

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**СТРИЖАНЮК ВІКТОРІЯ МИХАЙЛІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки  
д-р екон. наук, професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Н. П. Гуцуляк, доктор філософії,  
старший викладач кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Стрижанюк В.М.** Розробка ефективної системи преміювання персоналу. Спеціальність 051 «Економіка». Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021 рік.

У роботі розглядається економічна сутність преміювання працівників на підприємстві. На основі аналізу економічної літератури було вивчено особливості підвищення трудової діяльності працівників. Досліджено проблеми стимулювання праці на АТ «Укрпошта», основні вимоги, принципи, та особливості застосування в сучасних умовах. Виявлено, що є недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників у системі заходів щодо підвищення трудової діяльності працівників. Розкрито сутність понять «матеріальне стимулювання праці», «премія». Розкрито значення та роль премій, розглянуто їх види. Досліджено забезпечення стимулюючого впливу преміювання на ефективність праці персоналу АТ «Укрпошта». Запропоновано рекомендації щодо системи преміювання.

*Ключові слова:* персонал, управління персоналом, винагорода, стимулювання, преміювання, підприємство, праця.

Табл. 13. Рис. 8. Бібліографічних джерел 63.

## SUMMARY

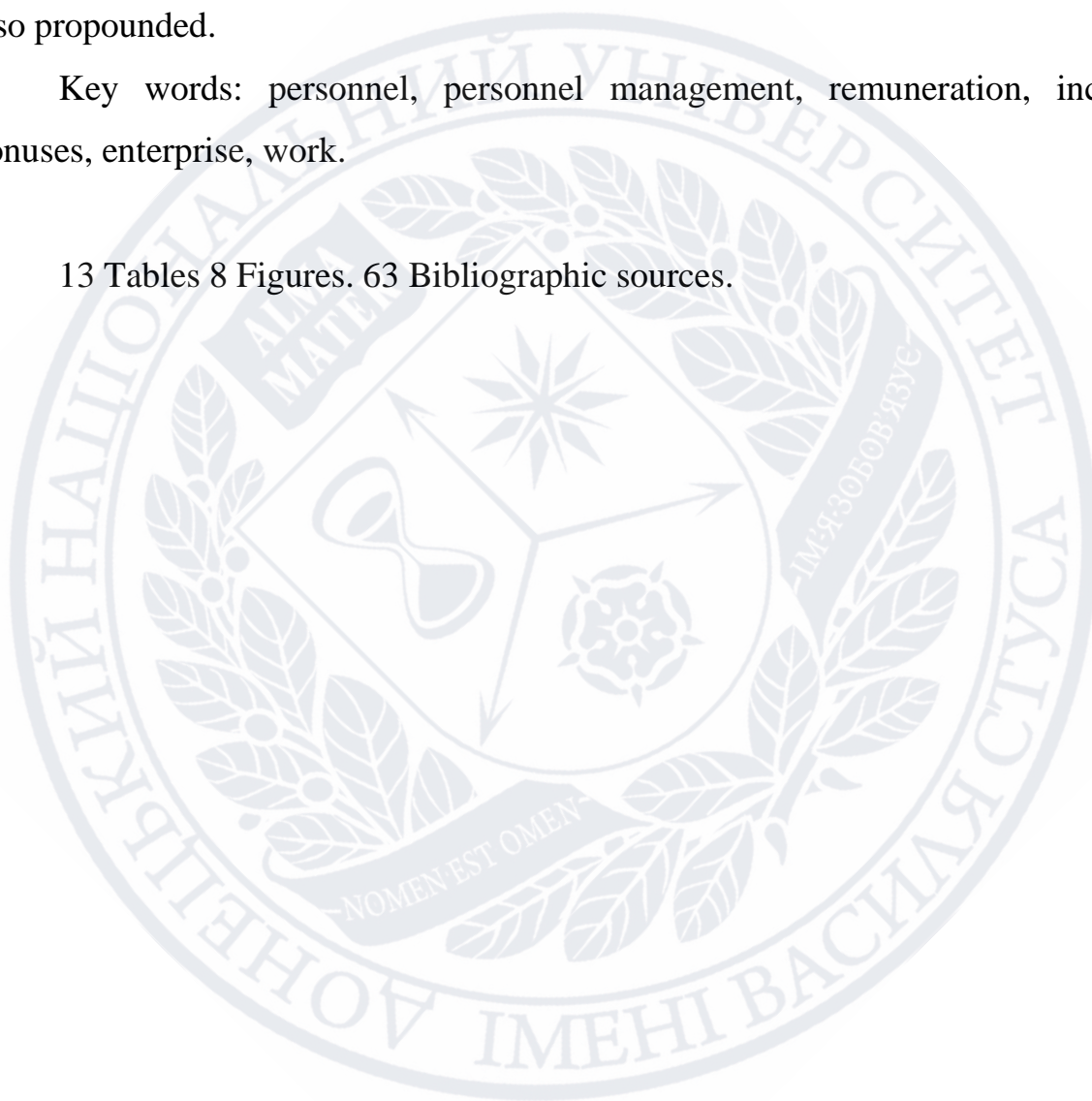
**Struzhaniuk V.M.** Development of an effective system of bonus payment. Specialty 051 "Economics". Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2021.

