МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи

Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління продуктивністю праці на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Здобувача вищої освіти, ІІ курсу,
ЕМУ-21-1 групи,
спеціальності 051 «Екномiка»
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Греян Ані Артемівна
Прізвище, ім'я, по батькові

Науковий керівник Лазебник Лариса Леонідівна, д.е.н., професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Керівник освітньої програми Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Допущено до захисту за рішенням
кафедри митної справи та товарознавства
протокол від «28» 11 2023 № 6

Завідувач кафедри підпис Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Ірпінь 2023

Реєстрація № 61 30.01.2023 (дата) _____ (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ (до захисту, на доопрацювання) 30.01.2023р (дата) _____ (підпис)

Результат захисту 90 БА (оцінка) 06.02.2023р (дата) _____ (підпис)

Голова ЕК: _____ (підпис) Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.

Заступник голови ЕК _____ (підпис) Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

_____ (підпис) Бодров В.Г., д.е.н., професор

_____ (підпис) Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки _____ Соколова О.М., к.е.н., доцент

5

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Греян Ані Артемівна

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Управління продуктивністю праці (ТОВ «Нова пошта»)»
Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості управління продуктивності праці для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта».
Мета роботи: полягає у дослідженні сутності управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».
Об'єкт дослідження: економічні відносини з приводу управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».
Предмет дослідження: управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».
База дослідження: ТОВ «Нова пошта».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 3 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні аспекти продуктивності праці у розрізі ефективного управління підприємством, 1.1. Характеристика категорії «продуктивність праці» як критерію ефективності господарювання, 1.2. Сучасні підходи до оцінки продуктивності праці, Розділ 2. Управління продуктивністю праці як важливий елемент ефективної діяльності ТОВ «Нова пошта», 2.1. Загальні характеристики господарської діяльності ТОВ «Нова пошта», 2.2. Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ «Нова пошта», Розділ 3. Актуальні питання щодо продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Нова пошта»: загальний огляд, 3.1. Мотиваційні аспекти формування системи

розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта», 3.2. Проблеми пла
підвищення продуктивності праці українських підприємств.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів р	
		За планом	Фак
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції) опрацювання	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	6.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Лазебник Л
Леонідівна,
професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Бодров
Володимир

Григорович,
д.е.н., профе

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Греян
Артемівна

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д	ИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ			
І.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	25		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	50		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	06.02.23	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

АНОТАЦІЯ

Мета роботи полягає у дослідженні сутності управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Завданнями роботи є характеристика категорії «продуктивності праці» як критерію ефективності господарювання; окреслення сучасних підходів до оцінки продуктивності праці; аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ «Нова пошта»; визначення загального огляд господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»; огляд мотиваційних аспектів формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта»; характеристика проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств.

Предмет дослідження - управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Базою дослідження виступають дані ТОВ «Нова пошта».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти сутності продуктивності управління праці на підприємстві, а також розглянуті проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем управління продуктивності праці ТОВ «Нова пошта».

Дипломна робота містить 54 сторінки, список використаних джерел з 36 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: управління продуктивністю праці; продуктивність ефективність.

Рік виконання дипломної роботи 2022 р.

Рік захисту роботи 2023 р.

SUMMARY

The purpose of the work is to study the essence of labor productivity management on the example of «Nova Poshta».

The tasks of the work are the characterization of the "labor productivity" category as a criterion of economic efficiency; outline of modern approaches to labor productivity assessment; analysis of the level of labor productivity at «Nova Poshta»; definition of a general overview of the economic activity of «Nova Poshta»; an overview of the motivational aspects of the formation of the staff development system at «Nova Poshta»; characteristic of the problem of planning to increase the labor productivity of Ukrainian enterprises.

The subject of the study is labor productivity management on the example of Nova Poshta.

The object of the study is economic relations regarding the management of labor productivity on the example of «Nova Poshta».

The basis of the study is the data of «Nova Poshta».

Based on the results of the study, the theoretical and practical aspects of the essence of labor management productivity at the enterprise were systematized, as well as the problems of planning to increase the labor productivity of Ukrainian enterprises were considered.

The obtained results can be used in further theoretical studies of labor productivity management problems of «Nova Poshta».

The thesis contains 54 pages, a list of used sources from 36 titles, 1 appendix.

Keywords: labor productivity management; performance efficiency.

The year of completion of the thesis is 2022.

The year of job protection is 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У РОЗРІЗІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……12

1.1. Характеристика категорії «продуктивність праці» як критерію ефективності господарювання…….……. ……...…12

1.2. Сучасні підходи до оцінки продуктивності праці……...18

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»……...32

2.1. Загальні характеристики господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»……...….32

2.2. Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ «Нова пошта»……37

РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЩОДО ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД…….……..46

3.1. Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта»……46

3.2. Проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств……..…..51

ВИСНОВКИ……..55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….57

ДОДАТКИ……61

ВСТУП

Активізація людської праці, що ґрунтується на новітніх знаннях, досягненнях науки і техніки, застосуванні засобів механізації, автоматизації, комп'ютеризації є головною умовою досягнення позитивних зрушень у добробуті населення і розвитку країни. В умовах ринкової економіки одним з найважливіших є поняття раціонального використання трудових ресурсів на усіх рівнях ведення господарської діяльності. Висока продуктивність – головна якісна ознака ефективної системи господарювання ринкового типу, в якій вільний рух капіталу і робочої сили сприяє розширенню місткості товарного ринку, ринку праці та капіталу, а також забезпечує товаровиробникам нагромадження основного капіталу, відтворення залученої до економічної діяльності робочої сили, створення інвестиційних та інноваційних фондів, а також розв'язання інших нагальних соціально-економічних проблем. У сучасних наукових дослідженнях проблем продуктивності праці набуває пріоритетного значення, оскільки в інтегрованому вигляді відображає результативність взаємодії усіх агентів економічної системи і є основою для оцінки її потенційних можливостей.

Аналіз відомих наукових підходів дозволяє з'ясувати, що це питання стало предметом уваги багатьох зарубіжних дослідників, світове визнання здобули роботи таких вчених, як М. Браун, Дж. Грейсон, Е. Денісон, Г. Емерсон Д.Б. Кларк, В. В. Леонтьєв, Дж. Марк, Т. Пітер, І .Е. Реус, Д.С. Сінк, Р. Солоу, Р.Уотсрмен, С.Фабрикант, Д. Р. Хік; серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цієї проблеми внесли К. Бондаревська, О. Погорєлова, Н. Метеленко, О. Гетьман, В. Гринчуцький, О. Грішнова, А. Мазаракі, Н. Метеленко, М. Семикіна, Р. Янковий та ін. Проблематику вимірювання й підвищення продуктивності праці у тому чи іншому контексті відображено в документах Міжнародної організації праці, ООН, Світового банку, МВФ, Всесвітнього економічного форуму.

Мета роботи полягає у дослідженні сутності управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта». Зокрема, необхідно окреслити теоретичні аспекти продуктивності праці у розрізі ефективного управління підприємством. Також розкрити питання щодо управління продуктивністю праці як важливого елементу ефективної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

Відповідно до мети, **завдання** роботи були поставлені наступні:

- охарактеризувати категорію «продуктивність праці» як критерію ефективності господарювання;
- окреслити сучасні підходи до оцінки продуктивності праці;
- проаналізувати рівень продуктивності праці на ТОВ «Нова пошта»;
- визначити загальний огляд господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- розглянути мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта»;
- охарактеризувати проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств.

Об’єктом дослідження є економічні відносини з приводу управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження управління продуктивністю праці на прикладі ТОВ «Нова пошта», була опублікована стаття «Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах» у фаховому науковому економічному журналі «Інтернаука».

Структура роботи. Робота складається з вступу, основної частини (три розділи, шість підрозділів), висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У РОЗРІЗІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Характеристика категорії «продуктивність праці» як критерію ефективності господарювання

Одним із основних критеріїв ефективності економіки країни виступає продуктивність праці, водночас формуючи потенціал розвитку промислового виробництва та економічне підґрунтя підвищення життєвого рівня населення. Винятково важливе значення для досягнення визнаних світовою спільнотою соціально-економічних стандартів життєдіяльності суспільства має зростання продуктивності праці, оскільки саме продуктивність є фундаментальною основою економічного зростання. Категорія продуктивності праці має тривалу історію становлення і розвитку. У творах філософів античних часів зустрічають перші думки щодо питання продуктивності праці [1, с. 24].

Так, Платон стверджував, що поділ праці сприяє прогресу суспільства, кращому задоволенню загальнолюдських потреб. Він вважав, що розподіл праці сприяє прогресу суспільства, кращому задоволенню загальнолюдських потреб. Аристотель розподіляв розумову і фізичну працю, обґрунтовував професійний поділ праці. Класична школа політекономії сформувала основні методологічні основи теорії продуктивності праці. Розглядаючи продуктивність праці в якості одного із джерел, У. Петті писав, що підвищення продуктивності праці можливо досягнути або через велику напругу праці, або шляхом використання засобів, що скорочують та полегшують працю. Петті перший зробив висновок, що вартість товару обернено пропорційна продуктивності праці. Заслугою У. Петті є також усвідомлення «виробничого» походження багатства, джерелом якого є не сфера обігу, а праця і виробництво [2, с. 346].

