

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«Якість трудового життя працівників: стан та вектори розвитку»*

здобувачки Димної Поліни Вадимівни

Науковий керівник: доцент, к.е.н. І.О. Рябоконь

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2025

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
В.В. Кирилюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти _____ Димновій Поліні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему

«Якість трудового життя працівників: стан та вектори розвитку»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ "2024р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах [ТОВ «Нова Пошта»]

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти концепту якості трудового життя працівників та напрями його розвитку
Розділ 2	Аналіз сучасних практик забезпечення якості трудового життя працівників на прикладі компанії [ТОВ «Нова Пошта»]

Розділ 3	Вектори розвитку якості трудового життя працівників в [ТОВ «Нова Пошта»]
Об'єкт дослідження:	Сучасні умови роботи, корпоративної культури та стратегій управління персоналом на прикладі компанії [ТОВ «Нова Пошта»]
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти якості трудового життя.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідженні теоретичних аспектів концепту якості трудового життя працівників, аналізі сучасних практик її забезпечення на прикладі компанії [ТОВ «Нова Пошта»] та розробці рекомендацій щодо покращення цієї якості.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

- навести теоретичні підходи до трактування сутності, стану та векторів розвитку якості трудового життя працівників;
- дослідити стратегії та методи оцінки якості трудового життя.

Розділ 2

- проаналізувати практики забезпечення якості трудового життя в компанії;
- оцінити стан якості трудового життя працівників.

Розділ 3

- розробити рекомендації щодо покращення якості трудового життя працівників в компанії;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

**Завдання
підготував
науковий керівник**

_____ (підпис) (І.О. Рябоконт) «____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (П. Димнова)
(підпис) «____» _____ 20__ р.

Реферат

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ: СТАН ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: кожний має по 2 підрозділи, разом 6 підрозділів. Перший розділ розкриває теоретичні аспекти оцінки стану якості трудового життя працівників, другий розділ є аналітичним (аналіз якості трудового життя працівників ТОВ «Нова Пошта»), третій – рекомендаційним (окреслення векторів підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві, оцінка результативності впроваджених заходів). Обсяг дипломної роботи – 74 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 16 таблиць та 16 рисунків. Під час написання використано 46 джерел. Робота містить 3 додатки.

Об’єкт дослідження стан та процеси розвитку якості трудового життя працівників підприємства. **Предметом** дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти якості трудового життя на підприємстві.

Мета роботи: дослідження теоретичних аспектів концепту якості трудового життя працівників, аналіз сучасних практик її забезпечення на прикладі суб’єкта бізнесу, розробка рекомендацій щодо покращення якості.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття «якість трудового життя працівників»;
- розглянути методику та критерії оцінки якості трудового життя працівників;
- дати економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати якість трудового життя працівників;
- дати рекомендації щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві;

—оцінити результативність впроваджених заходів.

Методи дослідження: Під час дослідження використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження, зокрема:

—метод узагальнення, логічний метод, системно-структурний метод - дослідження теоретичних основ якості трудового життя;

—метод порівняння, методи аналізу і синтезу, методи індукції та дедукції, статистичний метод, графічний метод - оцінка якості трудового життя на підприємстві;

—метод прогнозування, метод планування, метод моделювання - розроблення рекомендації щодо підвищення якості трудового життя.

Наукова новизна. Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці теоретичних та методичних рекомендацій по впровадженню заходів вдосконалення якості трудового життя на підприємстві.

Методична та практична значущість отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та практичні рекомендації, отримані під час проведення дослідження, можуть використовуватися менеджментом вітчизняних підприємств для покращення якості трудового життя персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: якість трудового життя, персонал, оцінювання, критерії, методики, опитування, умови праці, навчання, стажування, ротація

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Димнової П. В.
на тему: «Якість трудового життя працівників: стан та вектори розвитку»

1. Актуальність теми. Обов'язковою умовою розвитку сучасного підприємства є управління якістю трудового життя персоналу, оскільки реалізація професійних знань, навичок та здібностей працівників перебуває в прямій залежності від якості їх трудового життя. Наростання кризових явищ в економіці країни ще більшою мірою підвищують роль професійних здібностей персоналу в умовах нестачі фінансових та виробничих ресурсів. Міжнародний досвід доводить, що одним з найбільш важливих факторів якості трудового життя є заходи мотивації, які спонукають працівників до активної праці. Процес поліпшення якості трудового життя включає покращення соціально-економічного змісту праці, удосконалення трудового потенціалу, що надасть змогу використовувати інтелектуальні, організаторські, творчі, моральні здібності працівників більш повно.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Перший розділ розкриває теоретичні аспекти оцінки стану якості трудового життя працівників, включаючи поняття дефініції «якість трудового життя працівників» та методику і критерії її оцінки.

Другий розділ є аналітичним, присвяченим аналізу якості трудового життя працівників ТОВ «Нова Пошта», включаючи техніко-економічну характеристику підприємства та аналіз системи управління персоналом. Також наведено аналіз показників плінності персоналу та рівня задоволеності працею.

Третій розділ є рекомендаційним, окреслюючи вектори підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві та оцінку результативності впроваджених заходів. Зокрема, запропоновано заходи, спрямовані на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників

3. Наявність самостійних розробок автора.

Автором здійснено дослідження теоретичних аспектів концепту якості трудового життя працівників, аналіз сучасних практик її забезпечення на прикладі суб'єкта бізнесу, розробку рекомендацій щодо покращення якості. Здобувачем проведено аналіз сучасних практик забезпечення якості трудового життя в компанії та оцінено стан якості трудового життя працівників. Розроблено рекомендації щодо покращення якості трудового життя працівників в компанії та обґрунтовано запропоновані заходи. В роботі представлено авторське бачення поняття "якість трудового життя".

4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій. Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці теоретичних та методичних рекомендацій щодо впровадження заходів вдосконалення якості трудового життя на підприємстві. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та практичні рекомендації, отримані під час проведення дослідження, можуть використовуватися менеджментом вітчизняних підприємств для покращення якості трудового життя персоналу. Запропоновані заходи, такі як впровадження програми стажування для виробничого персоналу та розробка нової навчальної програми для адміністративного персоналу, а також номінації «Я виконую твою роль», сприяють підвищенню продуктивності праці та задоволеності якістю трудового життя.

5. Наявність недоліків. Здобувачу варто було б більш розгорнуто представити та проаналізувати фінансово-економічні показники компанії у другому розділі. Недостатньо детально обґрунтовано економічну ефективність всіх запропонованих заходів у третьому розділі, зокрема у частині фінансових витрат та очікуваного прибутку.

6. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (62 бали)

Доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент

27.05.2025

Рябоконт І.О.

Р е ц е н з і я
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент соціальної сфери»

Димнової П. В.

(прізвище, ініціали)

на тему: Якість трудового життя працівників: стан та вектори розвитку

(назва теми)

Актуальність теми і доцільність її розроблення: Питання якості трудового життя працівників посідає важливе місце у сучасній системі управління персоналом, адже воно безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, мотивацію, а отже і на конкурентоспроможність компанії загалом. У сучасних умовах трансформації ринку праці, активного розвитку нових форматів зайнятості, цифровізації робочих процесів та зростання соціальних очікувань працівників проблема оцінки та підвищення якості трудового життя набуває особливої актуальності. Робота Димнової П. В. присвячена глибокому дослідженню даного питання, що цілком обґрунтовано як з теоретичної, так і з практичної точок зору, оскільки дозволяє виявити реальний стан трудового середовища на підприємстві, окреслити його слабкі сторони та розробити ефективні шляхи вдосконалення. Вибір теми є надзвичайно вдалим та доцільним для дослідження в межах підготовки фахівця з менеджменту соціальної сфери.

Якість проведеного дослідження: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана відповідно до поставленої теми, мети та завдань. Структура дослідження логічно вибудована, кожен розділ відповідає визначеним цілям і дозволяє поступово поглиблювати розуміння досліджуваної проблематики. Робота вирізняється цілісністю, системністю та логічною послідовністю викладення матеріалу. У роботі обґрунтовано використано широкий спектр методів дослідження, серед яких анкетування, статистичний аналіз, порівняльний аналіз динаміки показників, що дозволило авторці отримати репрезентативні та релевантні результати. Варто підкреслити практичну орієнтованість дослідження, усі висновки та пропозиції мають чітке прикладне спрямування і можуть бути реалізовані на базі досліджуваного підприємства — ТОВ «Нова Пошта».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у першому розділі авторка ґрунтовно висвітлила теоретичні засади якості трудового життя, проаналізувала підходи до його визначення та оцінювання, охарактеризувала ключові критерії та методи дослідження цього поняття. Теоретичні положення подані на високому рівні, з опорою на сучасну вітчизняну та зарубіжну літературу, що підтверджує глибину опрацювання наукових джерел. Відзначається критичне осмислення існуючих підходів та доцільність їхнього застосування в практиці.

Другий розділ має високий рівень аналітичної глибини, адже проведено всебічне дослідження стану якості трудового життя на підприємстві, здійснено опитування працівників різних категорій, побудовано систему показників. Авторка не лише зафіксувала проблемні аспекти (як-то незадоволення соціальним пакетом, неучасть у прийнятті рішень, високий рівень фізичного навантаження виробничого персоналу), а й показала їх зв'язок із загальними показниками ефективності роботи. Надзвичайно вдалою

є побудова причинно-наслідкових зв'язків між умовами праці, задоволеністю працівників та продуктивністю.

У третьому розділі запропоновано комплекс векторів розвитку якості трудового життя як через зміну системи матеріального стимулювання, так і через розвиток інструментів нематеріального заохочення, впровадження програм навчання, розвитку креативності та участі працівників в управлінні. Особливо варто відзначити бачення авторки щодо ролі творчих ініціатив і практичних кейсів у навчальному процесі та їх важливості в умовах стратегічної експансії бізнесу. Вдало використано графіки, таблиці, діаграми для візуалізації результатів та пропозицій. Розраховано очікувані економічні, соціальні та маркетингові ефекти від реалізації запропонованих заходів, що надає роботі високої прикладної цінності.

Зауваження: Суттєвих зауважень до роботи немає. Єдине, що можна було б запропонувати це поглибити обґрунтування ефективності розроблених заходів через моделювання або застосування кількісних методів прогнозування очікуваних результатів, що дозволило б підсилити аргументацію доцільності впровадження тих чи інших заходів.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Робота має високу практичну цінність. Виявлені проблеми, як і шляхи їх вирішення, відповідають реаліям функціонування українських підприємств у сфері логістики. Впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Нова Пошта» дозволить покращити показники трудової активності, знизити плинність кадрів, підвищити лояльність працівників, покращити імідж компанії на ринку праці. Робота демонструє глибоке розуміння процесів управління персоналом з урахуванням соціального контексту.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Димнової П. В. виконана на високому науковому та методичному рівні, відзначається глибоким аналізом, обґрунтованістю висновків і практичністю запропонованих заходів. Робота відповідає вимогам до кваліфікаційних бакалаврських робіт, може бути рекомендована до захисту і заслуговує на високу оцінку.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ СТАНУ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ	5
1.1.Поняття дефініції «якість трудового життя працівників»	5
1.2.Методика та критерії оцінки якості трудового життя працівників	12
РОЗДІЛ 2. ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
2.1.Економічна характеристика підприємства, аналіз системи управління персоналом.....	21
2.2.Аналіз якості трудового життя працівників.....	28
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1.Рекомендації щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві	42
3.2.Оцінка результативності впроваджених заходів	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Обов'язковою умовою розвитку сучасного підприємства є управління якістю трудового життя персоналу, оскільки реалізація професійних знань, навичок та здібностей працівників перебуває в прямій залежності від якості їх трудового життя. Наростання кризових явищ в економіці країни ще в більшій мірі підвищують роль професійних здібностей персоналу в умовах нестачі фінансових та виробничих ресурсів. Міжнародний досвід доводить, що одним з найбільш важливих факторів якості трудового життя є заходи мотивації, які спонукають працівників до активної праці. Процес поліпшення якості трудового життя включає покращення соціально-економічного змісту праці, удосконалення трудового потенціалу, що надасть змогу використовувати інтелектуальні, організаторські, творчі, моральні здібності працівників більш повно. Належний рівень якості трудового життя персоналу передбачає створення всіх необхідних передумов для прояву працівниками своїх творчих здібностей, коли основним мотивом стає не тільки рівень заробітної плати, але й бажання до самореалізації і самовияву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання якості трудового життя досліджувались у працях таких науковців, як А. М. Колот, О. М. Леонтенко, І. В. Глухова, О. А. Грішнова, Н. І. Єсінова, О. Є. Костюченко, А. О. Кравченко, О. Ф. Новікова, О. А. Рудик, І. О. Рябоконь, О. А. Сікун, А. С. Тельнов, Л. Л. Шамілева, Л. В. Щетініна, О. М. Ястремська та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів концепту якості трудового життя працівників, аналіз сучасних практик її забезпечення на прикладі суб'єкта бізнесу, розробка рекомендацій щодо покращення якості. *Завданнями кваліфікаційної роботи* є:

- визначити сутність поняття «якість трудового життя працівників»;
- розглянути методику та критерії оцінки якості трудового життя працівників;
- дати економічну характеристику підприємства;

- проаналізувати якість трудового життя працівників;
- дати рекомендації щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві;
- оцінити результативність впроваджених заходів.

Об'єкт дослідження: стан та процеси розвитку якості трудового життя працівників підприємства. *Предмет дослідження:* теоретичні та практичні аспекти якості трудового життя на підприємстві.

Методи дослідження. Під час дослідження використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження, зокрема:

- метод узагальнення, логічний метод, системно-структурний метод - дослідження теоретичних основ якості трудового життя;
- метод порівняння, методи аналізу і синтезу, методи індукції та дедукції, статистичний метод, графічний метод - оцінка якості трудового життя на підприємстві;
- метод прогнозування, метод планування, метод моделювання - розроблення рекомендації щодо підвищення якості трудового життя.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці теоретичних та методичних рекомендацій по впровадженню заходів вдосконалення якості трудового життя на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та практичні рекомендації, отримані під час проведення дослідження, можуть використовуватися менеджментом вітчизняних підприємств для покращення якості трудового життя персоналу.

Інформаційна база дослідження: в процесі дослідження використовувалися праці вітчизняних і зарубіжних науковців за темою роботи, монографії, статті періодичного друку, законодавчо-нормативна база, інформація з підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ СТАНУ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Поняття дефініції «якість трудового життя працівників»

Головним складовим елементом будь-якої економічної системи, парадигмою економічного розвитку є трудові відносини, оскільки від їхнього характеру та змісту залежить сукупний суспільний продукт, продуктивність праці, соціальне благополуччя та якість життя населення в цілому. Трудові відносини формуються та проявляються в процесі створення різних благ та послуг, які одночасно є взаємодією між людиною й природою та взаємодією між людьми з точки зору організації виробництва. Адже завдяки праці стає можливим реальне поєднання робочої сили з факторами виробництва.

Трудова діяльність, як основна соціально-трудова відносина є складним, суперечливим комплексом інтересів, мотивів, відносин, тенденцій, правил та норм поведінки всіх її суб'єктів. Новікова О. наголошує, що актуальна структура трудових відносин, насамперед, включає якість трудового життя, оскільки саме нею в більшій мірі обумовлюється характер і якість сучасних трудових відносин [22, с. 388]. Якість трудового життя та якісний стан компонентів трудової сфери забезпечують економічне зростання, яке надалі при належній інституційно-організаційній структурі процесів в моделі управління персоналом може трансформуватися в стійкий соціально-економічний розвиток.

Якість трудового життя виражається за допомогою складної структури елементів: якість техніко-технологічного середовища; характер та зміст праці; рівень винагороди за працю; безпека праці; продуктивність праці; якість відносин у колективі; якість менеджменту. Поєднані в загальну систему усі ці елементи формують загальну якість трудового життя працівників, яка має відповідати потребам як самого працівника, так і роботодавця і країни загалом.

Якість трудового життя є результатом ефективної та повноцінної взаємодії всіх суб'єктів соціально-трудова відносин щодо формування та розвитку

складових елементів трудового середовища, якими забезпечуються належні умови для реалізації здібностей працівника до праці. Це певний набір факторів, які характеризують об'єктивні параметри життєдіяльності усіх суб'єктів у праці. Усі зміни, які відбуваються в сфері трудової діяльності і системи трудових відносин, чинять вплив в першу чергу на якість трудового життя.