The paper considers the economic essence of bonus payments for employees working at enterprises. Based on the analysis of the economic literature, the features of increasing the employees' labor activity were studied. The paper investigates the problems of motivating workers at JSC "Ukrposhta", the basic requirements, principles, and features of application in modern conditions. It was revealed that there

are insufficiently clarified issues regarding the provision of additional incentives for employees in the system of measures to improve the activity of employees. The essence of such concepts as "material incentives", "bonus payment" was revealed. The significance and role of bonus payments were disclosed, as well as their types considered. The stimulating effect of bonuses on the efficiency of the personnel of JSC "Ukrposhta" has been studied. Recommendations for the bonus payment system were also propounded.

Key words: personnel, personnel management, remuneration, incentives, bonuses, enterprise, work.

13 Tables 8 Figures. 63 Bibliographic sources.





## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Поняття преміювання, як економічна форма матеріального стимулювання персоналу.....	8
1.2. Загальні вимоги до побудови системи преміювання.....	15
1.3. Організація та нормативно-правова база ефективної ситеми преміювання.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ХАРАКТЕРИСТИК СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ НА АТ «УКРПОШТА».....	28
2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта».....	28
2.2. Особливості системи ефективного преміювання підприємства.....	35
2.3. Аналіз розробки ефективної системи преміювання на АТ «Укрпошта».....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ В УКРАЇНІ.....	49
3.1. Моделі системи стимулювання та преміювання персоналу .....	49
3.2.Пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників АТ «Укрпошта».....	56
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний етап реформування національної економіки України потребує деяких змін у системі управління. Особливу роль в управлінні персоналом відіграє система преміювання метою якої є матеріальне стимулювання висококваліфікованої та ініціативної праці. Водночас у процесі мотивації можна зменшити доходи тих працівників, чия рентабельність праці нижча. Ефективна праця персоналу вимагає не тільки високих премій, але й відповідного морального заохочення. Зростання обсягів матеріальних і духовних благ істотно змінює структуру персоналу, що у своїй діяльності впливає на рефлексію принципів його мотивації та виробничо-економічної поведінки. Основним завданням керівника завжди було мотивувати персонал до виконання певного завдання. Він виконує основні елементи процесу активізації підлеглих співробітників. Відповідно до цього виникає необхідність у розробці ефективної системи преміювання, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Системні дослідження проблем ефективної системи преміювання працівників на підприємствах висвітлені в працях вітчизняних вчених: Д.Богині, І.Базилюка, П.Беленького, О.Виханського, В.Герасимчука, І.Герчикової, В.Голікової, В.Гончарової, В.Гейця, О.Гришнєвої, В.Гуменюка, О.Дороніної, А.Калініна, А.Колота та ін. Теоретико-методологічні засади питань оплати праці, стимулювання, преміювання та надання практичних рекомендацій зазначені у дослідженнях зарубіжних вчених, таких як: Ф. Беккер, Ф. Гілбрет, Ф. Герцберг, А.Маслоу, Ф. Тейлор та ін.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних аспектів системи преміювання персоналу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо ефективної системи преміювання персоналу.