У XVIII ст. А. Сміт вніс величезний внесок в розвиток категорії «продуктивність праці». Він одний із перших визначив її переважаючу роль в економічному розвитку суспільства. В своїй головній роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», [3] Сміт проаналізував процес розподілу праці та його вплив на ефективність трудових витрат. Він досліджував відмінність продуктивної та непродуктивної праці. До продуктивної він відносив тільки працю зайнятих у матеріальному виробництві і пов'язував зростання продуктивності праці не лише з поділом праці, а й із застосуванням у виробництві досконаліших машин, спритністю та вмінням працівника. Згідно з думкою А. Сміта, продуктивною є праця робітника, яка закріплюється й реалізовується в окремому товарі чи предметі, що придатний для продажу, а також та, яка утворює певну цінність. В той же час він зазначав, що непродуктивна праця цінності не утворює і не реалізовується у товарах. Річний продукт нації, відповідно А. Сміту, може бути збільшеним тільки за рахунок зростання кількості продуктивних робітників та підвищення продуктивності їх праці.

Подальші дослідження питань продуктивності праці відштовхувалися саме від теорії Сміта. Англійський економіст Давид Рікардо, продовжуючи розвивати теорію продуктивності, у своїй роботі «Початки політекономії та оподаткування» (1817) [4] надав кількісний аналіз продуктивності праці і довів, що зростання продуктивності праці призводить до зменшення вартості товару.

В більшості розвинених країн, на початку XX століття капіталізм переходить у стадію зрілості та починає переважати його інтенсивний розвиток. В основу інтенсивного типу зростання виробництва входить підвищення продуктивності усіх факторів – праці, капіталу та матеріальних ресурсів на базі технічного прогресу, при цьому вже гостро постає питання економії висококваліфікованих трудових та матеріальних ресурсів, таких як сировина та енергія, дивлячись на їх обмеженість. Сформувалися

методологічно відмінні погляди на суть продуктивності та її місце в системі економічних категорій, диференціація яких об'єктивно спричинена відмінностями в меті дослідження, його рівнях, а також особливостями авторського бачення та ієрархічної системи взаємозв'язків між соціально-економічними явищами. У зв'язку із цим виникли й різноманітні підходи в дослідженні проблем продуктивності, які в узагальненому вигляді можемо представити таким чином: перший – продуктивність розглядається як результат взаємодії капіталу, праці та залучених ресурсів; другий – продуктивність економічної системи чи будь-яку факторну продуктивність виокремлюють як похідну від продуктивності праці у сфері матеріального виробництва; третій – ототожнення різних аспектів суспільної продуктивності з продуктивністю праці на тій підставі, що остання відіграє роль у суспільному відтворювальному процесі [5, с. 18-19].

Сінк Д. С. вважає, що «поняття продуктивності використовується в назвах багатьох книг і статей. Тема підвищення продуктивності домінує на багатьох професійних нарадах і конференціях серед різноманітних фахівців – вчених і практиків». «Просто кажучи, продуктивність – це відношення між продукцією, виробничої системою та витратами на виробництво цієї продукції. У систему вводяться витрати у формі праці (людські ресурси), капіталу(фізичні і фінансові активи), енергії, матеріалів і інформації. Ці ресурси перетворюються на продукцію (товари і послуги)» [6].

У відповідності із визначенням, наведеним у Британській енциклопедії (1974 р.), «під продуктивністю в економічній теорії розуміється відношення того, що вироблено, до того, що необхідно для виробництва цієї продукції. За знаменник в цьому відношенні може бути використаний будь-який вид витрат. Таким чином, можемо говорити про продуктивність землі, праці, капіталу» [7].

Під продуктивністю за загальним підходом розуміється співвідношення обсягів випуску й обсягів ресурсів, які витрачені на випуск,

виражені в ідентичних одиницях виміру. Сумарна вартість товарів та послуг, що є результатом виробничої діяльності господарюючих одиниць або національної економіки загалом вважається випуском. Під витратами ресурсів розуміються усі фактори виробництва, включаючи працю, капітал, землю та інші фактори, задіяні у процесі виробництва [1, с. 25].

Формування концепції наукової організації праці Ф. Тейлора можемо вважати особливим етапом розвитку теорії продуктивності праці. Сутність системи Тейлора полягала в підвищенні продуктивності праці за рахунок глибокого його розподілу і раціоналізації трудових рухів. Він довів, що можливо заощадити багато сил та коштів, якщо правильно використовувати машини та механізми, усуваючи усі зайві, непотрібні рухи [8, с. 29].

Портер М. розглядав актуальні проблеми продуктивності праці та капіталу, він вважав продуктивність як необхідну умову міжнародної конкуренції. Портер відзначав важливість підвищення продуктивності в усіх основних секторах економіки. Саме на його думку, продуктивність зростає швидше, аніж вагоміші позиції країни у широкому спектрі галузей на світовому ринку [9].

Проводячи аналіз сучасних підходів до визначення категорії «продуктивність праці», можемо визнати, що серед вчених продовжується дискусія навкого трактування цієї економічної категорії. Переважно більша частина українських науковців дотримується погляду, згідно з яким продуктивність праці визначалась як спроможність конкурентної праці виробляти певну кількість матеріальних благ (продукції) за одиницю робочого часу, як ступність продуктивності, змоги конкретної робочої сили виробляти споживсі цінності або виконувати будь-яку корисну роботу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація тлумачень терміна «продуктивність праці» різними науковцями

Вчені	Визначення терміна «продуктивність праці»
Бондаревська К. В. [11, с. 82]	Продуктивність виступає головним індикатором ефективності використання персоналу та відображає зв'язок між обсягом виробництва і відповідними затратами праці
Гринчуцький В. І. [12, с. 173]	Під продуктивністю праці розуміють ефективність, результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт
Метеленко Н. Г. [13, с. 162]	Продуктивність праці це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт або послуг і кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, або витрати праці на виробництво одиниці
Погорєлова Т. О. [5, с. 20]	Продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності використання робочоїсили, що характеризує співвідношення результатів та витрат, в даному випадку – результатів праці та її витрат

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів та витрат, тоді як ефективність визначається шляхом порівняння результатів управління персоналом з цілями, поставленими в галузі управління людськими ресурсами. Оцінка ефективності та результативності необхідна як щодо управління персоналом, так і щодо інших сфер діяльності організації.

Продуктивність праці на мікроекономічному рівні є одним із визначальних критеріїв та інструментів зниження витрат, підвищення рентабельності, забезпечення ефективного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В довгостроковому періоді зростання зазначеного співвідношення означає краще використання трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних, технологічних та усіх інших ресурсів, сприяє розвитку економіки та утворює передумови для соціального прогресу. Зменшення ж даного показника означає спад не лише економічний, а й соціальний. Підвищення продуктивності праці є першочерговим завданням будь-якої економічної системи макро- чи мікрорівня, що прагне до підвищення конкурентоспроможності. Запровадження програми управління продуктивністю праці може стати ефективним і комплексним інструментом, що створить умови для збільшення продуктивності економічних систем всіх рівнів [1, с. 26].

В широкому сенсі продуктивність праці можемо визначати багатоваріантно, на інтегральній основі беручи до уваги результати суспільної праці та витрати цієї праці. Найпоширенішим підходом у публікаціях сучасних економістів є розрахунок співвідношення ВВП в економіці до чисельності зайнятих [1, с. 27]:

$$Пзаг = ВВП/ЧЗ \quad (1.1),$$

де Пзаг – продуктивність праці загальна (на макроекономічному рівні);

ВВП – валовий внутрішній продукт в економіці (в постійних або фактичних цінах відповідно для цілей проведення динамічного або статистичного аналізу);

ЧЗ –чисельність зайнятих в економіці.

Продуктивність праці є рухливим і динамічним показником результативності праці та ефективності виробництва, який коригується низкою факторів, має визначальне значення в розвитку окремого підприємства в країні загалом. Сучасний економічний розвиток відрізняється інноваційністю, динамічністю, глобалізацією світової економіки, інтелектуальним лідерством. Продуктивність праці показує, наскільки ефективний трудовий процес, а постановка задачі її підвищення перед

конкретним виконавцем вимагає від нього під час її вирішення здійснення пошуку способів і можливостей покращення своєї трудової діяльності з метою підвищення або створення нової споживчої вартості вироблених матеріальних цінностей [1, с. 27].

В підсумку вищезазначених підходів можемо дійти висновку, що продуктивність праці є достатньо суперечливою і дискусійною за змістом економічною категорією. Розвиток теорії продуктивності праці відіграв вагому роль у процесах гуманізації економічних відносин, сприяв вирішенню багатьох завдань економіки, зростання добробуту населення. Продуктивність праці можна вважати якісною характеристикою економічного зростання та показником розвитку на основі збільшення обсягів виробництва продукції, яка затребувана на ринку й прибутку, отримуваного в результаті цього.

1.2. Сучасні підходи до оцінки продуктивності праці

Міжнародною організацією праці (МОП), продуктивність праці та вартість праці в розрахунку на одиницю продукції внесено до переліку основних індикаторів ринку праці країни. В своїх рекомендаціях МОП пропонує відрізняти поняття «продуктивність» та «продуктивність праці». Продуктивністю вважається загальний показник, який, по-перше, вказує на ефективність використання ресурсів (капіталу, праці, матеріалів, землі, енергії, інформації тощо) при виробництві різноманітних товарів та послуг, по-друге, відбиває взаємозв'язок між кількістю та якістю виготовлених товарів чи наданих послуг й ресурсами, які були витрачені на їхнє виробництво, по-третє, дає можливість порівнювати результати виробництва на різних економічних рівнях [14, с. 7].

Слід відзначити, що на рівні національних економік, продуктивність можемо обчислювати на основі співставлення ВВП або з кількістю зайнятих, або з кількістю годин відпрацьованого часу. Для цілей макроекономічного

порівняння може використовуватись також показник ВВП, який виробляється одним зайнятим працівником за годину праці. 2019 року в Україні оновили нормативне забезпечення розрахунку ПП на макрорівні. Наказом Міністерства економіки та розвитку від 6 червня 2019 року № 965, затверджено «Методичні рекомендації щодо розрахунку ПП на рівні національної економіки, регіональному рівні та за видами економічної діяльності» [15].