Концепція якості трудового життя відносно молода і почала формуватися в 70-х рр. минулого століття в США, після проведення Міністерством охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення досліджень існуючих трудових проблем в американському суспільстві. Її сутність полягає у визначенні комплексу показників, які характеризують позитивні соціальні, організаційні та психологічні умови праці, в оцінці їхнього впливу на кінцеві результати роботи, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Слід відмітити, що в науковій літературі існують різні підходи до трактування дефініції якості трудового життя. С. Бріттан та М. Парріс якість трудового життя визначають з точки зору «сприйняття праці працівниками, характеристик праці, її потенціалу, раціоналізації праці, ситуаційних факторів та програми збагачення праці» [цит. за 32, с. 20]. При високому рівні трудового життя підвищуватиметься відповідальність працівника за продуктивність праці за рахунок усвідомлення працівником цінності роботи, яку він виконує. Цей підхід характеризує якість трудового життя як один з факторів підвищення продуктивності праці на підприємстві. Якість трудового життя за твердженням Дж. Мартела і Г. Дупюса – це «..набір позитивних результатів трудового життя для особистості, компанії і суспільства..» [43, с. 141].

Я. В. Сало визначає якість трудового життя як «..індикатор добробуту і реалізації інтелектуального потенціалу особистості..» [34]. Відомий український науковець А. Колот під якістю трудового життя розуміє певне «інтегральне поняття, яке всесторонньо характеризує ступінь матеріальної забезпеченості, соціального та духовного розвитку особи через її трудову діяльність» [10, с. 95].

Узагальнюючи розглянуті підходи до трактування дефініції «якості трудового життя», слід зазначити, що в широкому розумінні під якістю трудового

життя слід розуміти певний індикатор добробуту та реалізації інтелектуального потенціалу працівника. Відповідно, якість трудового життя повинна створити належні умови для реалізації творчих здібностей працівника, коли основним мотивом його професійної діяльності стає не матеріальний чинник - заробітна плата, посада чи умови праці, а отримання задоволення від власних трудових досягнень в результаті самовираження та самореалізації (нематеріальний компонент). Якість трудового життя передбачає, що працівник є не просто бездумним виконавцем завдань, а людиною, «яка думає», і навколишнє середовище повинне не пригнічувати його інтелект, а сприяти його розвитку і використанню.

На основі проведеного дослідження наукових підходів до визначення якості трудового життя можна запропонувати авторське бачення цього поняття: якість трудового життя є комплексним поняттям, яке відображає загальний рівень задоволеності працівника умовами своєї праці та її впливом на рівень життя загалом. Загальною метою якості трудового життя як поєднання організаційних умов і практичних заходів є створення задовільного, сприятливого до продуктивної праці робочого місця як для працівників, так і для менеджерів, організація якого сприяє виробництву якісних товарів і послуг. В основі концепції якості трудового життя лежать наступні умови: принцип демократії на виробництві (трудої демократії) – це на рівні підприємства означає розширення автономії працівників і можливості їх участі в управлінні підприємством або навіть у власності; положення про отримання працівником в процесі самореалізації задоволення від особистих досягнень у своїй трудовій діяльності, як основний мотив порівняно із заробітною платою; можливості до постійного професійного зростання та розвитку здібностей працівника.

Під час трудової діяльності на працівника впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів виробництва, які називаються умовами праці. Ці умови, наголошує Т. І. Богданова, впливають на функціональний стан працівника, його здоров'я, працездатність, розвиток особистісних якостей, відношення до праці та ефективність професійної діяльності [15, с. 96]. І хоча

умови праці формуються на підприємстві в процесі виробництва, проте вони створюють передумови й для розвитку працівника як особистості поза виробничою сферою. Також сьогодні підвищилось значення психологічних складових якості трудового життя, оскільки в процесі праці соціальна взаємодія є невід’ємною частиною та активно впливає на кінцеві результати.

Визнання результатів працівника суспільством має не лише матеріальний, але й морально-етичний аспект, який виражається за допомогою такого критерію якості трудового життя, як «суспільна корисність праці». Працівники мають знати, що робота, яку вони виконують, є корисною та значущою для суспільства. Психологічний клімат на підприємстві має сприяти формуванню позитивних та сприятливих відносин у колективі, почуття самоповаги, взаємодопомоги і підтримки, відданості цілям підприємства, приналежності до трудового колективу, причетності до спільних результатів. Сьогодні саме сприятливий психологічний клімат лежить в основі корпоративної культури кожного успішного підприємства, коли персонал ідентифікує себе з колективом та підприємством й вважає їхні інтереси спільними.

На рис. 1.1. наведені основні ціннісні орієнтири системи якості трудового життя працівників. Зважаючи на те, що якість трудової життя – це система, до якої включаються декілька напрямків, то для зміни певних параметрів потрібно впливати на фактори, якими визначається форма якості трудової діяльності на конкретному підприємстві з урахуванням його особливостей. Визначення факторів, які впливають на якість трудового життя, сприяє формуванню на різних рівнях підприємства своєчасних організаційно-адміністративних рішень. Розглянемо ці фактори детальніше.

Технічні фактори впливу на якість трудового життя. До цих факторів, на думку Леонтенко О.М., відноситься матеріально-технічна база і рівень впровадження у виробничий процес використання інновацій. Сьогодні практично кожен працівник в якості засобів праці використовує ті чи інші механізми, інструменти, комп’ютерну техніку, автомати, які у поєднанні з людською працею дають можливість забезпечити необхідну якість результатів праці.



Рисунок 1.1 - Ціннісні орієнтири системи якості трудового життя працівників

Джерело: складено автором на основі [7]

Засоби праці з розвитком технологій постійно вдосконалюються. Якщо ж працівник не забезпечений сучасним обладнанням, якщо він використовує застарілі засоби праці, то це негативно впливає на якість результатів праці [17, с. 512].

Цифрові технології дозволяють персоналу компаній працювати у віддаленому форматі, надаючи при цьому більше свободи у виборі робочого часу

та місця. Цифровізація часто дозволяє автоматизувати рутинні процеси, через це працівники можуть зосередити свої зусилля на більш складних і креативних завданнях, що підвищує задоволеність роботою та забезпечує професійний розвиток. Цифрові комунікаційні технології (електронна пошта, месенджери, відеоконференції) спрощують взаємодію між працівниками та керівництвом, особливо в умовах віддаленої роботи.

Проте, одночасно з цим широке проникненням цифрових технологій у всі аспекти професійної діяльності можуть і негативно впливати на якість трудового життя. Насамперед при впровадженні цифрових технологій зростають і вимоги до кваліфікації працівників, що потребує організації навчання на підприємстві. Недосконалість навчання та процесів адаптації може негативно вплинути на задоволеність працівників умовами праці та спричинити вигорання. Леонченко О.М. наголошує, що автоматизація робочих процесів може викликати побоювання щодо скорочення робочих місць, що негативно впливає на почуття стабільності і впевненості в майбутньому, а цифрова комунікація може призвести до втрати особистого контакту, що знижує рівень соціальної взаємодії і почуття командної єдності [17, с. 512].

Організаційні фактори впливу на якість трудового життя. До цих факторів слід віднести наступні: форма організації праці на підприємстві; контроль; регламентація трудових прав й обов'язків працівників, їх відповідальності; режим праці. Кожен працівник безпосередньо на своєму робочому місті є включеним в організовану систему, якою передбачається чітка дія в рамках виробничого процесу і виконання всіх трудових обов'язків для отримання необхідного результату. У випадку порушення цього процесу, отримання кінцевого запланованого результату стає неможливим. Наприклад, порушення режиму робочого часу є причиною зростання тиску на працівників, втоми і не сприяє їх професійному розвитку та якісному виконанню трудових функцій [17, с. 512].

Економічні фактори. До них відносяться такі форми матеріального стимулювання як оплата праці, рівень заробітної плати та нематеріального – заохочення у формі цінних подарунків, грамот, навчання, перепідготовки і

професійного розвитку. *Соціальні фактори*. Оскільки людина на робочому місці проводить більшу частину свого часу, то соціальні умови, які забезпечує їм роботодавець, є важливим фактором якості трудового життя. Вони представлені наявною соціальною інфраструктурою: надання житла, система медичного обслуговування, бази відпочинку.

До адміністративно-правових факторів відноситься система чинного трудового законодавства, різні галузеві нормативи і правила, які діють у сфері трудової діяльності. *Особистісні фактори* пов'язані з унікальними психологічними, особистісними, професійними характеристиками кожної людини, тому при поліпшенні якості трудового життя слід орієнтуватися на групу особистісних факторів, серед яких необхідно виділити відношення до праці, рівень професійної компетентності та відповідальності працівників, мотивацію, самоменеджмент і самоконтроль, ступінь працездатності.

Також не слід забувати *фактори, які пов'язані з кризовими явищами*, до яких слід віднести економічні спади, пандемії, військові конфлікти, природні чи техногенні катастрофи. Вони чинять виключно негативний вплив на якість трудового життя, оскільки викликають серйозні зміни в умовах праці, вимогах до професійного рівня працівників та психологічному стані. Кризові явища сприйняють скорочення робочих місць та рівня оплати праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, тому потребують особливої уваги з боку менеджменту підприємства при оцінюванні якості трудового життя [17, с. 513].

Враховуючи різноманітність факторів, які визначають характеристики трудового середовища, а також фактори оцінювання якості трудового життя персоналу, слід зазначити, що вони мають прямий вплив на мотивацію, продуктивність діяльності працівників підприємства. Отже, менеджери повинні враховувати ці фактори з метою забезпечення найбільш комфортних умов для праці і відпочинку персоналу та поліпшення всіх компонентів щодо якості їх трудової діяльності, що в кінцевому результаті позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства [17, с. 513].

Таким чином, підсумовуючи, слід відмітити, що якість трудового життя є інтегральним поняттям, оцінювання якого можна проводити, використовуючи систему показників, якими характеризується ступінь реалізації цінностей та ціннісних орієнтацій працівників, задоволення їхніх інтересів, потреб і забезпечення необхідних умов праці. Ключові принципи, які закладаються при розробці методів підвищення якості трудового життя, полягають у тому, що робота має: бути творчою та осмисленою; передбачати постійне підвищення освітнього рівня та кваліфікації працівника; працівник має брати участь у прийнятті рішень; передбачати взаємодопомогу учасників трудового колективу; умови праці повинні бути безпечними і здоровими.

1.2. Методика та критерії оцінки якості трудового життя працівників

Оцінка якості трудового життя дозволяє оцінити не лише продуктивність працівників, але й їхню задоволеність роботою, умови праці та психологічний клімат на підприємстві. Її проведення, на думку Лісогор Л.С., сприяє підвищенню мотивації, лояльності працівників та ефективності роботи, а також дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення умов праці. Якість трудового життя, з одного боку, є поняттям об'єктивним, оскільки її стан та динаміку можна виміряти за допомогою кількісних показників, таких як тривалість робочого часу, розмір заробітної плати, важкість та шкідливість роботи.

Проте, з іншого боку, це поняття, безумовно, є суб'єктивним, оскільки якість трудового життя суб'єктивно відображає визначену оцінку працівником наявних умов своєї праці. В даному аспекті значення мають такі показники, які досить важко, а іноді й взагалі неможливо оцінити кількісно, – рівень зацікавленості працівника до роботи, повага зі сторони колег (також і керівництва), справедливість матеріальної винагороди, можливості професійного розвитку [18, с. 43].

Використовуючи певну систему показників, можна охарактеризувати якість трудового життя як високу тоді, коли їх значення позитивні та спостерігається зміна динаміки на краще, в протилежному випадку, якість трудового життя оцінюється як низька. Наприклад, про високий рівень якості трудового життя працівників свідчать такі показники: робота повинна бути цікавою для кожного конкретного працівника; повинні бути забезпечені умови постійного професійного зростання, безперервного навчання, розвитку творчих здібностей працівників; матеріальна винагорода та визнання результатів праці повинні бути справедливими; умови праці повинні відповідати всім санітарно-гігієнічним нормам; контроль керівництва повинен бути мінімальним, проте завжди здійснюватися у випадку необхідності; працівник повинен обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які стосуються його роботи чи її частини; в трудовому колективі повинні бути забезпечені гарантії роботи і дружні відносини; забезпечення побутового і медичного обслуговування працівників на належному рівні.

В процесі оцінки якості трудового життя деякі науковці розподіляють використовувані показники за кількома групами: загальноекономічні показники; показники кількості зайнятих, рівня використання робочого часу, руху персоналу, підготовки кадрів; показники умов праці, різних пільг і компенсацій за роботу за несприятливих умов; показники, які характеризують фонд споживання і фонд оплати праці; показники соціальної підтримки персоналу (підхід, пропонований Минько К.О.) [19, с. 24]. Проте даний підхід є не структурованим, оскільки показниками одночасно охоплення фактори макро- і мікрорівня. Крім того, показники кількості зайнятих не впливають на рівень якості трудового життя працівників на індивідуальному рівні, а ступінь використання робочого часу характеризує, в першу чергу, ефективність праці, а не якості трудового життя.

За іншим підходом (автор підходу Глухова І. В.) показники оцінки якості трудового життя поділяють на сім груп: трудовий колектив; керівництво підприємства, робоче місце; службова кар'єра; оплата праці; соціальні гарантії; соціальні блага [4, с. 80]. Особливістю цієї класифікації є те, що оцінювання

кожного показника відбувається через проведення анкетування працівників та є доцільним під час оцінювання якості трудового життя з точки зору менеджерів середньої ланки управління. Даний підхід бере до уваги і соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, що дозволяє більш повно оцінити якість трудового життя. Але при використанні технік анкетування працівників вони можуть по-різному трактувати соціальні блага, трудовий колектив, оскільки це загальні поняття, тому їх потрібно конкретизувати через об'єктивні показники.

О. М. Ястремська пропонує показники оцінювання якості трудового життя ділити на п'ять компонентів [25, с. 128]: умови праці; компоненти матеріального заохочення; компоненти нематеріального заохочення; соціальне забезпечення; зовнішнє середовище та чинники. Кожна компонента в свою чергу складається з кількох складових, наприклад, в умовах праці окреслені три групи показників: стан організації праці в компанії та матеріально-технічної бази підприємства; безпечність і екологічність; психологічний клімат у колективі. Друга складова якості трудового життя складається з показників матеріального заохочення, які в свою чергу діляться на дві підгрупи: заробітна плата і премії; інші види матеріального заохочення.

Слід відмітити, що позитивний вплив матеріального заохочення спостерігається тільки до певного рівня, після якого він стає несуттєвим, поступаючись засобам нематеріального заохочення. Зважаючи на це, О. М. Ястремська до третьої компоненти своєї системи оцінки рівня якості трудового життя віднесла характеристики нематеріального заохочення – соціальний пакет та інші види, наприклад такі, як гнучкий графік роботи, зручне місце розташування підприємства з точки зору транспортної локації; визнання колегами і керівництвом результатів роботи працівника; просування по службовій кар'єрі [25, с. 130].

Сьогодні все більше значення відводиться стану соціального забезпечення на підприємстві, до якого відносяться суспільно-економічні заходи, спрямовані на матеріальне забезпечення працівників у випадку настання різних соціальних ризиків (безробіття, інвалідність, хвороба, втрата годувальника, нещасний

випадок на виробництві). Для оцінки впливу соціального забезпечення на якість трудового життя можуть використовуватися такі показники, як: укладання довгострокових договорів, соціальна підтримка працівників, впевненість в можливостях тривлого збереження робочого місця, витрати на профілактику захворювань, наявність соціальної інфраструктури.

Одним з найбільш важливих показників для оцінювання якості трудового життя, за допомогою якого розкривається її взаємозв'язок з категорією «гідна праця», є зміст праці, тобто функціональні особливості конкретної трудової діяльності, зумовлені низкою використовуваних засобів праці, предметом праці, формою організації виробництва. Зміст праці включає ступінь складності праці, відповідальності, рівень технічних можливостей й технічної оснащеності, співвідношення задач і функцій, ступінь різноманітності виконуваних трудових функцій. Постійне розширення та ускладнення змісту праці вимагає від працівників підвищення рівня освіти, підвищення їх кваліфікації, розвитку професійних здібностей протягом усього життя, тобто зумовлює наповнення трудового життя важливістю розвитку людського потенціалу.

На сучасному етапі суспільного розвитку зміст праці є ключовим фактором, яким характеризують можливості до розвитку та самореалізації людини в процесі трудової діяльності. Крім того, зміст праці впливає на відношення до неї, задоволеність нею працівника і на рівень розвитку продуктивності праці. А. М. Колот зазначає, що найважливішими індикаторами гідної праці є такі основні її характеристики, якими підсумовуються основні аспекти гідної праці [10, с. 323]: можливість до отримання роботи всіма бажаними працювати; прийнятність форм зайнятості; рівень продуктивності праці і адекватності заробітної плати; справедливості у відношенні до зайнятих у виробничому процесі; рівень стабільності і захищеності роботи; задоволеність тривалістю робочого часу; безпечність умов праці і невторчання в особисте життя; стан соціального захисту на підприємстві; гармонічність поєднання умов праці і особистого життя; досконалість трудових відносин та соціального діалогу; інші соціально-економічні параметри.

На рис. 1.2. наведена система показників якості трудового життя з позицій самого працівника, роботодавця та суспільства загалом.