Завданнями дослідження є:

- визначення сутності поняття преміювання;
- встановлення загальних вимог до побудови системи преміювання;
- дослідження організації та нормативно-правової бази преміювання ;

- охарактеризувати АТ «Укрпошта»;
- визначити особливості системи ефективного преміювання підприємства;
- проаналізувати розробку ефективної системи преміювання на АТ «Укрпошта»;
- визначити пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників підприємства;
- запропонувати розробку ефективної системи преміювання персоналу.

**Об'єктом дослідження** є система преміювання персоналу АТ «Укрпошта».

**Предметом дослідження** є преміювання персоналу, основні вимоги, принципи, організація та особливості його застосування в сучасних умовах на АТ «Укрпошта».

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань магістерської роботи було використано теоретико-методологічні положення економічної теорії, наукові роботи національних і зарубіжних вчених з економіки праці. Застосовано наступні методи дослідження наукових явищ і процесів: методи індукції та дедукції для аналізу теоретичних основ та дослідження визначень і понять; метод узагальнення; метод аналізу та синтезу; структурно-системний аналіз та абстрактно-логічний метод для обґрунтування ролі ефективної системи преміювання персоналу.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Удосконалено систему оцінювання персоналу для ефективної системи преміювання та стимулювання, яка, на відміну від існуючих, визначає рівень якості виконання основних обов'язків та пріоритетну систему коефіцієнтів стимулювання, що дозволяє покращити мотивування працівників підприємств зв'язку, відокремити різні види робіт, врахувати результати навчання та участі в проектах. Удосконалено методи оцінювання роботи персоналу які, на відміну від існуючих дозволяють сформувати коефіцієнти для визначення преміальних виплат за адитивною



моделлю, що дозволяє врахувати особливості різних видів надання послуг зв'язку, торгівлі та фінансових операцій, врахувати результати після навчання, рівень отриманих нових знань та навичок за результатами навчання відповідно до визначених процесів надання послуг та здійснення продаж товарів. Такий підхід відокремлює частки преміювання за окремими видами робіт, є більш зрозумілим та краще мотивує персонал до підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

**Практичне значення роботи** полягає у запропонованих пропозиціях щодо запровадження моделі преміювання та стимулювання персоналу, що базується на використанні пріоритетних коефіцієнтів преміювання, що дозволяє підвищити мотивування персоналу та покращити рівень якості та продуктивності праці на підприємстві АТ «Укрпошта».

**Теоретичне значення** магістерської роботи полягає у результатах аналізу основних дефініцій процесів преміювання та стимулювання, їх доповненні та удосконаленні.

#### **Апробація результатів дослідження.**

**Практичне значення** роботи полягає у запропонованих пропозиціях щодо запровадження моделі преміювання та стимулювання, що базується на використанні пріоритетних коефіцієнтів преміювання, що дозволяє підвищити мотивування персоналу та покращити рівень якості та продуктивності праці на підприємстві АТ «Укрпошта».

**Структура роботи.** Магістерська робота містить вступну частину, три основні розділи та підрозділи до них, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи - 89 сторінок, 13 таблиць та 3 додатки. Список використаних джерел включає 63 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ

#### 1.1. Поняття преміювання, як економічна форма матеріального стимулювання персоналу

Сучасний стан соціально-економічного розвитку підприємства диктує підвищені вимоги до системи управління персоналом. Ефективне використання персоналу є одним із основних чинників конкурентноспроможності підприємства, а застосування вдалих технологій стимулювання праці зменшить відтік персоналу та підвищить продуктивність праці.