Факт впливу підвищення продуктивності праці на розвиток й економічне зростання країни. Позитивна динаміка продуктивності праці формує підґрунтя для забезпечення розширеного виробництва, вирішення соціальних проблем, покращення якості життя населення. Останнє особливо важливе у світлі необхідності забезпечення інклюзивності економічного зростання. Воно повинно бути не тільки стійким, а й інклюзивним, інакше кажучи таким, що позитивно позначається на добробуті якомога ширших верств населення і при цьому негативно не впливає на навколишнє середовище [16, с. 75].

Індекс інклюзивного розвитку (IDI) був запропонований на Всесвітньому економічному форумі (ВЕФ) у Давосі у 2018 р. як альтернативний показнику «ВВП на душу населення». Саме цей композитарний, або агрегований, індикатор пропонується використовувати для загальної оцінки стану економічного розвитку країни.

В табл. 1.2 відображено сукупність показників (Key Performance Indicators – KPI) для визначення індексу інклюзивності розвитку [17].

Таблиця 1.2

Сукупність показників для визначення індексу інклюзивності розвитку

Ключові показники ефективності країни		
Зростання і розвиток	Інклюзивність	Наслідування поколінь та сталість розвитку

ВВП на душу населення, дол. США	Продуктив-ність праці, (ВВП на одного працюючого, дол. США	Медіанний дохід домо-господарств, дол. США за день	Коефіцієнт Джині – розшарування суспільства за доходами (від 0 до 100)	Скоригова ні чисті заощаджен ня	Коефіцієнт демографічн ого навантаженн я
Зайнятіс ть, %	Очікувана тривалість здорового життя, років	Рівеньбідно сті, %	Коефіцієнт Джині – розшарування суспільства за рівнем добробуту (від 0 до 100)	Державни й борг (як відношенн я до ВВП, %)	Вуглецева насиченість ВВП (кг / дол. США)

Джерело: сформовано за даними Звіту ВЕФ (The Inclusive Development Index)

Бачимо, що показник продуктивності праці є одним з показників під час обчислення індексу інклюзивності розвитку. Він входить в першу групу, що охарактеризовує зростання економіки та її продуктивність, поруч з такими показниками, як ВВП на душу населення, рівень зайнятості й очікувана тривалість життя. Таким чином, на сьогодні показник продуктивності праці не повністю автономний, тим більше самоціллю економічної політики, а стимулятором забезпечення економічного зростання, підвищення доходів працюючого населення та сприяння інклюзивному розвитку.

За рівнем інклюзивності економіки Україна у 2018 році посіла 49-те місце та загальне 78-ме із 103-х країн, характеристики розвитку яких досліджувала команда експертів Всесвітнього економічного форуму. Україна єдина із 103-х країн світу, в якій п’ять років поспіль

спостерігалося щорічне і досить значне зниження значення Inclusive Development Index. Як зазначає Манцуров І.Г., що серед причин – це стабільне зменшення показника продуктивності суспільної праці, «який протягом 2013-2017 рр. стабільно зменшувався із середньорічним темпом у 7,8%». Науковець вводить поняття «токсичність економіки», під яким пропонує розуміти таку «економічну систему, яка не спроможна забезпечити ефективне використання та відтворення ресурсів живої та уречевленої праці, що, зі свого боку призводить до деградації продуктивної сили праці, засобів виробництва, навколишнього середовища, а також до формування неадекватної моделі спілкування із зовнішнім світом» [16, с. 82].

У свою чергу, нобелівський лауреат Поль Кругман відзначав низький рівень ВВП в Україні. Зокрема, він зосереджував увагу на важливості підвищення продуктивності праці для подолання пенсійної кризи, із якою зіткнулась велика кількість держав, враховуючи й Україну. Як зазначав економіст, «ми навряд чи зможемо подолати демографічні тренди, але ми можемо вирішити проблему, підвищивши продуктивність праці, щоб збільшився внесок однієї людини до пенсійної системи» [18].

Згідно зі статистикою в Україні кількість відпрацьованих годин при 40-годинному робочому тижні є значною – 1987 годин в 2021 році. Майже 2000 годин праці в порівнянні з іншими країнами це багато, до цього ж, це без врахування підприємців та зайнятості в тіньовому секторі, який за даними Міністерства економіки та розвитку в 2021 році становив 31% від обсягу офіційного ВВП [19]. Таким чином, причина низької продуктивної праці не у кількості відпрацьованих годин, а в тому, що за ці години виробляється невелика кількість продукту. В свою чергу, останнє визначається цілим комплексом чинників, що займають місце як на рівні держави (інвестиційний клімат, затребуваність інновацій, неактуальність компетентностей, які сформовують заклади освіти, низька якість праці), так й на рівні певних

підприємств (недостатній рівень мотивації персоналу, застарілі технології і не модернізоване обладнання тощо). Це робить продуктивність праці системним явищем, - для її покращення потрібно комплексно підійти до вирішення цього завдання.

У Звіті Світового банку «Економічне зростання України: вчора, сьогодні, завтра», оприлюдненому на початку 2019 року, порівнюючи продуктивність праці українського та німецького працівника, їх розрив у продуктивності праці експерти пояснюють недостатністю внутрішніх заощаджень, прямих іноземних інвестицій і капіталу у розрахунку на працівника [20]. Як зазначає український економіст П. Шеремет, що «щоб конкурувати в продуктивності праці з Польщею, Словаччиною, Південною Кореєю, Китаєм і В'єтнамом (а останнім часом – і з роботами), потрібні інвестиції в освіту та інфраструктуру. Проте, також потрібні й економічна свобода, й легкість ведення бізнесу, й демонополізація економіки, у чому Україна істотно відстає» [21].

Ми узагальнили фактори, що спроможні позитивно вплинути на продуктивність праці, як на макро-, так й на макрорівні та відображено в табл. 1.3. Оскільки продуктивність праці у національній економіці визначається також й продуктивністю праці на певному підприємстві.

Таблиця 1. 3

Фактори, які визначають рівень і динаміку продуктивності праці

Фактори, які визначають рівень і динаміку продуктивності праці	
Макрорівень	Мікрорівень

• якість людського і трудового капіталу; • розмір тіньової економіки; • галузева структура зайнятості; • інноваційна активність підприємств; • історично-ментальні фактори, етика праці; • трудова міграція (працівники мігрують у більш розвинені країни з високою ПП); • глобальні чинники, такі як автоматизація виробничих процесів і роботизація, широке використання штучного інтелекту, поступовий перехід до капіталізму стейкхолдерів	• рівень менеджменту в організаціях (у тому числі – постановка зрозумілих і досяжних цілей, раціональна організація бізнес-процесів, системи мотивації і стимулювання персоналу, налагоджена система контролю); • організація праці; • технологічність капіталу, фондоозброєність праці; • постійне навчання персоналу • корпоративні культура і клімат в організації, лояльність до компанії; • гігієна на робочих місцях

Джерело: [14]

Можемо зазначити, що в постіндустріальному суспільстві продуктивність праці нерозривно пов'язана з поняттями людського і трудового капіталу, і безпосередньо залежить від них. За визначенням Програми розвитку ООН людський капітал – «це знання, здатності, навички та досвід. Людський капітал визначається освітою, сумлінним ставленням до праці, здоров'ям. Останній також впливає на продуктивність праці, у зв'язку з чим окремі компанії надають додаткові премії працівникам, які не пропускали роботу через захворювання, що непрямо

стимулює працівника дбати про своє здоров'я, уникати шкідливих звичок». Серед чинників, які перешкоджають економічному зростанню в Україні експерти Світового банку називають «брак людського капіталу», розуміючи під цим навички, яких потребують зростаючі сектори економіки [20] .

Продуктивність праці на рівні національної економіки визначається галузевою структурою зайнятості населення – чим більше працівників залучено в галузях з високою додатною вартістю, високотехнологічних, експортоорієнтованих, тим вищою буде рівень суспільної продуктивності праці, і на оборот. Професор Б. Данилишин зазначає на існування так званого парадоксу зниження продуктивності: «що більша кількість людей зайнята у виробництві сировини та продукції з низькою часткою доданої вартості, то швидше знижується продуктивність у цих сферах. Падіння продуктивності, у свою чергу, веде до погіршення кількісних результатів виробництва та зниження реального рівня зарплат людей, зайнятих у таких виробництвах. У цьому й полягає парадокс – оскільки в не сировинних секторах економіки додаткове насичення ринку трудовими ресурсами веде до зростання конкуренції, а отже, і до підвищення ефективності виробництва» [22].

Суттєвий вплив на продуктивність праці мають такі взаємообумовлені чинники, як якість і етика праці, що ілюструють ставлення людини до роботи і виконуваних завдань, здатність її до інтенсивної праці на користь компанії, ініціативність. Ці риси в масштабах суспільства формуються десятиліттями, визначаються історичними обставинами та культурними

традиціями. У табл. 1.4 автори зазначили історично-ментальні фактори, що впливають на якість та етику праці, а відтак – на її продуктивність.

Таблиця 1.4

Ключові історично-ментальні фактори, які пливають на якість й етику праці

Країна, регіон	**Обставини, які спричинили вплив на етику праці**
Україна	Радянський досвід (колективізація, одержавлення засобів виробництва, «зрівнялівка» в оплаті праці, суцільна зайнятість й імітація праці, відсутність конкуренції), пострадянські реформи
Японія	Особливе ставлення до роботи, ділова згуртованість, культ служіння та корпоративної лояльності, готовність працювати в режимі самопожертви, соціальна відповідальність керівництва перед працівниками
США	Змагальний дух підприємництва, конкурентне середовище, високий ступінь економічної свободи й економічної відповідальності

Джерело: [14]

Отже, на відміну від багатьох інших економічно успішних країн, в Україні історично-ментальні чинники виступали дестимуляторами високопродуктивної праці, відповідно для формування в суспільстві якісно нового ставлення до роботи, необхідні час, сприятливе ділове конкурентне середовище, потужні стимули й стратегічно орієнтоване управління на всіх рівнях.