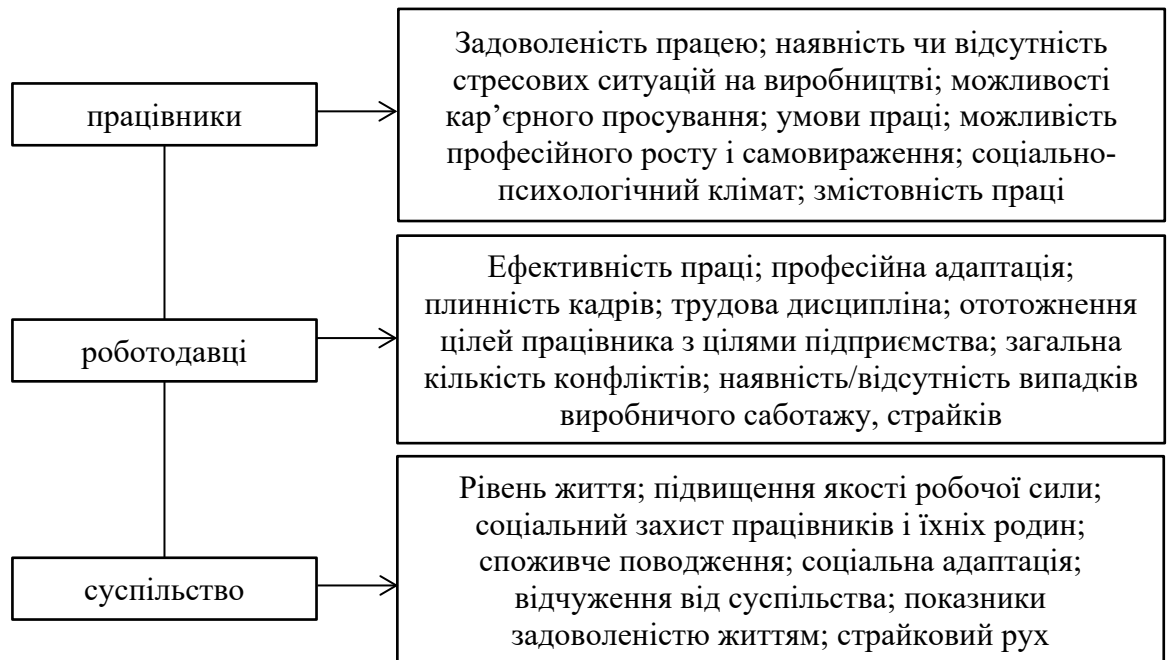


Рисунок 1.2 - Показники якості трудового життя з позицій самого працівника, роботодавця та суспільства загалом

Джерело: складено автором на основі [5]

Звичайно, перелік цих показників не остаточний і його можна доповнювати. На підвищення якості трудового життя, на думку Рудик О.А., можна впливати, змінюючи на краще будь-який з перелічених на рисунку параметрів, адже мотивуючий вплив якості трудового життя працівників полягає не так у її рівні, як у напрямку її зміни. Наприклад, це включає розроблення і впровадження на підприємстві програм заходів із вдосконалення методів та принципів з організації праці, просування по кар'єрній драбині, навчання працівників ефективним методам комунікації та поведінки в колективі, тобто працівники підприємства повинні відчувати турботу про себе, бачити, що відбувається постійне покращення умов праці. Внаслідок цього трудовий потенціал працівників отримує максимальний розвиток, а підприємство — зростання рівня продуктивності праці та прибутку [29, с. 90].

Отже, на основі проведеного дослідження можна виділити такі основні складові якості трудового життя: робота має бути цікавою і змістовною; працівники повинні отримувати справедливу винагороду за роботу і оцінку їхніх особистих якостей; мінімальний, але постійний контроль зі сторони керівництва; участь працівників у прийнятті рішень, які відносяться до їхнього рівня компетентності; гарантії роботи і розвиток комфортних взаємовідносин з колегами по роботі; відповідність робочого середовища всім санітарно-гігієнічним нормам; забезпеченість засобами побутового і медичного обслуговування.

Проте необхідно розуміти, що показники якості трудового життя насправді є тільки орієнтирами, критеріями якості трудового життя. Адже саме критерій є підставою для оцінки, визначення чи класифікації чогось, тоді як показник – це ознака, свідчення будь-чого. Перелічені вище складові якості трудового життя є дійсно підставами високого рівня якості трудового життя, на які потрібно орієнтуватися, та які можуть слугувати прикладом. Проте вони не є ознакою для оцінювання, оскільки більшість з них є суб'єктивними та не мають конкретних одиниць виміру чи однозначного значення.

При оцінюванні рівня якості трудового життя, на думку Панчук А.А., потрібно звернути увагу на той факт, що для різних працівників значущими можуть бути різні критерії, тому при оцінювання якості трудового життя часто використовується компенсаторний характер. Наприклад, якщо робота в шахті чи на АЕС є небезпечною та шкідливою для здоров'я, а робота в сільському господарстві є досить нестабільною і не дає гарантії зайнятості, то програми підвищення якості трудового життя на таких підприємствах повинні, в першу чергу, бути направлені на компенсацію працівникам саме цих недоліків. Отже, при оцінювання якості трудового життя працівників необхідно враховувати сферу економічної діяльності підприємства [26, с. 410].

Виходячи з необхідності компенсаторного характеру якості трудового життя, у системі показників її оцінки важливе місце займає стабільність матеріального добробуту працівників, оскільки стабільний дохід від праці

визначає їхні можливості по задоволенню фізичних, соціальних та духовних потреб. Це особливо актуально для більшості українців, для яких, виходячи з наявних економічних умов, які характеризуються кризовим станом, прагнення забезпечити та поліпшити своє матеріальне благополуччя залишається основним мотивом трудової діяльності. Адже рівень середньої заробітної плати в країні знаходиться на дуже низькому рівні порівняно з найближчими сусідніми країнами.

Кризовий стан української економіки робить надзвичайно важливою для працівників умову стабільної зайнятості, оскільки, коли працівник не відчуває впевненості у завтрашньому дні, це дуже сильно підриває якість не лише його трудового життя, але життя загалом. Крім того, підривається баланс «робота/життя» та стабільність працівників, оскільки після звільнення вони в процесі пошуку роботи виїжджають не лише у сусідні регіони, але й за межі країни. Загалом взаємодії в колективі є надзвичайно важливим складовим компонентом якості трудового життя працівників, адже для успішного виконання трудових функцій важлива злагоджена робота, коли працівники працюють як одна команда, для чого необхідна їх чітка взаємодія між собою. Тому для високого рівня якості трудового життя важливими є підтримка, повага, взаєморозуміння, взаємозамінність.

На покращення якості трудового життя має позитивний вплив рівень відповідальності працівників через заохочення їх до участі у прийнятті рішень. Залучення працівників до прийняття рішень в межах їх компетенцій допомагає відчувати себе важливими, дає їм відчуття причетності до спільної справи, сприяє їх самовираженню. Все це загалом підвищує лояльність працівника до своєї роботи та сприяє підвищенню рівня захопленості роботою, що позитивно впливає на підвищення задоволеності працею і якості трудового життя в цілому. Ще необхідно відмітити, що на якість трудового життя має вплив інформація. Багато науковців вважають вплив цього фактору на якість трудового життя опосередкованим, проте вплив інформаційного фактору має прямий вплив, оскільки суб'єктивна оцінка якості трудового життя працівника залежить саме від

щільності інформаційного поля. Так, при низькому рівні інформаційного забезпечення оцінка якості трудового життя базується на теорії справедливості, тобто має обмежений характер, а рівень задоволеності працею є вищим. Коли ж наявний щільний інформаційний потік (Інтернет, медіа), оцінка якості трудового життя працівником є більш об'єктивною та реальною, що призводить до зниження задоволеності якістю трудового життя при всіх інших однакових умовах. Тому при оцінці якості трудового життя потрібно брати до уваги розвиток і напрямки інформаційних потоків [26, с. 411].

Для оцінки якості трудового життя застосовують різні методи, включаючи кількісні та якісні дослідження. Найпоширенішими з них, на думку Компанієць В. В., є:

Опитувальники та анкети, які дозволяють отримати суб'єктивну оцінку працівників щодо їхнього ставлення до роботи, умов праці та психологічного клімату. Анкети можуть бути стандартизованими або адаптованими під специфіку організації. *Спостереження*. Метод спостереження полягає в аналізі робочого середовища, взаємодії між працівниками та умов праці зі сторони незалежних спостерігачів. Це дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан робочого місця. *Інтерв'ю та фокус-групи*. Інтерв'ю з працівниками або проведення фокус-груп дозволяє глибше дослідити проблеми, що стосуються якості трудового життя. Цей метод дає можливість отримати більш детальну інформацію та виявити приховані проблеми. *Статистичні методи* включають аналіз даних про рівень плинності кадрів, кількість лікарняних днів, рівень продуктивності праці, що може свідчити про рівень задоволеності працівників умовами праці [11, с. 182].

Слід відмітити, що жодна з існуючих методик оцінювання якості трудового життя не може бути універсальною для всіх підприємств. При виборі методики оцінки якості трудового життя необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, потреби та пріоритети працівників. Оптимальним варіантом є використання комбінованих підходів, які поєднують як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти для забезпечення більш комплексного аналізу якості трудового життя.

При виборі методики оцінки якості трудового життя на українських підприємствах слід брати до уваги особливості українського ринку праці, економічні умови та особливості діяльності підприємств в кризових умовах. Зважаючи на те, що на території України вже десять років тривають бойові дії, а з 2022 року почалася повномасштабна війна, то при оцінюванні якості трудового життя слід мати на увазі, що суттєво зросло значення соціальних та психологічних факторів. Оцінка якості трудового життя в умовах воєнного стану має проводитися комплексно та ґрунтуватись на чіткому розумінні наслідків кожного прийнятого управлінського рішення, адже економічна ситуація з початком війни кардинально погіршилася, внаслідок чого на багатьох підприємствах працівникам приходится працювати більше за умов збереження заробітної плати (при меншій кількості обов'язків) чи взагалі скорочення через інфляцію. Крім того, на це накладаються страхи працівників за власне життя та безпеку. Зважаючи на це, для українських підприємств будуть ефективними методики оцінки якості трудового життя, які враховують рівень стресу, можливості розвитку й навчання на підприємстві, стан психологічного клімату.

Таким чином, підсумовуючи, слід відзначити, що при оцінюванні якості трудового життя працівника використовуються такі критерії, як умови праці; компоненти матеріального заохочення; компоненти нематеріального заохочення; соціальне забезпечення; чинники зовнішнього середовища. Для оцінки якості трудового життя застосовують різні методи: опитування та анкетування, інтерв'ю та фокус-групи, статистичні методи, спостереження.

РОЗДІЛ 2. ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Економічна характеристика підприємства, аналіз системи управління персоналом

Аналіз якості трудового життя працівників здійснено на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Компанія була зареєстрована в 2001 році. Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є експрес - доставка документів, вантажів та посилок, компанія пропонує послуги для різних категорій споживачів – це фізичні та юридичні особи. ТОВ «Нова Пошта» - це лідер логістичних послуг в Україні. Місією Компанії окреслене наступне: «робити доставку легкою для життя та бізнесу». Із метою повноцінної, якісної та вчасної реалізації місії командою фахівців впроваджуються нові логістичні продукти та фінансові сервіси, що орієнтуються здебільшого на найкращий міжнародний досвід та стандарти якості товарів і обслуговування клієнтів, при цьому застосовується комплекс новітніх логістичних і складських технологій та інноваційних рішень [24]. Основними напрямками діяльності підприємства визначені наступні: надання комплексу логістичних послуг (експрес - доставка документів); поштово-кур'єрські послуги; послуги з упакування посилок та вантажів; надання вантажно-розвантажувальних послуг. ТОВ «Нова Пошта» є поштово-вантажною компанією, якою забезпечується легка доставка посилок та кореспонденції. Компанією надаються логістичні та дистрибуційні послуги.

В таблиці 2.1 приведені основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. Звітність приведена у Додатку А [24]. Як демонструють приведені в таблиці 2.1 економічні показники, в 2024 році чистий дохід компанії склав 44779 млн.грн., що вище показника 2022 року на 16318 тис.грн. або на 57%. Порівняно із 2023 роком чистий дохід також зріс.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Темпи приросту 2024 рік до 2022 року	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн.грн.	28461	36468	44779	16318	57%
2	Собівартість, млн.грн.	21095	28625	35284	14189	67%
3	Валовий прибуток, млн.грн.	7366	7843	9495	2129	29%
4	Чистий прибуток, млн.грн.	3262	3967	2500	-762	-23%
5	Активи, млн.грн.	19515	23101	31585	12070	62%
6	Зобов'язання, млн.грн.	11047	13593	19997	8950	81%
7	Власний капітал, млн.грн..	8468	9508	11588	3120	37%
8	Рентабельність діяльності, %	11%	11%	6%	-6%	-
9	Рентабельність власного капіталу, %	39%	42%	22%	-17%	-
10	Рентабельність активів, %	17%	17%	8%	-9%	-
11	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	31486	31298	27509	-3977	-13%
12	Продуктивність праці, млн.грн./осіб	0,90	1,17	1,63	0,72	80%
13	Коефіцієнт фінансової незалежності	43%	41%	37%	-7%	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Зростання доходів забезпечується за рахунок розширення напрямків діяльності та виходу компанії на зарубіжні ринки. При цьому чистий прибуток склав в 2024 році 2500 млн.грн., що нижче показника 2022 року на 23%. Протягом 3 років діяльність компанії була прибутковою, що демонструють показники «чистий прибуток» та «власний капітал» (основна стаття даного розділу балансу – це нерозподілений прибуток, що накопичувався протягом аналізованого періоду). Через розширення обсягів діяльності зростає вартість активів. Так, вартість активів на кінець 2024 року склала 31585 млн.грн., що вище показника 2022 року на 62%. Зростання вартості активів відбулось за рахунок розширення складських площ, придбання обладнання. Показники рентабельності діяльності протягом аналізованого періоду мають позитивне значення і складають 6-11%. Слід зазначити скорочення даного показника в 2024 році через скорочення фінансового результату.

Рентабельність власного капіталу дещо скоротилась, а саме на 17% в 2024 році порівняно із 2022 роком. Це відбулось за рахунок прискорення темпів зростання вартості власного капіталу (+37%) над темпами змін чистого прибутку (-23%).

Слід відмітити скорочення коефіцієнту фінансової незалежності в 2024 році порівняно із 2022 роком на 7%, що демонструє зниження фінансової стійкості. В цілому показник нижче нормативного значення (мінімум 50%), що наголошує на необхідності впровадження заходів із посилення фінансової стійкості. Середньоспискова чисельність персоналу станом на кінець 2024 року становила 27509 осіб, що менше на 3977 працівників або на 13% порівняно із 2022 роком. Скорочення персоналу в 2022 році порівняно із 2021 роком пояснюється припиненням діяльності компанії в регіонах, де точаться активні бойові дії, та в населених пунктах в тимчасовій окупації. Позитивну динаміку демонструє показник продуктивності праці – зростання на 0,72 млн.грн. / 1 особа або на 80%.

Персонал в ТОВ «Нова Пошта» - це надійні, високопрофесійні працівники, які цілеспрямовано працюють в напрямку досягнення стратегічних цілей компанії. Повага, чесність та відкритість є основою спілкування в компанії, а помилка є можливостями для пошуку шляхів до успішної діяльності.

В таблиці 2.2 приведемо структуру персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. за різними категоріями.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Темпи приросту 2024 рік до 2022 року	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб – структура за статтю	31486	31298	27509	-3977	-13%
	чоловіки	18262	18466	17331	-931	-5%
	жінки	13224	12832	10178	-3046	-23%
	чоловіки, %	58%	59%	63%	5%	-
	жінки, %	42%	41%	37%	-5%	-

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
2	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб – рівень освіти	31486	31298	27509	-3977	-13%
	вища	13382	14303	14387	1006	8%
	незакінчена вища	5730	6041	5529	-201	-4%
	середня спеціальна	10170	8137	4842	-5328	-52%
	без освіти	2204	2817	2751	547	25%
	вища, %	43%	46%	52%	10%	-
	незакінчена вища, %	18%	19%	20%	2%	-
	середня спеціальна, %	32%	26%	18%	-15%	-
	без освіти, %	7%	9%	10%	3%	-
3	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб – досвід роботи	31486	31298	27509	-3977	-13%
	до 5 років	5825	6072	5447	-378	-6%
	5-15 років	6518	8075	8445	1928	30%
	15-25 років	10264	10547	9491	-774	-8%
	більше 25 років	8879	6604	4126	-4753	-54%
	до 5 років, %	19%	19%	20%	1%	-
	5-15 років, %	21%	26%	31%	10%	-
	15-25 років, %	33%	34%	35%	2%	-
	більше 25 років, %	28%	21%	15%	-13%	-
4	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб – посада	31486	31298	27509	-2417	-7%
	адміністративний персонал	5730	6041	5419	-311	-5%
	виробничий персонал	25756	25257	22090	-3666	-14%
	адміністративний персонал, %	18%	19%	20%	2%	-
	виробничий персонал, %	82%	81%	80%	-2%	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Структура персоналу за статтю демонструє переважання чоловіків, що пояснюється характером виконуваних задач в компанії (персонал працює із вантажами, тому чоловіки складають більшу частку в структурі) (рис.2.1). За підсумками 2024 року 52% персоналу в компанії мають вищу освіту, 20% незакінчену вищу освіту, що доводить високу якість трудових ресурсів (рис.2.2). Більшість мають досвід роботи від 5 до 25 років (рис.2.3). Найбільша частка припадає на виробничий персонал (персонал на складах – вантажники, персонал в точках продажу – виробничий (торговельний). На адміністративний персонал припадає 18-20% загальної чисельності.