Стимулювання праці обумовлює використання різних засобів, прийомів і технологій впливу на трудову поведінку працівника. Формування системи преміювання є частиною процесу матеріального стимулювання. Преміюванню належить особлива роль в оперативному та стратегічному управлінні персоналом. В оперативному управлінні премія, як основний вид додаткової винагороди є важливим інструментом мотивації та стимулювання праці; у стратегічному - використовується як засіб інтеграції людських ресурсів навколо стратегії організації, формування корпоративної культури та розвиток людського капіталу.

Сучасне розуміння премії базується на сутності підходу до персоналу як до неоціненого людського капіталу, людських ресурсів організації. Одним із основних стимулів є винагорода, яка може мати як грошову (матеріальну), так і нефінансову (нематеріальну) форму.

Фінансова винагорода – це головний стимул, створення якого обумовлений заробітною платою, премією, доплатами, надбавками, дивідендами за акціями і участю у доходах [23].

Варто встановити, що оплата праці - сукупність грошових видатків та інших грошових та немонетарних послуг, що виплачуються (надаються)



працівникам, що працюють в організації, та відображаються у статистиці праці та винагородах.

Премії працівників мають свою динаміку і змінюються під впливом багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішніми факторами загальної дії є регулюючий вплив держави, рівень економічного розвитку, рівень доходів, ринкова ситуація, податкова система, діяльність профспілок та організацій роботодавців, система соціальних цінностей. На організацію впливають такі фактори навколишнього середовища, як промисловість, форма власності, фінансове становище, технологія виробництва, культура організації. Рівень та структура оплати праці одночасно залежать від якостей персоналу (його досвіду, умінь, навичок, посад, виконуваних ролей та отриманих результатів) [37].

Розглянемо визначення терміну «премія» від якого походить вид матеріального стимулювання – преміювання та проаналізуємо теоретичну складову щодо трактування понять «премія», «преміальна винагорода», матеріальне стимулювання».

В перекладі з латинської мови «премія» - (від лат. Praemia - нагорода, відзнака) є однією з форм заохочення успіхів та досягнень в праці, науці в мистецтві чи літературі. Це свідчить про те, що премію, як відзнаку за певну працю можна застосувати до різних видів діяльності і в різних контекстах.

Лучко М.Р. та Стецюк Н.Є.[57] у своєму дослідженні вказують, що «премія – це винагорода за працю, що відноситься до додаткового її стимулювання, тоді як преміювання входить у систему додаткової заробітної плати, виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці а в результаті привносить перспективний мотивуючий вплив на працівника».

А.М. Калінін, розглядає поняття «премія» як винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідництво і за особливі умови праці пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, в рамках додаткової заробітної плати.

У своєму дослідженні Остапченко К. П. вважає премію матеріальною складовою та елементом компенсаційної системи.

На законодавчому рівні в Україні визначення терміну «премія» не існує. Однак у документах рекомендаційного характеру можна зустріти такі тлумачення щодо понять премія та винагорода. «Премія - основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними підприємством», зазначено у Методичних рекомендаціях щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, які розроблено відповідно до положень Концепції дальшого реформування оплати праці в Україні [53].

Премія - основний, найбільш ефективний стимулюючий виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну, заробітної плати, яка виплачується за поліпшення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності (преамбула Методичних рекомендацій щодо оплати праці працівникам малих підприємств, схвалених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 року № 186) [53]. Премія є матеріальною, і виражається в грошовій, фінансовій винагороді.

Винагорода може бути грошовою чи натуральною, може бути виплаченою одноразово, щомісячно або за певні періоди в залежності від тих умов і результатів які обумовлені організацією. В процесі трудової діяльності потреби персоналу змінюються та реалізуються, а зміни в потребах спонукають до ефективності праці. Забезпечення матеріальних потреб персоналу в залежності від результатів праці обумовлює застосування матеріального стимулювання працівників або розробки системи матеріального стимулювання.