У той же час, першим з 10-ти найважливіших трендів сучасності Дж. Берзін, один з відомих фахівців в HR-сфері, виокремив масовий перехід від «автоматизації» до «продуктивності» та відмітив, що у сучасних гнучких організаційних структурах і командах ставить нові завдання і виклики, що

пов'язані із підвищення як індивідуальної, так й командної продуктивності праці [23].

В організаціях, як і на загальнодержавному рівні, виникають нові виклики і тренди. Зокрема, проектний підхід до виконання завдань, командна робота, використання гнучких форм зайнятості. Вони потребують нових управлінських підходів, у тому числі щодо забезпечення й стимулювання високої продуктивності. Не останню роль у цьому відіграє справедлива винагорода за працю, яка повинна корелюватися з показниками продуктивності. Насамперед необхідно правильно визначитись із формою оплати праці – почасово (насамперед, погодинно) чи від виробітку. На сьогоднішній день часто встановлюється погодинна оплата на основі експертної оцінки, або оплата за участь у проектах, де є фіксована ставка та бонусна частина за результатом реалізації проекту [14, с. 13].

В економічній теорії аксіомою є те, що крива продуктивності визначається двома факторами – капіталом і працею. В практичній площині в умовах ринкової конкурентної економіки, в якій рушійною силою є інновації, можна додати ще один фактор – підприємництво або менеджмент, адже насамперед підприємницькі чи управлінські інноваційні підходи і технології, нестандартні креативні рішення здатні спричинити підвищення продуктивності праці. На сьогодні під впливом конкуренції, враховуючи й міжнародної, професійні технології менеджменту повинні остаточно витіснити стихійне

управління. В організаціях доцільно впроваджувати окремий напрямок управління – менеджмент продуктивності, який системно працюватиме на підвищенням продуктивності, у тому числі й продуктивності праці, поставивши при цьому у фокус людину (працівника), яка є основою виробничого процесу [14, с. 14].

Існують три основні групи методів виміру продуктивності праці а рівні окремого підприємства чи організації. Перша (багатофакторні методи) ґрунтується на побудові єдиного показника, що агрегує всі (або більшість) видів витрат та продукції аналізованої системи. Друга група (векторні методи) передбачає вимірювання продуктивності праці за допомогою набору з декількох показників, що підбираються індивідуально у кожному конкретному випадку. Третя (багатокритеріальні методи) базується на ідеї агрегування різних окремих факторних показників за допомогою певної формалізованої процедури.

Методами першої групи переважно є системи підтримки рішень, що застосовуються в більшості випадків в сферах матеріального виробництва тільки на рівні фірми, відділення, заводу, робочої групи та які не передбачають вагомої участі працівників. Вони непартисипативні за власною природою. Використання багатофакторних методів вимагає паралельного проведення комплексу заходів стосовно створення спеціальної комунікаційної інфраструктури всередині системи виміру. В залежності від використовуваних вимірювачів продукції та витрат різні конкретні методи можуть відрізнятися можливостями їх застосування в тих чи інших ситуаціях.

Сфера застосування векторних методів практично не має галузевих протипоказань. Рівень організаційних систем, у яких рекомендується їх застосування - від окремого підприємства до робочої групи. Вони, зазвичай,

припускають можливість порівнянь з іншими організаційно-господарськими системами.

Векторні методи можуть використовуватися і на автократичних, і на партисипативних засадах. В першому випадку їх призначення – інформаційна підтримка механізму прийняття рішень, у другому – забезпечення адекватної мотивації, зобов'язань та відповідальності учасників виміру в ході трудової діяльності. Партисипативні методи складніші в реалізації і вимагають великих витрат.

Багатокритеріальні методи можуть реалізовуватися і на партисипативних, і на автократичних засадах. У першому випадку вони застосовуються на рівні цеху, відділу, робочої групи, у другому -можливе розширення діапазону до окремого підприємства. Призначення багатокритеріальних методів полягає у створенні практичного інструменту аналізу та планування. Реалізація партисипативного варіанта методу дає змогу йому стати також одним з факторів організаційного розвитку, що забезпечує зацікавленість працівників проблемами організаційно-господарської системи та шляхами їх вирішення, що створює атмосферу загальної відповідальності за отримані результати. Вони мають перевагу у високотехнологічних галузях виробництва.

Правильне обчислення рівня та динаміки продуктивності праці на рівні «Нової пошти» є важливою передумовою визначення результативності. Вимірювання продуктивності праці повинно базуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, що можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Виробіток полягає у кількості виробленої продукції за одиницю часу чи кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = Q / T \quad (1.2),$$

де В — виробіток;

Т — затрати робочого часу;

б — обсяг виробленої продукції.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$Tp = T / Q \quad (1.3),$$

де Тр — трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості.

Аналіз показників виробітку продукції на одиницю праці або трудомісткості продукції дає первинне уявлення про рівень продуктивності праці на підприємстві. Для її глибокої оцінки в динаміці проводиться факторний аналіз впливу окремих факторів на продуктивність праці.

Усі процеси господарської та фінансової діяльності підприємств взаємопов'язані та взаємообумовлені. Деякі з них знаходяться у прямій залежності, інші – у непрямій. Саме факторний аналіз дозволяє визначити значення (негативне або позитивне) та ступінь впливу окремих факторів на результативні показники.

Перш ніж розрахувати продуктивність праці не менш важливо знати її індекс. Адже він показує темп її зростання чи зниження. Справа в тому, що продуктивність праці є динамічним показником, який швидко змінюється. На

нього впливає безліч зовнішніх і внутрішніх чинників. Наприклад, для виробничих компаній чинниками впливу вважаються: якість витратних матеріалів; поточний стан задіяного у процесі обладнання; рівень кваліфікації працівників тощо. Для сільськогосподарських підприємств: природні фактори; погодні умови тощо. Розглянемо формули розрахунку індексу ПП:

1. На основі виробітку:

$$\Delta ПП = [(В - Вб) / Вб] * 100\%, \quad (1.5)$$

де ΔПП – індекс ПП у відсотках;

В – виробіток у звітному періоді;

Вб – виробіток у взятому за основу базисному періоді.

2. На основі трудомісткості:

$$\Delta ПП = [(Тро - Трб) / Трб] * 100\%, \quad (1.6)$$

де Тро – трудомісткість виробництва у звітному періоді;

Трб – трудомісткість виробництва, у базисному періоді.

Оцінити продуктивність праці можна різними методами. При цьому значення показника може виражатися:

- у грошах;
- в умовних одиницях товару;
- в обсязі продукції за встановлений період.

Найшвидше порахувати продуктивність праці можна за допомогою вартісного методу. Формула така:

$$ППв = Ов / N, \quad (1.7)$$

де Ов – обсяг виробленої продукції у вартісному (фінансовому) вираженні;

N – кількість одиниць продукції.

Дана формула продуктивності праці застосовується як до окремих співробітників, так і до груп працівників. При цьому в другому випадку формула змінюється:

$$ППв = (Q * (1 - Кп)) / Тр, \quad (1.8)$$

де Q – обсяг виробленої продукції одним працівником;

Кп – коефіцієнт простоїв;

Тр – трудомісткість.

Розрахунок продуктивності праці щодо окремих працівників допомагає компанії приймати правильні кадрові рішення в частині:

1. преміювання за результатами роботи за певний період;
2. скорочення штату;
3. направлення на додаткове навчання чи підвищення кваліфікації.

Отже, рівень продуктивності праці в сучасних умовах визначається галузевою структурою зайнятості, якістю людського і трудового капіталу, етикою праці. Етика праці з боку кожного працівника одночасно з належним ступенем мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, – основа високої продуктивності та її позитивної динаміки. Важливе значення для зростання ПП відіграють історично-ментальні чинники, які формують загальне відношення людини до праці і серед інших факторів є найбільш інертними. Не можливо збільшити рівень суспільної продуктивності праці без суттєвого збільшення індивідуальної ПП. На мікрорівні зростає увага управлінців до проблеми забезпечення високої продуктивності, поступово відбувається переорієнтація на людино-центричне управління. Менеджери в умовах нових викликів, серед яких проектний підхід до виконання завдань, командної роботи, використання гнучких форм зайнятості, повинен системно працювати над проблемою підвищення

продуктивності праці, для чого рекомендовано застосовувати менеджмент продуктивності.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальний огляд господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

«Нова Пошта» - це українська компанія, заснована в 2001 році, і забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу, та дає можливість тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Дана компанія у розрізі організаційно-правової форми виступає товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на серпень 2022 наразі в компанії працює понад 25 000 осіб +10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях [24]. Усього в «Новій пошті» до війни працювало 30 000 співробітників. Через різке скорочення вантажообігу в перші дні війни, закриття та пошкодження відділень, частину персоналу, для якої не було роботи на той час, довелось відправити у простій [24].

На сьогодні ТОВ «Нова Пошта» має 1573 відділення й 1530 поштоматів (рис. 2.1) [24].



Рисунок 2.1. Кількість відділень і поштоматів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [24]

Добовий рекорд кількості відправок був зафіксований в грудні 2021, коли Нова пошта за добу доставила 1,8 млн відправлень. За даними Нової пошти, за 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів [24].

Нині компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки: «1. Двері – Двері (отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача); 2. Склад – Двері (доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача); 3. Двері – Склад (отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача)» [24].

