

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання : денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему : Управління стимулюванням персоналу бізнес - організації»

здобувача : Балаби Юлії Дмитрівни

Науковий керівник: к.е.н., професор, Шершньова З.Є.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри : д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Стимулювання персоналу в системі управління бізнес-організацією	7
1.2 Підходи та методи стимулювання персоналу бізнес-організацій	14
1.3 Напрямки удосконалення системи стимулювання персоналу на прикладі сучасних українських та зарубіжних підприємств сфери логістики	31
РОЗДІЛ 2 . ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” ..	40
2.1 Загальна характеристика логістичного підприємства ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”	40
2.2 Аналіз стану системи управління та методів стимулювання персоналу ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”	49
2.3 Напрямки посилення системи управління стимулювання персоналу бізнес- організації	60
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі ефективність системи стимулювання співробітників є одним з ключових елементів розвитку бізнес-організацій. Успішність компанії більшою мірою залежить від ефективного управління, одним зі складових якого і є система стимулювання. Аналізуючи останні тенденції, сьогодні матеріальні стимули є менш важливими, ніж моральні, оскільки потреби працівників постійно змінюються. В умовах сучасної економіки стимулювання праці на підприємствах має бути спрямоване на вдосконалення навичок працівників та підвищення їхньої зацікавленості в загальному процвітанні компанії. Застосування ефективних стратегій стимулювання сприяє не лише залученню нових висококваліфікованих працівників, але й утриманню продуктивних працівників шляхом постійного розширення та покращення їх знань, що впливає не лише на розвиток та підвищення прибутковості компанії, але також на репутаційну складову бізнес-організації, зокрема HR-бренд.

Дослідженням та висвітленням питання стимулювання праці займалось багато як зарубіжних, так і українських науковців: від класиків Фредеріка Тейлора, Адама Сміта, Карла Маркса, Еміля Дюркгайма до сучасних Гарольда Столовича, Серхата Курта, Галини Баб'як, Павла Дудкіна, Ольги Мосій, Олега Гавриша тощо. Протягом десяти років методи та підходи до стимулювання праці зазнали значних змін, тому надзвичайно цікаво відстежувати еволюційні зміни системи стимулювання, а також динаміку зміни основних тенденцій в системі. Варто зазначити, що в сьогоденні дослідженням питання ефективності методів стимулювання праці лежить не лише на науковцях, але також вивчається багатьма підприємствами на практиці шляхом “спроб та помилок”, що призводить до неймовірних відкриттів, в тому числі в психології управління.

Об'єкт дослідження - система управління бізнес-організацією.

Предмет дослідження - процес удосконалення управління стимулюванням персоналу на основі сучасних підходів.

Метою даного дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО».

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити основні елементи системи управління бізнес-організації;
- здійснити аналіз термінологічної характеристики «стимулювання персоналу»;
- проаналізувати систему стимулювання через задоволення потреб співробітників;
- охарактеризувати основні методи стимулювання персоналу;
- визначити модель процесу встановлення системи стимулювання в бізнес-організаціях;
- дослідити взаємовідношення між групою працівників та найбільш ефективними для них методами стимулювання;
- охарактеризувати технологію використання фінансових методів стимулювання;
- охарактеризувати технологію використання нематеріальних методів стимулювання;
- здійснити аналіз основних методів стимулювання персоналу на логістичних підприємствах;
- виокремити пропозиції по удосконаленню системи стимулювання персоналу для логістичних підприємств України;
- охарактеризувати основну діяльність ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»;
- провести аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства;
- провести аналіз системи стимулювання з виокремленням основних сильних та слабких сторін, можливостей розвитку та загроз;
- провести аналіз системи стимулювання персоналу в напрямку матеріальних та нематеріальних методів;

- навести пропозиції по удосконаленню системи стимулювання персоналу на ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»;
- дослідити ресурсні потреби для реалізації запропонованих ініціатив, а також оцінити ефективність даних ініціатив.

Методи дослідження. Проводячи дослідження та написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані наступні методи дослідження: спостереження, опитування та анкетування для оцінки поточного стану системи мотивації персоналу, а також виокремлення основних проблемних точок в даній системі. Методичний апарат представлений аналізом та індукцією під час при аналізі поточного внутрішнього стану підприємства, аргументація та системний підхід були представлені при узагальненні системи управління, а також системи стимулювання.

Практичне значення результатів. Дослідження, проведено в даній кваліфікаційній бакалаврській роботі присвячено розкриттю системи стимулювання персоналу як частини системи управління ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО». На основі проведеного дослідження були виокремлені основні сильні та слабкі сторони, були наведені пропозиції щодо посилення системи стимулювання, а також прораховані ресурси, необхідні для їх впровадження. Корисність дослідження полягає у проведенні зовнішнього незалежного оцінювання системи стимулювання персоналу в компанії, що є важливим для його менеджменту.

Інформаційна база дослідження. Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані наступні інформаційні джерела: навчальна та методична література з питань системи управління персоналу, монографії, наукові статті фахових періодичних видань на тему сучасних методів стимулювання праці, управлінські звітності та фахові публікації практичних кейсів українських та зарубіжних підприємств, що трансформували власну систему стимулювання персоналу, джерела мережі інтернет, нормативно-правова база, Фактологічною базою дослідження даної наукової роботи є первинна фінансова та управлінська звітність ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО».

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінці друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 17 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел складається з 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Стимулювання персоналу в системі управління бізнес-організацією

Світ змінюється швидше, ніж будь-коли, що кидає виклик усім сферам бізнесу. Деякі компанії можуть відчувати посилений тиск, в досягненні власних цілей прибутковості, тоді як інші можуть відчувати сповільнення власного управлінського розвитку через численні зовнішні фактори.

Незалежно від цього, організації в усьому світі постійно переоцінюють стимули та компенсації для співробітників. Питання винагороди співробітників, пошуку та залучення талановитих кадрів в компанію залишаються як ніколи актуальними. Так само як і питання стимулів для співробітників, а також ефективності застосування фінансових винагород як мотивації для утримання працівників.

Для можливості більш поглиблено розглянути проблематику дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи, перш за все, необхідно зрозуміти сутність основних понять, а саме: “система управління персоналом”, “стимулювання співробітників”, “мотивація співробітників”, “винагорода співробітників”, а також провести порівняння останніх трьох визначень, оскільки в більшості досліджень вони постають як тотожні, попри наявність різних значень.

Система управління підприємством - це сукупність внутрішніх підсистем, їх взаємодій, процесів, стратегій та ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного виконання цільових функцій бізнес-організації.

Кожне підприємство має власну структуру або план архітектури бізнес-організації, який працює відповідно до його стратегії та галузі. Система управління є результатом визначеної архітектури бізнес-організації і складається з

наступних підсистем: бізнес-архітектура, організаційна, інформаційна, продуктова та технологічна архітектура (рис. 1.1) [54].



Рисунок 1.1 - Елементи системи управління бізнес-організації.

Джерело: складено автором на основі [54]

Відповідно до рис. 1.1, можна зробити висновок, що підсистема управління персоналом є складовою організаційного елементу системи управління бізнес-організації загалом, і напряду впливає на ефективність та результативність її функціонування.

Досліджуючи поняття системи управління персоналом, узагальнимо також визначення система управління персоналом (табл. 1.1). Загалом більшість дослідників дотримуються однієї думки щодо даного визначення, що система: 1) це сукупність методів, механізмів та інструментів управління трудовими ресурсами; 2) спрямована на досягнення глобальної цілі компанії. Попри схожість у визначеннях, краще відображають визначення все ж Балабанова та Сардак,

оскільки вони з конкретикою підходять до формулювання поняття, розкриваючи чітко визначені елементи, методи та їх взаємодію.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління персоналом» різними авторами-науковцями

Автор	Визначення	Коментар
Л. В. Балабанова О.В.Сардак Н.С. Маркова, Н. А. Стеценко [12, с.22, 26, с. 14, 38, с. 8]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.	Базується на системному підході, де всі елементи та ресурси спрямовані на досягнення визначеного операційного результату.
Г. В. Осовська О. В. Крушеницька [32, с.14]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.	Аналогічно попередньому базується на системному підході при взаємодії всіх елементів, проте без орієнтації на різноплановість методів.
Т. О. Погорелова [33, с.18]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.	Базується на результативному підході, розкриває необхідність взаємодії елементів задля досягнення мети.
Л. О. Позднякова [34, с.51]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень.	Визначення орієнтоване на описову частину та розкриття внутрішніх елементів системи управління, а також їх взаємодію, без орієнтації на чіткий результат.

Джерело: складено автором на основі [12, 26, 32, 33, 34, 38]

Продовжуючи тему взаємозв'язків між елементами системи управління, наведемо також взаємозв'язок її двох ключових сил: бізнес-процеси та структура управління (рис. 1.2). Постійна взаємодія та робота над удосконаленням даних напрямків та їх точок дотику допоможе вивести бізнес-організацію на високі результати та динамічний рівень розвитку.

Перед безпосереднім переходом до дослідження питання системи стимулювання персоналу, проведемо понятійний аналіз «стимулювання» (табл. 1.2).



Рисунок 1.2 - Причинно – наслідкові зв'язки між елементами систем управління бізнес-організації

Джерело: складено автором

Таблиця 1.2 – Характеристика термінології «стимулювання»

Автор	Визначення	Коментар
В. М. Данюк В. М. Петюх С. О. Цимбалюк [17, с.290]	Стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.	Визначення представлено через розкриття в людині мотивів через використання стимулюючих методів.
І. В. Кривов'язюк [24, с.108]	Стимулювання — це система формування в людини спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності.	Лаконічне представлення визначення, орієнтоване виключно на результат.
А. М. Колот [23, с.14]	Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні.	Розкриття поняття через розкриття чинників, що спонукають працівника до дії.
В. М. Гриньова [16, с.17]	Стимулювання – це використання чинників, що спонукають людини до певної діяльності.	Лаконічне представлення визначення, орієнтоване виключно на результат.

Джерело: складено автором на основі [17, 16, 23, 24]

Продовжуючи дослідження теоретичних визначень теми, в таблиці 1.3 наведено порівняльний аналіз термінів: “стимулювання персоналу”, “мотивація персоналу”, “винагорода персоналу”, що часто в літературі використовують як синонімічні.

Аналізуючи таблицю 1.3, можна дійти висновку, що визначення “стимулювання персоналу”, “мотивація персоналу” та “винагорода персоналу” взаємопов’язані, проте мають різний характер. Узагальнюючи, зазначимо, що система стимулювання буде ефективною для бізнес-організації, якщо буде побудована на основі виявлених потреб та мотивів співробітників й орієнтуватиметься на їх задоволення. Концепція стимулювання персоналу через дослідження потреб відображена на рис. 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльний аналіз визначень та характеристик термінів
 “стимулювання персоналу”, “мотивація персоналу”, “винагорода персоналу”

Термін	Стимулювання персоналу	Мотивація персоналу	Винагорода персоналу
Визначення базового слова	Стимул - це зовнішній вплив, спрямований на спонукання особи до певної діяльності.	Мотив - це внутрішньоособистісна причина особи, що спонукає її до певної діяльності.	Винагорода - це цінність, що отримує особа за надання власного ресурсу (часового, інформаційного, інтелектуального, трудового).
Визначення терміну	Стимулювання персоналу - це зовнішній вплив на працівників з метою отримання певного результату або виконання якоїсь роботи.	Мотивація персоналу – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Вона спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього підприємства.	Система винагородження персоналу – це сукупність матеріальних, і нематеріальних винагород, які забезпечують формування та розвиток конкурентоздатного, мотивованого на досягнення цілей підприємства, персоналу.
Коментар	Стимули- це вид мотивації, який використовується для заохочення працівників до досягнення конкретних цілей або завдань. Заохочення, як правило, пропонуються до того, як працівник досяг бажаного результату, і використовуються для створення мотивації та зосередження.	Мотивація - це внутрішній стан особи, що спонукає її до певної поведінки та діяльності. Є основним фактором, що спонукає людину до діяльності. Саме на створення мотивації у працівників, орієнтуються підприємства при впровадженні власної системи стимулювання персоналу.	Винагорода - це те, що надається працівникам на знак визнання їхньої роботи, продуктивності, зусиль, досягнень чи поведінки. Винагороди - це речі та досвід, які працівники отримують за досягнення цілей, виняткову роботу, командну роботу або будь-які інші параметри визнання, встановлені керівником.
Особливості:	• Зовнішній чинник. • Має довгостроковий характер (якщо сприятиме створенню мотиву). • Орієнтований на отримання найкращих результатів для підприємства.	• Внутрішній чинник. • Має довгостроковий характер. • Орієнтований на отримання найкращих результатів для людини.	• Зовнішній чинник. • Має короткостроковий характер. • Орієнтований на отримання найкращих результатів для підприємства.

Джерело: складено автором на основі [15, 25, 39, 56]



Рисунок 1.3 - Схема стимулювання поведінки співробітника шляхом задоволення його потреб

Джерело: складено автором на основі [20]

В контексті розгляду потреб людини, варто проаналізувати також основні теорії потреб від науковців: теорію ієрархії потреб Маслоу, теорію потреб Мак Клеланда, двофакторну теорію Герцберга, що відносяться до сучасних змістовних теорій мотивації [43]. Характеристика даних теорій представлена в Додатку А.

Теорії мотивації мають вирішальне значення для розуміння того, що спонукає людей працювати з максимальною віддачею на робочому місці. Узгоджуючи індивідуальні цілі з цілями організації, усуваючи основні фактори, що викликають незадоволеність, та адаптуючи стратегії до індивідуальних потреб, роботодавці можуть створити більш залучену та вмотивовану робочу силу. Але при дослідженні теорій мотивації, варто пам'ятати, що жодна з них не є завершеною та універсальною для бідь-якого підприємства. Саме тому, варто орієнтуватись на комплексний підхід, що демонструють різні теорії та індивідуально підходити до побудови системи стимулювання персоналу.

Сутність вищеописаних теорій можна викласти в наступних системи стимулювання персоналу:

- Сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- Створення безпечних та комфортних умов праці;
- Створення умов та надання однакових можливостей для професійного розвитку працівників;

- Застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- Забезпечення відповідності між результатами діяльності та винагородою працівника;
- Справедливий розподіл доходів та участь працівників у прибутках;
- Залучення працівників до управління підприємством;
- Забезпечення моральної та соціальної захищеності команди;
- Забезпечення відносної свободи у прийнятті рішень та відповідальностей працівника;
- Створення умов для здорової комунікації всередині команди.

1.2 Підходи та методи стимулювання персоналу бізнес-організацій

В основі будь-якої людської діяльності лежать стимули та мотиви, що визначають поведінку людини. Дії людини стосовно потреби можуть повністю або частково задовольняти їх або не задовольняти зовсім. В останньому випадку людина може вибрати іншу поведінку для того, щоб досягти мети. Іноді дії, що вже здійснюються, змінюють мотиви і стимули. Іншими словами, мотивація визначає цілеспрямованість дії, а діяльність зумовлює мотивацію.

Дослідження Incentive Research Foundation показують, що компанії, які використовують програми стимулювання, повідомляють про середнє зростання продуктивності на 22% [51].

Відповідно до опитування Society for Human Resource Management, майже 80% організацій використовують ті чи інші форми заохочення працівників, найпоширенішими з яких є грошові премії (73%), подарункові картки або сертифікати (55%) та відгули (51%) [42].

Дослідження Harvard Business Review показало, що компанії, які використовують стимули для винагороди співробітників за досягнення певних цілей або завдань, в середньому збільшили дохід на 44% [57].

Опитування, проведене Incentive Research Foundation, показало, що компанії, які використовують стимули для визнання та винагороди працівників за їхній внесок і досягнення, повідомляють про вищий рівень залученості (89%), утримання (87%) та лояльності (85%) порівняно з тими, які не використовують стимули [57].

Загалом, ці статистичні дані свідчать про те, що стимулювання може бути ефективним способом мотивації та залучення працівників, що призводить до підвищення ефективності роботи та створення більш позитивного і продуктивного робочого середовища.

Вагомим моментом для отримання даних високих показників продуктивності та ефективності, є вміння використовувати відповідні методи стимулювання, які будуть найбільш підходящими для конкретної бізнес-організації, її корпоративної культури та відповідно до окремих ролей в компанії. На рис. 1.4 відображені основні методи стимулювання персоналу на підприємствах.

Матеріальні стимули належать до стимулів, що мають грошову форму або можуть бути виміряні в грошовому еквіваленті. Іноді їх називають грошовою вигодою, яку пропонують споживачам, працівникам та організаціям, щоб заохотити поведінку або дії, які в іншому випадку не відбулися б.

Найчастіше використовуються наступні матеріальні стимули:

- Заробітна плата та надбавки. Заробітна плата є основним стимулом, що надається кожному працівнику для ефективної та результативної роботи в організації. Вона охоплює основну заробітну плату, надбавку на оздоровлення, надбавку на одяг, надбавку на оренду житла та інші подібні надбавки. Виплачується найчастіше щомісяця. Зазвичай, працівники отримують щорічні

надбавки до своєї основної заробітної плати та надбавок залежно від результатів роботи протягом року.



Рисунок 1.4 - Методи стимулювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [14, 22, 47]

- **Бонуси.** Це грошова сума, яка додається до основної заробітної плати або заробітної плати на сезонній основі, як винагорода за хорошу роботу. Багато компаній пропонують бонуси під час фестивалів до літа, Різдва, Нового року тощо.