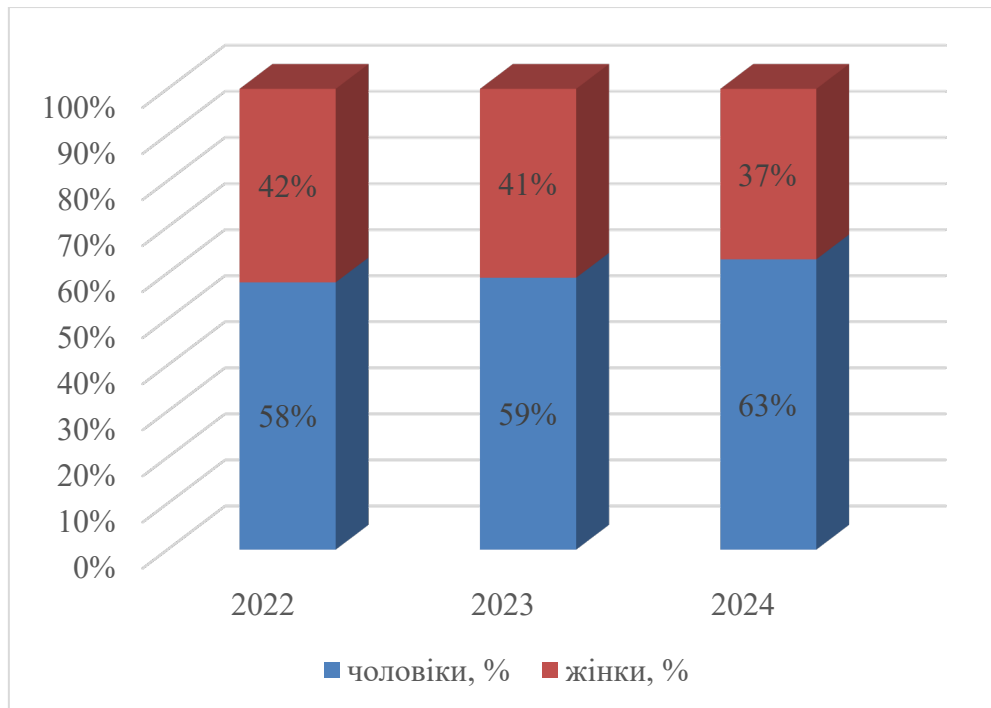


Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за статтю за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

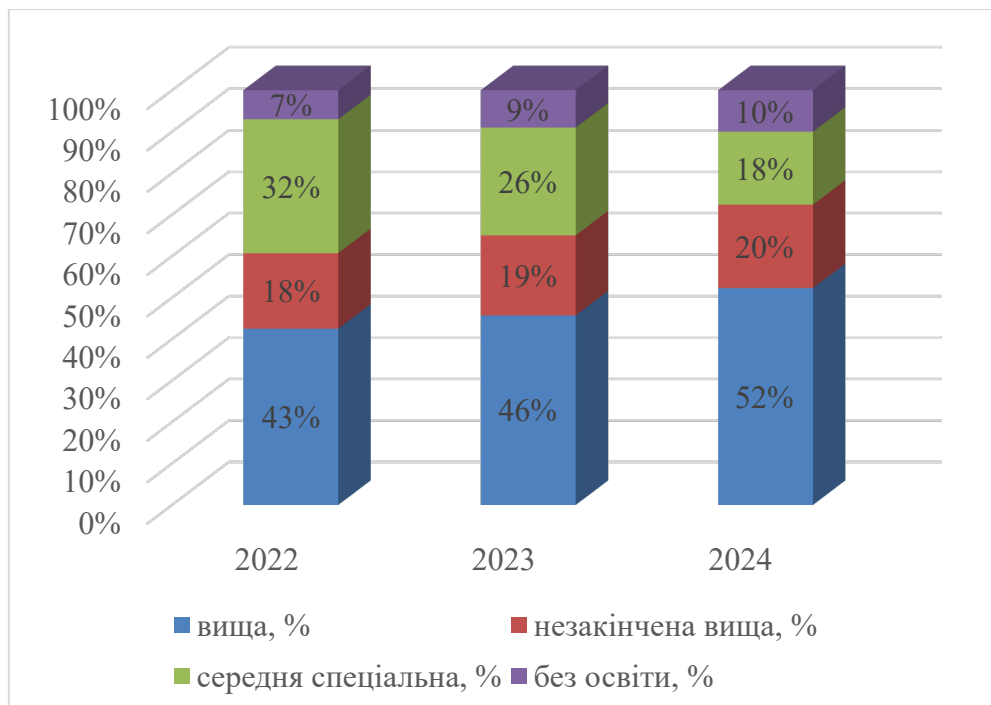


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за рівнем освіти за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

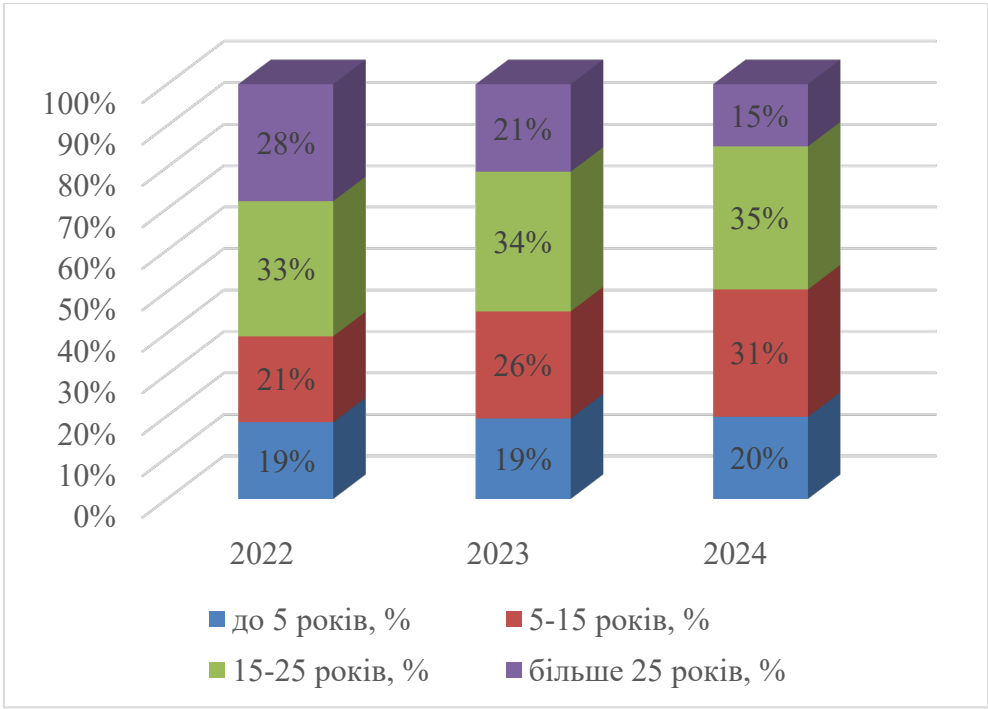


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за досвідом роботи за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

Здійснимо аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта». Задачі з управління персоналом в компанії виконують фахівці Дирекції з персоналу, до складу якої входять департамент навчання, розвитку та оцінки і департамент управління персоналом. В Дирекції з персоналу працює 48 працівників. Опис задач фахівців Дирекції приведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Опис задач фахівців Дирекції з персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Департаменти Дирекції	Фахівець	Задачі
1	2	3	4
1	Дирекція	Керівник Дирекції	Загальне управління роботою дирекції, визначення концепту управління персоналом в компанії, розробка заходів по підвищенню ефективності управління персоналом, управління мотиваційною моделлю (матеріальні та нематеріальні складові)
		Заступник Керівника Дирекції	Виконання задач керівника на період його відсутності. Координація проєктів із питань підвищення ефективності управління персоналом. Контроль роботи персоналу відділів

Продовження табл.2.3

1	2	3	4
2	Департамент навчання, розвитку та оцінки	Керівник відділу	Загальне управління роботою відділу, визначення концепту управління персоналом із питань навчання, розвитку та оцінки; погодження планів навчань; погодження планів індивідуального розвитку та кар'єрного зростання
		Менеджер з навчання	Складання планів навчання; погодження списків працівників для проходження навчання; проведення тренінгів; оцінювання ефективності навчання
		Менеджер з розвитку	Складання та обговорення планів індивідуального розвитку та кар'єрного зростання із персоналом; організація заходів
		Менеджер з оцінювання	Проведення оцінювання роботи персоналу (спільно із керівниками підрозділів)
3	Департамент управління персоналом	Керівник відділу	Загальне управління роботою відділу, визначення концепту управління персоналом
		Менеджер з персоналу	Кадрове діловодство, управління адаптацією
		Менеджер з пошуку персоналу	Рекрутинг, проведення співбесід із кандидатами на посади (спільно із керівниками підрозділів), розміщення вакансій

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Департаментом навчання, розвитку та оцінювання роботи персоналу забезпечено різнорівневу систему навчання та розвитку працівників компанії, втіленої у наступних ключових векторах: «→ система первинного навчання персоналу → навчання стандартам якості послуг та стандартам роботи із клієнтами → програми та система професійного розвитку → навчання персоналу категорії «управлінський»».

Формами навчання працівників в компанії є наступні: «дистанційний формат навчання на навчальному порталі від компанії → тренінгове навчання (силами персоналу Департаменту навчання, розвитку та оцінки) → практики наставництва → навчання під час виконання посадових обов'язків на робочому місці». Управління персоналом в компанії здійснюється на основі КЗпП та внутрішніх регламентів та положень із питань управління кадрами, до яких слід віднести: «Кодекс корпоративної етики» (окреслені цінності, правила, норми і стандарти роботи); «Політика протидії шахрайству»; «Політика управління

конфліктами інтересів»; «Політика рівних можливостей для персоналу». Ефективність системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити на основі показників якості трудового життя працівників, що буде представлено в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз якості трудового життя працівників

Аналіз якості трудового життя працівників в ТОВ «Нова Пошта» приведемо за двома напрямками:

1. На основі результатів опитування персоналу щодо якості трудового життя.

В таблиці 2.4 приведені пошукові запитання для проведення опитування персоналу щодо якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» (Додаток В). Вибірка опитуваних склала 8500 осіб.

Нижче приведемо результати проведеного опитування та зробимо висновки щодо якості трудового життя працівників.

2.1. Чи є виконувані посадові обов'язки для Вас цікавими? (одиничний вибір)

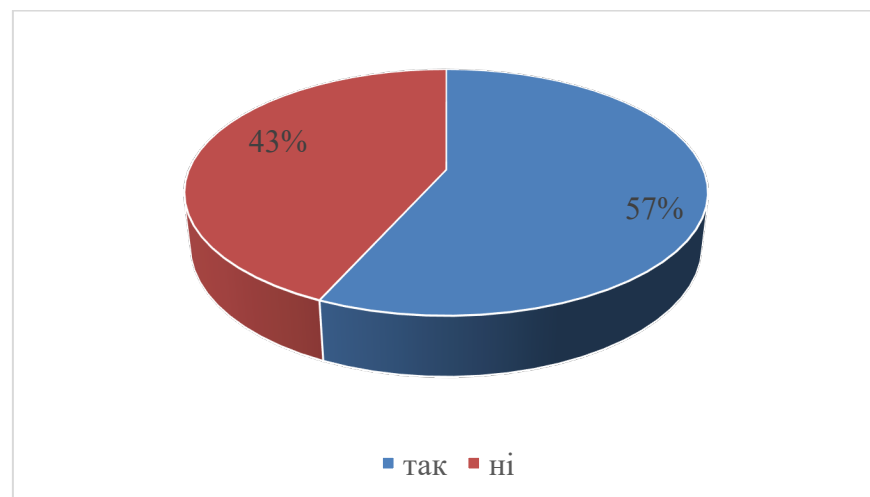


Рисунок 2.4 – Відповідь на запитання «Чи є виконувані посадові обов'язки для Вас цікавими?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

43% опитаних не вважають свою роботу цікавою, це дає підстави стверджувати, що якість трудового життя для даних працівників є низькою (рис.2.4).

2.2. Що на Вашу думку підвищуватиме рівень зацікавленості працівників? (множинний вибір)



Рисунок 2.5 – Відповідь на запитання «Що на Вашу думку підвищуватиме рівень зацікавленості працівників роботою?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Всі ініціативи, пропоновані в межах опитування є цікавими для персоналу, і вважаються доцільними для впровадження із метою підвищення якості трудового життя (рис.2.5).

2.3. Чи забезпечені в компанії умови постійного професійного зростання? (одиничний вибір).

Більшість опитаних вважає, що умови постійного професійного зростання скоріш не забезпечені, ніж забезпечені, що наголошує на необхідності впровадження заходів, направлених на покращення цих умов (п.2.4) (рис.2.6). Всі заходи є цікавими для персоналу, проте більшість віддала перевагу розширенню можливостей навчання, організованого сторонніми компаніями, - 82% та наданню можливостей до навчання в Університетах України – 82%. 75% вибірки

наголошують на важливості розширення можливостей навчання в компанії (рис.2.7).

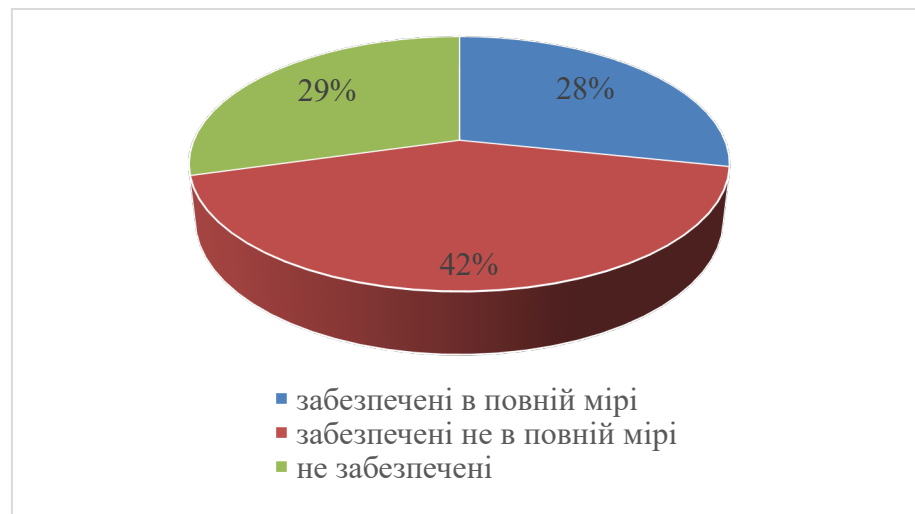


Рисунок 2.6 – Відповідь на запитання «Чи забезпечені в компанії умови постійного професійного зростання?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

2.4. Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови професійного зростання? (множинний вибір)

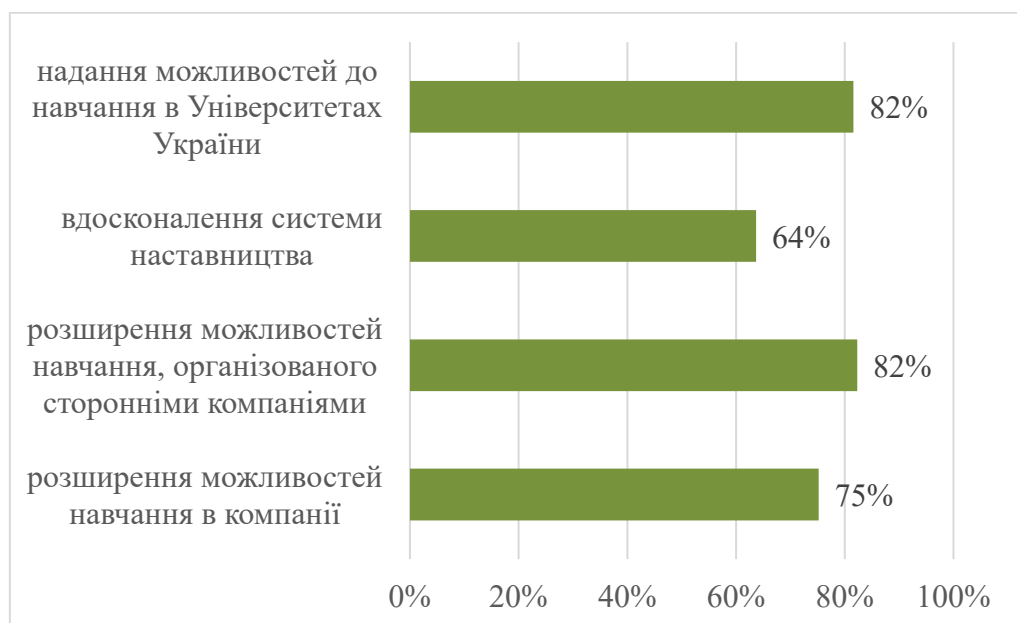


Рисунок 2.7 – Відповідь на запитання «Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови професійного зростання?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

2.5. Чи забезпечені в компанії умови розвитку творчих здібностей працівників? (одиничний вибір). Більшість опитаних зазначили, що умови розвитку творчих здібностей працівників скоріш незабезпечені, ніж забезпечені – 73% вибірки, що своєю чергою дає підстави стверджувати доцільність впровадження заходів, направлених на покращення цих умов (п.2.6).