Додатковими послугами, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такими:

1. «Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів;

2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами;

3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами;

4. Зворотня доставка – передбачає повернення документів за вантаж відправнику;

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії;

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження;

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника;

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою;

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. Наразі посилки зберігаються безкоштовно лише у відділеннях, які тимчасово не працюють. Також безкоштовно можна переадресувати на інше відділення відправлення, що були оформлені до 24 лютого;

10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта»» [24].

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2018-2020 рр. (дані за 2021 рік відсутні у вільному доступі) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Чистий дохід від реалізованої продукції	10515739	13453318	16902857	2937579	3449539	27,94%	25,64%
Собівартість реалізованої продукції	8550741	10504342	12877086	1953601	2372744	22,85%	22,59%
Валовий прибуток	1964998	2948976	4025771	983978	1076795	50,08%	36,51%
Витрати на збут	247477	337356	416263	89879	78907	36,32%	23,39%
Адміністративні витрати	1087128	1244681	1469141	157553	224460	14,49%	18,03%
Інші операційні витрати	261500	32941	27563	-228559	-5378	- 87,40%	- 16,33%
Чистий фінансовий прибуток	452649	782954	991292	330305	208338	72,97%	26,61%
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,23	1,28	1,31	0,05093	0,03189	4,14%	2,49%
Необоротні активи	1185201	2880117	4583693	1694916	1703576	143,01 %	59,15%
Оборотні активи	1912488	2287962	2716690	375474	428728	19,63%	18,74%
Власний капітал	488456	1271410	2186904	782954	915494	160,29 %	72,01%
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	763343	1067114	1638422	303771	571308	39,79%	53,54%
Поточні зобов’язання і	1845890	2829555	3475057	983665	645502	53,29%	22,81%

забезпечення							
Валюта балансу	3097689	5168079	7300383	2070390	2132304	66,84%	41,26%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У 2019 й 2020 роках збільшення собівартості продукції відносно до значення показника за попередній рік менше ніж збільшення чистого доходу (22,85% проти 27,94% в 2019 році і 22,59% проти 25,64% в 2020 році). Це, звичайно, позитивна тенденція, котра свідчить про те, що у ТОВ «Нова пошта» залишається більше коштів для проведення інших витрат. Як результат валовий прибуток господарюючого суб'єкта протягом аналізованого періоду збільшувався (на 50,08% в 2019 році і 36,51% в 2020 році), не дивлячись на істотне зростання витрат на збут (на 89879 тис. грн. (36,32%) в 2019 році і 78907 тис. грн. (23,39%) в 2020 році) й адміністративних витрат (157553 тис. грн. (18,03%) в 2019 році і 224460 тис. грн. (14,49%) в 2020 році).

Аналіз показників балансу ТОВ «Нова пошта» показує, що протягом аналізованого періоду за всіма розділами балансу зафіксоване зростання. Необоротні активи суб'єкта господарювання збільшились на 1694916 тис. грн (143,01%) в 2019 році й на 703576 тис. грн. 59,15% в 2020 році. Довгострокові зобов'язання та забезпечення у ТОВ «Нова пошта» збільшились на 375474 тис. грн (19,63%) в 2019 році і 428728 тис. грн. (18,74%) в 2020 році. Власний капітал господарюючого суб'єкта збільшувався за рахунок нерозподіленого прибутку протягом 2018-2020 років, на 160,29% в 2019 році і 72,01% в 2020 році. В 2020 році зафіксоване збільшення на 22,81% поточних зобов'язань і 53,54% довгострокових зобов'язань. ТОВ «Нова Пошта» володіє достатнім робочим капіталом для покриття операційної діяльності компанії. Фінансування великих інвестиційних проєктів здійснюється за рахунок залучення коштів різними кредитними інструментами. Виявлена динаміка зміни показників спричинила аналогічну тенденцію за показником валюти балансу: збільшення на 2070390

тис. грн (66,84%) в 2019 році і 2132304 тис. грн (41,26%) в 2020 році. Таким чином, значення показників, котрі характеризують пасиви та активи суб'єкта господарювання, підтверджують зроблені висновки щодо стабільності господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» на високому рівні.

В підсумку, за 2021 рік присутності на ринку нашої країни, компанія «Нова Пошта» стала визнаним лідером логістичного ринку, забезпечуючи швидку доставку відправлень до поштомату, відділення чи за адресою (на вибір клієнта). Ґрунтуючись на здійсненому аналізі, можемо підсумувати, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю показників. З огляду на зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання ТОВ «Нова пошта» можна назвати успішною. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

Загальний штат працівників ТОВ «Нова пошта» вже перевищив 30 000 осіб. Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці. Виходячи із тенденції до зростання показників виручки підприємства, управління персоналом ведеться ефективно. Проте основними викликами, які стоять зараз перед працівниками департаменту роботи з персоналом - це цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна орієнтація на потреби працівника. Адже ефективність праці кожного окремого співробітника компанії прямо впливає на загальну продуктивність праці ТОВ «Нова пошта».

2.2. Аналіз рівня продуктивності праці на ТОВ «Нова пошта»

Головна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні його максимальної продуктивності шляхом ефективної організації та

усунення недоліків і помилок, таких як: «низька продуктивність, незадоволеність працівників, плинність персоналу, прогули, скарги, конфлікти тощо». Тому для їх уникнення, перед системою управління персоналом стоять такі цілі:

- «формування відповідального, висококваліфікованого персоналу, який би відповідав вимогам підприємства для досягнення поставлених цілей;

- забезпечення на високому рівні продуктивності праці та соціальної ефективності колективу».

Розглянемо продуктивність праці на прикладі роботи компанії «Нова пошта». Так, для відділення за одиницю продукції чи послуги рахується оформлена товарно-транспортна накладна на відправку чи на отримання та є середнє значення часу який витрачається на виконання однієї такої операції. В результаті цих умов визначається плановий показник продуктивності. Плановий рівень продуктивності розраховується за одну годину.

Отож, компанія застосовує метод прямого розрахунку продуктивності праці, яким передбачається визначення планового рівня продуктивності праці шляхом ділення запланованого обсягу випуску продукції у вартісному вираженні на планову чисельність персоналу основної діяльності. Так, плановий рівень продуктивності праці, відповідно до методу прямого розрахунку, обчислюється за формулою:

$$ППпл = Опл / Чпл , \quad (2.1.),$$

де ППпл – плановий рівень продуктивності праці;

Опл – плановий обсяг випуску продукції, грн.;

Чпл – планова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.

Таким чином, планування продуктивності праці дозволяє розрахувати оптимальну кількість персоналу, обсяги виробництва і собівартість продукції чи послуги, прибуток підприємства, розмір оплати праці. Збільшення продуктивності праці є однією з умов розвитку підприємства, його вихід на новий якісний рівень.

Можемо виокремити такі основні шляхи підвищення продуктивності праці:

– «впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу;

– піднесення професійного, загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників;

– раціональне використання природних, матеріальних, трудових ресурсів;

– поліпшення організації та управління виробництвом;

– впровадження ефективних матеріальних і моральних стимулів до праці».

Щодо роботи компанії, Нова пошта може бути використана така формула продуктивності:

$$P = V : T \quad (2.2),$$

де P – продуктивність праці;

V – вантажообіг відділення;

T – людино/години.

Щоденний моніторинг показника надає змогу своєчасно виявити відхилення від планового показника та скорегувати графік виходу працівників на роботу. Так, для розрахунку персоналу на день скористаємось формулою:

$$T = V : P \quad (2.3),$$

де T – людино/години;

V – прогнозний вантажообіг відділення за день;

P – плановий показник продуктивності праці.

Для організації безперебійної роботи відділення необхідною умовою є продуктивний графік роботи персоналу. Це можливо за умови розуміння допустимої кількості людино/годин на день та врахування погодинного

навантаження (потоку клієнтів за годину). Крім того важливо вірно розрахувати штатний розклад. Для цього використаємо формулу:

$$Per = V : P : Tn \quad (2.4),$$

де Per – кількість штатних одиниць;

V – вантажообіг відділення за місяць;

P – плановий показник продуктивності праці;

Tn– норма годин на місяць.

Компанія Нова пошта здійснює свою діяльність виключно в правовому полі та з дотриманням чинного законодавства. Так, згідно з Кодексом законів про працю України (далі – КЗпПУ), статтею 50 встановлено, що «нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень». Відповідно до статті 61 «допустимо для безперервно діючих підприємств чи окремих виробництвах, цехах, відділеннях, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена щоденна чи щотижнева тривалість робочого часу допускається запровадження підсумованого обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин» [26].

Таким чином, для компанії особливу цінність становить працівник з неповним робочим днем на умовах підсумованого обліку робочого часу:

1. Працівник не стомлюється;

2. Є можливість забезпечити 2 вихідних поспіль;

3. Не витрачається години на обідню перерву;

4. Є можливість перекривати пікові навантаження;

5. За форс-мажорних обставин (до прикладу, лікарняний одного з працівників чи відпустка його є ким замінити без шкоди для робочого процесу).

Варто розглянути який вигляд може мати плановий графік виходу на роботу працівників відділення. Безперебійна робота відділення, відсутність черги, врахування пікових навантажень є обов’язковою умовою. До

прикладу, нами було розраховано, що на відділені є 5 штатних одиниць, щоб виконати планове значення продуктивності у будній день може бути використано 36 людино/годин. Знаємо, що відділення працює з 8:00 до 20:00, з 18 по 19 годину є необхідність в 4-х працівниках, з 16 по 18 годину повинно працювати 5 працівників.

В таблиці 2.1 приклад графіку коли з п’яти штатних одиниць чотири оформлено на повний робочий день і одна штатна одиниця поділена на неповний робочий день, всього на відділенні оформлено 6 працівників. В таблиці 2.2 графік для працівників, де одна штатна одиниця оформлена з повним робочим днем і чотири поділено на неповний робочий день. Всього на відділенні оформлено 9 працівників.