- Заохочення у вигляді заробітної плати, пов'язаної з продуктивністю. Заробітна плата стимулює працівників працювати понад встановлені стандарти. Наприклад, виробничий робітник отримує 50 доларів за виріб, якщо він виробляє 50 виробів на день, але якщо він виробляє понад 50 виробів на день, йому доплачують 5 доларів за кожен виріб. Таким чином, за 51-й виріб він отримає 55 доларів [47].
- Розподіл прибутку. Це стимулююча компенсаційна програма, в якій працівник отримує пряму частку прибутку компанії. Сума, що надається, зазвичай базується на позитивному прибутку компанії за певний період. Це мотивує їх працювати ефективно і докладати максимум зусиль для збільшення прибутку компанії [47].
- Знижки на придбання та використання продукції\послуг компанії. Більшість компаній для більш активного залучення працівників та покращення якості продукції чи надання послуг надають певні знижки або використовують власну продукцію як подарунки на певні корпоративні події. В результаті співробітники, по-перше, сприяють покращенню якості виробництва, по-друге, стають більш обізнані в продуктах\послугах компанії, по-третє, стають амбасадорами даних продуктів, що сприяє розширенню аудиторії через сарафанне радіо.
- Соціальні пільги. Деякі організації пропонують своїм працівникам додаткові пільги, такі як безкоштовне житло, медичні, освітні та рекреаційні послуги, автомобільні пільги тощо, на додаток до зарплати та надбавок. Іноді ці додаткові виплати, пільги або привілеї є наслідком займаної посади.
- Організація навчання та підвищення кваліфікації. Бізнес-організації зацікавлені в поглибленні та розширенні кола знань власних працівників, для підвищення продуктивності праці, зокрема через використання нових методів, інструментів роботи. В більшості підприємств можливості проходити навчання залежать від посади, що займає людина в ієрархічній структурі. Так, для управлінських посад, зокрема фахівців з вищого управління відкрито більше

можливостей для навчання, оскільки саме вони досліджують та імплементують нові методи роботи в компанії.

- Співпраця/опціон на акції. У рамках цієї системи мотивації працівникам пропонують акції за ціною, нижчою за ринкову. Така практика допомагає сформувати у працівників почуття причетності до компанії та мотивує їх робити свій внесок у розвиток та успіх організації.

Нематеріальні стимули - це види винагород, які не є частиною заробітної плати працівника або не можуть бути виміряні в грошовому еквіваленті. Хоча грошові потреби та потреба в майбутній безпеці є важливими, задоволення соціальних, психологічних та емоційних потреб людини також відіграє важливу роль. При виборі даних стимулів важливий аналіз потреб групи людей, до яких вони застосовуються, для цього можна відштовхуватись від відповідної ієрархії потреб.

- Стажування та навчання. Окрім підтримки професійної складової працівників, бізнес-організації повинні дбати також про соціальний розвиток власних працівників, тому вони надають можливості відвідувати також інші навчальні модулі та вебінари, присвячені психологічному здоров'ю, фінансовій грамотності, лінгвістичні модулі тощо. Особливо важливо в Україні зараз надавати підтримки емоційного стану співробітників, а розкриття тем психологічного здоров'я, емпатичності, психологічних пасток є частиною, оскільки допомагає зміцнювати моральний стан співробітників.

- Гнучкі форми зайнятості. Період COVID-19 показав вагомість та можливість організації віддаленої роботи, що спростило організацію роботи в умовах повномасштабної війни. Зараз більшість компаній використовують надалі гнучкі методи роботи, щоб забезпечити можливість для різних груп людей, що знаходяться в різних містах, країнах, мають певні обмеження у пересуванні тощо. Проте, згідно з останніми дослідженнями, все більше як українських компаній, так і зарубіжних сприяють одно-дводенному відвідуванню роботи (стосується

офісних працівників) більшості співробітників, оскільки пряма комунікація сприяє налагодженню міцної комунікації в бізнес-організаціях.

- Надання можливостей працівникам та відповідних зон відповідальностей. Більшість амбітних людей, що стають управлінцями, рухають компанію до успіху потребують певного рівня свободи у прийнятті рішень. Відповідно до їхнього рівня розвитку потреб, а це переважно рівні потреби у повазі та самоактуалізації, потребують вивільнення ідей та реалізації окремих проєктів. Компанії для залучення та утримання таких працівників мають певні рівні свобод та прав для окремих груп людей.

- Створення та підтримка здорового організаційного рівня в компанії та посилення комунікацій. Організаційний клімат - це характеристики середовища організації, які сприймаються її працівниками, і мають ключовий вплив на їхню продуктивність. У різних організаціях він відрізняється. На організаційний клімат компанії може впливати кілька факторів, таких як організаційна структура, індивідуальна відповідальність, прийняття ризику, теплота і підтримка всередині компанії, її толерантність і конфліктність тощо. Позитивний організаційний клімат, як правило, підвищує ефективність роботи.

- Корпоративні спільноти - це відповідні гурти по інтересах всередині компанії, спрямовані на посилення комунікацій між співробітниками та згуртованості. Відповідно до ієрархії потреб, людям необхідне відчуття приналежності, відповідно формування подібних спільнот в бізнес-організаціях спрямоване на підвищення рівня дотичності до компанії, та зменшує рівень виходів активних співробітників з підприємств. Прикладами можуть бути музичні, кіноклуби, лінгвістичні клуби, дебатні гурти, спортивні клуби тощо.

- Соціально-спрямовані спільноти. У період після початку повномасштабного вторгнення, на психологічному рівні кожен українець відчуває потребу у приналежності до допомоги своїй країні. Якщо раніше підприємства частково мали певні волонтерські та соціальні проєкти, то зараз кожне як велике, так і мікропідприємство спрямоване на допомогу своїй країні. Головне не

забувати, що цю потребу закривати бізнес-організація має не самотійно, а активно пропагуючи серед своїх працівників - внутрішні волонтерські команди, які на власних ініціативах голові працювати над певними соціальними проєктами (по розбору та відбудові будинків, допомозі медичним та благодійним організаціям, створення заходів для тимчасових переселенців тощо). Надання відчуття залученості до волонтерських заходів допомагає як морально розвантажувати співробітників, надаючи відчуття залученості до важливих справ в розвиток країни, так і згуртовує працівників між собою, а також сприяє зміцненню зв'язку між співробітником та цінностями компанії.

Вищеперераховані методи стимулювання є базовими в контексті сьогодення, проте можна надати більш розгорнуту класифікацію методів стимулювання відповідно до врахування потреб співробітників (рис. 1.5). Більш детально про кожен з перерахованих на даному рисунку методів стимулювання описано в Додатку Б.

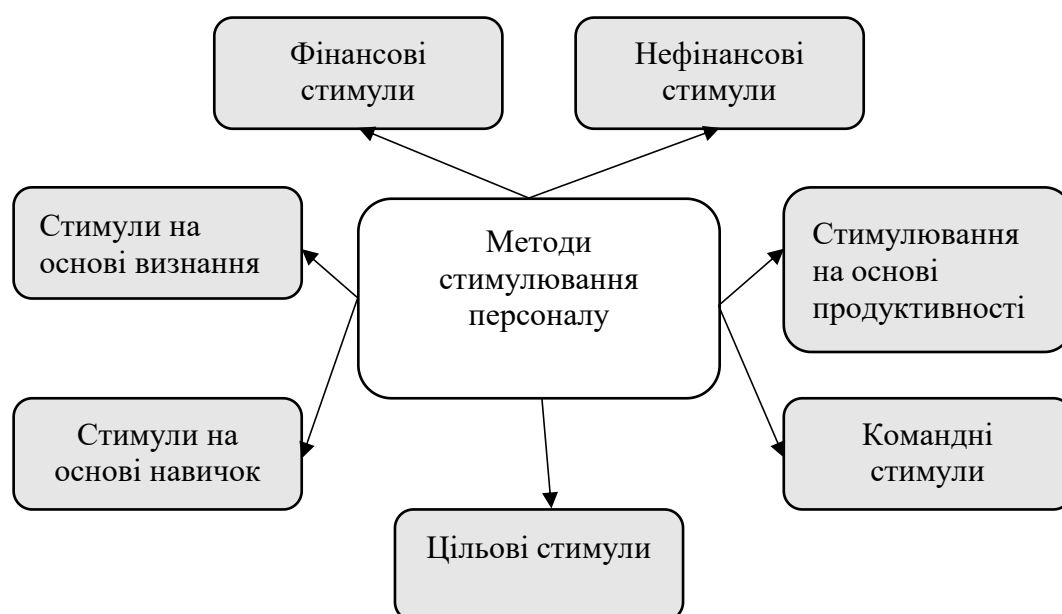


Рисунок 1.5 - Розширена класифікація методів стимулювання персоналу на основі потреб

Джерело: власне дослідження автора

Для підвищення продуктивності працівників та результативності діяльності підприємств, важливо підбирати ефективні методи стимулювання, відповідно до цінностей компанії, її цілеспрямованості, а також з урахуванням

потреб персоналу. Розробка ефективного плану стимулювання потребує значної уваги зі сторони HR, тому необхідно зважати на певні критерії, що допоможуть вибудувати якісну систему стимулювання:

- Прості та зрозумілі методи стимулювання. Всі обрані методи мають бути прозорими та зрозумілими для співробітників. За потреби, бажано, щоб був відкритий доступ з описом для співробітників.
- Стимули мають бути спрямовані на підвищення продуктивності. Основа, на яку орієнтовані всі компанії.
- Дотримання фінансових рамок при плануванні. Якісна система стимулювання - це запорука успіху підприємства як роботодавця, проте не потрібно забувати про основну мету кожної бізнес-організації - отримання прибутку. Тому завжди мають бути певні фінансові рамки, що регулюють підбір методів стимулювання. І зазвичай вони встановлюються під час річного планування.
- Моніторинг думок співробітників. Перед підготовкою плану стимулювання обов'язково потрібно зібрати ідеї від співробітників різних груп (спеціалістів, управлінців середньої та вищої ланки), щоб охопити максимальну аудиторію залучення.
- Показники оцінки ефективності методів стимулювання. Обов'язковим елементом є певний перелік показників зі яким можна буде здійснювати вимірювання ефективності встановлених методів стимулювання для відслідковування динаміки продуктивності.
- Показники спрямовані на покращення взаємодії в команді. Однією з найбільших проблем, з якими зіштовхуються підприємства - це внутрішні конфлікти, що негативно впливають на роботу. Встановлення командних стимулів сприятиме зближенню через орієнтацію на досягнення спільного результату.

- Посилення довіри між співробітником та роботодавцем. Прозоре встановлення винагород - це про довіру на підприємстві, що забезпечує довготривалу співпрацю з працівниками.
- Забезпечення достатнього рівня потреб співробітників. Постійний моніторинг потреб та рівня розвитку необхідний для відслідковування їхніх потреб та пропозиції відповідної мотивації для збільшення життєвого циклу працівника в компанії.

На основі викладених вище методів та характеристик, які має містити система стимулювання праці, нами було запропоновано процес встановлення ефективної системи стимулювання бізнес-організації (рис. 1.6).

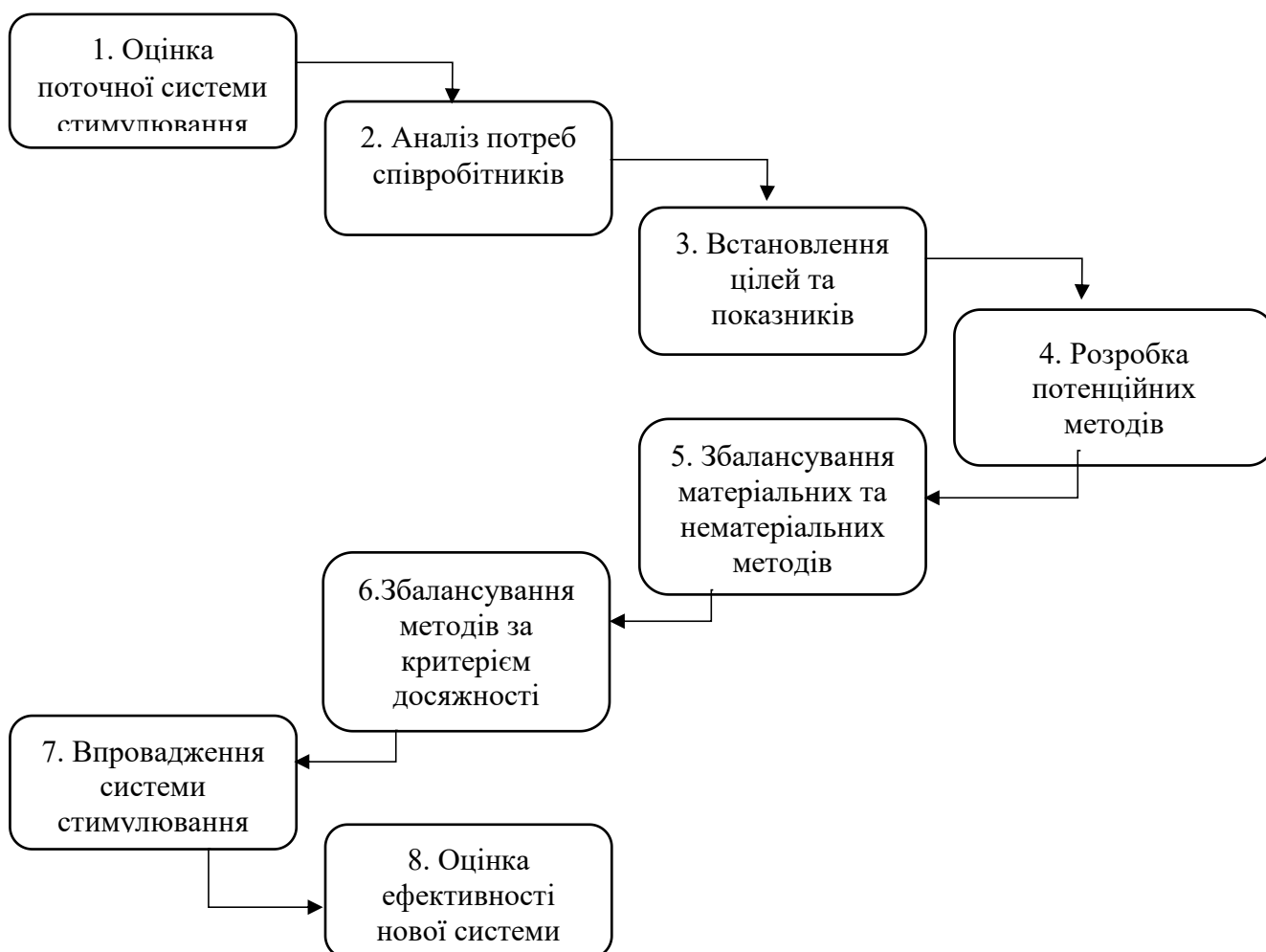


Рисунок 1.6 - Процес встановлення системи стимулювання в бізнес-організації

Джерело: власне дослідження автора

Оцінка поточної системи стимулювання допомагає визначити ефективні методи в компанії, що можна підтримувати та розвивати надалі, а також слабкі

методи, які перш за все необхідно оцінити з погляду на причини їх неефективності, а також пропрацювати над їх заміною.

Аналіз потреб співробітників допомагає дослідити рівень розвитку співробітників, залученості до життя компанії, а також виокремити на основі потреб найбільш ефективні методи для подальшого впровадження.

Встановлення цілей та показників системи стимулювання допомагає встановити рамки підбору методів стимулювання, щоб вони були взаємопов'язані з цінностями, корпоративною культурою та філософією компанії, щоб сприяти зміцненню взаємозв'язків між співробітниками та бізнес-організацією, для можливості перетворення співробітників на лояльних та амбасадорів компанії.

Розробка потенційних методів стимулювання - це фактично генерування підходящих відповідно до аналізу потреб методів стимулювання, відповідно до можливостей бізнес-організації та бюджетних рамок.

Збалансування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Орієнтація виключно на фінансові методи стимулювання може призвести до втрати співробітників, оскільки в їх парадигмі думок, в разі отримання вигіднішої фінансової пропозиції від конкурентів вони без дорікань совісті полишають компанію. Саме нематеріальні стимули, що формують прив'язаність та дотичність до бізнес-організації є основним фактором, що сприяє утриманню працівників.

Збалансування методів за критерієм досяжності різних груп працівників. Вибір методів повинен бути рівномірний для різних груп працівників, щоб уникнути нерівності в компанії та забезпечити можливість скористатись методами стимулювання кожному працівнику.

Впровадження системи стимулювання - це організація всіх необхідних інструментів, налаштування ресурсів для впровадження та презентація серед співробітників бізнес-організації системи стимулювання.

Оцінка ефективності нової системи стимулювання. Періодично система стимулювання повинна оцінювати на ефективність, щоб чітко розуміти, чи

досягає вона поставлених цілей, чи є критичні точки в системі стимулювання, щоб вчасно на них реагувати та вносити корективи.

Як зазначалось раніше, має бути рівність в методах стимулювання серед різних працівників, тому важливо розуміти які саме методи є найбільш релевантними для впровадження в компанії, для задоволення всіх груп: спеціалісти, управлінці, вище керівництво. В таблиці 1.4 відображено відповідність між групою працівників та методами стимулювання.

Таблиця 1.4 - Відповідність між групами працівників та методами стимулювання

Група працівників	Пріоритетні методи стимулювання
Спеціалісти	• Стабільна заробітна плата. • Гарантія та захист трудових прав. • Заохочення, пов'язане з продуктивністю. • Знижки та приємні подарунки від компанії. • Можливість навчання в якості пропозиції компанії.
Управлінці	• Відносна свобода дій та прийняття рішення в межах власних зон відповідальностей. • Заохочення, пов'язане з продуктивністю. • Бонусні програми від реалізації проєктів. • Пропозиції та оплата навчання. • Гнучкість у роботі.
Вище керівництво	• Бонусація у вигляді акцій компаній. • Бонусні програми від реалізації проєктів. • Соціальні пільги, підв'язані під забезпечення комфорту роботи - особистий робочий простір, транспорт, житло. • Пропозиції та оплата навчання в бізнес-школах. • Гнучкість у роботі - можливість використання робочого часу також для навчання. • Просування та підтримка власного бренду вищого керівництва (публікація статей, спікери на конференціях тощо).