Умови та особливості преміювання містить багато теоретичних трактувань від науковців, що наведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Тлумачення вчених щодо умов та особливості преміювання

В.І. Прокопенко	умови преміювання – це вимоги до працівників чи колективу в цілому, виконання яких дає право на преміальну винагороду, а показники преміювання – вимоги до працівника чи колективу, від ступеня виконання яких залежить розмір винагороди [1, с.336].
В.Г. Ротань, І.В. Зуб і Б.С. Стичинський	«показники і умови преміювання повинні стимулювати сумлінну та інтенсивну працю. Якщо вони цю функцію не виконують, преміювання стає нерентабельним: виплати премій провадяться, а результати роботи не поліпшуються» [21, с.457].
В.Я. Бурак, З.Я. Козак, П.Д. Пилипенко	умовами преміювання є досягнення встановлених показників (кількісних і якісних) у роботі. Вагомою умовою преміювання є безсумнівно дотримання трудової дисципліни [18, с.335].
В.Г. Ротань, І.В. Зуб, Б.С. Стичинський	Умови преміювання на розмір премії не впливають, але є обов'язковими для одержання працівником права на премію [21, с.462].

Отже, можемо зробити висновки, що преміювання – це виплата працівнику винагороди, за результатами встановлених раніше кількісних і якісних показників виконання роботи, що стимулювали сумлінне їх виконання, і не належить до основної заробітної плати. Грошова винагорода та премія входять до системи матеріального стимулювання, як інструменту для задоволення матеріальних потреб працюючих.

Як зазначають Куликовська Д. О. та Грабчук О. М. - «матеріальне стимулювання являє собою вплив на працівника за допомогою певних факторів, які залежать від людських потреб мати певний матеріальний об'єкт. Завданням керівництва компанії є створення гідних умов для розкриття наявного



потенціалу працівників, що, у свою чергу, зумовило б виявлення стійкої необхідності у результативній праці даного працівника» [2].

Конкурентноспроможність окремого працівника, чи підприємства в загальному є передумовою якісного та ефективного управління персоналом. Кожен працівник крім виконання обов'язкових посадових обов'язків на підприємстві має власні мотиви (внутрішню зацікавленість) та стимул – вплив ззовні, спрямований на коло суб'єктів. Стимул, спонукає до дії, і в свою чергу є причиною, що зацікавлює людину у виконанні певних завдань, у здійсненні певної діяльності.

Пошук ефективних методів матеріального стимулювання стає необхідністю в управлінні для досягнення високих економічних результатів та реалізації стратегії підприємства. Стимулювання персоналу є одним із чинників підвищення продуктивності праці на підприємстві. Автори, що досліджують проблематику мотивації та стимуляції персоналу в ефективному управлінні підприємством, Климчук А.О. та Михайлов А.М., зазначають, що «процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [55]. Таким чином, організовуючи ефективну трудову поведінку персоналу шляхом створення для цього відповідних умов відбувається обмін діяльністю з метою досягнення інтересів обох сторін.

В рамках економічного результату, вирішальним для залучення працівників є грошовий стимул.

При розгляді премії, як однієї із форм матеріального стимулювання, з врахуванням впливу на працівників важливої форми - нематеріального, морального стимулювання необхідним є дотримання ряду вимог та принципів всієї системи стимулювання персоналу підприємства (рис. 1.1)

Основні принципи системи стимулювання персоналу підприємства:

1. комбінований, комплексний підхід до застосування усіх форм, методів та інструментів;

2. вчасне інформування персоналу та підготовка свідомості працівників про нововведення в рамках системи стимулювання;