Таблиця 2.2

Плановий графік виходу працівників відділення

Години роботи відділення / працівник	8 - 9	9-10	10 - 11	11-12	12-13	13-14	14-15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20	Відпрац. годин
1				обід									8
2					обід								8
3						обід							8
4							обід						7
5													4
6													4

План працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	
Факт працівників	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	

Джерело: [25]

Таблиця 2.3

Плановий графік виходу працівників відділення

Години роботи відділення / працівник	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	Відпрац. годин
1													4
2													5
3													5
4													4
5													6
6													4
7													4
8													4
План працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	
Факт працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	

Джерело: [25]

Отже, порівнюючи таблиці 2.2 та 2.3, бачимо що у варіанті Табл. 2.1 буде використано 39 людино/годин та по декільком часовим інтервалам не забезпечено планову кількість персоналу; за графіком Табл. 6 використано 36 людино/годин та повністю співпадають планова і фактична кількість персоналу. Таким чином, саме використання праці персоналу з неповним робочим днем на умовах підсумованого обліку робочого часу дозволяє побудувати продуктивний графік із додержанням необіхдних умов: врахування погодинного навантаження, дотримання людино/годин, дотримання КЗпПУ [26].

С. Кучіна та Р. Майстро зазначають, що фактори зростання продуктивності праці, які діють у різних галузях промисловості різною мірою впливають на ефективність виробництва. Для сумісності їхньої ролі та впливу на економіку підприємства пропонується наступна класифікація:

- «підвищення технічного рівня виробництва;
- поліпшення організації виробництва та праці;
- зростання об’єму виробництва;
- структурні зміни у виробництві;
- вплив природних умов» [27, с. 38].

Виходячи з особливостей роботи відділень Нової пошти важливою умовою забезпечення продуктивності є побудова ефективних графіків роботи працівників та врахування піків відвідування клієнтами відділень. Що в свою чергу, дає можливість при дотриманні норми годин працівника на місяць організувати роботу відділення без черг та з виконанням планового показника продуктивності праці.

Умовно визначимо зону відповідальності за підвищення продуктивності праці. Так, загально по компанії вищим керівництвом приймаються рішення про впровадження досягнень науково- технічного прогресу, про організацію та реалізацію навчання персоналу, впровадження матеріальних і моральних стимулів до праці. Для нижньої ланки управління,

тобто для керівника відділення зона відповідальності – це організація безперебійної роботи відділення з умовою виконання планових показників. І це є результатом тих чи інших управлінських дій керівника. Саме від прогнозування та вчасно прийнятих управлінських рішень керівником відділення залежить відсоток виконання планових показників [25, с. 47].

За рахунок впровадження інновацій, роботи кваліфікованих працівників, розумно організованого виробничого процесу продуктивність праці зростає так швидко, що за той же проміжок часу є можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці. Варто зазначити, що забезпечення позитивного результату є можливим за рахунок правильного планування робочого процесу керівником відділення та вчасно прийнятих і скорегованих управлінських рішень. Наприклад:

– «реклама мобільного додатку;

– заохочення клієнтів до самообслуговування;

– робота з ТОП-клієнтами, спрямована на корегування часу відвідування ними відділення;

– навчання персоналу;

– використання мобільної версії ПЗ та обслуговування клієнтів всіма працівниками при виникненні потенційної черги;

– побудова продуктивних графіків роботи працівників;

– корегуванні графіків роботи працівників при форс-мажорах (зменшення людино-годин в один день і збільшення в інший наприклад при затримці авто);

– використання праці персоналу, оформлених на 0,5 ставки» [25, с. 48].

Слід навести думку В.В. Іванової, яка вважає, що «підвищення продуктивності праці і ефективності діяльності підприємства забезпечуються такими заходами: науково-технічними – впровадження і використання досягнень науково-технічного прогресу, новітніх та енергозберігаючих технологій; організаційними – удосконалення організації і системи

управління на підприємстві; людським фактором, адже саме люди – персонал підприємства, своєю працею створюють додатковий продукт, основне джерело прибутку. Зазначені фактори можуть діяти тільки в їх комплексному, органічному поєднанні і взаємозв'язку» [29, с. 15].

Отже, гарні результати роботи свідчать про правильно заданий курс компанії на розвиток та вдосконалення, на підвищення власної конкурентоспроможності, а також про те що керівник відділення є ефективним управлінцем, який організовує роботу підрозділу таким чином, що виконання встановлених норм, планів та стандартів досягається з легкістю. Саме своєчасно розроблене та реалізоване раціональне управлінське рішення використання резервів зростання продуктивності праці забезпечує функціонування підрозділу та виконання поставлених цілей.

Підсумовуючи, зазначимо, що досвід компанії «Нова пошта» показує, що саме впровадження інновацій, удосконалення програмного забезпечення, активне просування мобільного додатку та залучення клієнта надає можливість зменшити час на обслуговування, що в свою чергу збільшує продуктивність. Нова пошта багато уваги приділяє навчанню працівників, окрім базового первинного навчання розроблено безліч курсів та тренінгів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок персоналу. Щомісяця працівники проходять тестування на підтвердження своїх знань, а щороку проходять тестування на підвищення кваліфікаційного рівня. Відповідно до кваліфікаційного рівня встановлюється ставка по оплаті праці. Так, компанія відзначає кращих працівників, а для останніх це є гарною мотивацією в роботі. Очевидно, що досвідчений працівник витрачає менше часу на обслуговування в порівнянні зі стажером.

РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЩОДО ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД

3.1. Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» існує система мотивації персоналу на різних рівнях управління та напрямках діяльності. Особливої уваги потребує побудова дієвого мотиваційного механізму управління персоналом на логістичних потужностях підприємства [34, с. 441]. Ефективний мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішну трансформацію сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, очікувань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану в замкнутий процес, що постійно повторюється. Мотиваційний механізм управління поведінкою працівників базується на таких факторах, як система формальних процедур та правил виконання функцій та робіт, спрямованих на досягнення мети компанії та сприйняття керівництвом реальних інтересів, мотивів, потреб працюючих людей. в організації, методи їх задоволення, значні цінності та норми поведінки.

Найбільш ефективний способом матеріальної мотивації – це підвищення оплати праці, і разом з цим, найважливіше завдання – це визначення величини зміни заробітної плати. Для отримання хорошої віддачі від працівника, сума винагороди, яку працівник розраховує отримати, має бути значною, інакше вона викликає небажання виконувати свої обов’язки в подальшому. Керівники часто вдаються до практики періодичного підвищення заробітної плати працівників на невеликі суми. Зрозуміло, що для дієвої мотивації ефективніший разовий додаток до зарплати, проте на значно більшу суму [31, с. 81].

Зазначимо, що існує два типи винагороди: внутрішній тип і зовнішній. До внутрішнього типу, який забезпечується змістом праці, слід відносити відчуття результату, змістовності, важливості роботи, самоповагу, дружбу, визначення поставлених завдань. До зовнішнього типу винагород входить заробітна плата, кар'єрне зростання, престиж, визнання зі сторони керівництва, додаткові виплати, визначені заздалегідь. Також важливи є такі моменти: «працівник, який отримує винагороду, повинен знати, за що конкретно він заохочений; керівник не повинен відкладати винагороду на «завтра», щоб працівник не втрачав інтересу і не був ображений на вище керівництво; виплати повинні керуватися часом і бути хорошим стимулом для працівника при досягненні цілей; несподівана і нерегулярна винагорода є неефективним мотиватором у процесі управління персоналом». Однак, вручення фінансових винагород часто спричинює невдоволення серед членів колективу та утворює нездорову атмосферу для персоналу. Інколи необхідна якась звичайна моральна компенсація або посередник щоб збалансувати оцінку роботи персоналу. Такими факторами врівноваження є методи нематеріального заохочення, які зображені на рис. 3.1.