Джерело: власне дослідження автора

Аналіз всіх можливих методів стимулювання потребує значного часового та інформаційного ресурсу, щобільше, охопити всі сучасні методи стимулювання, особливо нематеріальні неможливо, оскільки кожна компанія відповідно до власного розвитку, креативності команди та цінностей має свій перелік методів, що постійно оновлюється. Тому, зупинимо дане дослідження на більш стабільних

у використанні методах, а саме на матеріальних - система оплати праці та преміювання.

В контексті дослідження системи оплати праці, варто зорієнтувати увагу на формах оплати праці (рис. 1.7). Детальніше про кожну з форм оплати праці описано в додатку В. Аналізуючи визначені форми оплати праці, основна увага буде приділена погодинній оплаті праці, а саме, відрядно-преміальна, погодинно-преміювальній та системі посадових окладів, оскільки вони найчастіше використовуються в контексті логістичних підприємств, дослідження одного з яких і покладено в основу даної кваліфікаційної бакалаврської роботи.

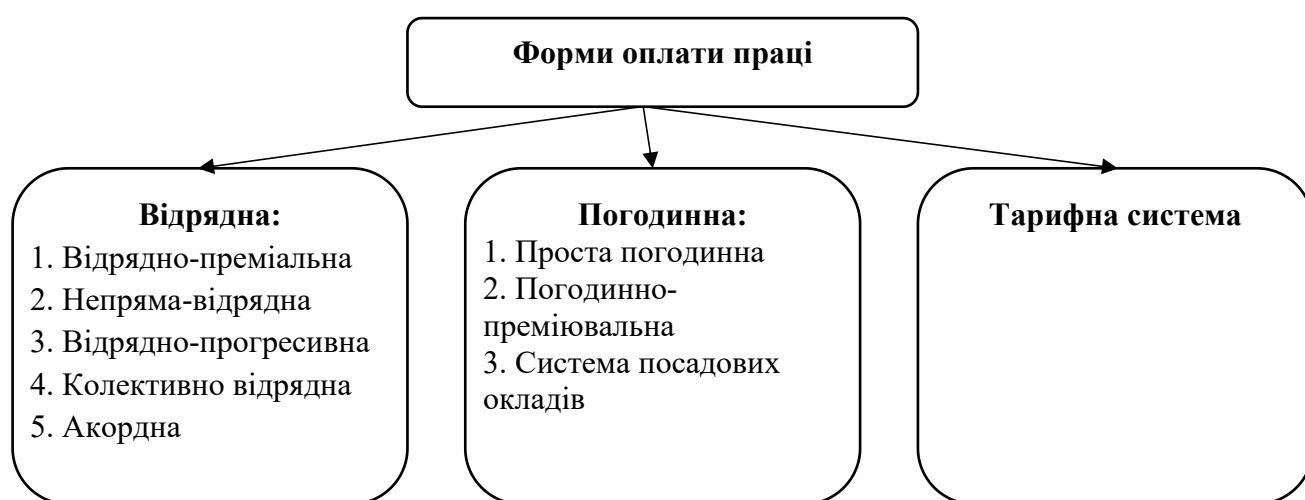


Рисунок 1.7 - Форми оплати праці в бізнес-організаціях

Джерело: складено автором на основі [29,36]

В контексті розгляду логістичної галузі та оплати праці в даній сфері, можна зазначити, що є багато різних факторів, що впливають на встановлення базової ставки, зокрема: розташування та розмір компанії, галузь, професійний досвід, рівень відповідальності. Всі ці фактори значно впливають на встановлення системи оплати праці.

При формуванні ефективної фінансової системи стимулювання праці, окрім базової заробітної плати, важливою складовою є бонусація та преміювання. Категоризація видів преміювання представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Класифікація типів преміювання працівників

Класифікаційна ознака	Вид премії	Характеристика
За результатом	Виробничі	Пов'язані з виробничим процесом та нараховуються як індивідуально, так і групі працівників за досягнення найкращих показників в роботі.
	За підсумками роботи	Нараховуються відповідно до досягнення встановлених показників на визначений період (місяць, квартал півріччя, рік).
За кількісною ознакою	Одноразові	Премія, що нараховується одноразово в залежності від встановлення специфічних показників досягнення.
	Повторювані	Премія, що має повторюваний характер і може бути прив'язана як до календарного періоду часу виконання умов преміювання (вчасність виконання задач), так і до факту досягнення умов преміювання (за кожне досягнення умов нараховується премія).
За формою нарахування	Індивідуальні	Премії, що встановлюються для працівників, діяльність яких не залежить та не впливає на результати діяльності інших.
	Колективні	Премії, що встановлюються групі працівників, що орієнтовані на досягнення кращого спільного результату діяльності.

Джерело: складено автором на основі [13, 31]

В контексті дослідження системи преміювання працівників логістичної галузі, застосовуються як колективні (за організацію комплексної логістики перевезення окремих вантажів вчасно - для всіх рівнів спеціалістів, що організовують перевезення), так і індивідуальні - за виконання окремих точкових замовлень клієнтів (переважно для водіїв). Також поширеною формою преміювання є за підсумками роботи (відповідно до попередньо встановлених річних планів по роботі з клієнтами). Також можливе нарахування одноразових бонусів, що встановлюються на організацію перевезення специфічних разових замовлень клієнтів.

Досліджуючи систему преміювання, важливо зафіксувати основні показники нарахування премій (таблиця 1.6). Дані показники представлені у якості постійних, що супроводжують кожний логістичний проєкт, так і змінні (терміновість виконання, реагування на ризики), що встановлюються індивідуально залежно від проєкту.

Таблиця 1.6 - Показники нарахування преміальної частини системи оплати праці логістичних підприємств

Показник	Характеристика
Терміновість виконання	Показник, що відображає швидкість по організації перевезення та встановлює пріоритетність з виконання замовлення. Даний показник є додатковим, оскільки характеризує переважно наявність додаткового обсягу проєктів перевезень.
Тривалість виконання	Показник, що відображає рамки тривалості виконання замовлення. Досягнення даного показника є перевезення чітко в терміни обумовлені з клієнтом.
Обсяги виконання	Показник, що відображає обсяги перевезення замовлень (рамки обсягів та коефіцієнти нарахування до них встановлюються індивідуально на логістичних підприємствах). Чим більший обсяг замовлення, тим більша відповідальність та преміальна частка.
Якість виконання	Показник, що характеризує ефективність виконання всіх визначених умов логістики з клієнтом.
Реагування на ризики	Показник, що відображає наявність чи відсутність певних проблемних точок на всьому логістичному шляху. Даний показник покладений на управлінську ланку, що відповідає за організацію перевезень. Досягнення даного показника - це відсутність будь-яких претензій зі сторони клієнта та виконання всіх зобов'язань відповідно договору.

Джерело: власне дослідження автора

Всі умови, обов'язки, робочий час та система стимулювання має бути обов'язково відображена та регулюватись внутрішніми та зовнішніми нормативно-правовими документами з питань захисту управління персоналом. В Україні питанням охорони та гігієни праці є Державна служба України з питань праці [18].

Ключовим державним документом, що регулює питання стимулювання персоналу є Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій і містить наступні основні положення [28]:

- Визначення конкретних цілей стимулювання, які повинні бути спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці.
- Розробка системи мотиваційних заходів, яка містить преміальну систему, бонуси за досягнення цілей, премії за якість та інші форми винагород.

- Врахування індивідуальних потреб та мотивацій працівників, щоб забезпечити їхню залученість та зацікавленість у досягненні результатів.
- Постійний моніторинг та оцінка ефективності системи стимулювання для вчасного виявлення проблем та внесення необхідних коректив.
- Впровадження прозорих і справедливих процедур виплати стимулюючих винагород для забезпечення довіри та мотивації серед працівників.

Окрім зовнішніх регулюючих документів, уваги потребують і внутрішні, зокрема Правила внутрішнього трудового розпорядку, що містять наступні блоки: загальні положення, порядок прийому та звільнення робітників та службовців, основні обов'язки робітників та службовців, основні обов'язки адміністрації, робочий час та його використання, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Ще одним документом, що регулює нормативно-правові відносини з управління персоналом є колективний договір, що розробляється на рік службою з управління персоналом і містить положення щодо формування кадрового резерву, адаптації працівників, рекомендації з підбору персоналу, система оплати та стимулювання праці, інструкції з техніки безпеки, інструкції з техніки безпеки.

Так в індивідуальному порядку, в бізнес-організації може розроблятися положення про преміювання працівників, що може слугувати додатком до колективного договору та положення про оплату праці. В окремому порядку можуть також встановлюватися додаткові умови для преміювання, що пов'язані з непередбачуваними обставинами. Структурно положення про преміювання працівників містить наступні елементи [31]:

- цілі преміювання;
- категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню;
- показники преміювання із визначенням їх розмірів (чи шкали преміювання) в абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуються відповідні розміри премій;

- шкала та розміри премій за досягнення, виконання чи перевиконання показників преміювання;
- основні та додаткові умови преміювання;
- розміри зниження премії у разі невиконання чи недотримання додаткових умов преміювання;
- порядок обліку показників і умов преміювання;
- періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди;
- підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.

Ще одними документами, що є найбільш розповсюдженими в рамках системи управління персоналом, є Положення про структурний підрозділ підприємства та Посадова інструкція. Необхідність розробки даних документів на підприємствах встановлена частиною 2 статті 64 Господарського кодексу України, а також пунктом 1 статті 29 КЗпП України [1]. В таблиці 1.7 представлена структура, характеристика та коментарі до даних організаційних документів.

Кожне підприємство самостійно встановлює структуру та наповнення даних положень, проте є базові рекомендації, яких вони мають притримуватись і визначені в Кодексі законів про працю України. Цілком допустимо періодично вносити зміни як в Положення про структурний підрозділ, так і в посадові інструкції, для актуалізації поточної діяльності, відповідальностей, прав та стимулювання. Форми аналізу даних документів на необхідність внесення змін представлені в Додатку Г.

Використання нормативно-правових документів на підприємствах допомагає внести чіткість та прозорість у взаємовідносинах з працівниками, а також забезпечити дотримання визначених відповідальностей робітниками.

Таблиця 1.7 – Характеристика внутрішніх організаційних документів бізнес-організацій

Зміст	Характеристика	Коментар
<i>Положення про структурний підрозділ</i>		
1. Загальні положення 2. Структура та засади діяльності 3. Основні завдання та функції підрозділу 4. Права підрозділу 5. Обов'язки та повноваження працівників підрозділу 6. Відповідальність працівників підрозділу	Положення про структурний підрозділ – локальний нормативний документ, який визначає статус підрозділу, його внутрішню організаційну структуру (за потреби), встановлює порядок створення і ліквідації підрозділу, його завдання, функції, права й відповідальність (колективну) за невиконання або неналежне виконання покладених на підрозділ завдань і функцій, невикористання повною мірою наданих йому прав.	Внутрішній нормативний документ, що виокремлює та регулює діяльність конкретного підрозділу бізнес-організації, й на основі якого формуються посадові інструкції.
<i>Посадова інструкція</i>		
1. Загальні положення 2. Завдання та обов'язки 3. Повинен знати 4. Права працівника 5. Відповідальність працівника 6. Кваліфікаційні вимоги 7. Взаємовідносини за посадою	Посадова (робоча) інструкція має статус локального нормативного документа і чітко визначає вимоги до працівника, забезпечує розподіл обов'язків між працівниками, сприяє оцінюванню роботи працівника, слугує основою для застосування заходів заохочення за успіхи в роботі і дисциплінарних стягнень за невиконання чи неналежне виконання обов'язків, передбачених трудовим договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку.	Внутрішній документ, що регулює діяльність працівника і необхідний для: HR для підбору персоналу та встановлення трудових відносин та встановлення системи стимулювання; працівника для розуміння власної діяльності та очікувань роботодавця; керівника для оцінки діяльності працівника та регулювання його системи стимулювання.

Джерело: складено автором на основі [35]

1.3. Напрямки удосконалення системи стимулювання персоналу на прикладі сучасних українських та зарубіжних підприємств сфери логістики

Стимулювання персоналу є одним з найбільш пріоритетних в системі управління кожного підприємства, більше того питання системи стимулювання розкривається та регулюється на державному рівні, що спонукає бізнес-організації до чіткості, прозорості та системності в даному напрямку. Загалом, можна виокремити три рівні законодавчого регулювання системи стимулювання:

1. Конституційний. Конституція України є найвищим рівнем, що визначає права та обов'язки громадян і має юридичну силу. На основі Конституції формуються всі інші закони та акти (ст. 8 Конституції України) [3]. Норми Конституції визначають права та обов'язки у трудових відносинах.
2. Рівень міжнародних правових актів про працю. Всі чинні міжнародні договори та акти, підписані Україною є частиною законодавства. Відповідно міжнародні акти, регламенти, рекомендації, конвенції є частиною, якої мають притримуватись бізнес-організації. Основним органом, що регулює трудові відносини на міжнародному рівні та регулює дані акти є Міжнародна організація праці [21].
3. Законодавчий. Закони України є третім рівнем, що регулює трудові відносини та стимулювання праці. Кодекс законів про працю України є основним законодавчим актом, що регулює трудові відносини [2]. КЗпП в Україні визначає різноманітні аспекти мотивації та стимулювання працівників. Вони надають більшу гнучкість та можливість адаптації до сучасних вимог управління персоналом, охоплюючи всі етапи трудових відносин від найму до винагороди за досягнення. Проте, деякі його норми вважають застарілими, що обмежує його ефективність у сучасних умовах.

Напрямок стимулювання персоналу є надзвичайно вагомим в сфері трудових відносин, відповідно й регламентація основних механізмів та прав

стимулювання відображена в багатьох законах та актах, основними що регулюють напрямок стимулювання персоналу в бізнес-організаціях є наступні:

- Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694XII [7].
- Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. №504/96-ВР [4].
- Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР [6].
- Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010 р. №2852-VI [11].
- Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 р. №3356-XII [5].
- Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 р. №1045-XIV [10].
- Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22 червня 2012 р. №5026-VI.
- Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03 березня 1998 р. №137/98-ВР [9].

В контексті проведення дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи, що базується на аналізі підприємства логістичної сфери та питань системи стимулювання, вагомим питанням постає розкриття міжнародних актів та норм, що регулюють трудові відносини даної сфери.

Основним документом, що визначає трудові відносини в сфері міжнародної логістики є Трудові стандарти в міжнародних ланцюгах поставок, розроблені Міжнародною організацією праці задля сприяння ведення відповідального бізнесу логістичними компаніями та дотримання корпоративної соціальної відповідальності [21]. Основними його положеннями є охорона праці та здоров'я, заробітна плата та пільги, умови роботи, використання дитячої праці, дискримінація, корпоративний аудит тощо.

Перед дослідженням реальних кейсів удосконалення системи стимулювання праці логістичних підприємств, хотілось додати, що зараз система розвитку охорони праці доволі активно розвивається у світі, зокрема у Великобританії. Провідний орган стандартизації та навчання логістики на робочих місцях - RTITB Master Driver CPC, разом з консалтинговою компанією Talent in Logistics розробили рекомендаційні положення щодо удосконалення системи стимулювання для водіїв, направлені на нематеріальну сторону. Зокрема, вже у 2023 році дані рекомендаційні положення були запущені та активно використовуються серед основних транспортних компаній країни. Серед запропонованих варіантів нематеріального стимулювання були виділені наступні:

- Комплексний пакет медичних послуг;
- Гнучкий графік з можливістю самостійного встановлення робочого часу;
- Можливості навчання та розвитку (RTITB має власну програму навчання для водіїв різних типів перевезень, що постійно оновлюється відповідно до міжнародних стандартів);
- Додаткові відпустки;
- Модернізація автомобілів;
- Публічне визнання співробітників на внутрішніх заходах;
- Спеціальні завдання (можливість встановлення та поїздок водіїв по улюбленим маршрутам);
- Додаткові зовнішні послуги (спортивні заняття, йога, медитації, психолог, консультування тощо).

І найголовніше, що виділяють консалтингові компанії у сфері логістики - це пряма вертикальна комунікація між керівником та підлеглим, що дозволяє тісніше зрозуміти основні критичні точки в роботі та оперативно впливати на їх усунення.

В контексті дослідження систем стимулювання підприємств сфери логістики, було обрано як українські, так і закордонні бізнес-організації, щоб

проаналізувати досвід різних країн. Серед українських компаній було обрано Нову Пошту, Ekol Україна, Business Group Logistics Україна, United Parcel Service Inc, Kuehne+Nagel, FedEx Corp. Під час дослідження увага була приділена останнім змінам в системі стимулювання та поточний основний акцент в суспільному розвитку та розвитку працівників (Додаток Д).

Підсумовуючи результати проведеного дослідження досвіду зміни систем стимулювання персоналу логістичних підприємств як українських, так і міжнародних з- та без локалізації в Україні можна виокремити наступні твердження:

1. Кардинальні зміни в системі стимулювання за останній час притаманні були українським підприємствам, оскільки повномасштабне вторгнення значною мірою повпливало на психологію людей, внутрішні пріоритети та прагнення. Замість індивідуалізованого розвитку, в українців виникла значна потреба об'єднання суспільства та допомоги державі та людям. Забезпечення можливостей через реалізацію волонтерських проєктів для участі співробітників, допомагає компаніям підвищити моральний стан співробітників, забезпечити відчуття приналежності до посилення країни. Увага саме на розвиток системи стимулювання через нематеріальні форми, такі як розвиток соціальних проєктів, в сучасному середовищі допомагає зміцнити взаємозв'язки як в команді, так і між співробітником та компанією через відчуття необхідності та поділу спільних цінностей.

2. Що стосується системи стимулювання міжнародних компаній, то значних змін не відбулось за останній час. Основними напрямками стимулювання залишаються: соціальна спрямованість, об'єднання людей, рівність прав, що активно розвивається протягом останніх 7-10 років.