2.6. Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови розвитку творчих здібностей працівників? (множинний вибір)



Рисунок 2.8 – Відповідь на запитання «Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови розвитку творчих здібностей працівників?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Працівникам цікаві всі ініціативи, проте більшість обрала «впровадження власних ініціатив» - 83% (рис.2.8).

2.7. Чи вважаєте Ви, що матеріальна винагорода та визнання результатів є справедливими? (одиничний вибір). Більшість опитаних вважає матеріальну винагороду та визнання результатів несправедливими (72% опитаних).

2.8. Які напрямки з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації є доцільними? (множинний вибір). Працівники наголошують на необхідності перегляду бонусної системи для відділів та підвищенні річних преміальних (рис.2.9).

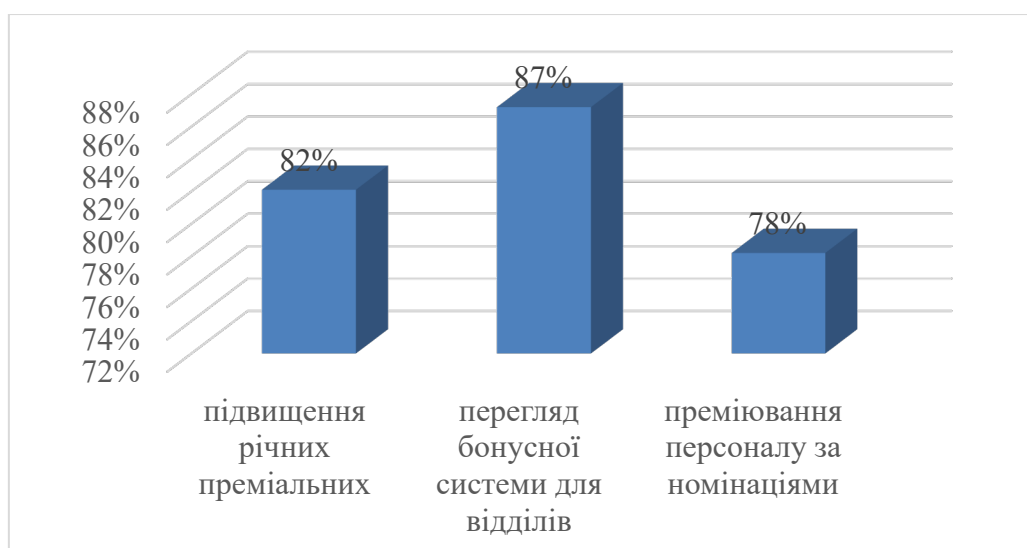


Рисунок 2.9 – Відповідь на запитання «Які напрямки з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації є доцільними?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

2.9-2.14. Відповіді на запитання 9-14.



Рисунок 2.10 – Відповіді на запитання 9-14

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, діаграма демонструє наступне (рис.2.10): соціальним пакетом не задоволений 61% опитаних; тривалість робочого дня не підходить для 45%

вибірки; 47% вважають, що гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі не забезпечені; для 84% опитаних працівників обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які стосуються його роботи чи її частини; 62% наголосили, що контроль керівництва повинен бути мінімальним, проте завжди здійснюватися у випадку необхідності; більшість (92%) зазначили відповідність умов праці всім санітарно-гігієнічним нормам.

2. На основі низки фінансово-економічних показників: середня заробітна плата в компанії, середня заробітна плата в цілому по ринку праці в Україні, мінімальна заробітна плата, продуктивність праці, показник плинності кадрів, бренд роботодавця за моделлю «Бренд репутації компанії», рівень задоволеності працею (за результатами опитування в п.1), кількість лікарняних днів, рівень професійного розвитку (частка працівників, якими пройдено навчання).

Таблиця 2.5 - Аналіз якості трудового життя працівників в ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	2022	2023	2024	Темпи приросту 2024 рік до 2022 року	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Продуктивність праці, млн.грн../осіб	0,90	1,17	1,63	0,72	80%
2	Бренд роботодавця (Додаток Б) (середня репутація за брендом роботодавця), балів	58	61	65	7	12%
3	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць	34,65	36,90	39,70	5,05	15%
	Персонал категорії «адміністративний»	42,10	45,40	47,25	5,15	12%
	Персонал категорії «виробничий»	27,20	28,40	32,15	4,95	18%
4	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць по Україні	13,40	14,30	17,48	4,08	30%
5	Мінімальна заробітна плата, тис.грн. / в місяць по Україні	6,70	7,10	8,00	1,30	19%
6	Кількість працівників, що пройшли навчання	14571	16185	15243	671	5%
7	Пройшли навчання (% в загальній структурі)	46%	52%	55%	9%	-
	Персонал категорії «адміністративний»	38%	27%	23%	-15%	-
	Персонал категорії «виробничий»	48%	58%	63%	15%	-
8	Плинність персоналу, %	9,5	9,0	9,0	-0,5	-5%
	Персонал категорії «адміністративний»	8	8	8	0,0	0%
	Персонал категорії «виробничий»	11	10	10	-1,0	-9%
9	Рівень задоволеності працею, %	60%	61%	58%	-1%	-

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7
	Персонал категорії «адміністративний»	65%	67%	64%	-1%	-
	Персонал категорії «виробничий»	54%	55%	52%	-2%	-
10	Кількість лікарняних днів на працівника	10,45	10,5	11,6	1,15	11%
	Персонал категорії «адміністративний»	8,2	7,6	9,4	1,2	15%
	Персонал категорії «виробничий»	12,7	13,4	13,8	1,1	9%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Позитивним слід зазначити прискорення темпів зростання продуктивності праці (+80%) (рис.2.11) над темпами зростання середньої заробітної плати за категоріями «адміністративний» (+12%) та «виробничий персонал» (+18%). Дана динаміка демонструє відносно високу якість трудового життя працівників, що мотивує їх до ефективної роботи, і це доводить динаміка показника продуктивності праці.



Рисунок 2.11 – Динаміка показника продуктивності праці за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.5

Бренд репутації компанії за компонентом «бренд роботодавця» (Додаток Б) демонструє середній рівень в межах 59-65 балів (за 4 останні роки), проте відзначена динаміка до підвищення, що також доводить підвищення якості трудового життя. Середня заробітна плата в компанії перевищує середню

зарплату по Україні та мінімальну зарплату, що підтверджує ефективність мотиваційної моделі. Показник плинності кадрів скорочується, що є також позитивно. Плинність кадрів за категорією «виробничий персонал» перевищує показник за категорією «адміністративний персонал», що пояснюється більш важкими умовами праці для даної категорії персоналу. Навчання за підсумками 2024 року пройшли 23% адміністративного персоналу та 63% персоналу категорії «виробничий». Частки зростають, що демонструє зацікавленість компанії в підвищенні професійного рівня працівників, проте слід зазначити низький рівень показників. Рівень задоволеності працею скорочується, що демонструє скорочення мотивації персоналу через якість трудового життя (зниження якості) (рис.2.12).

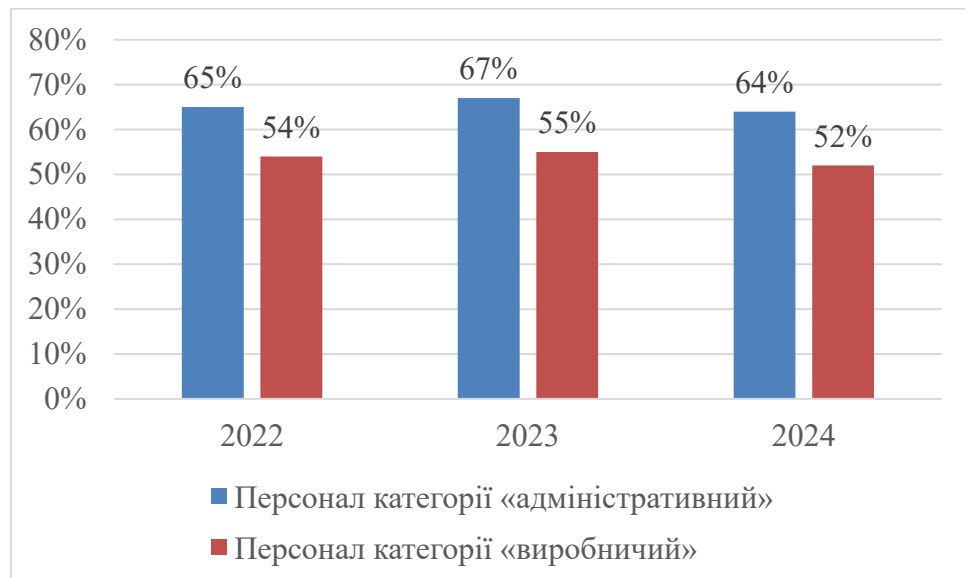


Рисунок 2.12 – Динаміка показника рівень задоволеності працею за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

Порівняльний аналіз якості трудового життя за категоріями персоналу демонструє таблиця 2.6. Отже, середня заробітна плата вища у персоналу категорії «адміністративний», адміністративний персонал більше задоволений роботою в компанії, що також доводить більш тривалий період роботи. Прогалинами в структурі забезпечення якості трудового життя є умови праці (стресові ситуації) – для обох категорій персоналу та високий рівень фізичного

навантаження для категорії персоналу «виробничий». Характерними є низькі можливості до кар'єрного зростання для виробничого персоналу та середня для адміністративного.

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналіз якості трудового життя за категоріями персоналу в ТОВ «Нова Пошта» (2024 рік)

№	Показник	Адміністративний персонал	Виробничий персонал
1	2	3	4
1	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць	47,25	32,15
2	Рівень задоволеності працею в компанії ТОВ «Нова Пошта», %	64	52
3	Плинність персоналу, %	8	10
4	Кількість лікарняних днів на працівника	9,4	13,8
5	Середня тривалість роботи в компанії ТОВ «Нова Пошта», років	5,2	4,3
6	Умови праці		
	ступінь фізичного навантаження (рівень)	низький	високий
	стресові ситуації (рівень)	середній	високий
7	Можливості до кар'єрного зростання	середні	низькі
8	Доступ до навчання та підвищення кваліфікації	середні	низькі
9	Гнучкість графіку роботи	Регламентований	Жорсткий
10	Соціальний пакет	Повний	Повний

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Таблиця 2.7 демонструє аналіз ефективності заходів із покращення якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7 - Аналіз ефективності заходів із покращення якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

№	Заходи	Очікуваний ефект	Фактичний результат	Відхилення
1	2	3	4	5
1	Впровадження програми стажування для персоналу категорії «виробничий»	+15% продуктивності праці	+10% продуктивності праці	-5%
2	Розробка нової навчальної програми для категорії персоналу «адміністративний»	+5% задоволеності якістю трудового життя	+3% задоволеності якістю трудового життя	-2%
3	Підвищення рівня оплати праці – оклад +10%			
	Персонал категорії «адміністративний»	-2% скорочення плинності	Без змін	-2%
	Персонал категорії «виробничий»	-2% скорочення плинності	-1% скорочення плинності	-1%

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5
4	Перегляд програми бонусів - +15%			
	Персонал категорії «адміністративний»	+5% задоволеності якістю трудового життя	+3% задоволеності якістю трудового життя	-2%
	Персонал категорії «виробничий»	+8% задоволеності якістю трудового життя	+5% задоволеності якістю трудового життя	-3%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Найбільш дієвими є заходи підвищення оплати праці для персоналу категорії виробничий – вдалось досягнути скорочення плинності кадрів на 1% (при запланованому рівні -2%). Адміністративний персонал з точки зору змін показників якості трудового життя не є суттєво чутливим до змін в оплаті праці, для персоналу даної категорії важливу роль відіграють можливості кар'єрного та професійного зростання. Розробка нової навчальної програми для категорії персоналу «адміністративний» дозволила досягнути приросту показника задоволеності на 3% (проти 5% запланованих). При цьому впровадження програми стажування для персоналу категорії «виробничий» посприяло підвищенню продуктивності праці на 10% (проти 15% запланованих).

В таблиці 2.8 приведений перелік методів навчання для різних категорій персоналу. Отже, адміністративний персонал має більше можливостей до навчання, що наголошує на важливості розширення навчальних пропозицій для персоналу категорії «виробничий». Найбільш популярними навчальними програмами є курси англійської мови, «LEAN-школа ощадливого виробництва», «Microsoft Excel», «Ефективний Middle-менеджер».

Мотиваційною моделлю в ТОВ «Нова Пошта» окреслені заходи матеріальної та нематеріальної мотивації. Цікавим інструментом нематеріальної мотивації є «Lean-ярмарки», що організовуються в компанії. Ярмарки за характером проведення є урочистими заходами, де команди працівників із різних

підрозділів пропонують проекти, метою яких оптимізація діяльності компаній та інноваційний розвиток, демонструють ефекти від впровадження.

Таблиця 2.8 – Методи навчання для різних категорій персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

№	Методи	Адміністративний персонал	Виробничий персонал
1	2	3	4
1	Інструктаж	*	
2	Наставництво	*	
3	Тренінги – внутрішні	*	*
4	Тренінги – зовнішні	*	*
5	Стажування		*
6	Стратегічні тренінги, бізнес-ігри	*	
7	Тренінги з комунікації, техніки продажу		*
8	Моделювання ситуацій	*	*
9	Оцінка KPI	*	*
10	Онлайн-курси, самостійне навчання	*	*
	Разом	8	7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [24]

Переможці обираються шляхом проведення голосування та на основі рішень рекомендаційної комісії; працівники команди, що перемогла, отримують грошові винагороди у формі премій та сертифікати на оплату відпочинку. За умов воєнного стану особливої актуальності набув проєкт «Доставка гарних новин в компанії» (метод нематеріальної мотивації), який до війни пропонувався зовнішній аудиторії. «Гарна новина» — це формат приємного сюрпризу для працівника, який був номінований колегами на доставку цієї «гарної новини». Для номінування використовується постійно діюча інформаційна платформа. Колегами описується історія колеги, який на їх думку заслуговує на сюрприз, та пропонується керівництву, що саме зробити для нього: подарунок, приємна емоція тощо. В ТОВ «Нова Пошта» також організовано роботу Клубів за інтересами. Компанія пропонує курси англійської мови, працює «Клуб лагідної українзації», «Біговий клуб Біг».