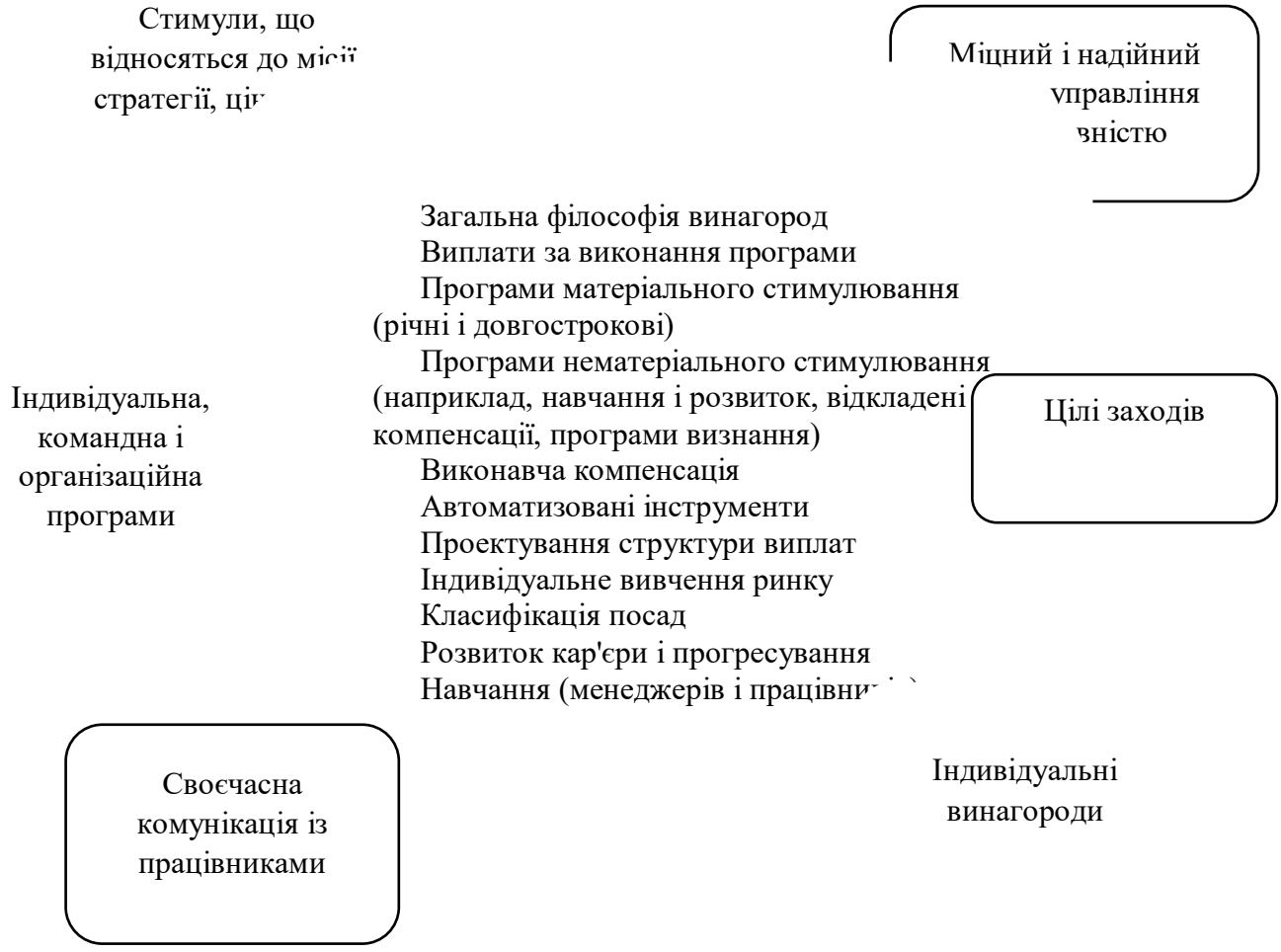


Рис.3.1. Загальна система винагород, що поєднує роботу працівника із місією та стратегією організації

Існують ефективні системи мотивації, які менеджери можуть застосовувати у роботі з персоналом, але вони спрацюють лише тоді, якщо співпадатимуть із інтересами конкретних працівників. Одних працівників може мотивувати словесне заохочення керівництва, а іншим це видається звичайним визнанням хорошої роботи.

Мета мотивації полягає в підвищенні зацікавленості працівника до справи, пробудження в людини справжнього інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення буде мати ефективний результат: підвищення продуктивності праці та збільшення прибутків організації. Розглянемо ознаки ефективної чи неефективної системи мотивації персоналу підсумовані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	**Ознаки неефективної системи мотивації**
Стабільні результати	Низькі, або нестабільні результати
Регулярне виконання поставлених завдань	Періодичне виконання завдань
Низька ротація персоналу	Висока ротація персоналу, де більшу частину займають працівники, які звільняються за власним бажанням
Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
Енергійні працівники, які готові брати участь у змінах, що проводяться	Опір змінам і постійна наявність скарг і погроз звільнення

Джерело: [31]

Можемо зробити висновок, що для успішної діяльності компанії існує потреба використання методів матеріального та нематеріального заохочення працівників. Механізми мотивації, що використовуються на сьогодні не є ідеальними, проте вони дієві та активно використовуються на практиці. Тому, для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації потрібно зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації. Вцілому система мотивації повинна містити компоненти, які зображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Компоненти загальної системи мотивації

Матеріальна винагорода	Основна зарплата	Загальна оплата	→	Нематеріальна винагорода	+	Визнання	=	Загальна винагорода
	Змінна оплата					Розвиток вмінь та навичок		
	Участь у власності					Можливості		
	Бонуси					Якість життя		

Джерело: [33]

Слід відзначити, що недооцінка ролі менеджерів середньої ланки у виробничому процесі є недоліком багатьох компаній. Зокрема, досить розповсюдженою є хибна практика, за якою від керівників нижчої ланки вимагають лише управління операційною діяльністю, але не людьми. Також науковець радить більше уваги приділяти комерційним менеджерам, які часто виявляються відірваними від технологічного процесу [34, с. 442].

Тому, ми можемо виокремити стратегією ТОВ «Нова Пошта»:

– «мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей компанії;

– створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу співробітників;

– створити систему справедливої винагороди і заохочення за досягнення;

– забезпечити кар'єрне зростання співробітників, розвиток їхніх навичок;

– розвинути чинники нематеріальної мотивації та поліпшити умови праці» [34, с. 443].

Таким чином, мотивація персоналу, що працює в логістичних центрах, має бути переважно нематеріальною і ґрунтуватися на розумінні важливості досягнення стратегічних цілей компанії. Поліпшення умов праці працівників логістичних центрів вплине на мотивацію і залученість персоналу. У свою чергу розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Основою створення такого механізму є розуміння, формування та задоволення потреб персоналу, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дає можливість вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

3.2. Проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств

На сучасному етапі на вітчизняних підприємствах приділяється дуже мало уваги показнику продуктивності праці. Як правило, ніхто не займається його аналізом, контролем, плануванням та прогнозуванням. Це пояснюється або елементарним нерозумінням важливості, пріоритетності проблеми, або небажанням витрачати час та кошти на її вирішення. Врегулювання проблеми підвищення продуктивності праці є одним з головних чинників подолання економічного спаду, забезпечення потужного та стійкого розвитку підприємства та заохочення працівників до роботи [35, с. 53].

Наявність негативної динаміки суспільної продуктивності говорить про неефективне регулювання економічних процесів. Проте, досі не розроблено конкретних рекомендацій щодо управління продуктивністю праці та

створення відповідних інституційних умов задля її підвищення. На рівень та динаміку продуктивності праці впливає безліч факторів.

Розглядаючи фактори на рівні окремої організації, їх можемо поділити на дві групи:

 «зовнішні, тобто організації, що не перебувають під управлінням (дії уряду, законодавство, інфраструктура, ринкові механізми, конкуренція, загальна соціальноекономічна ситуація та становище у конкретній галузі та регіоні, стан трудових ресурсів, культура, соціальні цінності та ін);

 внутрішні, тобто фактори, що знаходяться під управлінням організації (стратегічні рішення, організаційні питання, трудові відносини, технологія, засоби виробництва, якість продукції, умови праці, інформація тощо» [36, с. 230].

Такі чинники можуть проводити продуктивність праці як у бік її підвищення, так і у бік зниження. Особливу складність становить необхідність обліку зовнішніх, нерідко важко передбачуваних факторів. Щодо внутрішніх чинників, їхній вплив на продуктивність праці більшою мірою визначається і легше оцінюється при плануванні. Аналіз та узагальнення факторів, що сприяють зростанню продуктивності праці, допомагає менеджерам координувати зусилля персоналу організації, що є однією з основних умов забезпечення продуктивності на всіх стадіях та рівнях управління організацією. Найскладніша проблема, пов’язана з плануванням продуктивності праці, полягає у виявленні, врівноваженні, та стабілізуванні різних тенденцій, а не обмежується лише визначенням сприятливого для організації рівня продуктивності [36, с. 231].

Для того, щоб керувати продуктивністю праці працівників своєчасно та ефективно, необхідно розробити процес постійного вдосконалення навичок працівників, а також методологію оцінки ступеня прив'язки цих навичок до завдань та цілей діяльності підприємства. Загалом, наразі процес управління

продуктивністю праці складається з набору декількох процесів (рис. 3.2.):



Рис.3.2. Процес управління продуктивності праці

Джерело: [35]

Для сучасних українських підприємств, що працюють в умовах війни та жорсткої нестачі ресурсів, доцільно реалізувати наступний перелік можливих заходів щодо підвищення продуктивності:

1. «Вдосконалення організаційної структури управління. Оптимізацію організаційної структури слід проводити у бік зменшення кількості управлінського персоналу, оскільки його чисельність надає зворотний вплив на продуктивність праці. Використання лінійнофункціональної управлінської структури й інших організаційних структур, в яких оперативно реалізуються управлінські рішення, дозволяє перейти до більш глибокої спеціалізації та підвищити продуктивність функціональних служб.

2. Удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів слід здійснювати використовуючи такі сучасні форми навчання, як професійне навчання (придбання знань та навичок відповідно до змін зовнішнього середовища); розширення кваліфікаційних навичок (збагачення набутих знань відповідно до шляхів вирішення поточних виробничих цілей, що забезпечується за допомогою семінарів, курсів підвищення кваліфікації, практикумів, тренінгів); оперативне оновлення знань з неформальних каналів (конференції, семінари, зустрічі, міжнародні виставки, конкурси).

3. Проведення заходів з управління плинністю кадрів, до чого відносяться: вдосконалення систем нематеріального та матеріального стимулювання, порядку прийому на роботу та звільнення працівників, впровадження систем з управління кар’єрою, формування відповідального

ставлення до роботи, культури поведінки у групі, свідомої трудової дисципліни, покращення колективних взаємин.

4. Підвищення ефективності фонду робочого часу може бути засноване на моральній та матеріальній мотивації персоналу до роботи, поліпшенні умов праці, запровадженні режимів відпочинку та роботи, скороченні кількості працівників та зменшенні кількості збиткових виплат із фонду заробітної плати» [35, с. 54].