3. Стосовно учасників процесу аналізу та зміни системи стимулювання, то більшість свідомих підприємств дотримуються однакової думки: вище керівництво повинно бути активним амбасадором змін та на власному прикладі показувати вагомість команди, а для встановлення ефективної системи

стимулювання залучення та зворотний зв'язок від співробітників різних груп є обов'язковим.

4. Наслідки змін в системі і стимулювання можна простежити на тлі розвитку українських підприємств. Серед основних, можна виділити наступні: активне залучення нових працівників, посилення репутації бізнес-організацій як свідомих роботодавців, посилення задоволеності співробітників та відчуття залученості до суспільно-важливих проєктів, посилення взаємозв'язків з компанією через відчуття причетності до її розвитку та поділ цінностей.

У висновку, можна виділити наступні рекомендації, щодо посилення системи стимулювання праці бізнес-організацій логістичної сфери:

- Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та пільг. Нестача робочої сили в галузі логістики часто пов'язана з неадекватною винагородою та пільгами. Забезпечення конкурентоспроможності пакетів заробітної плати та пільг допоможе залучити та утримати таланти. Це може включати пропозицію бонусів за підписання контракту, заохочення на основі продуктивності, медичних чи страхових пільг тощо.

- Встановлення розумної системи стимулювання праці може стимулювати робочий ентузіазм та підвищити ефективність та якість роботи працівників. Водночас, розумна система оплати праці також може залучити більше талантів до роботи в галузі логістики.

- Покращення умов праці. Створення здорового робочого середовища, з розв'язання питань безпеки, керування робочим навантаженням і балансом роботи та особистого життя. Інвестиції в ергономічне обладнання та впровадження гнучких варіантів планування можуть підвищити рівень задоволеності та утримання працівників.

- Посилення навчання та просвітництва співробітників. Виходячи з особливостей і потреб логістичної галузі, варто проводити цілеспрямовані навчальні та освітні заходи для підвищення професійної кваліфікації та якості працівників. Цього можна досягти шляхом співпраці з навчальними закладами

для створення спеціальностей або курсів з логістики або шляхом внутрішнього навчання.

- Оптимізація процесу найму. Логістичні компанії можуть оптимізувати стратегії найму, розширивши її та залучити більше талантів. Наприклад, інформацію про наймання можна оприлюднювати через соціальні медіа, вебсайти з працевлаштування та інші канали, зміцнювати співпрацю з університетами, закладами професійної підготовки тощо, а також здійснювати набір кадрів у кампусах та інших професійних заходах.

- Сприяння інтелектуальним технологіям. З розвитком інтелектуальних технологій все більше і більше логістичних компаній почали застосовувати інтелектуальні технології для підвищення ефективності та зниження витрат. Розвиваючи інтелектуальні технології, можна зменшити залежність компаній від робочої сили та пом'якшити проблему нестачі робочої сили.

- Заохочення різноманітності та інклюзивності. Галузь логістики повинна заохочувати різноманітність та інклюзивність, а також залучати більше талантів різних професій. Це може підвищити інноваційність та конкурентоспроможність галузі, а також пом'якшити проблему нестачі робочої сили. Особливо в сучасному суспільстві, де наслідками війни є чималий відсоток людей з певними обмеженнями, які прагнуть до професійного розвитку.

- Сприяння розвитку галузі. Співпраця з галузевими асоціаціями, державними установами та політиками, може розв'язати системні проблеми, з якими стикається ринок праці в галузі логістики. Відстоювання політик та ініціатив, які підтримують розвиток робочої сили, імміграційну реформу та програми професійної підготовки.

Застосовуючи багатогранний підхід, який поєднує короткострокові втручання з довгостроковими інвестиціями, можна краще подолати нестачу робочої сили в логістиці, створити стійку робочу силу в майбутньому, посилити позицію власної компанії як свідомого роботодавця, що турбується про працівників та прагне їх розвитку, а також дбає як про розвиток галузі, так і спрямовує свої сили на розвиток держави.

Висновки до Розділу 1:

Система стимулювання персоналу є одним з елементів системи управління бізнес-організацією і потребує не меншої уваги за інші, оскільки охоплює пряму впливає на залучення та продуктивність ключового ресурсу будь-якого підприємства - трудового ресурсу.

Термінологічно, стимулювання персоналу - це зовнішній вплив на працівників з метою отримання певного результату або виконання якоїсь роботи. Вплив стимулів на продуктивність персоналу та ефективність організації є значним. Стимули та продуктивність мають складний взаємозв'язок, який ретельно вивчався в літературі. Дослідження дають змогу зробити ряд важливих висновків.

Перш за все, винагороди слугують мотиваторами для працівників, спонукаючи їх докладати зусилля і виконувати роботу краще. Працівники прагнуть отримати фінансові стимули, такі як премії та оскільки вони пропонують конкретні вигоди. Негрошові винагороди, такі як похвала, шанси на професійне зростання або приємна робоча атмосфера також можуть підвищити мотивацію та продуктивність. Крім того, заохочення допомагають координувати особисті цілі з корпоративними. Організації можуть впливати на поведінку працівників для досягнення певних цілей або стандартів продуктивності, прив'язуючи винагороду до бажаних результатів. Стимули заохочують спільне зосередження на організаційних цілях, даючи людям відчуття спрямованості та мети.

Стимули також можуть підвищити залученість працівників та їхню задоволеність роботою, що позитивно впливає на продуктивність. Працівники повідомляють про вищий рівень задоволеності роботою і з більшою ймовірністю будуть задіяні в роботі, коли вони вірять, що їхні зусилля цінують і поважають. Як наслідок, продуктивність зростає, а якість продукції покращується.

В контексті формування системи стимулювання бізнес-організації, важливо правильно підходити до процесу встановлення, що складається з наступних етапів: оцінка поточної системи стимулювання, аналіз потреб працівників, встановлення цілей та показників системи, розробка потенційних

методів стимулювання, збалансування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, збалансування методів за критерієм досяжності для різних груп працівників, впровадження системи стимулювання та проведення періодичної оцінки ефективності системи.

В даному процесі, вагомим етапом є збалансування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Встановлення справедливої фінансової системи винагороди співробітників є важливою, особливо в контексті залучення нових, проте для утримання співробітників та забезпечення якісних умов праці, нематеріальні стимули є більш пріоритетними, оскільки саме вони задовольняють більш верхньорівневі потреби працівників та сприяють наданню відчуття залученості та причетності до компанії.

Система трудових відносин та стимулювання праці зокрема, регулюється в Україні на законодавчому рівні за трьома рівнями: Конституцією України, міжнародними правовими актами про працю, а також законами та актами України, основним з яких є Кодекс законів про працю. На міжнародному рівні основним органом, що регламентує трудову діяльність є Міжнародна організація праці.

Досліджуючи питання стимулювання праці у сфері міжнародної логістики, було проаналізовано приклади систем стимулювання праці як українських, так і зарубіжних компаній: Нова Пошта, Ekol Україна, Business Group Logistics Україна, United Parcel Service Inc, FedEx Corp., Kuehne+Nagel. У порівнянні, розвиток українських або локалізованих в Україні компаній є більш швидкоплинним, оскільки є багато зовнішніх обставин, що повпливали на потребу у змінах, основною з яких стало повномасштабне вторгнення, що повністю змінило психологію українців та потребувало відповідної адаптації стимулів.

Так, основними напрямками розвитку системи стимулювання сфери логістики є наступні: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та пільг, встановлення розумної та прозорої системи стимулювання, покращення умов праці, посилення навчання та просвітництва працівників, оптимізація процесу найму, сприяння інтелектуальним технологіям, заохочення різноманітності та інклюзивності, сприяння розвитку галузі. Використання даних

рекомендацій може спростити та збільшити попит на робочі пропозиції у сфері логістики, збільшити життєвий шлях співробітників в компанії та створити міцний бренд роботодавця.

РОЗДІЛ 2

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

2.1 Загальна характеристика логістичного підприємства ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Товариство з обмеженою відповідальністю “ЛЕВАДА КАРГО” - транспортно-експедиторська компанія, мультимодальний контейнерний оператор. Компанія оперує унікальним, для України, парком фітінгових платформ, танк-контейнерів, балк-контейнерів. Компанія має значний досвід в управлінні логістичними проєктами і реалізації комплексних транспортно-логістичних рішень «від дверей до дверей», на тисячі різних напрямків, що дозволяє швидко і ефективно доставляти вантажі в будь-яку точку світу. ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” знаходиться у підпорядкуванні ТОВ “ЛЕМТРАНС”, що є найбільшою приватною транспортно-експедиторською компанією України.

Основними послугами компанії є залізничні контейнерні перевезення, морські контейнерні перевезення, автоперевезення, а також надання комплексних логістичних послуг. Характеристика даних послуг бізнес-організації наведена в таблиці 2.1. Особливістю надання вказаних послуг є наявність широкого спектру різноформатних платформ та контейнерів, що забезпечують можливість здійснення будь-яких перевезень різного наповнення: наливні вантажі, промислова сировина, зернові, пеллета, інші вантажі. Основні види діяльності ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” за КВЕД наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 - Характеристика послуг ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Послуга	Технічні можливості	Унікальність
Залізничні контейнерні перевезення	Організація залізничних перевезень у всіх видах рухомого складу. Наявність нових власних 60' фітінгових платформ: • Вантажопідйомність – 72 тони • Розмір – 60' • Можливість транспортування 2-х танк-контейнерів Swap Body Наявність власних інноваційних контейнерів.	Компанія є оператором контейнерного поїзда “Вікінг”, що відкриває швидкий та економічний спосіб доставки вантажів між Україною та країнами Балтійського та Північного морів.
Морські контейнерні перевезення	Організація всіх видів морських перевезень в експортному та імпортному напрямках. Морські перевезення до країн Середземного, Балтійського та Північного морів.	З початком 2022 року даний тип перевезень значно зменшився, натомість компанія пропонує комплексні перевезення.
Автоперевезення	Організація перевезень вантажів у всіх типах автомобілів. Експедирування та агентування на території України та країн ЄС автомобілів українських та зарубіжних власників: • Попередній пошук зворотного завантаження. • Забезпечення вантажною базою на будь-яких маршрутах.	Забезпечення можливості покриття максимально широкого масштабу на території України з урахування сучасних зовнішніх проблем.
Комплексна логістика на консалтинг	• Аналіз та виявлення потреб у перевезеннях для конкретного вантажовласника. • Визначення оптимальних та економічно доцільних логістичних схем. • Визначення оптимального транспорту, комбінації транспорту для кожного конкретного перевезення. • Формування графіків відвантаження вантажів. • Організація комбінованих перевезень будь-якої складності. • Розрахунок доцільності придбання власного транспорту, залучення транспорту.	Регулярне проведення аналізу існуючих та пошук нових ринків збуту для українських та зарубіжних вантажовласників, які працюють з Україною. Компанія надає повну оцінку доцільності інвестиційних проєктів пов'язаних із транспортом та інфраструктурою.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Таблиця 2.2 - Види економічної діяльності ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

№	Код (за КВЕД)	Назва (за КВЕД)
1	52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
2	77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
3	49.20	Вантажний залізничний транспорт
4	49.19	Вантажний автомобільний транспорт
5	50.20	Вантажний морський транспорт
6	50.21	Вантажний авіаційний транспорт
7	52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
8	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
9	77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської звітності ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»

У компанії "ЛЕВАДА КАРГО" основні цілі та завдання спрямовані на досягнення конкурентних переваг у сфері перевезення вантажів, забезпечення високої якості послуг, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів перевезень, збільшення прибутку та розширення діяльності на міжнародних ринках.

Стратегія товариства базується на таких напрямках, як розвиток інфраструктури, вдосконалення логістичних процесів, впровадження новітніх технологій у сфері транспортування, а також підвищення ефективності управління та внутрішніх процесів компанії.

Варто зазначити, що в компанії діє контролінгова система управління, направлена на постійний моніторинг та пропрацювання критичних точок у перевезеннях. Кожне перевезення проходить аналіз на ефективність виконання відповідно до встановлених показників:

- Якість перевезень (відсутність критичних точок та задоволення потреби клієнта);
- Терміни перевезень (для кожного перевезення є бенчмарки, відповідно до яких проводиться оцінка);
- Оперативність реагування (для кожного перевезення пропрацьовується система реагування на ризики, відповідно тестується під час їх виникнення та доопрацьовується для майбутніх перевезень).

В контексті дослідження управлінської діяльності бізнес-організації важливим моментом постає аналіз організаційної структури управління (ОСУ)

разом з чисельністю персоналу (рис. 2.1). Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, проте воно має певні особливості функціонування:

1. Бізнес-організація у виконанні основної своєї діяльності відіграє управлінську функцію з реалізації перевезень, для чого має проєктних менеджерів, що координують розробку нових перевезень для клієнтів. А також надають консалтингові послуги з організації перевезень.

2. Бізнес-організація має в підпорядкуванні відокремлені підприємства та термінали, зокрема: ТОВ “Мостиська Драй Порт”, ТОВ “Мостиська Балк Термінал”, ТОВ “Контейнерний термінал Фастів”, KGS “Intermodal”, Контейнерний термінал Вінниця та ТОВ “Південна транспортна експедиційна компанія”.

3. ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” за допомогою проєктних менеджерів допомагає пропрацювати для вищеперерахованих підприємств побудову та налаштування нових маршрутів та послуг та клієнтів.

4. Всі термінали та підпорядковані підприємства мають власні організаційні структури управління, а їх генеральні директори підпорядковуються напряму Генеральному директору ТОВ “Левада КАРГО”.

5. В організації власної управлінської діяльності підприємство активно використовує послуги аутсорсингу, зокрема компаній, що належать основному бенефіціару - ТОВ “ЛЕМТРАНС”. До основних послуг, які налаштовані шляхом залучення аутсорсингу є: бухгалтерські послуги, послуги HR (найм та організація С&В), служба безпеки та ІТ (під’єднання до серверів, ІТ безпека та доступ до інфраструктури).

Попри доволі складну організаційну структуру та широке використання аутсорсингових послуг, компанія певний час займалась побудовою корпоративної культури. Зокрема, бізнес-організація має перелік цінностей (рис. 2.2), що формують основу її філософії, а саме “Швидке вирішення будь-яких завдань”. Компанія орієнтована на клієнта, на вирішення його завдань та потреб максимально оперативно, якісно та зрозуміло.

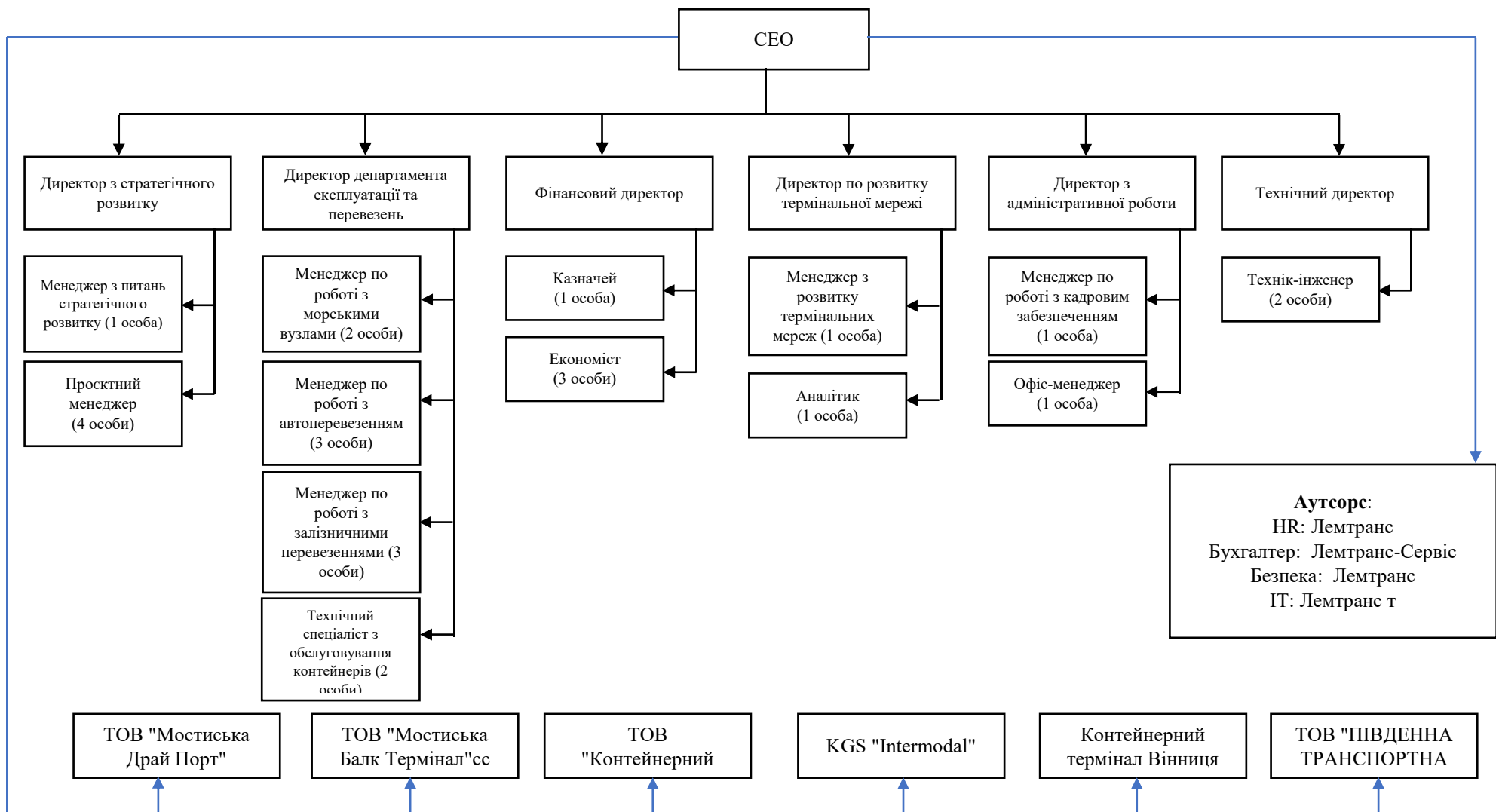


Рисунок 2.1- Організаційна структура управління ТОВ "ЛЕВАДА КАРГО"

Джерело: складено автором на основі внутрішнього проведеного дослідження



Рисунок 2.2 - Цінності ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Джерело: складено автором на основі [40]

Попри, відсутність чітко сформованої корпоративної культури. Відповідно до проведеного дослідження підприємства, можна зазначити, що ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” тяжіє більше до ринкового типу. Оскільки, бізнес-організація орієнтована на результати, конкуренцію та досягнення організаційних цілей. На першому місці в компанії задоволеність клієнтів та фінансові показники, амбітні цілі та прогрес.