Отримані результати зведемо у формі SWOT-аналізу якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Розширення обсягів діяльності, що робить необхідним збільшення чисельності персоналу	Бренд репутації компанії за компонентом «бренд роботодавця» (Додаток Б) демонструє середній рівень в межах 59-65 балів
Висока якість трудового потенціалу	43% опитаних не вважають свою роботу цікавою, це дає підстави стверджувати, що якість трудового життя для даних працівників є низькою
Низька плинність кадрів	Більшість опитаних вважає, що умови постійного професійного зростання скоріш не забезпечені, ніж забезпечені
Зростання продуктивності праці - прискорення темпів зростання продуктивності праці (+80%) над темпами зростання середньої заробітної плати за категоріями «адміністративний» (+12%) та «виробничий персонал» (+18%)	Умови розвитку творчих здібностей працівників скоріш незабезпечені, ніж забезпечені
Направленість роботи Дирекції з персоналу на підвищення якості трудового життя персоналу	Більшість опитаних вважає матеріальну винагороду та визнання результатів несправедливими
Середня заробітна плата в компанії перевищує середню зарплату по Україні та мінімальну зарплату	Середній рівень задоволеності персоналу компонентами соціального пакету
Умови праці відповідають всім санітарно-гігієнічним нормам	Незадоволеність персоналу тривалістю робочого дня
	Гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі не забезпечені
Загрози	Можливості
Скорочення продуктивності праці	Реалізація заходів, направлених на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників: можливість ротації; можливість стажування; реалізація спільних проєктів; впровадження власних ініціатив
Зростання плинності кадрів	Реалізація заходів, направлених на забезпечення умов постійного професійного зростання: розширення можливостей навчання в компанії; розширення можливостей навчання, організованого сторонніми компаніями; вдосконалення системи наставництва; надання можливостей до навчання в Університетах України
Погіршення репутації компанії за компонентом «бренд роботодавця»	Реалізація заходів, направлених на забезпечення умов творчих здібностей: реалізація спільних проєктів; впровадження власних ініціатив; можливості до участі в прийнятті рішень щодо оптимізації бізнес-процесів
Скорочення обсягів діяльності через низьку мотивацію персоналу та скорочення зацікавленості у виконуваній роботі	Реалізація заходів з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації: підвищення річних преміальних; перегляд бонусної системи для відділів; преміювання персоналу за номінаціями «креативність», «відповідальність», «продуктивність»

Джерело: розроблено автором

Систематизуємо виділені проблеми, зазначимо причини їх виникнення (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Систематизація виділених проблем, причини їх виникнення

№	Проблема	Причини
1	2	3
1	Умови постійного професійного зростання та розвитку творчих здібностей працівників скоріш не забезпечені, ніж забезпечені (результати опитування)	Нерівномірність умов для професійного зростання та розвитку творчих здібностей персоналу різних категорій: адміністративний персонал має більше можливостей до навчання, що наголошує на важливості розширення навчальних пропозицій для персоналу категорії «виробничий»
2	Матеріальна винагорода та визнання результатів діяльності є несправедливими (результати опитування)	Скорочення витрат на професійний розвиток персоналу за умов воєнного стану (кризові умови), спрямування коштів на реалізацію соціальних ініціатив, пов'язаних із наданням допомоги ЗСУ, ВПО тощо
3	Плинність кадрів за категорією «виробничий персонал» перевищує показник за категорією «адміністративний персонал»	Більш важкі умови праці для категорії персоналу «виробничий»
4	Скорочення показника «рівень задоволеності працею»	Нерівномірність умов для професійного зростання та розвитку творчих здібностей, високий рівень фізичного навантаження для категорії персоналу «виробничий», скорочення витрат на професійний розвиток персоналу за умов воєнного стану
5	Гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі не забезпечені	Проблеми в моделі управління персоналом і неконтрольовані зі сторони компанії чинники (воєнний стан, який є причиною багатьох психологічних проблем та напруженості в колективі)

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою підвищення якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» доцільними до впровадження є заходи, направлені на підвищення рівень зацікавленості роботою серед працівників; заходи, направлені на забезпечення умов постійного професійного зростання; заходи, направлені на забезпечення умов творчих здібностей; заходи з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації, що буде детально розглянуто в наступному розділі.

Таким чином, результати дослідження, представлені в даному розділі, демонструють розширення обсягів діяльності компанії та покращення фінансово-економічних результатів. Середньоспискова чисельність персоналу

станом на кінець 2024 року становила 27509 осіб, що менше на 3977 працівників або на 13% порівняно із 2022 роком. Скорочення персоналу в 2022 році порівняно із 2021 роком пояснюється припиненням діяльності компанії в регіонах, де точаться активні бойові дії, та в населених пунктах в тимчасовій окупації. Позитивну динаміку демонструє показник продуктивності праці – зростання на 0,72 млн.грн. / 1 особа або на 80%. Задачі з управління персоналом в компанії виконують фахівці Дирекції з персоналу.

Слабкими сторонами з точки зору забезпечення якості трудового життя відзначені: бренд репутації компанії за компонентом «бренд роботодавця» демонструє середній рівень; більшість персоналу вважає свою роботу нецікавою; умови професійного зростання та розвитку творчих здібностей скоріш не забезпечені; персонал вважає матеріальну винагороду та визнання результатів несправедливими; незадоволеність персоналу тривалістю робочого дня; гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі не забезпечені. Сильними сторонами є наступні аспекти: розширення обсягів діяльності, що робить необхідним збільшення чисельності персоналу; висока якість трудового потенціалу; низька плинність кадрів; зростання продуктивності праці; направленість роботи Дирекції на підвищення якості трудового життя персоналу; середня заробітна плата перевищує середню зарплату по Україні та мінімальну зарплату; умови праці відповідають санітарно-гігієнічним нормам. В цьому контексті доцільно окреслити вектори підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві та впровадити відповідні заходи.

РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві

Представлений в другому розділі аналіз якості трудового життя працівників дозволив виявити низку недоліків, тому із метою їх усунення та підвищення якості трудового життя персоналу в ТОВ «Нова Пошта» пропонуються наступні заходи до впровадження:

1.Заходи, направлені на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників.

1.1.Адміністративний персонал:

В контексті даної групи заходів доцільною буде пропозиція щодо надання можливостей ротації адміністративному персоналу. Раз в місяць пропонується номінація «Я виконую твою роль». Метою ініціативи є обмін досвідом між відділами; розширення кола знань персоналу; підвищення рівня розуміння процесів, за які є відповідальним колега; посилення поваги до роботи персоналу інших відділів; розуміння в реальних ситуаціях та кейсах проблем, з яким стикається певний відділ. Тривалість номінації 1 тиждень для виконання всіх задач, окреслених її метою.

Опис алгоритму впровадження номінації «Я виконую твою роль» в межах програм ротації приведений в таблиці 3.1. Для прикладу це буде ротація персоналу двох відділів – фінансовий відділ (менеджер) та відділ маркетингу (маркетолог, відповідальний за маркетингові дослідження). По завершенню програми ротації заповнюється формуляр кожним працівником, що приймав участь: він висловлює свою точку зору щодо можливостей покращення роботи відділу, ділиться враженнями, вказує на те, що було найбільш цікавим, а що не зацікавило, відзначає задачі, які було важко виконувати, а які, навпаки, були не дуже складними.

Таблиця 3.1 - Опис алгоритму впровадження номінації «Я виконую твою роль» в межах програм ротації (приклад)

№	Етап	Фінансовий менеджер – у відділі маркетингу	Маркетолог – у фінансовому відділі
1	2	3	4
1	Ознайомлення із задачами колеги	Визначення необхідності проведення маркетингового дослідження, визначення цілей та мети дослідження, виокремлення вибірки – формування портрету цільової аудиторії, складання пошукових запитань або алгоритму дослідження у випадку вивчення нового ринку чи сегменту (наприклад, вихід на ринки країн ЄС)	Управління фінансовими потоками, робота із платіжним календарем та Звітом про рух грошових коштів, контроль касових розривів, оптимізація структури фінансових ресурсів, побудова фінансової моделі руху грошових коштів від трьох видів діяльності
2	Ознайомлення із задачами відділу	Управління маркетинговою діяльністю (цінова, комунікаційна, асортиментна, політика просування товарів та інші аспекти), ознайомлення із формами звітності, які складає відділ, вивчення особливостей контролю виконання заходів із управління маркетинговою діяльністю, бюджетування заходів	Фінансове управління та бюджетування, фінансовий аналіз, калькулювання витрат на послуги, оптимізація витратності бізнесу, робота із банківськими установами, інвестиційна діяльність
3	Виокремлення проблем	Відсутність Положення або концептуального опису проведення маркетингових досліджень різних типів, що робить тривалість дослідження довшою, а результати поверховими	Проблеми в платіжній дисципліні з точки зору вчасності оплат від корпоративних клієнтів, проблеми з експортом даних по обороту у відділеннях в облікову програму компанії
4	Розробка пропозицій	Розробка алгоритму проведення досліджень залежно від предмету: дослідження ринку логістичних послуг в Україні (компанія вже працює), дослідження ринку логістичних послуг в інших країнах (компанія планує вихід на новий ринок), дослідження споживчої поведінки	Впровадження заходів із питань покращення платіжної дисципліни (робота група персоналу Фінансового департаменту, керівників операційних сегментів, відділень (10)); оновлення модулів інформаційних систем

Джерело: розроблено автором

Це дозволить підвищити мотивацію персоналу через відчуття важливості їх точки зору та рекомендацій із питань підвищення якості праці і загальної результативності. Важливо також матеріально замотивувати персонал, що

приймає участь в номінації – одноразова виплата в кінці місяця (наприклад, 1000 або 2000 грн).

1.2. Виробничий персонал – персонал відділень «Нова Пошта»:

В контексті даної групи заходів доцільною буде пропозиція щодо стажування персоналу відділень «Нова Пошта» в інших відділеннях, наприклад, адміністратор відділення в м.Київ стажується у відділенні в м.Рівне, і навпаки. Задачі адміністраторів схожі, проте кожне відділення має власну специфіку діяльності, відмінності в цільових групах - різні обмеження по прийому товарів по вазі, розмір відділення, наявність окремого складського приміщення, наявність поштоматів або експрес-доставки тощо. Проходячи стажування в іншому відділенні, персоналом формується критична точка зору щодо впровадження заходів із вдосконалення в своєму відділенні, або імплементації досвіду зі свого відділення у відділення стажування.

Метою ініціативи є обмін досвідом між відділеннями; підвищення рівня розуміння процесів, що налагоджені в іншому відділенні – виокремлення сильних та слабких сторін. Тривалість ініціативи – 1 місяць. Реалізація заходу дозволить підвищити мотивацію персоналу через відчуття важливості їх точки зору та рекомендацій із питань підвищення якості праці і загальної результативності у відділенні стажування. Важливо також матеріально замотивувати персонал, що приймає участь в стажуванні – одноразова виплата в кінці місяця (наприклад, 1000 або 2000 грн).

2. Заходи, направлені на забезпечення умов постійного професійного зростання.

Як наголошувалось вище, компанією пропонується низка навчальних програм, направлених на підвищення кваліфікації персоналу та якості знань, проте на нашу думку, бракує креативних інноваційних розробок, якими охоплюється аспект впровадження практичних кейсів, що стосуються специфіки роботи компанії в умовах активної експансії бізнесу – як вертикальної, так і горизонтальної. Доцільно впроваджувати нові тренінгові програми, зокрема:

2.1. Для адміністративного персоналу прикладом є наступний кейс:

2.1.1. кейс «Ми відкриваємо нове відділення в країні ЄС». Пропонується створити 3 робочі групи для 3 країн: Німеччина, Словаччина та Польща. Кожна робоча група складається із 4 фахівців: працівник відділу розвитку, відділу маркетингу, фінансового відділу, відділу персоналу. Кожна робоча група має спільну мету – розробка реального інвестиційного проєкту по відкриттю відділення, використання свого досвіду, навичок та вмінь, розробка пропозицій по підвищенню ефективності операційних процесів.

Матриця розподілу задач в межах впровадження кейсу «Ми відкриваємо нове відділення в країні ЄС» приведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця розподілу задач в межах впровадження кейсу «Ми відкриваємо нове відділення в країні ЄС»

№	Задача	Працівник відділу розвитку	Працівник відділу маркетингу	Працівник фінансового відділу	Працівник відділу персоналу
1	2	3	4	5	6
1	Вивчення тенденцій ринку, де планується відкрити відділення	*	*		
2	Оцінювання ефективності роботи відділень в країні (за наявності), виокремлення проблем та можливостей	*	*		
3	Формування портрету споживача логістичних послуг		*		
4	Оцінювання інвестиційних витрат			*	
5	Оцінювання маркетингових витрат та витрат на оплату праці, складання штатного розкладу		*	*	*
6	Пошук персоналу, навчання				*
7	Прогнозний розрахунок показників ефективності				*
8	Запуск проєкту	*	*		

Джерело: розроблено автором

Оцінювання кейсу відбувається за наступними критеріями:

— використання технік стратегічного аналізу (наприклад, карта стратегічних груп, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Мак-Кінсі, методики аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища);

- креативність підходів до пошуку персоналу (вибір методів пошуку персоналу, навчання, розробка мотиваційної моделі);

- інноваційність підходів для організації заходів по відкриттю відділення та просування його послуг (маркетингові івенти, рекламні кампанії тощо).

2.2. Для виробничого персоналу прикладом є наступний кейс:

2.2.1. кейс «Ми вдосконалюємо методи роботи із клієнтами». Даний кейс також передбачає командний формат роботи. Може бути будь-яка кількість робочих груп, в кожній по 5 адміністраторів відділень «Нова Пошта». В межах кейсу охоплене вирішення наступних задач: виокремлення найбільш типових ситуацій взаємодій із клієнтами (позитивні випадки); виокремлення найбільш типових ситуацій взаємодій із клієнтами (негативні випадки); аналіз негативних випадків, виокремлення причин та моделювання сценаріїв їх вирішення. Кожна група розглядає власні кейси із власного досвіду, робить їх глибокий аналіз. За підсумками впровадження кейсу робочими групами розробляється Положення по роботі із клієнтами із переліком типових кейсів та алгоритмів їх розв'язання.

Оцінювання кейсу відбувається за наступними критеріями:

- інноваційність підходів до вирішення проблемних кейсів;
- використання правил ділової етики та психологічного самоуправління при вирішенні проблемних ситуацій.

3. Заходи, направлені на забезпечення умов творчих здібностей.

В межах даних заходів доцільним є впровадження ініціатив, пов'язаних із розвитком талантів персоналу, їх креативних здібностей, про які, на жаль, досить часто роботодавець і не знає. Це і навички малювання, ліплення, шиття ляльок Тільд, навички просторого моделювання або ландшафтного дизайну. Ці навички можна використати як для підвищення результативності бізнесу, так і якості трудового життя. Персонал відчуватиме гордість за власний проєкт. Ці ініціативи носитимуть більш соціальний і набуватимуть статусів проєктів в межах корпоративно-соціальної відповідальності. Такими прикладами можуть бути:

- кращий проєкт «Клумба біля відділення»;
- кращий проєкт «Оформлення кімнати для відпочинку персоналу»;
- проведення заходів та майстер – класів для дітей персоналу «Малювання», «Ліплення», «Пошиття ляльок Тільд» та інші;
- активізація участі персоналу в інших корпоративно-соціальних проєктах із застосуванням своїх творчих здібностей.

Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу, розуміння важливості його участі в соціальних ініціативах.

4.Заходи з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації. Візуалізуємо моделі матеріальної мотивації для персоналу категорії «адміністративний» та «виробничий».

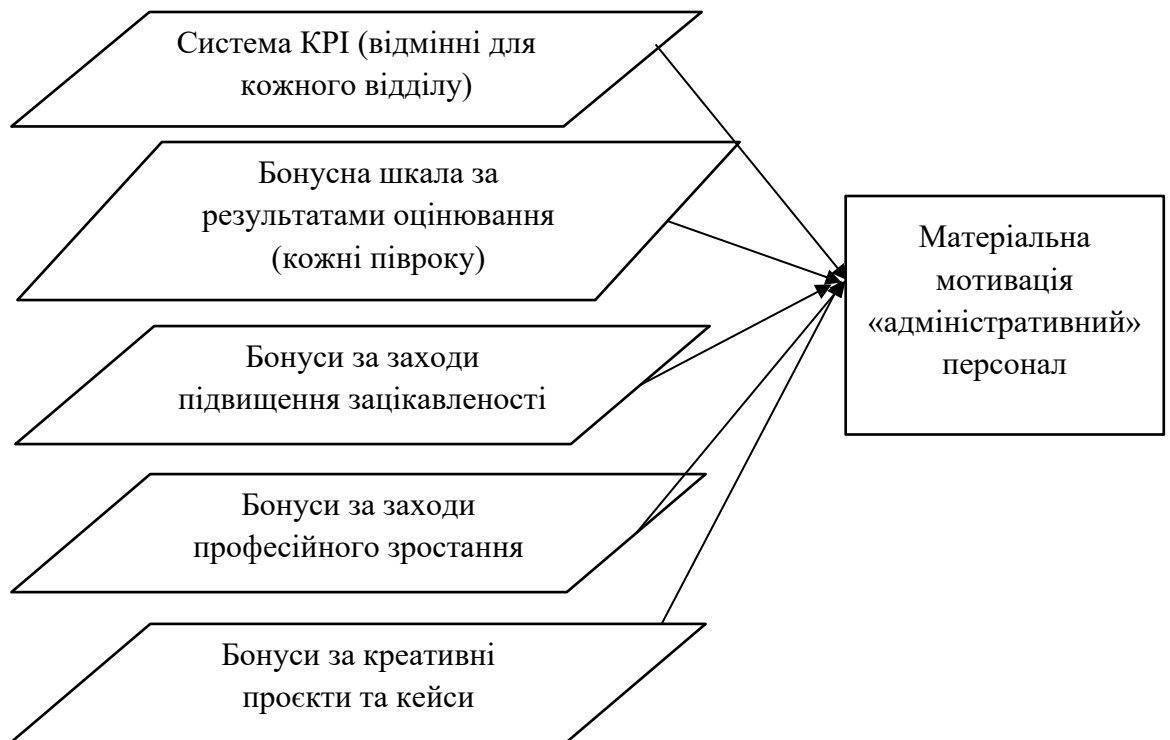


Рисунок 3.1 – Вдосконалена модель матеріальної мотивації для персоналу категорії «адміністративний»

