погодинна оплата праці та проблеми її впровадження в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 103-107.

23. Майданюк С.І., Паламарчук В.І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 409-414.

24. Маркс К. Капітал. Процес утворення капіталу. Том І. Книга І. Переклад з російської: Андрій Річицький (переклад з 4-го російського видання, редагованого Шевердіном, з передмовою автора. В загальноприступній обробці Юлія Борхардта). Харків: ДВУ, 1925. 704 стор.

25. Мочерний С. Маршалл (Marshall) Альфред. Економічна енциклопедія: в трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) Київ.: Видавничий центр «Академія», 2001. с. 261-262.

26. Неплюхіна С.Е. Оплата праці як основний спосіб забезпечення достатнього рівня життя. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2014. № 29. С. 195-202.

27. Овсюк Н.В. Сутність та особливості понять «оплата праці» та «заробітна плата» визначених в нормативно-правовій базі України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні наук*и. 2014. № 3(2). - С. 27-31.

28. Озеран А., Літвинчук А. Оплата праці в умовах інфляції: механізми індексації та облік. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 9. С. 10-14.

29. Осипова Н.П. Належна оплата праці як фундаментальний принцип громадянського суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2013. № 5. С. 123-130.

30. Остафійчук А.В. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Луганськ, 2009. 21 с.

31. Пакулін С. Л. Використання мотиваційних важелів підвищення ефективності функціонування підприємств регіону. *Траектория науки*. 2016. №2 (7). URL: http://pathofscience.org/index.php/ ps/article/view/49 (дата звернення : 25.10.2024).

32. Пакуліна А. А., Пакуліна Г. С., Рубан Л. В. Побудова інноваційної системи оплати праці в умовах трансформації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. Випуск 53. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/74435 (дата звернення : 25.10.2024).

33. Подзігун С., Пачева Н. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. No 21-02. С. 16-21. URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-005 (дата звернення: 10.03.2024).

34. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. No 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100 (дата звернення: 10.11.2024).

35. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59-64.

36. Ревенко А.П. Оплата праці у структурі виробництва. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С.70-81.

37. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ: МДУ, 2023. 132 с.

38. Севастьяненко К.О. Оплата праці: соціальний, економічний і правовий аспекти. *Право і суспільство*. 2018. № 5. С. 110-114.

39. Сергієнко О.М. Оплата праці і трудові відносини на сучасному етапі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 9. С. 55-59.

40. Ситник Й.С. Оплата праці в Україні та її вплив на інтелектуалізацію економіки і менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 87-93.

41. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2023. 722 с.

42. Соколик М. П. Продуктивність та оплата праці за паритетом купівельної спроможності в Україні та інших країнах: порівняльний аналіз. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 1. С. 85-103.

43. Стрельбіцький П. А. Гідна оплата праці: проблеми та тенденції в контексті останніх реформ. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 332-340.

44. Студенець В. О. Оплата праці як соціальний чинник ефективності трудової діяльності. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 221-224.

45. Ткаченко Л. Г. Продуктивність та оплата праці: діалектика взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 132-141.

46. ТОВ «Нова Пошта». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/31316718 (дата звернення: 12.11.2024).

47. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт компанії. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 12.11.2024).

48. ТОВ «Нова Пошта». Фінансова звітність. URL: https://novaposhta.ua/partners/id/11113 (дата звернення: 12.11.2024).

49. Тульчинський Р.В. Організаційно-економічні методи регулювання заробітної плати в ринкових умовах : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01. Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2006. 19 с.

50. Удовиченко В. П. Оплата праці як домінанта регіонального соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 717. С. 38-42.

51. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

52. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58.

53. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади й індикатори оцінювання. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 373-379.

54. Чорнобай А. В. Оплата праці як одна з найважливіших складових частин політики доходів населення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 68-71.

55. Шалімова Н. С., Магопець О. А. Оплата праці в системі чинників активізації інноваційної діяльності. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 79-90.

56. Шалімова Н.С. Удосконалення методів обгрунтування розміру мінімальної заробітної плати : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.09.01; Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України: м. Київ. 2001. 23 с.

57. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.;

58. Lawler E. Rewarding Excellence III. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.