Хоча цей тип культури може призвести до вражаючих фінансових результатів і домінування на ринку, він також може створити середовище високого тиску, в якому працівники відчувають стрес і вигорання, що потенційно може призвести до високої плинності кадрів і зниження задоволеності роботою.

У підтвердження був проведений і аналіз фінансово-економічного стану ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” з 2021 по 2023 рік, результати якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
“ЛЕВАДА КАРГО” за 2021-2023 роки

№	Показник	Од. виміру	Значення за роками			Темп росту, %	
			2021	2022	2023	2022\ 2021	2023\ 2022
1	Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу)	тис. грн	389148,8	385353,4	396886,4	99%	103%
2	Інші доходи (операційні, фінансові тощо)	тис. грн	13808,8	32838,4	28929,1	237,8%	88,1%
3	Разом чистий дохід	тис. грн	402957,6	418191,8	425815,5	103,8%	101,8%
4	Обсяг сукупних витрат, в т.ч.:	тис. грн					
	збільшення або зменшення товарних засобів / незавершеного виробництва (собівартість реалізованої продукції)	тис. грн	213162,6	199075,6	205185,09	93,4%	103,1%
	інші витрати (операційні та інші звичайні витрати)	тис. грн	58317	203223	97211,73	348,48%	47,84%
5	Всього витрат	тис. грн	271479,6	402298,6	302396,82	148,2%	75,2%
6	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	131478	15893,2	123418,68	12,1%	776,55%
7	Податок на прибуток	тис. грн	26295,6	3178,64	24683,73	12,1%	776,55%
8	Чистий прибуток / збиток	тис. грн	105182,4	12714,56	98734,95	12,1%	776,55%
9	Середньорічна загальна чисельність персоналу	осіб	28	31	30	110,7%	96.,8%
10	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн	13898,1	12430,7	13229,5	89,4%	106,4%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Аналізуючи отримані показники, можна зробити висновок, що 2022 рік значно повпливав на витратну частину бізнес-організації, що призвело до їх збільшення майже в 3.5 рази. Причиною збільшення витратної частини стала зміна орієнтирів ведення бізнесу у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення та закриттям значної частини маршрутів морських перевезень, а також часткове перекриття залізничних та автоперевезень вантажів, перекриття кордонів та збільшення часу на транспортування, що сприяло збільшенню витрат. Якщо до початку повномасштабного вторгнення компанія в своїй більшості фокусувалась на морських перевезеннях, то після змінила фокус на автоперевезення, а також зосередила свою увагу на оптимізації інфраструктури, шляхом трансформування контейнерів для морських перевезень під інші типи.

Орієнтація на співпрацю з іноземними компаніями дала значний поштовх для посилення автоперевезень у другій половині року, що допомогло втримати дохідну частину на рівні з 2021 роком. Проте витрати на збільшення кількості контейнерів для автоперевезень призвело до їх збільшення. 2023 року компанія змогла майже повернутись до показників 2021 року, в тому числі розвиваючи морські перевезення закордоном. Використання комплексних логістичних рішень (використання кількох типів перевезень протягом єдиного логістичного ланцюжку) допомогло по максимуму розкрити потенціал та вплинуло на розвиток нового стратегічного напрямку - логістика "під ключ". А відсутність потреб в інтенсивному інвестуванні у розширення термінального парку допомогла значно наростити прибуток. Станом на зараз, компанія продовжує пропрацьовувати нові логістичні послуги, адаптуючись до поточного стану в Україні та проблем з перевезеннями, особливо закордон. Оцінюючи чисельність та середній виробіток на працівника, то можна впевнено зазначити, що компанія активно прагне до масштабування, розвитку власного трудового потенціалу. Бізнес-організація підтримувала та продовжує підтримувати своїх співробітників, які більшість з яких працює понад 5 років.

Досліджуючи питання системи управління персоналом важливо проаналізувати динаміку персоналу та виробіток на одну особу, що можна

побачити в таблиці 2.3. Як видно з результатів компанія мала незначні коливання. Зокрема, 2022 року компанія зробила акцент на фахівцях у організації автоперевезень, що стали чинником зміни пріоритетів з розвитку логістичних шляхів. З показника середньорічного виробітку, можна зробити висновок, що компанія все ж активно нарощує свої доходи, тому в подальшому планує активне наповнення трудового ресурсу.

Для більш поглибленого аналізу системи управління проведемо аналіз чисельності персоналу по підрозділах та плинність кадрів в бізнес-організації (табл. 2.4). Враховуючи загальну середньооблікову чисельність персоналу, показники виходу працівників є доволі критичними, особливо що стосується 2023 року. Проте 2023 року значний вихід співробітників спостерігався через зміни у напрямках логістики і відповідно зміни в складі співробітників даних напрямків. В контексті розгляду даних показників важливо також оцінювати структуру осіб, що були звільнені та прийняті. По кількісним показникам звільнення: 2 особи – управлінці, 4 особи – організатори логістичних перевезень, 1 особа – технічний спеціаліст. З даної статистики можна робити висновок, про можливі внутрішні мотиваційні фактори, що сприяли прийняттю рішень співробітників щодо звільнення.

Таблиця 2.4 – Показники плинності кадрів ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу	28	31	30
Прийнято працівників	4	7	6
Вибуло працівників	3	4	7
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,14	0,23	0,2
Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття	0,11	0,13	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,1	0,2

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської звітності ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»

Аналізуючи останні тенденції 2024 року та прагнення компанії до розвитку, то можна сміливо стверджувати, що планується наповнення компанії, зокрема департаменту стратегічного розвитку шляхом набору нових проєктних

менеджерів для збільшення динаміки розробки нових логістичних шляхів. Також активне наповнення кадрами спостерігається в департаменті експлуатації та перевезень, а саме збільшення фахівців з організації залізничних перевезень.

2.2 Аналіз стану системи управління та методів стимулювання персоналу ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Перед аналізом системи управління персоналу, варто зазначити про поточний стан в кадровому забезпеченні ланки управління людським капіталом. Наразі підприємство не має відокремленої ланки (відділу чи департаменту), що займається управлінням персоналом. Оскільки більшість HR-функцій здійснюються за допомогою аутсорсу. Підприємство має одну людину – менеджера з кадрового забезпечення, на якого покладені основні HR-обов’язки, через якого і здійснюється контроль за діяльністю аутсорсу. Даний фахівець знаходиться у підпорядкуванні Директора департаменту адміністративної роботи, відповідно положення даного департаменту частково відображають адміністративні функції по забезпеченню роботи офісу, а частину по управлінню людським капіталом.

У посадовій інструкції та положенні підрозділу (департаменту) основний функціонал по роботі з управління людським капіталом відображені наступні обов’язки: забезпечення персоналом відповідно до поточних потреб підприємства, участь в розробці планів забезпечення трудовими ресурсами (підготовка фонду оплати праці), проведення досліджень ринку праці, розробка програм з найму та розвитку персоналу, організація навчання персоналу, організація проведення оцінки трудового потенціалу персоналу, ведення кадрової документації тощо.

Відповідно до вищеперерахованих тез, відмітимо, що даний функціонал є занадто об’ємним для виконання однією особою, і наразі, навантаження на неї є

занадто інтенсивним для можливості покладення додаткового проєкту з оновленням системи управління персоналу.

На основі проведеного в розділі 1 дослідження методів стимулювання персоналу, проведемо дослідження поточного стану системи стимулювання праці в бізнес-організації ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”. Основним типом стимулювання на підприємстві є матеріальне стимулювання, що складається з наступних пунктів: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги у вигляді медичного обслуговування та технічного забезпечення.

Для оцінки ефективності матеріального стимулювання, було проведено порівняльний аналіз середньої місячної заробітної платні директорів департаментів, спеціалістів з організації перевезень та інших технічних спеціалістів компанії з середньою заробітною платою по Україні (рис. 2.3). Аналізуючи результати, можна зробити висновок, що базова ставка для співробітників всіх ланок є вище ринкової, що впливає на утримання персоналу в компанії.

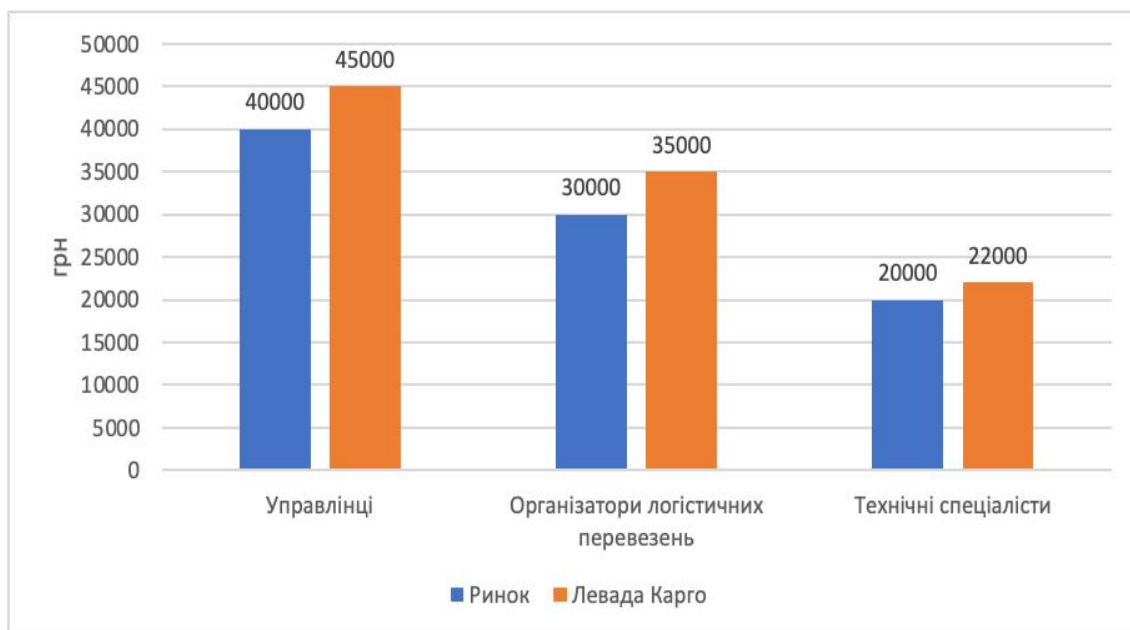


Рисунок 2.3 - Порівняння середньої заробітної плати основних груп працівників ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” з середньою заробітною платою по Україні за квітень 2024 року

Джерело: складено автором на основі [37, 59]

Для оцінки ефективності матеріальних методів стимулювання, важливо також розглянути систему бонусації. Для управлінської ланки дана система побудована за принципом KPI, що підв'язана під виконання основних показників, встановлених для конкретних департаментів. В більшості дані показники використовуються для трьох департаментів: департамент стратегічного розвитку, департамент експлуатації та перевезень, департамент розвитку термінальної мережі.

Для спеціалістів з організації перевезень діє система відсоткових бонусів від надання послуг певному клієнту. При впровадженні даної системи важливою стороною стало закріплення клієнтів за певними менеджерами, що спонукало фахівців до розвитку клієнтів та нарощення обсягів перевезень. Взаємовідношення між типами перевезень та відсотком нарахування додаткового бонусу наведено на рис. 2.4. Дані показники були встановлені 2021 року та при визначенні орієнтувались на складність організації, вірогідність настання та складність ризиків та середньостатистичний прибуток від типу перевезень.

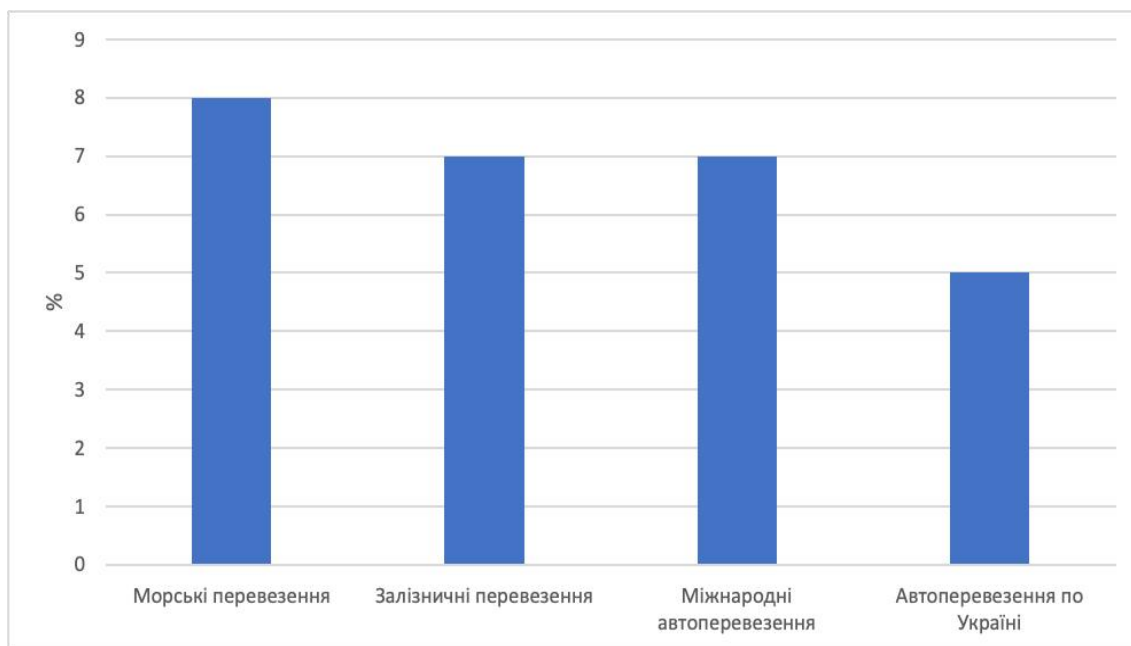


Рисунок 2.4 - Порівняння бонусної частини спеціалістів з організації перевезень в залежності від типу логістики

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської звітності ТОВ "ЛЕВАДА КАРГО"

Для інших технічних спеціалістів діє також система KPI, яку встановлюють самостійно їх директори. В таблиці 2.5 наведено порівняння середньої ефективності досягнення KPI для даних спеціалістів подепартаментно за 2023 рік. З відображених показників, можна зробити висновок щодо впливу зовнішніх чинників військового стану на основну діяльність окремих департаментів, зокрема департамент експлуатації та перевезень, а також департамент розвитку термінальної мережі. До основних чинників, що вплинули на ефективність діяльності є: періоди масштабних обстрілів, що унеможливають здійснення певних перевезень з окремих областей України, а також перекриття кордонів, що значно ускладнило автоперевезення та спричинило поштовх до пошуку нових логістичних рішень.

Таблиця 2.5 - Порівняння ефективності роботи спеціалістів ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” відповідно до бонусної системи KPI за 2023 рік

Департамент\місяць	Департамент стратегічного розвитку	Департамент експлуатації та перевезень	Департамент розвитку термінальної мережі
Січень	97%	95%	90%
Лютий	90%	97%	85%
Березень	92%	94%	92%
Квітень	98%	100%	94%
Травень	98%	97%	93%
Червень	94%	98%	98%
Липень	95%	100%	90%
Серпень	87%	97%	96%
Вересень	89%	95%	95%
Жовтень	94%	93%	84%
Листопад	83%	87%	73%
Грудень	91%	80%	99%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Можна також підсумувати, що бонусна система позитивно впливає на ефективність діяльності працівників, та спонукає їх до пошуку нових шляхів та логістичних рішень для досягнення власних KPI.

Розглядаючи методи стимулювання праці, варто звернути увагу також і на нематеріальне стимулювання. З проведеного дослідження, можна зробити висновок, що бізнес-організація притримується певного ієрархічного розмежування у використанні нематеріального стимулювання. В таблиці 2.6

описано основні нематеріальні методи стимулювання праці ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” відповідно до групи персоналу.

Таблиця 2.6 - Нематеріальні методи стимулювання персоналу ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Група персоналу	Методи стимулювання
Менеджмент	Професійні навчання в профільній та управлінській сферах. Стажування та виїзди для накопичення досвіду в іноземних логістичних компаніях. Участь в конференціях, професійних форумах та вебінарах. Реалізація масштабних міжнародних проєктів разом з партнерами.
Спеціалісти з організації перевезень	Електронні навчальні курси. Обмін досвідом у створенні та реалізації логістичних рішень з зарубіжними партнерами. Долучення до реалізації міжнародних проєктів.
Технічні спеціалісти	Навчання на робочому місці. Електронні навчальні курси та курси підвищення кваліфікації.