Джерело: складено автором

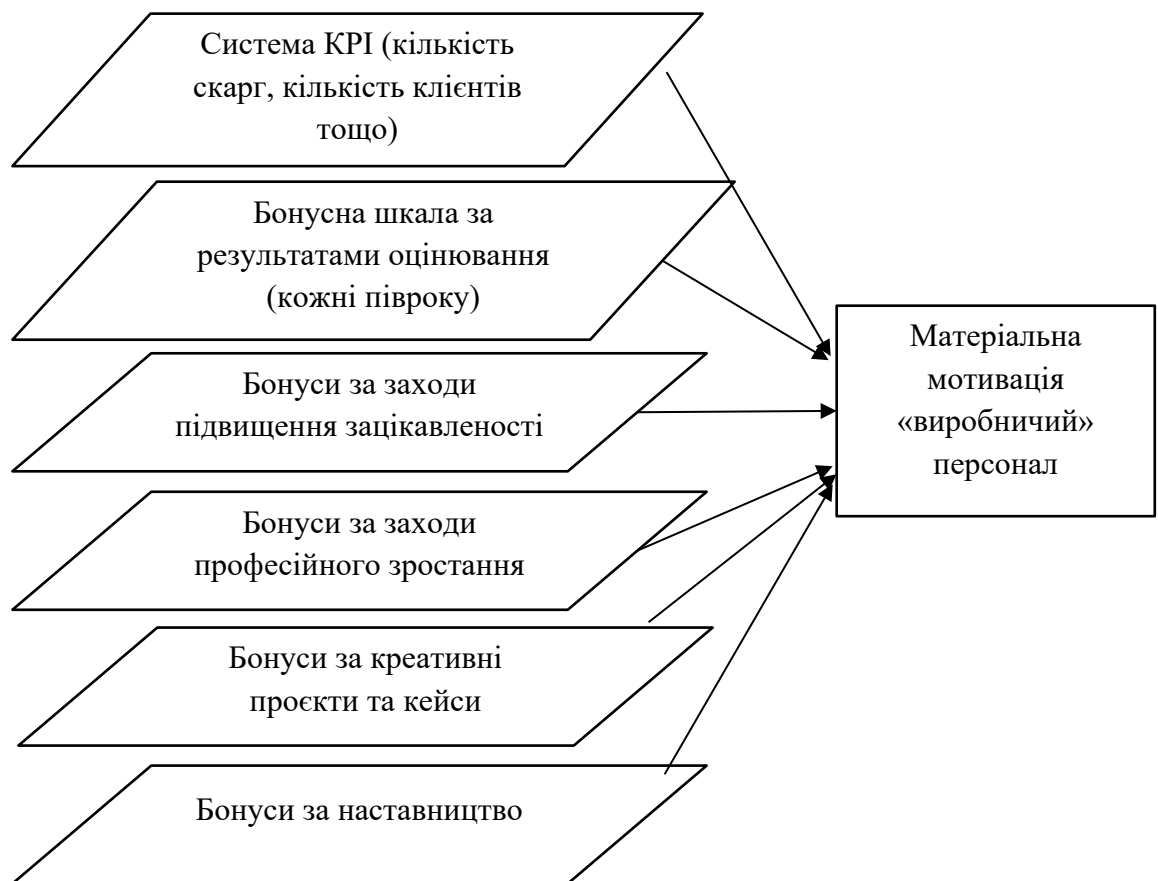


Рисунок 3.2 – Вдосконалена модель матеріальної мотивації для персоналу категорії «виробничий»

Джерело: складено автором

Впровадження заходів дозволить досягнути певних ефектів, які стосуються як показників фінансово-господарської діяльності (продуктивність праці, чистий дохід, кількість клієнтів, показник плинності кадрів, показник задоволеності роботою, тривалість роботи в компанії тощо); так соціальних ефектів (зростання вартості бренду компанії за компонентом «Корпоративно-соціальна відповідальність, розширення переліку соціальних ініціатив та залучення в них більшої кількості персоналу та інших стейкхолдерів); і маркетингових ефектів (зростання частки ринку, збільшення кількості клієнтів, зростання іміджу та конкурентоспроможності компанії, конкурентоспроможності послуг тощо). Детально зупинимось на цих аспектах в наступному параграфі.

3.2. Оцінка результативності впроваджених заходів

Впровадження заходів дозволить досягнути трьох типів ефектів, зокрема:

1. заходи, направлені на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників:

1.1. економічні ефекти: підвищення продуктивності праці, загального рівня зацікавленості роботою, скорочення плинності кадрів, підвищення мотивації через залучення персоналу в операційні процеси інших відділів;

1.2. соціальні ефекти: розуміння важливості кожного працівника та його виключної ролі в моделі оптимізації бізнес-процесів;

1.3. маркетингові ефекти: зростання конкурентоспроможності бізнесу та послуг, підвищення інвестиційної привабливості;

2. заходи, направлені на забезпечення умов постійного професійного зростання:

2.1. економічні ефекти: підвищення продуктивності праці, загального рівня зацікавленості роботою, скорочення плинності кадрів, підвищення якості знань, скорочення кількості помилок, активізація розвитку бізнесу;

2.2. соціальні ефекти: розуміння важливості кожного працівника та його виключної ролі в моделі оптимізації бізнес-процесів;

2.3. маркетингові ефекти: зростання конкурентоспроможності бізнесу та послуг, підвищення інвестиційної привабливості за рахунок впровадження креативних інноваційних розробок;

3. заходи, направлені на забезпечення умов творчих здібностей:

3.1. економічні ефекти: підвищення продуктивності праці, загального рівня зацікавленості роботою, скорочення плинності кадрів;

3.2. соціальні ефекти: розширення ініціатив корпоративно-соціальної відповідальності як для партнерів, так і для персоналу, залучення персоналу до участі в ініціативах;

3.3.маркетингові ефекти: зростання конкурентоспроможності бізнесу та послуг, підвищення інвестиційної привабливості за рахунок застосування в практиці управління бізнесом творчих здібностей;

4.заходи з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації:

4.1.економічні ефекти: підвищення продуктивності праці, загального рівня зацікавленості роботою, скорочення плинності кадрів, підвищення мотивації та бажання виконувати роботу краще;

4.2.соціальні ефекти: ТОВ «Нова Пошта» - соціально-орієнтований бізнес з точки зору управління персоналом;

4.3.маркетингові ефекти: зростання конкурентоспроможності бізнесу та послуг.

Аналіз якості трудового життя працівників, приведений в другому розділі, продемонстрував наявність резервів щодо покращення низки показників: рівень продуктивності праці, показник плинності кадрів, ступінь задоволеності якістю трудового життя. Припускаємо, що впровадження заходів дозволить досягнути окреслених нормативно показників. Станом на кінець 2024 року чисельність персоналу складала 27509 осіб.

Таблиця 3.3 - Оцінка результативності впроваджених заходів - основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» - прогноз на 2025 рік

№	Показник	Резерв зростання показника / Коментарі та обґрунтування розрахунків	2024 факт	2025 прогноз	Темпи приросту 2025 рік до 2024 року	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн.грн.	розрахунок через показник продуктивності праці	44779	51496	6717	15%
2	Собівартість, млн.грн.	розрахунок через показник рентабельності за валовим прибутком	35284	40577	5293	15%
3	Валовий прибуток, млн.грн.	Чистий дохід - собівартість	9495	10919	1424	15%
4	Чистий прибуток, млн.грн.	Валовий прибуток + Операційні доходи - Операційні витрати	2500	1892	-608	-24%

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6	7
5	Витрати на оплату праці, млн.грн.	Середня заробітна плата * чисельність персоналу	12121	14154	2033	17%
6	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць	зростання на 8%	39,7	42,88	3,18	8%
7	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	-	27509	27509	0	0%
8	Продуктивність праці, млн.грн./осіб	15%	1,63	1,87	0,24	15%

Джерело: складено автором

Отже, реалізація заходів сприятиме підвищенню чистого доходу компанії та продуктивності праці. Так, чистий дохід зросте на 15% та за прогнозами складе в 2025 році 51496 млн.грн., при цьому продуктивність праці зросте на 15% та складе 1,87 млн.грн./осіб.

Таблиця 3.4 – Прогнозне оцінювання ефективності заходів із покращення якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» на 2025 рік

№	Заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
1	Заходи, направлені на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників	+15% продуктивності праці / +5% задоволеності якістю трудового життя / -2% скорочення плинності
	впровадження номінації «Я виконую твою роль» - адміністративний персонал	
	стажування персоналу відділень «Нова Пошта» в інших відділеннях – виробничий персонал	
2	Заходи, направлені на забезпечення умов постійного професійного зростання	+15% продуктивності праці / +5% задоволеності якістю трудового життя / -2% скорочення плинності
	кейс «Ми відкриваємо нове відділення в країні ЄС» - адміністративний персонал	
	кейс «Ми вдосконалюємо методи роботи із клієнтами» – виробничий персонал	
3	Заходи, направлені на забезпечення умов творчих здібностей	+15% продуктивності праці / +5% задоволеності якістю трудового життя / -2% скорочення плинності
	проект «Клумба біля відділення» / «Оформлення кімнати»	
	проведення заходів та майстер – класів для дітей	
	активізація корпоративно-соціальних проєктів	
4	Заходи з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації	+5% задоволеності якістю трудового життя / -2% скорочення плинності

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи очікувані результати впровадження запропонованих заходів, можна зазначити, що очікуваний приріст основних показників якості трудового життя становитиме: підвищення продуктивності праці на 15%, приріст рівня задоволеності працею на 5%, а також зниження плинності кадрів на 2%. Враховуючи приведені нормативні показники, в таблиці 3.5 представимо прогноз показників якості трудового життя працівників в ТОВ «Нова Пошта» на 2025 рік.

Таблиця 3.5 - Аналіз якості трудового життя працівників в ТОВ «Нова Пошта» - прогноз на 2025 рік

№	Показник	Резерв	2024 факт	2025 прогноз	Темпи приросту 2025 рік до 2024 року	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Продуктивність праці, млн.грн./осіб	15%	1,63	1,87	0,24	15%
2	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць	8%	39,70	42,88	3,18	8%
	Персонал категорії «адміністративний»	-	47,25	51,03	3,78	8%
	Персонал категорії «виробничий»	-	32,15	34,72	2,57	8%
3	Мінімальна заробітна плата, тис.грн. / в місяць по Україні	-	8,00	8,00	0,0	0%
4	Кількість працівників, що пройшли навчання	20	15243	18291	3049	20%
5	Пройшли навчання (%)	-	55%	66%	11%	
6	Плинність персоналу, %	-	9,0	8,8	-0,2	-2%
	Персонал категорії «адміністративний»	-2%	8,0	7,8	-0,2	-2%
	Персонал категорії «виробничий»	-2%	10,0	9,8	-0,2	-2%
7	Рівень задоволеності працею, %	-	58%	61%	3%	5%
	Персонал категорії «адміністративний»	5%	64%	67%	3%	5%
	Персонал категорії «виробничий»	5%	52%	55%	3%	5%

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами прогнозного оцінювання, очікується збільшення частки працівників, які пройдуть навчання, до 66% у 2025 році, що сприятиме покращенню якості трудового життя персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році. Впровадження заходів дозволить покращити показники якості трудового життя ТОВ «Нова Пошта», зокрема зросте продуктивність праці, підвищиться рівень задоволеності роботою в компанії, скоротиться плинність

кадрів, що дає змогу стверджувати, що пропоновані заходи ефективні та рекомендуються до впровадження. Порівняльний аналіз якості трудового життя за категоріями персоналу демонструє таблиця 3.6 (прогноznі показники).

Таблиця 3.6 - Порівняльний аналіз якості трудового життя за категоріями персоналу в ТОВ «Нова Пошта» (2025 рік - прогноз)

№	Показник	Адміністративний персонал	Виробничий персонал
1	2	3	4
1	Середня заробітна плата, тис.грн. / в місяць	51,03	34,72
2	Рівень задоволеності працею в компанії ТОВ «Нова Пошта», %	67	55
3	Плинність персоналу, %	7,8	9,8
4	Умови праці		
	ступінь фізичного навантаження (рівень)	низький	середній
	стресові ситуації (рівень)	середній	середній
5	Можливості до кар'єрного зростання	середні	середні
6	Доступ до навчання та підвищення кваліфікації	середні	середні
7	Гнучкість графіку роботи	Регламентований	Регламентований
8	Соціальний пакет	Повний	Повний

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи прогноznі дані, можна зробити висновок, що очікуване підвищення середньої заробітної плати та рівня задоволеності працею серед адміністративного персоналу порівняно з виробничим персоналом свідчить про можливе покращення окремих аспектів якості трудового життя, тоді як збереження середнього рівня фізичного навантаження та стресових ситуацій виробничого персоналу вимагає подальшої уваги до умов праці і вдосконалення заходів із підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації. Впровадження заходів дозволить покращити показники порівняно із звітними періодами, зокрема підвищаться можливості до кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації серед працівників категорії «виробничий». Це ще раз наголошує на важливості та доцільності впровадження розроблених заходів щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Метою першого розділу є вивчення теоретичних аспектів оцінки стану якості трудового життя працівників. Якість трудового життя є інтегральним поняттям, оцінювання якого можна проводити, використовуючи систему показників, якими характеризується ступінь реалізації цінностей та ціннісних орієнтацій працівників, задоволення їхніх інтересів, потреб і забезпечення необхідних умов праці. Ключові принципи, які закладаються при розробці методів підвищення якості трудового життя, полягають у тому, що робота має: бути творчою та осмисленою; передбачати постійне підвищення освітнього рівня та кваліфікації працівника; працівник має брати участь у прийнятті рішень; передбачати взаємодопомогу учасників трудового колективу; умови праці повинні бути безпечними і здоровими. При оцінюванні якості трудового життя працівника використовуються такі критерії, як умови праці; компоненти матеріального заохочення; компоненти нематеріального заохочення; соціальне забезпечення; чинники зовнішнього середовища. Для оцінки якості трудового життя застосовують різні методи: опитування та анкетування, інтерв'ю та фокус-групи, статистичні методи, спостереження.

Метою другого розділу охоплене проведення аналізу якості трудового життя працівників. Задачі з управління персоналом в компанії виконують фахівці Дирекції з персоналу, до складу якої входять департамент навчання, розвитку та оцінки і департамент управління персоналом. В Дирекції з персоналу працює 48 працівників. Результати опитування показали, що соціальним пакетом не задоволений 61% опитаних; тривалість робочого дня не підходить для 45% вибірки; 47% вважають, що гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі не забезпечені; для 84% опитаних працівників обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які стосуються його роботи чи її частини; 62% наголосили, що контроль керівництва повинен бути мінімальним, проте завжди здійснюватися у випадку необхідності; більшість (92%) зазначили відповідність умов праці всім санітарно-гігієнічним нормам.

Позитивним слід зазначити прискорення темпів зростання продуктивності праці (+80%) над темпами зростання середньої заробітної плати за категоріями «адміністративний» (+12%) та «виробничий персонал» (+18%). Дана динаміка демонструє відносно високу якість трудового життя працівників, що мотивує їх до ефективної роботи, і це доводить динаміка показника продуктивності праці.

Плинність кадрів за категорією «виробничий персонал» перевищує показник за категорією «адміністративний персонал», що пояснюється більш важкими умовами праці для даної категорії персоналу. Навчання за підсумками 2024 року пройшли 23% адміністративного персоналу та 63% персоналу категорії «виробничий». Частки зростають, що демонструє зацікавленість компанії в підвищенні професійного рівня працівників, проте слід зазначити низький рівень показників. Прогалинами в структурі забезпечення якості трудового життя є умови праці (стресові ситуації) – для обох категорій персоналу та високий рівень фізичного навантаження для категорії персоналу «виробничий». Характерними є низькі можливості до кар'єрного зростання для виробничого персоналу та середня для адміністративного.

Найбільш дієвими є заходи підвищення оплати праці для персоналу категорії виробничий – вдалось досягнути скорочення плинності кадрів на 1% (при запланованому рівні -2%). Адміністративний персонал з точки зору змін показників якості трудового життя не є суттєво чутливим до змін в оплаті праці, для персоналу даної категорії важливу роль відіграють можливості кар'єрного та професійного зростання. Розробка нової навчальної програми для категорії персоналу «адміністративний» дозволила досягнути приросту показника задоволеності на 3% (проти 5% запланованих).

В третьому розділі окреслені вектори підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві. З метою підвищення якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта» доцільними до впровадження є заходи:

- 1.направлені на підвищення рівня зацікавленості роботою серед працівників.

2. направлені на забезпечення умов постійного професійного зростання. Компанією пропонується низка навчальних програм, направлених на підвищення кваліфікації персоналу та якості знань, проте на нашу думку, бракує креативних інноваційних розробок, якими охоплюється аспект впровадження практичних кейсів, що стосуються специфіки роботи компанії в умовах активної експансії бізнесу – як вертикальної, так і горизонтальної.