Отже, в сучасних умовах недооцінка ролі продуктивності праці є неправомірною та недалекоглядною позицією. Вивчення цієї теми в Україні потребує врахування нових умов ведення бізнесу, впливу глобальних процесів, ретельного вивчення ролі різних чинників на всіх економічних рівнях. З теоретичної та практичної точки зору для вирішення завдань планування цього процесу необхідно забезпечити постійний контроль продуктивності праці на всіх рівнях управління, забезпечити реальну оцінку продуктивності праці та об'єктивне відображення такої оцінки у державній статистиці.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи тему магістерської роботи «Управління продуктивністю праці (ТОВ «Нова пошта»)», нами були зроблені наступні висновки:

Проаналізовано процес становлення категорії «продуктивність праці», сучасне її трактовка, а також місце в системі загальної продуктивності та ступінь відповідності поточним потребам економіки. На нашу думку продуктивність праці доцільно розглядати як соціально-економічну категорію, що відображає результат взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин в формі ступеня доцільної і плідної діяльності людей, яка характеризується здатністю працівника виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг споживчих вартостей. Визначено, що індикатором підвищення продуктивності праці є зростання доданої вартості за рахунок більш раціонального використання, більш злагодженого функціонування всіх факторів виробництва. Продуктивність праці характеризує, наскільки ефективно ресурси використовуються в тій чи іншій країні для виробництва товарів і послуг, виступає одним з елементів вимірювання економічного зростання, конкурентоспроможності та рівня життя.

Наведено показники, на підставі яких визначається показник продуктивності праці. Систематизовано фактори, які визначають рівень і динаміку продуктивності праці на мікро-і макроекономічному рівнях.

Зазначено, що досвід компанії «Нова пошта» показує, що саме впровадження інновацій, вдосконалення програмного забезпечення, активне просування мобільного додатку та залучення клієнта дає можливість зменшити час на обслуговування що в свою чергу збільшує продуктивність. Нова пошта багато уваги приділяє навчанню працівників, окрім базового первинного навчання розроблено безліч курсів та тренінгів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок персоналу. Щомісяця працівники проходять тестування на підтвердження своїх знань, а щороку проходять

тестування на підвищення кваліфікаційного рівня. Доведено, що за рахунок впровадження інновацій, роботи кваліфікованих працівників, розумно організованого виробничого процесу продуктивність праці зростає так швидко, що за той же проміжок часу є можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці.

Зазначено, що розробка ефективного мотиваційного механізму в діяльності ТОВ «Нова пошта» має стратегічне значення підприємства. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Наголошено, що мотивація дозволяє виходити підприємству на економічно високий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Підсумовуючи всі результати, нами було зазначено, що в сучасних умовах недооцінювання ролі продуктивності праці є неправомірною та недалекоглядною позицією. З теоретичної і практичної точки зору для вирішення проблем з планування процесу продуктивності праці, необхідним є забезпечення постійного моніторингу продуктивності праці на всіх управлінських рівнях, забезпечення реальної оцінки продуктивності праці та об’єктивного відображення такої оцінки у державній статистиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю., Таловер В. А. Концептуальні підходи до визначення категорії «продуктивність праці». *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського.* Випуск 5/2021 (130). С. с. 24-28.

2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Київ: Вид. центр *«Академія»*, 2010. Т. 2. 848 с.

3. Сміт А., Васильєв О., Межевікіна М., Малівський М. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: *Наш формат*, 2018. 736 с.

4. Ricardo D. On the Principles of PoliticalEconomy and Taxation (John Murray, London). In :Sraffa, P., Ed., *The Works and Correspondence ofDavid Ricardo.* Cambridge University Press, 1951.

5. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* Харків: НТУ«ХПІ», 2016. № 27 (1199). С. 17–21.

6. Sink D. S. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control andImprovement. *John Wiley & Sons*, 1985. 475 p.

7. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. *John Wiley & Sons*, 2007. 233 p.

8. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. *Монографія*. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.

9. Портер М. Стратегія конкуренції. Переклад з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: *Основи*, 1998. 390 с.

10. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. *Підручник*. Київ: КНЕУ, 2009. 624 с.

11. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств. *Монографія*. Дніпропетровськ : ДДФА, 2012. 165 с.

12. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства. *Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

13. Метеленко Н. Г. Економіка підприємства :основи теорії та практики. *Навчальний посібник.* Донецьк, 2008. 222 с.

14. Пасінович І.І., Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразінасерія «Економічна»,* випуск 98, 2020. С. 6-17.

15. Наказ Мінекономрозвитку «Про затвердження методичних рекомендацій щодо розрахунку показників ресурсоємності валового внутрішнього продукту на рівні національної економіки за основними групами ресурсів, продуктивності праці на рівні національної економіки, регіональному рівні та за видами економічної діяльності і коефіцієнта віддачі основних засобів на рівні національної економіки та за видами економічної діяльності» від 06.06.2019 №965. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення 15.08.2022 р.)

16. Манцуров І. Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10 (683). С. 71–87.

17. The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. World Economic forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf. (дата звернення 22.08.2022 р.)

18. Пол Кругман. «Треба говорити про визначальну роль держави у подолання кризи ...». Дзеркало тижня. 2017. 18 вересня. URL: https://cutt.ly/8VZ221i (дата звернення 24.08.2022 р.)

19. Міністерсто економіки та розвитку. Офіційна веб-сторінка. URL: https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення 24.08.2022 р.)

20. Самаєва Ю. Швидше, вище, сильніше! Дзеркало тижня. 2019. 9 лютого. URL: https://dt.ua/macrolevel/shvidshe-vische-silnishe-302180_.html. (дата звернення 27.08.2022 р.)

21. Шеремета П. Коли буде прорив. Новое время. 2018. 8 січня. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/sheremeta/koli-bude-proriv-2443626.html. (дата звернення 27.08.2022 р.)

22. Данилишин Б. Яку економіку ми маємо будувати? Дзеркало тижня. 2017. 29 вересня. URL:https://dt.ua/macrolevel/yaku-ekonomiku-mi-mayemo-buduvati-255559_.html. (дата звернення 27.08.2022 р.)

23. Баланюк Ж. Ціна амбіцій: за що українці отримують зарплату. Mind.UA. 2017. 15 листопада. URL: https://mind.ua/openmind/20178362-cina-ambicij-za-shcho-ukrayinci-otrimuyut-zarplatu. (дата звернення 27.08.2022 р.)

24. ТОВ «Нова пошта». *Офіційна веб-сторінка*. URL: https://novaposhta.ua (дата звернення 02.09.2022 р.)

25. Мікулінцева Л.М. Вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності на прикладі роботи відділення Нової пошти. *Кваліфікаційна робота*. Суми. 2020. 65 с.

26. Кодекс законів про працю України від 19.08.2022 р. № 322-08. *Відомості Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення 02.09.2022 р.)

27. Мурашко О. В. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління.* Випуск 4. 2017. С. 1-12.

28. Кучіна, С., Майстро, Р. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, (1). 2022. С. 37–40.

29. Іванова В.В. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Матеріали відео-конференції «Пріоритетні напрями глобалізаційних змін».* Випсук 6. Київ. 2021. С. 13-15.

30. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.

31. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5 С. 81-85.

32. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. №3, 2009. Т.2. С. 46-50.

33. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. №6, Т.2. С. 178-181.

34. Тягунова Н. М. Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта». *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні.* Львів. 2022. С. 441-443.

35. Бровкова О.Г., Максімичева І.М. Проблеми планування підвищення продуктивності праці українських підприємств. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка». 2022. С. 53-54.

36. Погребняк А. Ю. Комплекс заходів з удосконалення підвищення продуктивності праці персоналу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2017. Вип. 19. С. 228-234.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Рейтинг	Логістична компанія	Країна	Виручка 2018 ($, млн.)	Виручка 2019 ($, млн.)	Процентна зміна
1	2	3	4	5	6
1	Amazon	США	31 881	42 745	34,10%
2	DHL	Німеччина	30 775	33 424	8,60%
3	Kuehne & Nagel	Швейцарія	22 674	25 368	11,90%
4	DB Schenker	Німеччина	17 783	19 527	9,80%
5	Nippon Express	Японія	16 382	18 205	11,10%
6	CH Robinson	США	13 503	15 515	14,90%
7	DSV	Данія	11 355	12 511	10,20%
8	XPO Logistics	США	10 352	11 823	14,20%
9	UPS	США	8 691	9 814	12,90%
10	JB Hunt	США	6 828	8 214	20,30%
11	Expeditors International	США	6 921	8 138	17,60%
12	Dachser	Німеччина	6 899	7 575	9,80%
13	CEVA Logistics	Швеція	6 994	7 356	5,20%
14	Sinotrans	Китай	6 766	6 815	0,70%
15	Panalpina	Швейцарія	5 620	6 168	9,70%
16	SNCF Geodis	Франція	5 761	5 861	1,70%
17	Gefco	Франція	5 019	5 661	12,80%
18	Kintetsu World Express	Японія	4 747	5 370	13,10%
19	NYK Group	Японія	4 457	4 827	8,30%
20	Agility Logistics	Кувейт	4 007	4 545	13,40%
21	Hub Group	США	4 035	4 423	9,60%
22	Rhenus & Co.	Німеччина	4 060	4 360	7,40%
23	Bolloré	Франція	3 704	4 108	10,90%
24	Samsung SDS Logistics	Південна Корея	3 688	3 977	7,80%
25	Hellman Worldwide Logistics	Німеччина	3 609	3 930	8,90%
26	Toll Group	Австралія	3 790	3 858	1,80%
27	Ryder	США	3 033	3 731	23,00%
28	FedEx	США	3 294	3 654	10,90%
29	TQL	США	2 934	3 600	22,70%
30	CJ Logistics	Південна Корея	2 308	3 322	44,00%
31	Pantos	Південна Корея	2 919	3 271	12,10%
32	Schneider National	США	2 699	3 190	18,20%
33	Transplace	США	2 181	2 886	32,30%
34	Damco	Нідерланди	2 668	2 716	1,80%