Джерело: власне дослідження автора

Відповідно до описаних нематеріальних методів стимулювання персоналу, можна зробити висновок, що бізнес-організація більший акцент в своєму управлінні приділяє розвитку професійної складової співробітників, при чому варіативність та формати навчань відрізняються залежно від групи персоналу. Одним з навчальних партнерів компанії є консалтингова компанія 5PL, з якою ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” співпрацює в кількох напрямках: проведення навчальних курсів, вебінарів, пропрацювання логістичних рішень для компанії, використання їх інтеграційного середовища управління ланцюгами поставок A.S.T.R.U.M [44]. Компанії співпрацюють в створенні та реалізації міжнародних проєктів зі сторони налагодження логістики, до яких ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” залучає найбільш досвідчених спеціалістів, що сприяє їх підвищенню їх залученості та впливає на відчуття самореалізації.

Пропри, потужний вплив на професійну складову, наразі, у більшості підприємств спостерігається активний розвиток соціального напрямку: волонтерські ініціативи, програми розвитку країни, допомога військовим, переселенцям, медикам. ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” не є виключенням. Наразі

компанія активно розвиває два соціальних напрямки: волонтерська діяльність та участь в державному розвитку логістичних шляхів. Характеристику даних напрямків описано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Соціальна складова розвитку ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Напрямок	Характеристика
Волонтерська діяльність	- Підтримка аеророзвідки десантно-штурмової бригади та закупівля дронів Mavic 3. - Підтримка волонтерського колективу ГО “Волонтерська допомога 4.5.0” у придбанні зарядних станцій для дронів для забезпечення аеророзвідки.
Участь в державному розвитку логістичних шляхів	- Участь у заходах “Інфраструктурний день” за сприяння Європейської бізнес асоціації, направлених на розвиток залізничної інфраструктури, морського/річкового транспорту, міжнародних автоперевезень та поштових відправлень. - Участь у конференції RailFreight Summit, де розкривались питання викликів сьогодення та можливостей у перевезеннях в умовах військового стану. - Участь у всеукраїнському молодіжному форумі “Єднання”

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

До розвитку соціального напрямку компанії залучені всіх співробітники компанії, що позитивно впливає на об’єднання колективу, покращення клімату всередині команди, надає відчуття приналежності до спільної справи, а також сприяє забезпеченню допомоги та підтримки країни, розвитку сфери логістики.

Відповідно до описаного процесу встановлення системи стимулювання обов’язковим елементом є аналіз потреб співробітників перед цілевстановленням. Так, нами було проведено анонімне опитування співробітників ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” для перевірки гіпотез посилення системи управління. В контексті перевірки гіпотез була покладена оцінка поточного стану системи стимулювання, розуміння співробітників компонентів напрямків стимулювання, а також задоволеність типами стимулювання.

Участь в анкетуванні взяло 23 особи, основна частка якого – спеціалісти, лише 5 осіб управлінської ланки пройшло дане опитування. Основна мета – аналіз поточного стану системи стимулювання та виокремлення можливих зон росту. З анкетой можна ознайомитись за наступним посиланням:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSewER3YiWnUuBvuoqtB15XDblbk-t9nGrxyboN4hBiYBp-bJw/viewform?usp=sf_link.

З основними результатами, а саме задоволеність матеріальними та нематеріальними показниками можна на рис. 2.5 та 2.6. З результатами інших показників можна ознайомитись в Додатку Е.

Оцініть вашу задоволеність матеріальною системою винагород

23 відповіді

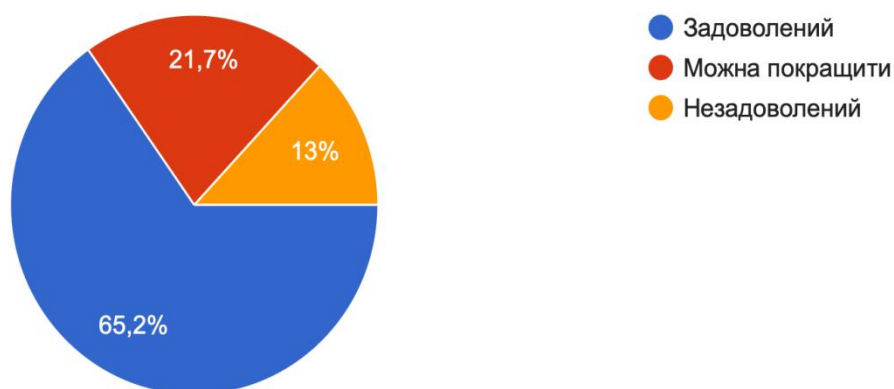


Рисунок 2.5 - Результати оцінки задоволеності співробітників ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” поточною матеріальною системою винагород

Джерело: власне дослідження автора

Оцініть вашу задоволеність НЕматеріальною системою винагород

23 відповіді

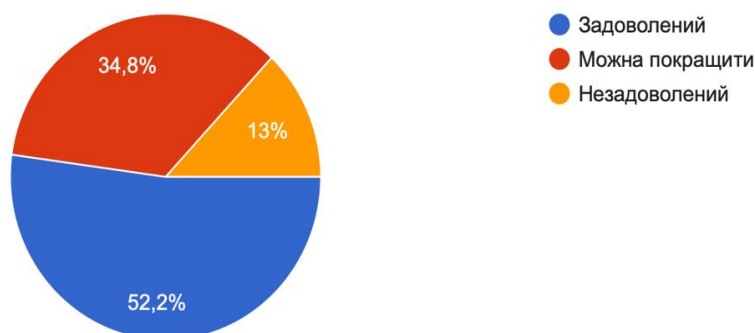


Рисунок 2.6 - Результати оцінки задоволеності співробітників ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” поточною нематеріальною системою винагород

Джерело: власне дослідження автора

Відповідно до результатів проведеного анкетування (рис. 2.5 та рис. 2.6), можна зробити висновки щодо високої задоволеності співробітників поточної матеріальної системою винагород. В тому числі, 65,2% співробітників відмічають задоволеність діючими бонусними системами та системами KPI, що встановлені в компанії. Також в контексті перевірки гіпотези щодо посиленого контролю керівників результатів виконання співробітниками поставлених задач та проєктів, відмічається, що 72% персоналу вважають, що їм надається достатньо свободи та прийняття рішення в їх операційній діяльності.

Щодо оцінки поточної нематеріальної системи винагород, то можна зазначити, що близько 52,2% співробітників задоволені даним напрямком. Проте, в контексті аналізу даного показника важливо додати, що окремо було проведено опитування з приводу розуміння персоналу, які саме чинники входять до нематеріальної системи винагород, на що більшість (69%) відповіла про технічне забезпечення інструментарієм, необхідним для роботи, та близько 65% відповіли про навчальні програми. З чого можна зробити висновок про низьку поінформованість персоналу щодо їх можливостей та потенційних винагород в компанії.

Для розкриття більш повної картини управління був також проведений SWOT-аналіз (таблиця 2.8). Даний інструмент вважається стратегічно важливим для побудови ефективної системи управління. Повсякчасне використання даного інструменту, зокрема в HR напрямку допомагає систематично оцінювати власну ефективність та результативність, а також передбачити майбутні виклики та потенційні можливості для розвитку. Зокрема, SWOT-аналіз є потужним інструментом, який може допомогти узгодити HR-стратегії із загальним бізнес-планом, забезпечуючи більш цілісний та ефективний підхід до управління людським капіталом організації.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз системи управління ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості:</u>	<u>Загрози:</u>
		1. Наявність широкого кола освітніх програм з підвищення кваліфікації працівників сфери логістики. 2. Наявність великої кількості іноземних партнерів для обміну досвідом в логістичних рішеннях. 3. Поява та використання в сфері новітніх HR-технології для забезпечення ефективності планування робочої сили.	1. Труднощі з пошуком та залучення кваліфікованої робочої сили у зв'язку з воєнним станом та виїздом кваліфікованих працівників. 2. Загострення воєнного стану та мобілізаційні тенденції 3. Посилення тенденції перекриття кордонів. 4. Зменшення попиту на послуги в міжнародних клієнтів.
В Н У Т Р І Ш Н Є С Е Р Е Д О В И Щ Е	<u>Сильні сторони:</u>	1. Кваліфікований менеджмент (Рис. Е.5). 2. Інтерактивна електронна система навчання персоналу. 3. Стала команда - помірна плінність кадрів (табл. 2.4) 4. Ефективна система винагороди персоналу (рис.2.5, 2.6) 5. Наявність корпоративних заходів.	Посилення команди за рахунок її розвитку та наповнення. Проведення системи навчання управлінського персоналу для надбання досвіду в розбудові системи управління. Розробка засад корпоративної культури з акцентом на визначені цінності в компанії. Постійний моніторинг ринку та дослідження ефективних систем стимулювання праці. Впровадження грейдування всередині команди. Розробка системи внутрішньої атестації та критеріїв ієрархічного розвитку за грейдами.
	<u>Слабкі сторони:</u>	1. Слабка HR-команда, що фактично не є частиною підприємства (рис.2.1). 2. Відсутність розвиненої корпоративної культури. 3. Понад 75% співробітників компанії - чоловіки (рис.2.7). 4. Середній вік персоналу - 41 рік (рис. 2.8). 5. Відсутність гібридного графіка (рис.Е.7) 6. Високі вимоги до кваліфікації співробітників (рис.Е.4)	Посилення команди за рахунок її розвитку та наповнення. Постійний моніторинг регуляторних змін. Оновлення стратегій підбору персоналу. Підготовка кадрового резерву.

Джерело: власне дослідження автора

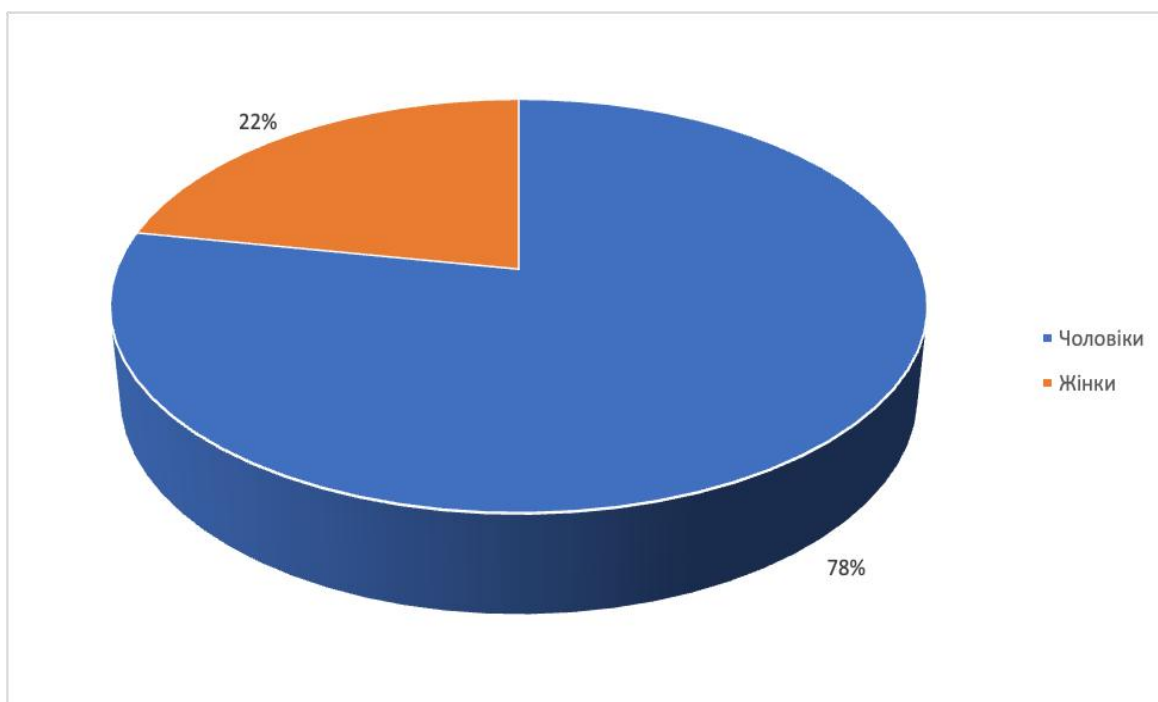


Рисунок 2.7 - Порівняння демографічних показників за статтю в різних групах персоналу ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Джерело: власне дослідження автора

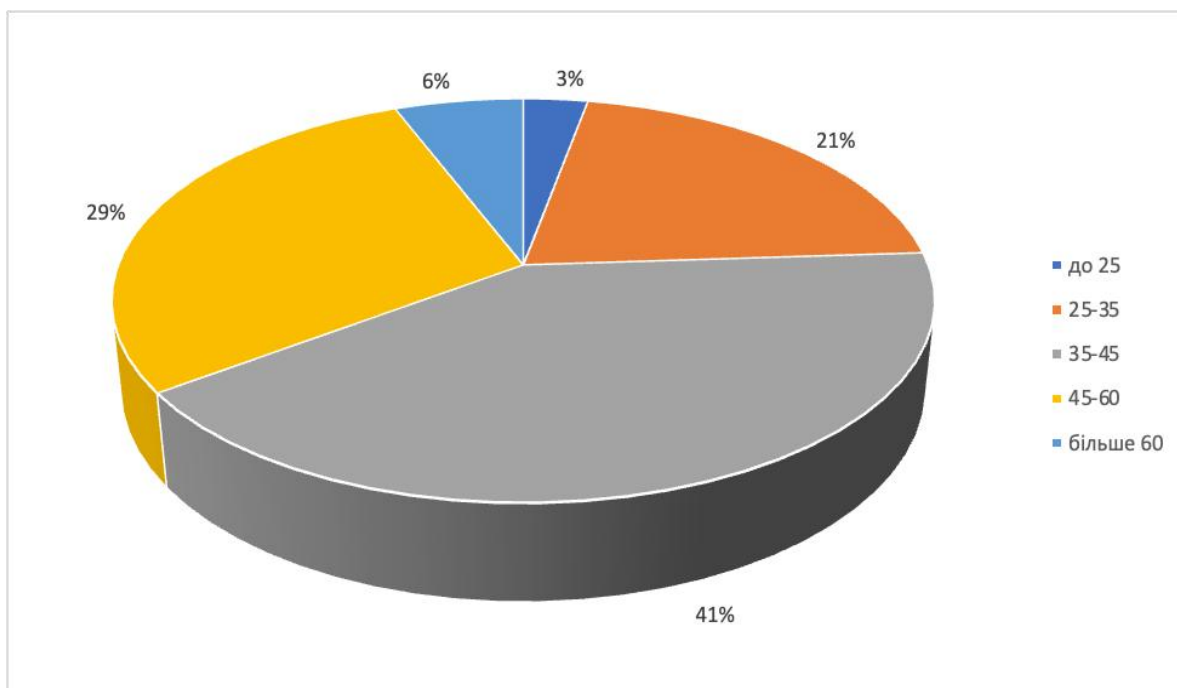


Рисунок 2.8 - Порівняння демографічних показників за віком персоналу ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”

Джерело: власне дослідження автора

Основними перевагами системи управління компанії можна назвати наступні:

- Кваліфікований менеджмент, що тримає та розвиває свою команду;
- Підтримка команди навіть в кризові часи;
- Гідна винагорода персоналу, що спрямована на забезпечення їх внутрішньої мотивації до розвитку;
- Висока кваліфікація працівників;
- Відсутність плинності кадрів.

Основними недоліками системи управління компанії є наступні:

- Відсутність корпоративної культури компанії, що тримала б та об'єднувала співробітників не лише в професійній площині, але і на більш особистісному рівні;
- Відсутність внутрішньої HR-команди, що займалась би активним розвитком внутрішнього середовища;
- Відсутність гнучкого графіка роботи, що у сучасних обставинах ускладнює робочі можливості;
- Вузька демографія: співробітниками переважно є чоловіки, а середній вік - 41 рік.
- Відсутність притоку молодих кадрів, що забезпечували б притік цікавих ідей.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження системи управління та мотивації персоналу зокрема, можна виокремити наступні тези щодо вдосконалення:

1. Розширення команди: посилення HR-напрямку з виділенням окремої внутрішньої команди, робота над розмаїттям демографічних показників компанії (робота над ціннісними пропозиціями для залучення більш молодих фахівців, а також робота над системою стажування та навчання молодих спеціалістів в галузі). Робота над створення кадрового резерву для мінімізації наслідків можливої втрати фахівців через зовнішні чинники.

2. Запровадження гібридного формату роботи для мінімізації можливостей виникнення зовнішніх ризиків. При запровадженні даного формату додаткової уваги потребує пропрацювання комунікаційної складової для уникнення ризиків виникнення конфліктів та непорозуміння в команді.

3. Робота над розвитком корпоративної культури для посилення єднання між персоналом та компанією. Вибудувана корпоративна культура також допоможе у залученні та утриманні молодих спеціалістів, оскільки за останніми тенденціями для молодих кадрів бізнес-організації з наявною корпоративною культурою, що споріднена з їх цінностями є основним чинником для вибору підприємств.

Орієнтація на розвиток вищевказаних векторів допоможе посилити компанію з точки зору взаємодії зі своїми співробітниками, допоможе втриматись на ринку та уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів через вирощування власних, а також забезпечить розвиток HR-бренду компанії в довгостроковій перспективі.

2.3 Напрямки посилення системи управління стимулювання персоналу бізнес-організації

В побудові ефективної системи управління бізнес-організацій важливим елементом постає створення якісної системи мотивації персоналу, що буде спорідненою з загальною стратегією розвитку компанії та сприятиме позитивному впливу на людський капітал підприємства. На основі визначених векторів розвитку системи мотивації: розширення HR-команди, відкриття гібридного формату роботи та впровадження поступового розвитку корпоративної культури, розглянемо основні шляхи імплементації даних пропозицій та оцінимо їх вплив на показники ефективності праці. Реалізацію обраних напрямки удосконалення системи управління персоналом варто розглядати відокремлено, оскільки частина є взаємозалежними.

Розвиток HR-команди

Основним напрямом на поточний момент, який варто пропрацьовувати - це посилення HR-команди. Наразі, компанія має менеджера по роботі з кадровим забезпеченням, який фактично займається усіма покладеними на нього обов'язками: від пошуку персоналу до ведення офіційних звітностей та табелів по відпустках, лікарняним, а також займається нарахуванням заробітних плат відповідно до встановлених KPI, що унеможлиблює його якісне виконання основного завдання - пошуку персоналу та його адаптацію в компанії.