3. направлені на забезпечення умов творчих здібностей. В межах даних заходів доцільним є впровадження ініціатив, пов'язаних із розвитком талантів персоналу, їх креативних здібностей, про які, на жаль, досить часто роботодавець і не знає.

4. заходи з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації.

Впровадження заходів дозволить досягнути певних ефектів, які стосуються як показників фінансово-господарської діяльності (продуктивність праці, чистий дохід, кількість клієнтів, показник плинності кадрів, показник задоволеності роботою, тривалість роботи в компанії тощо); так соціальних ефектів (зростання вартості бренду компанії за компонентом «Корпоративно-соціальна відповідальність, розширення переліку соціальних ініціатив»); і маркетингових ефектів (зростання частки ринку, збільшення кількості клієнтів, зростання іміджу та конкурентоспроможності компанії, конкурентоспроможності послуг тощо).

Впровадження заходів дозволить покращити показники якості трудового життя ТОВ «Нова Пошта», зокрема зросте продуктивність праці, підвищиться рівень задоволеності роботою в компанії, скоротиться плинність кадрів. Впровадження заходів дозволить покращити показники порівняно із звітними періодами, зокрема підвищаться можливості до кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації серед працівників категорії «виробничий». Це наголошує на важливості та доцільності впровадження розроблених заходів щодо підвищення якості трудового життя працівників на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 3. С.270-274.
3. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2017. 500 с.
4. Глухова І. В. Якість трудового життя в системі оцінки конкурентоспроможності організацій на ринку праці. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2013. Вип. 1. С. 79-84.
5. Головач Н., Дмитренко Г. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 43-48.
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
7. Єсінова Н. І. Сучасні проблеми якості трудового життя населення України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2. С. 165-171.
8. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711с.

9. Камара Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 499–506.
10. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
11. Компанієць В. В. Оцінка якості трудового життя персоналу: методика та можливості її застосування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 181-188.
12. Костюченко О. Є. Правове забезпечення якості трудового життя працівників в умовах інтеграції України до Євросоюзу. *Правовий часопис Донбасу*. 2019. № 1. С. 41–48.
13. Кошлата М. М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 72-76.
14. Кравченко А. О. Система соціального захисту як чинник формування якості трудового життя. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 133-139.
15. Курс лекцій з дисципліни «Управління якістю трудового життя» для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» Укл. Т. І. Богданова. Одеса: ОНЕУ. 2017. 269 с.
16. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.
17. Леонтенко О. М. Соціальні аспекти якості трудового життя працівників. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року)*. Харків: ДБТУ, 2023. С. 510-514.

18. Лісогор Л. С. Якість трудового життя: чинники впливу та напрями покращення. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. №2 (18). С. 43-52.
19. Минько К.О. Оцінка сучасного стану якості трудового життя працівників. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 22–26.
20. Муромцева Ю. І. Якість життя й використання трудового потенціалу населення в європейських країнах та Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 69-77.
21. Новак І. М. Соціальні зміни зайнятості в Україні: соціологічний вимір впливу на якість трудового життя. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 107-111.
22. Новікова О. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. *Журнал європейської економіки*. 2021. Вип. 3. С. 387-408.
23. Новікова О. Оцінка стану і змін у трудовій сфері та забезпеченні якості трудового життя за умов цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С.191-205.
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
25. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств. Монографія. О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 328 с.
26. Панчук А. А. Методологія оцінки якості трудового життя працівників сфери сільського господарства. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2014. С. 408-418.
27. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

28. Піщуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Центр Разумкова. Київ, 2022. 21 с.

29. Рудик О. А. Методичний інструментарій механізму регулювання соціально-трудових відносин у підвищенні якості життя населення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(2). С. 87-91.

30. Рудик О. А. Формування механізму регулювання соціально-трудових відносин в ОТГ у підвищенні якості життя населення. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип.10. С.143-147.

31. Рябоконь І. О. Гідна праця у формуванні якості трудового життя. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 269-276.

32. Рябоконь І.О. Якість трудового життя як фактор підвищення мотивації працівників на підприємствах. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 40. С. 16–26.

33. Рябоконь І. О. Розвиток гнучкої зайнятості як фактор якості трудового життя викладачів вищої школи. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 355-361.

34. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/321/307>

35. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/>

36. Соціальні та трудові чинники сталого економічного зростання: можливості й механізми активізації: монографія. О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Л. Л. Шамілева, О. В. Панькова, О. О. Хандій, О. Ю. Касперович та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 464 с.

37. Тельнов А. С. Застосування інструментів HR-маркетингу в оцінюванні факторів якості трудового життя. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 148-151.

38. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.
39. Шамілева Л. Л., Хандій О. О. Можливості забезпечення базових вимог якості трудового життя в період воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). с. 123-130.
40. Щетініна Л. В. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 126-131.
41. Ярчук А. В. Оцінка якості трудового життя в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 3. С. 224-231.
42. Makhija Simran. How To Measure Employee Quality of Work In 2025? 5+ Types With Examples. 16.09.2024. URL: <https://empmonitor.com/blog/measure-quality-of-work>
43. Martel, J.P., Dupuis G. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*. 2006. №77. P. 123–145.
44. Priya M. G. Soundarya. Assessing Quality of Working Life (QWL) Among Construction Professionals in Private Sectors in Chennai. *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2022. №284. Pp 635–647.
45. Sankar K.S.A., Senthamizh S., Anandh K.S., Raja Pandian S. Investigating the ways to optimize the production of ready mix concrete plant. *In: Lect. Notes Civ. Eng.*. 2022. Vol. 191. Pp. 369–380.
46. Shevchenko V., Blyznyuk T., Fedaka V., Tsiktor V. Sustainability and social responsibility of human resources as a global reputation trend for competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 9(3). Pp. 383–391.

ДОДАТКИ

Додаток А



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА"
(найменування) Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код		
2024	01	01
31316718		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 рік

I. Фінансові результати

Форма №2 Код за ДКУД

1801008

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8	2000	43 645 219	28 461 964
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9	2050	(31 494 507)	(21 095 656)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	12 150 712	7 366 308
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	10	2120	579 530	772 221
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	11	2130	(3 495 117)	(1 873 082)
Витрати на збут	12	2150	(1 234 713)	(603 898)
Інші операційні витрати	13	2180	(558 309)	(578 933)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-



витрати від пераїсного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	7 442 103	5 082 616
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	14	2220	115 982	76 906
Інші доходи	16	2240	43 433	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	15	2250	(1 117 868)	(771 717)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	16	2270	(981 144)	(373 992)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	5 502 506	4 013 813
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	17	2300	(1 223 659)	(751 108)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	4 278 847	3 262 705
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Доро́жка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Доро́жка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	67 932	6 069
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	4 346 779	3 268 774
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії		2470	3 479 558	2 644 350
неконтрольованій частці		2475	799 289	618 355
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії		2480	3 541 796	2 647 764
неконтрольованій частці		2485	804 983	621 010



III. Елементи операційних витрат

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 769 080	3 941 782
Витрати на оплату праці		2505	11 235 271	7 018 616
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 038 427	1 346 024
Амортизація		2515	2 520 407	1 871 690
Інші операційні витрати		2520	17 219 461	9 973 457
Разом		2550	36 782 646	24 151 569

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Булбуба Спен Санді Мічеліансон
Директор

Шемченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



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

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

Середня кількість працівників: 31 298
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., [0532] 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. Без десятикового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), прощові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801007

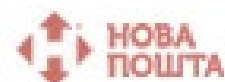
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	18	1000	202 964	245 252
первісна вартість		1001	381 162	465 528
накопичена амортизація		1002	(178 198)	(220 276)
Незавершені капітальні інвестиції	20	1005	2 835 272	3 528 058
Основні засоби	19	1010	8 026 715	12 120 922
первісна вартість		1011	11 604 057	17 068 310
знос		1012	(3 577 342)	(4 947 388)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	21	1035	35 602	4 630
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	22	1045	135 629	162 045
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-



Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	23	1090	789 466	1 009 063
Усього за розділом I		1095	12 025 648	17 069 970
II. Оборотні активи				
Запаси	24	1100	587 449	555 913
Виробничі запаси		1101	570 379	511 462
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	17 070	44 451
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	1125	992 633	1 241 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	26	1130	174 561	210 321
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	27	1135	65 940	226 432
у тому числі з податку на прибуток		1136	2	95
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	37 894	62 605
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	28	1155	267 178	678 293
Поточні фінансові інвестиції	28	1160	403 263	106 089
Гроші та їх еквіваленти	29	1165	4 940 852	6 554 017
Готівка		1166	454 665	618 688
Рахунки в банках		1167	3 476 993	5 247 417
Витрати майбутніх періодів		1170	19 803	47 204
Частка перестраховки у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	7 489 573	9 682 092
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вбуття		1200	-	-
Баланс		1300	19 515 221	26 752 062



Пасив	Примітки	Код рідних	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паісовий) капітал	30	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	31	1410	80 715	92 953
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	3 414	65 652
Резервний капітал		1415	17 752	17 752
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	7 750 397	10 146 105
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Неконтрольована частка		1490	664 659	618 784
Усього за розділом I		1495	8 468 177	10 879 248
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	32	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	32	1515	1 645 450	2 424 238
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату дяки-поти		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 100 195	4 336 881
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	32	1600	76 000	35 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	32	1610	2 301 491	3 424 290
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33	1615	1 181 221	1 870 939
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	34	1620	765 741	886 293
у тому числі з податку на прибуток	34	1621	268 916	316 624



розрахунками зі страхування		1625	84 895	114 271
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	503 931	761 453
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	50 032	73 349
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	36	1640	19 656	883 928
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	35	1660	561 152	897 420
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	37	1690	2 402 730	2 588 990
Усього за розділом III		1695	7 946 849	11 535 933
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	19 515 221	26 752 062

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 29 квітня 2024 року.


 Буяб'єв Олександр Миколайович
 Директор


 Шевченко Ірина Іванівна
 Головний бухгалтер

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



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

Дата (рік, місяць, число)		Коди		
		2025	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ відповідальністю "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		

Середня кількість працівників: 27 509
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

		Форма №1 Код за ДКУД		1801001
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (лайвовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

--



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Булуба Олександр Миколайович
Директор

Шваченко Радія Іванівна
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати
Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 806)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Деоцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Деоцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накоплені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

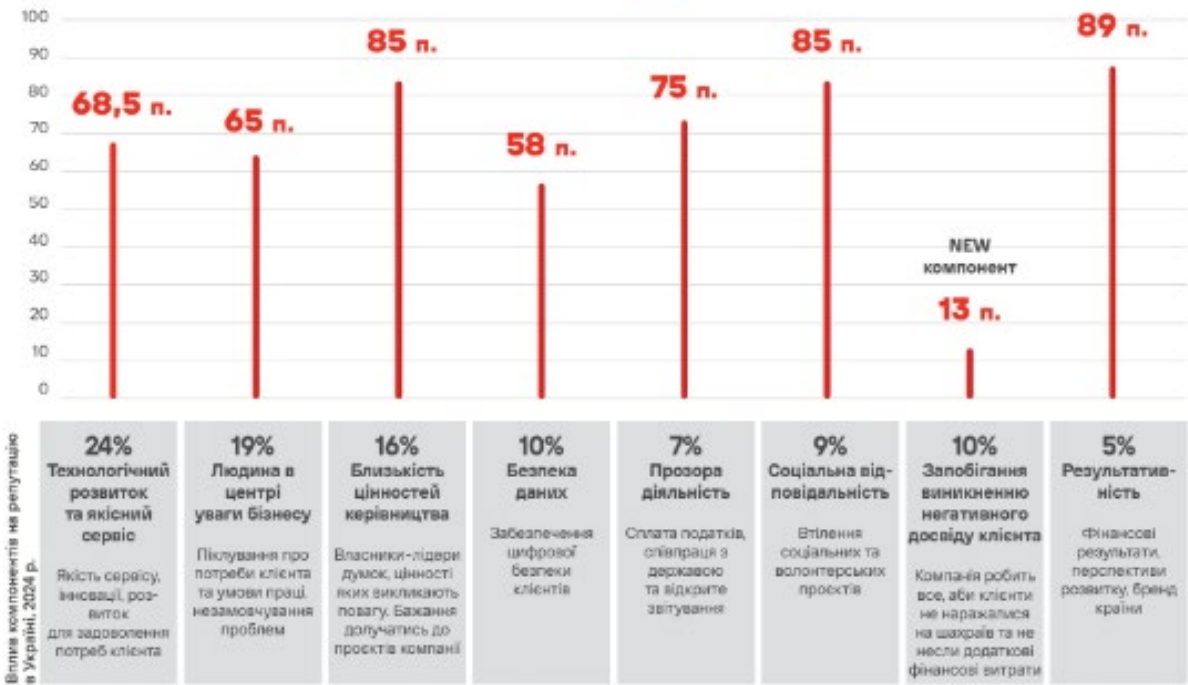
Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Булбук Олександр Іванович
Директор

Шевченко Ірина Іванівна
Головний бухгалтер



РЕПУТАЦІЙНИЙ ІНДЕКС НОВОЇ ПОШТИ 77,6



ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ DNA

Для вимірювання індексу репутації ми використовуємо власну методологію, яка базується на міжнародній моделі RepTrak, але з іншими компонентами. Ці компоненти були сформовані якісними та кількісними дослідженнями в 2023 р., а в 2024 р. остаточно підтверджені. Модель дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи зі стейхолдерами, сприйняття діяльності компанії та її медійний вплив.

Показник 77,6 пункту означає, що Нова пошта знаходиться у зеленій зоні та має міцну репутацію. Ми не зупиняємося на досягнутому, постійно вдосконалюємося і усією своєю діяльністю прагнемо стати брендом з неперевершеною репутацією.



Рівень репутації ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.

Додаток В

**Пошукові запитання для проведення опитування персоналу щодо
якості трудового життя в ТОВ «Нова Пошта»**

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Чи є виконувані посадові обов'язки для Вас цікавими? (одиничний вибір)	а) так / б) ні
2	Що на Вашу думку підвищуватиме рівень зацікавленості працівників? (множинний вибір)	а) можливість ротації / б) можливість стажування / в) реалізація спільних проєктів / г) впровадження власних ініціатив / д) Ваш варіант
3	Чи забезпечені в компанії умови постійного професійного зростання? (одиничний вибір)	а) забезпечені в повній мірі / б) забезпечені не в повній мірі / в) не забезпечені
4	Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови професійного зростання? (множинний вибір)	а) розширення можливостей навчання в компанії / б) розширення можливостей навчання, організованого сторонніми компаніями / в) вдосконалення системи наставництва / г) надання можливостей до навчання в Університетах України / д) Ваш варіант
5	Чи забезпечені в компанії умови розвитку творчих здібностей працівників? (одиничний вибір)	а) забезпечені в повній мірі / б) забезпечені не в повній мірі / в) не забезпечені
6	Яким чином на Вашу думку можуть бути покращені умови розвитку творчих здібностей працівників? (множинний вибір)	а) реалізація спільних проєктів / б) впровадження власних ініціатив / в) можливості до участі в прийнятті рішень щодо оптимізації бізнес-процесів / г) Ваш варіант
7	Чи вважаєте Ви, що матеріальна винагорода та визнання результатів є справедливими? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
8	Які напрямки з підвищення ефективності моделі матеріальної мотивації є доцільними? (множинний вибір)	а) підвищення річних преміальних / б) перегляд бонусної системи для відділів / в) преміювання персоналу за номінаціями «креативність», «відповідальність», «продуктивність» / г) Ваш варіант
9	Чи відповідають умови праці всім санітарно-гігієнічним нормам? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
10	Чи вважаєте Ви, що контроль керівництва повинен бути мінімальним, проте завжди здійснюватися у випадку необхідності? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
11	Чи повинен працівник обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які стосуються його роботи чи її частини? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
12	Чи забезпечені гарантії роботи і дружні відносини в трудовому колективі? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
13	Чи задоволені Ви тривалістю робочого дня? (одиничний вибір) - а) так / б) ні	
14	Чи задоволені Ви соціальним пакетом (одиничний вибір) - а) так / б) ні	

Джерело: складено автором



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Якість трудового життя працівників: стан та вектори розвитку

Автор

Науковий керівник / Експерт

ДимноваРябоконь

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12501

Кількість слів



КЦ

97663

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	В	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	l	53
Білі знаки	@	0
Парафрази (SmartMarks)	а	74

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копія тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копія тексту
порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	http://www.4ua.co.ua/management/ta2bc78a4d53b88521308d27_0.html	33 0.26 %
2	https://studopedia.com.ua/1_41732_sponukayuchi-motivi-i-stimul-do-pratsi.html	25 0.20 %
3	dm_2023_604_241_012 8/20/2024 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	24 0.19 %