Для укомплектування ефективної HR-команди, варто залучити ще двох спеціалістів: менеджера з розвитку персоналу та менеджера C&B. Проте, з урахуванням поточного стану компанії - зокрема наявності вкрай малого колективу, то цілком достатньо на даний момент додати до команди менеджера з розвитку. Загальна вартість залучення в команду менеджера з розвитку персоналу коштує 350000 грн на рік, з яких (300000 грн – витрати на оплату праці, 30000 грн – витрати на навчання, 20000 – преміальна частина та додаткові витрати). В таблиці 2.9 запропоновано перерозподіл зон відповідальностей між спеціалістами команди HR.

Для більш деталізованої оцінки потреб у змінах відповідно до впровадження даних ініціатив, було пропрацьовано також пропозиції по змінам в основних внутрішніх документах, що регламентують діяльність HR-напрмку: Положення про Департамент адміністративної діяльності та Посадова інструкція менеджера з кадрового забезпечення (Додаток Ж).

Таблиця 2.9 - Перерозподіл зон відповідальностей між спеціалістами команди HR

Спеціаліст	Зони відповідальності
Менеджер з кадрового забезпечення	• Аналіз потреби в наповненні команди відповідними фахівцями. • Пошук та підбір потенційних кандидатів на необхідну посаду. • Проведення співбесід та тестування потенційних кандидатів на відповідну посаду. • Онбординг та адаптація працівників в компанії. • Організація та контроль процесу стажування в компанії. • Створення та наповнення бази потенційних кандидатів на відповідні посади. • Побудова та розвиток HR бренду компанії.
Менеджер C&B	• Актуалізація системи винагород та компенсацій в компанії. • Бюджетування системи винагород та компенсацій. • Нарахування заробітних плат, премій, бонусів відповідно встановлених KPI. • Контроль за виплатами визначених винагород. • Актуалізація поточної системи KPI відповідно до внутрішніх змін в діяльності окремих департаментів. • Створення та актуалізація системи грейдування в компанії.
Менеджер з розвитку персоналу	• Розробка та впровадження стратегії розвитку та навчання персоналу. • Організація навчальних заходів в компанії. • Проведення щорічної оцінки персоналу для виявлення зон розвитку. • Розвиток корпоративної культури в компанії. • Створення та актуалізація кадрового резерву в компанії. • Формування та розвиток бази знань компанії.

Джерело: власне дослідження автора

Гібридний формат роботи

Під час проведення анкетування, було визначено, що з початком повномасштабного вторгнення доволі складно стало дотримуватись формату роботи виключно в офісі. Близько 52% осіб вважають, що поточний графік роботи не є комфортним для забезпечення власних потреб та дотримання work-life балансу. Гібридний формат роботи значно спростив би їх роботу в поточних умовах, коли більшість співробітників вимушені щоденно витрачати близько 1-

1.5 год щоб доїхати на роботу, враховуючи постійні затори на дорогах, перекриття певних гілок метро та перекриття доріг (рис. 2.9). Проте, політика компанії та відсутність спеціалістів з управління персоналу, нівелювали можливість реалізації гібридного формату роботи.

Яку кількість часу ви витрачаєте на дорогу на роботу?

23 відповіді

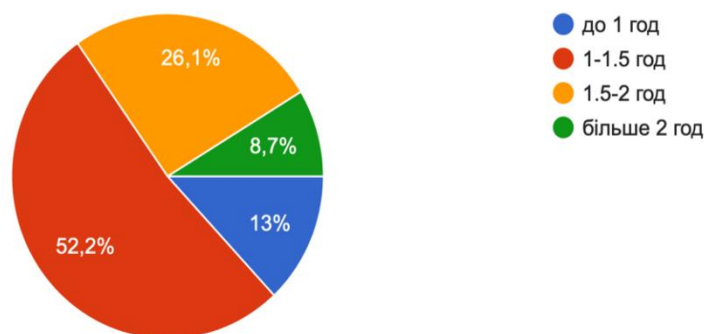


Рисунок 2.9 - Середня тривалість часу, який персонал ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО” витрачає на дорогу на роботу

Джерело: власне дослідження автора

З розширенням команди HR, можливо розглядати не лише створення гібридної форми роботи, але також і розглядання гнучкого графіка. В бізнес-організації робочий день триває з 9:00 до 18:00. Під час проведення опитування співробітників, було з’ясовано, що 67% персоналу мають дітей, яких мінімум 3 рази на тиждень мають відвозити в дитячий садок, школу чи гуртки, що не дуже поєднується з їх робочим графіком.

В результаті даного опитування, дійшли до висновку, що цілком логічно розглядати також можливість зміщення графіку роботи для співробітників. В середньому ключові зустрічі в компанії проводяться з 10 до 12 години дня або з 14 до 16 години вечора. Тому, впровадження можливості зміщення графіку на 1 год вперед чи назад допоможе підвищити задоволеність персоналу, оскільки вони зможуть вирішувати вчасно свої особисті справи без перешкоджання професійним.

До провадження гібридного та гнучкого формату роботу необхідно підходити надзвичайно серйозно, оскільки окрім явних позитивних сторін даного підходу, є також і ряд негативних. Основні переваги та недоліки впровадження даного підходу описані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Переваги та недоліки впровадження гнучкого формату роботи в бізнес-організаціях

Переваги	Недоліки
Кращий work-life balance. Гнучкий графік є дуже цінним для працівників, оскільки дає їм можливість самостійно створювати робочий графік, який гармонійно поєднується з їхнім особистим життям.	Проблеми планування та комунікації Може бути складно організувати та керувати командою, коли всі працюють за різними графіками. Наприклад, може бути складно планувати зустрічі та інші спільні заходи з асинхронним графіком роботи. Якщо плануванням не керувати належним чином, це може в кінцевому підсумку зашкодити прибутку вашої компанії.
Покращення морального стану Завдяки свободі створювати персоналізований робочий графік на власних умовах, працівники мають більше можливостей зосередитися на своєму фізичному та психічному здоров'ї. Замість того, щоб працювати за графіком, визначеним кимось іншим, вони можуть змінювати свій робочий час навколо діяльності, яка сприяє зміцненню здоров'я, наприклад, відвідувати спортзал, проводити час з сім'єю або відвідувати заняття йогою.	Привілейоване ставлення Гнучкий графік також може знизити моральний дух працівників, якщо його пропонують лише певним працівникам. У той час як члени команди, які отримують гнучкий графік, можуть мати високий моральний дух, ті, хто не користується такою гнучкістю, можуть відчувати протилежне.
Час для професійного розвитку Гнучкий графік роботи також чудово підходить для працівників, які хочуть скористатися можливостями професійного розвитку, на які в іншому випадку у них не було б часу.	Ізолювання працівника Постійна робота вдома за власним графіком може значно вплинути на взаємодію з іншими працівниками, що в результаті призведе до втрати енергії і творчого потенціалу, які дає робота з іншими. Відсутність заохочення, товариства та загального кайфу від роботи в команді може призвести до того, що працівник почуватиметься ізольованим. Це, своєю чергою, може негативно вплинути на мотивацію і навіть на якість роботи. А також може підвищити рівень виникнення депресії.

Джерело: складено автором на основі [46, 60]

Було також внесено пропозицію щодо зміни Положення про преміювання працівників. Варіант оновленої зміни положення відображено в Додатку 3. Вагомим пунктом в даному випадку є розділ IV – Депреміювання, в якому відбулись основні зміни, а саме зміна виключного статусу роботи на робочому місці, а також доступність працівника протягом тривалості робочого часу.

Розвиток корпоративної культури

Сильна корпоративна культура може безпосередньо впливати на фінансові показники компанії. Організації можуть підвищити продуктивність, оптимізувати процеси прийняття рішень та адаптуватися до ринкових змін, розвиваючи культуру, яка заохочує інновації, співпрацю та високу продуктивність.

Коли працівники узгоджують свої зусилля з цілями та завданнями компанії, організації можуть досягати кращих результатів, збільшуючи доходи та прибутковість. Щобільше, позитивна корпоративна культура може покращити репутацію компанії, приваблюючи інвесторів та клієнтів і сприяючи довгостроковому фінансовому зростанню.

Однією з найважливіших переваг позитивної корпоративної культури є її здатність залучати та утримувати найкращі таланти. Підтримуюче та заохочуюче робоче середовище може підвищити рівень задоволеності, мотивації та відданості працівників організації. Працівники, які відчують, що їх цінують і поважають, з більшою ймовірністю залишатимуться лояльними до компанії та докладатимуть максимум зусиль.

Зменшуючи плинність кадрів та утримуючи досвідчених працівників, організації можуть підтримувати спадкоємність корпоративної культури та зберігати цінні інституційні знання. Крім того, задоволені працівники можуть слугувати амбасадорами бренду, поширюючи позитивні відгуки та залучаючи нові таланти в організацію.

В контексті опису частини розвитку корпоративної культури наведемо основні елементи, які мають бути опрацьовані для формування якісної корпоративної культури:

- **Формулювання місії та цінності компанії.** Чітке та переконливе формулювання місії є основою сильної корпоративної культури. Воно визначає призначення організації та доносить її цілі й завдання до працівників, зацікавлених сторін і клієнтів. З іншого боку, управлінські цінності компанії представляють собою керівні принципи, на яких ґрунтується її діяльність: прийняття рішень, формування поведінки працівників, керування діяльністю компанії.

Коли працівники розуміють і відчують спорідненість з цінностями компанії, вони з більшою ймовірністю спрямовуватимуть свої зусилля відповідно до стратегічного напрямку організації, сприяючи формуванню згуртованої та цілеспрямованої культури на робочому місці. Щоб створити хорошу корпоративну культуру, організації повинні визначити свою місію та цінності, а також послідовно доносити їх до всіх співробітників і посилювати їх вплив в компанії.

Пропри те, що в компанії є чітко визначенні цінності, близько 46% не розуміють повною мірою що було закладено в дані цінності, а також не відчують вплив цінностей на їх повсякденну професійну діяльність. Тому робота з донесенням необхідності цінностей в компанії та вибудовування роботи працівників відповідно до цінностей є пріоритетним напрямком для розвитку корпоративної культури.

- **Поведінка та взаємодія працівників.** Те, як працівники взаємодіють один з одним, з керівництвом, клієнтами та зацікавленими сторонами, має вирішальне значення для культури компанії. Позитивне та сприятливе робоче середовище заохочує до співпраці, командної роботи та відкритого діалогу, дозволяючи працівникам ділитися ідеями, вчитися один в одного та розв'язувати проблеми колективно.

- **Відкрита комунікація та співпраця.** Хороша корпоративна культура характеризується відкритим спілкуванням і співпрацею на всіх рівнях організації. Це передбачає створення простору, де працівники почуваються комфортно, ділячись своїми думками, ідеями та проблемами без страху покарання. Відкрите спілкування сприяє прозорості та довірі між працівниками та вищим керівництвом, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та залучати працівників. І навпаки, співпраця заохочує працівників працювати разом і використовувати свої сильні сторони для досягнення цілей компанії. Руйнуючи ізоляцію та заохочуючи міжфункціональну командну роботу, підприємство може розкрити весь свій потенціал і створити більш динамічну, інноваційну та гнучку корпоративну культуру.

В якості пропозиції по розвитку корпоративної культури є ініціатива розробки корпоративного кодексу – комплекс засад та правил, що визначають етику у внутрішньому середовищі компанії (між працівниками) та в зовнішньому (з клієнтами, партнерами, контрагентами) середовищах. Пропозиція корпоративного кодексу представлена в Додатку К. Даний кодекс – це основний крок до налагодження взаєморозуміння всередині компанії та впливу на загальне сприйняття діяльності компанії, її цінностей та принципів.

На рис. 2.10 промодельовані основні етапи по реалізації запропонованих ініціатив, а також відображений графік Гантта. Загалом, можна сказати, що на реалізацію основних пропозицій: наповнення команди та виходу на гнучкий графік орієнтовно необхідно 4 місяці. В контексті адаптаційного періоду співробітників HR-команди можна розглядати проєкт переходу на гнучкий графік. При цьому також важливим етапом після реалізації гнучкого графіку є аналіз ефективності працівників, що лежатиме на їх безпосередніх керівниках, задля порівняння двох форматів роботи.

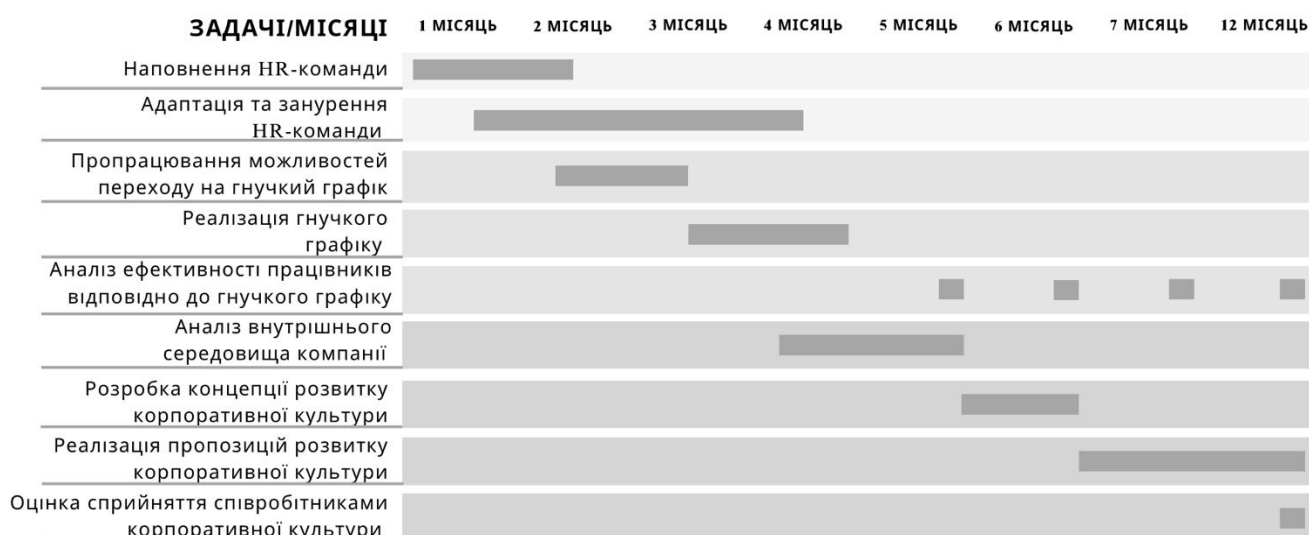


Рисунок 2.10 – Графік Гантта по реалізації ініціатив з трансформації системи управління в ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»

Джерело: власне дослідження автора

Стосовно реалізації проєкту по розвитку корпоративної культури, то цілком логічним є його старт виключно після адаптаційного періоду HR-співробітників, коли вони остаточно познайомились з командою, кліматом всередині компанії та основними процесами. На основі цього вони можуть висувати гіпотези по розвитку корпоративної культури, залучаючи директорів різних напрямків. Відповідно до підготовлених пропозицій буде поступова їх імплементація для уникнення опору змінам всередині команди, а також посилення значимості кожного співробітника в розвитку внутрішнього середовища підприємства. І обов'язковим елементом є оцінка сприйняття співробітниками внутрішніх змін, для можливості встановлення точок зростання та виокремлення зон для подальших корпоративних змін.

Витратна частина реалізації представлених проєктів відображена в таблиці 2.11. Витрати на розвиток команди HR представлені в розрізі року, як і розвиток корпоративної культури, оскільки дані ініціативи пролонговані в часі та принесуть результати через певний проміжок часу (від пів року). Щодо ініціативи встановлення гібридного графіку, то основна частина витрат – це купівля техніки для співробітників, а саме ноутбуки та додаткові гаджети, оскільки частина персоналу в своїй роботі використовує робочі стаціонарні комп'ютери.

Таблиця 2.11 – Узагальнення витрат на реалізацію проєктів з удосконалення системи управління персоналом

Проект	Прогнозовані витрати	Коментар
Розвиток HR-команди	360000 грн	Дані витрати включають: Оплату праці менеджера з розвитку персоналу на рік (300000грн), Навчання спеціаліста (30000 грн), додаткові премії та матеріальне забезпечення – (20 000грн), Оплата трудових ресурсів за пошук та проведення адаптації менеджера з розвитку персоналу (10000 грн).
Встановлення гібридного графіку роботи	370000 грн	Дані витрати включають: придбання додаткового технічного обладнання (ноутбуки та інші присторії) – 350000 (10шт) Оплата праці за налаштування технічного інструментарію, а також пропрацювання налагодження системи роботи гібридного графіку – 20000 грн.
Розвиток корпоративної культури	45000 грн	Дані витрати включають: Оплату трудових ресурсів за пропрацювання концепції, розвиток та впровадження корпоративної культури – 15000 грн. Узагальнення та оформлення Кодексу корпоративної етики – 10000 грн. Проведення загальнокорпоративної презентації оновленого Кодексу та принципів корпоративної культури – 10000 грн.

Джерело: власне дослідження автора

Запропоновані зміни – це шалений обсяг роботи, при чому певні ініціативи потребують уваги більш широкої команди. Тому в таблиці 2.12 показана матриця відповідальностей відповідно до визначених етапів реалізації ініціатив за методом RACI. Відповідно до представленої матриці, основну частину роботи по реалізації проєктів, а саме організаційну частину виконує менеджер з розвитку персоналу. За затвердження всіх ключових моментів відповідає безпосередньо СЕО, оскільки значні внутрішні зміни, пов'язані з внутрішніми політиками та культурою компанії, мають бути обов'язково погоджені ним, більше того його консультаційна частина в питанні розвитку корпоративної культури є також значною, оскільки

даний проєкт має передавати бачення CEO внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.12 – Матриця відповідальностей по реалізації ініціатив по зміцненню системи управління ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО»

Етап	HR-команда	Менеджер з розвитку персоналу	Директори департаментів	CEO	Інші співробітники
Наповнення HR-команди	R		I	I	I
Адаптація та занурення HR-команди	R		C	C	
Пропрацювання можливостей переходу на гнучкий графік	C	R	C	A	
Реалізація гнучкого графіку		R	I	A	I
Аналіз ефективності працівників відповідно до гнучкого графіку	C	C	R	I	
Аналіз внутрішнього середовища компанії	R	R	C\A	I	
Розробка концепції розвитку корпоративної культури	R	R	C	A\C	C
Реалізація пропозицій розвитку корпоративної культури	R	R	C	A	I
Оцінка сприйняття співробітниками корпоративної культури		R	C	A	

Джерело: складено автором на основі [27]

Були також розраховані показники ефективності впровадження даних пропозицій. Відповідно до проведеного анкетування, було визначено, що більше 84% співробітників були б не проти модернізації системи мотивації та розвитку корпоративної культури. Ще одним показником можна вважати посилення роботи HR-команди та внутрішніх активностей всередині команди, що позитивно вплине на загальний клімат. З чого можна припустити, що при впровадженні рекомендацій можна запобігти близько 28% відтоку кадрів, а також збільшити життєвий шлях співробітника в компанії. Окрім цього, оцінюючи сучасні тенденції кандидатів на бажання працювати та розвиватись в бізнес-організаціях, що мають потужну корпоративну культуру, що поєднується з їхніми внутрішніми цінностями, то можна припустити, що впровадження даних ініціатив зможе посилити позицію ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО» як сильного роботодавця у своїй сфері, що сприятиме: збільшенню кількості зацікавлених кандидатів в компанії,

зміцненню взаємозв'язку між компанією та співробітником, а також сформує потужну систему управління. Для більш детального аналізу, в таблиці 2.13 відображені прогнозовані показники системи управління персоналу, на покращення яких були запропоновані проєкти.

Таблиця 2.13 – Прогнозовані показники системи управління після введення ініціатив.

Показник	Од. вим	Поточний показник	Прогнозований показник	Динаміка зміни
Коефіцієнт плинності кадрів		0,2	0,11	55%
Середня тривалість закриття вакансії	міс	2,5	1,5	60%
Задоволеність системою винагород	%	58,7	74,2	126%
Середня тривалість роботи	рік	5,2	6,4	123%

Джерело: власне дослідження автора

Якісні системи управління персоналом та системи стимулювання працівників є незамінними для підвищення їх мотивації, залученості та задоволеності. Ці системи відіграють ключову роль у розвитку культури компанії, підвищенні продуктивності, залученні та утриманні талантів, узгодженні індивідуальних досягнень з організаційними цілями. Вище, були запропоновані основні кроки, для посилення системи стимулювання персоналу. Проте, це лише перші кроки до розвитку дійсно результативної системи управління компанією.

Динамічний характер сучасної роботи вимагає, щоб стратегії заохочення постійно оцінювалися, змінювалися, розвивалися, щоб залишатися ефективними. Організаціям рекомендується регулярно переоцінювати свої програми стимулювання, адаптуючи їх до мінливих потреб співробітників і ринкових тенденцій для досягнення максимального ефекту. Дотримання цих принципів гарантує, що системи стимулювання залишатимуться потужним інструментом формування вмотивованої, продуктивної та задоволеної робочої сили.

Висновки до розділу 2:

ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО» є транспортно-експедиторською компанією та мультимодальним оператором контейнерного транспорту. Основними напрямками діяльності компанії є: автоперевезення, морські перевезення, залізничні перевезення, також бізнес-організація володіє унікальним парком фітінгових платформ, танк-контейнерів та балк-контейнерів, що вирізняє її серед інших підприємств на ринку України.

В контексті дослідження підприємства був здійснений аналіз операційної діяльності, фінансової ефективності та системи управління ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО». В операційній діяльності можна спостерігати активну динаміку, а саме постійне вдосконалення бізнес-процесів компанії в напрямку логістичних рішень, оскільки спираючись на постійний вплив зовнішніх факторів військового стану та проблемами з перевезеннями, підприємство вимушено постійно проводити моніторинг вибудованих логістичних маршрутів та шукати нові рішення для перевезень.

Враховуючи негативні зовнішні фактори 2022 року, що негативно повпливали на основний напрямок перевезень – морські перевезення, можна сказати, що з дохідної частини підприємство дещо знизило свої показники, проте своєчасний акцент на розбудову нових рішень та збільшення інтенсивності автоперевезень допомогли втримати компанію на прийнятному рівні.

Основний акцент в роботі був приділений аналізу системи управління, оскільки питання мотиваційної системи лежить в об'єкті дослідження. З аналізу відмітимо, що компанія має лінійно-функціональну структуру, при цьому департаменти компанії побудовані за принципом забезпечення діяльності основного бізнес-процесу, а більшість обслуговуючих бізнес-процесів, зокрема HR-частина в більшості лежить на основній компанії ТОВ «Лемтранс».

Досліджуючи мотиваційну систему, робимо висновок, що компанія надає перевагу фінансовому стимулюванню, що складається з заробітних плат, премій та бонусів. Заробітна плата трохи вище середнього рівня на ринку для співробітників різних груп, що приваблює кандидатів. Також бізнес-організація

має систему KPI та індивідуальних бонусів для спеціалістів з організації перевезень.

Стосовно нематеріального стимулювання, то в компанії розвинені два напрямки: навчальна складова – підприємство активно й часто організовує навчальні курси як онлайн, так і офлайн в міжнародних логістичних центрах, а також соціальна складова, а саме об'єднання співробітників для організації спільної волонтерської діяльності та підтримки країни.

Негативною стороною компанії в системі мотивації є низька проінформованість співробітників щодо їх можливостей внутрішнього розвитку, а також обізнаність та наявність відчуття спорідненості з компанією та її цінностями.

Для посилення системи стимулювання та зменшення плинності кадрів, нами було запропоновано три ініціативи:

- Розвиток внутрішньої HR-команди, що забезпечить можливість більш якісного дослідження проблем внутрішнього середовища компанії, зможе посилити та сприяти розвитку системи управління, зможе активніше та більш якісно реалізовувати внутрішні ініціативи з розвитку персоналу та компанії.
- Запровадження гнучкого графіку роботи, що сприятиме збільшенню задоволеності співробітників, що зможуть більш ефективно вибудовувати власну роботи та матимуть вищий work-life balance.
- Розвиток корпоративної культури, основний фактор для зміцнення внутрішнього середовища компанії, а також налагодження позитивної взаємодії всередині команди.

Загальна тривалість реалізації запропонованих ініціатив 1-1.5 роки, оскільки вони мають послідовно реалізовуватись, а перед тим має проводитись поглиблений внутрішній аналіз. Загальний бюджет реалізації всіх витрат становить 775000 грн. Основний ефект від їх впровадження: зменшення відтоку кадрів на 28%, збільшення життєвого циклу співробітника, збільшення привабливості компанії як роботодавця, посилення системи управління.

ВИСНОВКИ

На сучасному ринку праці точиться запекла боротьба бізнес-організацій за пошук та утримання талантів, а також забезпечення постійної залученості та продуктивності працівників. Програми стимулювання працівників виділяються як ключова стратегія в цій ситуації, пропонуючи подвійну вигоду: підвищення задоволеності працівників та сприяння організаційному успіху.

Питання стимулювання персоналу досліджувало багато науковців та підприємців для розуміння необхідності та ефективності побудови даної системи, узагальнюючи сучасні бачення, можна виокремити термін «стимулювання персоналу» як зовнішній вплив на працівників з метою отримання певного результату або виконання якоїсь роботи. Дослідники також виділяють різні класифікації до визначень методів та підходів стимулювання персоналу, ключовим з яких є розподіл методів за фінансовою ознакою: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання є первинною ланкою, оскільки спрямоване на забезпечення базових потреб людини, а якісно встановлені системи винагород та бонусацій допомагають краще простимулювати ефективність виконання працівниками їх роботи. Нематеріальне стимулювання, такі як навчання та підвищення кваліфікації, соціальний розвиток та атмосфера в колективі допомагають закрити більш верхньорівневі потреби людини. А для побудови ефективної системи стимулювання необхідно знаходити баланс між даними методами.

Підґрунтям для побудови ефективної системи стимулювання слугують потреби працівників, аналіз яких та орієнтація на який повинно здійснюватися повсякчас для побудови та оптимізації систем стимулювання персоналу в бізнес-організаціях. Загалом же, можна виокремити наступні етапи побудови системи стимулювання: оцінка поточної системи стимулювання, аналіз потреб працівників, встановлення цілей та показників системи, розробка потенційних методів

стимулювання, збалансування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, збалансування методів за критерієм досяжності для різних груп працівників, впровадження системи стимулювання та проведення періодичної оцінки ефективності системи.

При удосконаленні системи стимулювання персоналу в бізнес-організації, вагомим моментом слугує орієнтація на законодавче регулювання системи стимулювання, що має три рівні: конституційний, рівень міжнародних правових актів про працю, законодавчий. Окрема увага в кваліфікаційній бакалаврській роботі була приділена міжнародному регулюванню праці в логістичній сфері, а саме через Трудові стандарти в міжнародних ланцюгах поставок, що спрямовані на сприяння ведення відповідального бізнесу логістичними компаніями та дотримання корпоративної соціальної відповідальності.

Для виокремлення основних рекомендацій по удосконаленню системи стимулювання праці логістичних підприємств, був проведений аналіз ключових міжнародних та українських компаній даної сфери, результатами якого є наступні напрямки: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та пільг, встановлення розумної та прозорої системи стимулювання, покращення умов праці, посилення навчання та просвітництва працівників, оптимізація процесу найму, сприяння інтелектуальним технологіям, заохочення різноманітності та інклюзивності, сприяння розвитку галузі.

Аналіз перерахованих підприємств, дозволив спрямувати рекомендації по покращенню досліджуваної бізнес-організації ТОВ «ЛЕВАДА КАРГО», основна діяльність якої пов'язана з транспортно-експедиторською діяльністю та реалізацією логістичних проєктів. Під час аналізу підприємства основна увага була зосереджена на системі управління, зокрема системі стимулювання.

Пріоритетним в бізнес-організації є фінансове стимулювання, що характеризується широкою системою KPI та бонусаций працівників різного профілю. Матеріальне стимулювання є значною перевагою на ринку, оскільки воно перевищує середньоринкові показники. Нематеріальне стимулювання є менш розвиненим на підприємстві і хаарктерисзується наступними напрямками:

навчання персоналу, участь і міжнародних логістичних проєктах та соціальна складова, зокрема організація волонтерської діяльності.

Негативними тенденціями в управлінні персоналом бізнес-організації є: відсутність внутрішньої HR-команди, що могла б в повній мірі розвивати напрямки управління персоналу та забезпечувати наповнення команди талантами, а також сприяти утриманню талантів, відсутність корпоративної культури, відсутність притоку молодих фахівців та відсутність кадрового резерву. На посилення даних напрямків був спрямований комплекс проєктів, що складається з наступних ініціатив:

- Створення та розвиток HR-команди, забезпечить можливість більш якісного аналізу та розробки стратегій щодо проблем внутрішнього середовища, допоможе вдосконалити поточні управлінські процеси, а також дозволить активніше та якісніше реалізовувати внутрішні ініціативи з розвитку персоналу та компанії, що сприятиме створенню сприятливої та продуктивної робочої атмосфери.
- Запровадження гнучкого графіку, що сприятиме покращенню продуктивності працівників, здатності до кращого управління своїм робочим часом та забезпечить баланс між професійними та особистими потребами, що є важливим для збереження талантів та підвищення їхньої спорідненості з компанією.
- Розвиток корпоративної культури, що сприятиме зміцненню внутрішнього середовища та взаємодії один з одним, зміцнить командний дух та сприятиме успішному досягненню цілей компанії.

Реалізація проєктів запланована на 1-1,5 роки, основним чинником чого є необхідність в послідовній реалізації, а також тривалому аналізу потреб та поточного стану системи управління. Загальний бюджет реалізації всіх витрат становить 775000 грн. Основний ефект від їх впровадження: зменшення відтоку кадрів на 28%, збільшення життєвого циклу співробітника на 1.2 роки, збільшення привабливості компанії як роботодавця (скорочення тривалості закриття вакансії на 1 міс), посилення системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
3. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
4. Про відпустки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
5. Про колективні договори і угоди. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
6. Про оплату праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
7. Про охорону праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
8. Про права роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
9. Про порядок вирішення колективних трудових спорів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
10. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 12.04.2024)
11. Про соціальний діалог в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 12.04.2024)
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.

13. Бурлаєнко О.Д. Постоева О. Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. Науковий вісник УМО. Економіка та управління. Випуск 6. 2019.
14. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
15. Гапоненко Л. А. Теорія управління. 2015. 336с.
16. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
17. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
18. Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/> (дата звернення: 16.03.2024)
19. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат. Премії та винагороди, що мають систематичний характер. Ліга:Закон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG100837> дата звернення: 12.04.2024)
20. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. №11. 2017. С. 233-237.
21. Кисельова О. І., Кобзева Т. А. Трудове право України : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2017. 309 с.
22. Климчук А. О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. №1. 2018. С. 218-234.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.:КНЕУ, 2005. 337с.
24. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор". 2020. 394 с.

25. Лугова В.М., Лебединська О. С., Чуркін А. О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. Економіка та суспільство. Випуск 49. 2023.
26. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
27. Матриця RACI як інструмент системи управління. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11880/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%9D%D0%A2_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%202_2018-15-16.pdf (дата звернення: 25.04.2024)
28. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text> (дата звернення: 08.04.2024)
29. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с.
30. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 25.03.2024)
31. Організація преміювання персоналу на підприємстві. Ліга:Закон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG170252>. (дата звернення: 16.03.2024)
32. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.
33. Погорєлова Т. О., Ігнатєва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
34. Позднякова Л.О., Білецька Н.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51-56.

35. Положення про структурні підрозділи. Посадові інструкції. Kadrovik.
URL: <https://www.kadrovik.ua/content/polozhennya-pro-strukturni-pidrozdily-posadovi-robochi-instrukciyi> (дата звернення: 12.04.2024)
36. Причепя І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.
37. Работа юа. URL: <https://roboata.ua/> (дата звернення: 13.04.2024)
38. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
39. Татарин А., Баб'як Г.П. Мотивація персоналу та стимулювання персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29348/2/RSPIC_2019_Tatarin_A-Motivation_and_stimulation_80-82.pdf (дата звернення: 13.03.2024)
40. ТОВ “ЛЕВАДА КАРГО”. Офіційна сторінка. URL: <https://www.levadacargo.com/ua/about/> (дата звернення: 25.03.2024)
41. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
42. 15 Best practices in human resource management. Society for Human Resource Management. URL: <https://zoetalentsolutions.com/15-best-practices-human-resource-management/> (дата звернення: 15.03.2024)
43. 5 Motivation Theories To Use in the Workplace (With Tips). Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-theories>. (дата звернення: 13.03.2024)
44. 5 PL. URL: <https://www.5pl.com.ua/> (дата звернення: 13.04.2024)
45. A talent in logistics guide to offering the right incentives to retain and recruit drivers. Talent in Logistic. URL: <https://www.talentinlogistics.co.uk/knowledge-hub/engage/a-talent-in-logistics-guide->

to-offering-the-right-incentives-to-retain-and-recruit-drivers/ (дата звернення: 08.04.2024)

46. Advantages and disadvantages of flexible working. Springhouse. URL: <https://www.springhouselaw.com/knowledge-hub/family-rights-and-flexible-working/flexible-working-advantages-and-disadvantages> (дата звернення: 22.04.2024)

47. Brooke Tomasetti. Incentive. Carbon collective. URL: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/incentive#characteristics-of-a-good-incentive-plan>. (дата звернення: 16.03.2024)

48. Business Group Logistics. URL: <https://business-group.com.ua/> (дата звернення: 25.03.2024)

49. Ekol Ukraine. Офіційна сторінка. URL: <https://www.ekol.com/uk/> (дата звернення: 25.03.2024)

50. FedEx. Офіційна сторінка. URL: <https://www.fedex.com/en-us/home.html> (дата звернення: 25.03.2024)

51. Harold Stolovich. Incentives, Motivation And Workplace Performance: Research And Best Practices. Incentive Research Foundation. URL: https://theirf.org/research_post/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices/ (дата звернення: 15.03.2024)

52. Kuehne-Nagel. Офіційна сторінка. URL: <https://jobs.kuehne-nagel.com/global/en/> (дата звернення: 25.03.2024)

53. Labour standarts in global supply chain. International Labour Organozation. URL: https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/instructionalmaterial/wcms_725761.pdf (дата звернення: 08.04.2024)

54. Roselin Manawis. What is Enterprise Management? Safety culture. URL: <https://safetyculture.com/topics/enterprise-management/>. (дата звернення: 02.03.2024)

55. RTITB. URL: <https://www.rtitb.com/> (дата звернення: 25.03.2024)

56. The Difference Between Incentives And Rewards. Ovation incentives. URL: <https://www.ovationincentives.com/articles/the-difference-between-incentives-and-rewards> (дата звернення: 13.03.2024)

57. Top 20 benefits for employees [powerful statistics]. URL: <https://zoetalentsolutions.com/benefits-of-incentives-for-employees/> (дата звернення: 15.03.2024)

58. UPS. Офіційна сторінка. URL: <https://about.ups.com/gb/en/home.html> (дата звернення: 25.03.2024)

59. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 13.04.2024)

60. What Is Flextime and Why Should You Offer It? Business. URL: <https://www.business.com/articles/advantages-of-flextime/> (дата звернення: 22.04.2024)