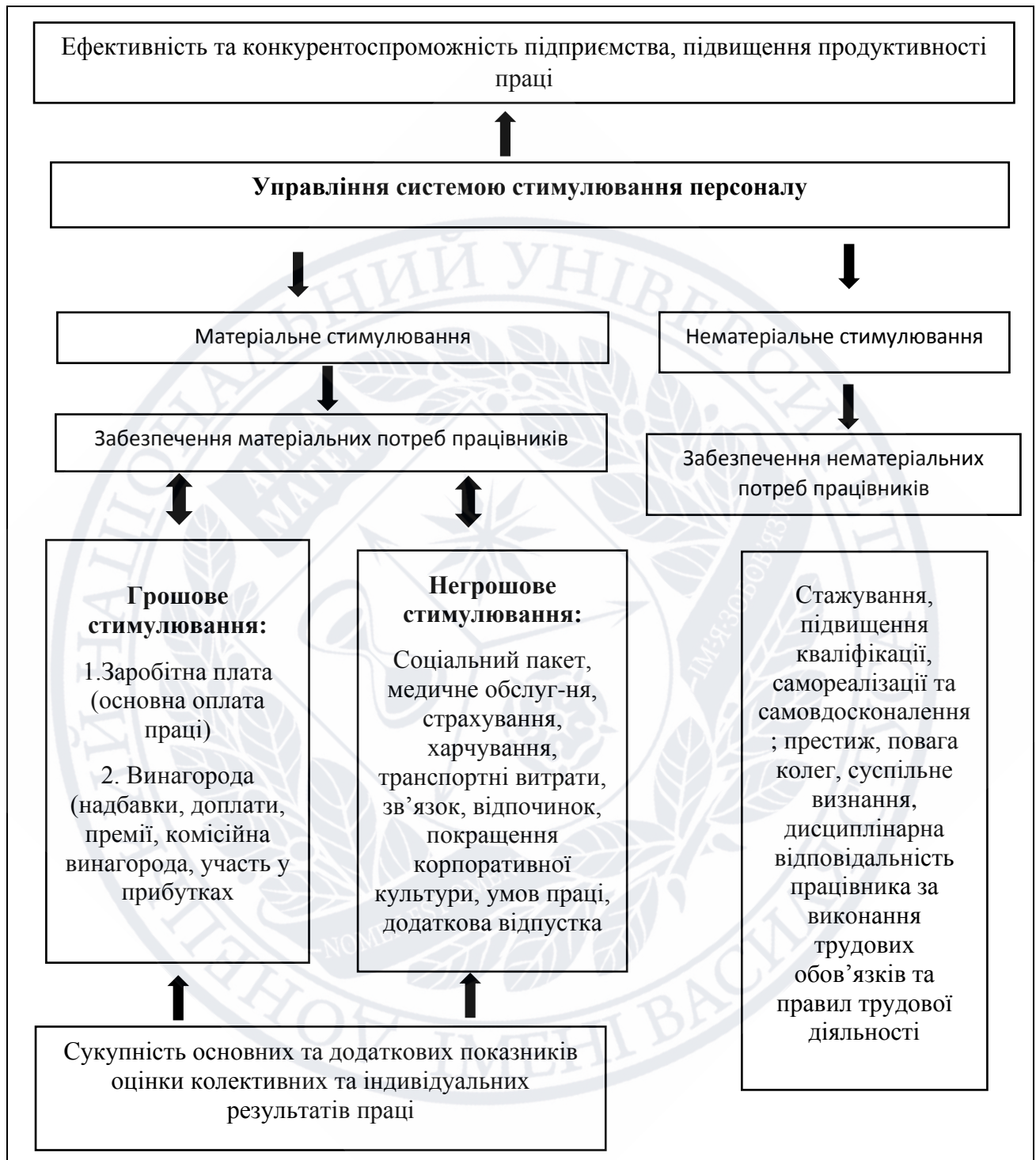


Рисунок 1.1 – Система стимулювання персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [55];[53].

3. індивідуальний підхід;
4. гарантованість та законність у застосуванні усіх форм винагород;

## 5. залучення персоналу до розробки системи стимулювання.

Основною метою системи преміювання персоналу підприємства вважають підсилення матеріального інтересу працівників та підвищення продуктивності праці, ефективності у наданні послуг і якості продукції, виконання поставлених виробничих задач. Знання функцій преміювання, їх раціональна координація є ефективним інструментом управління. Уміле його використання сприяє залученню талановитих співробітників до роботи в організації, формуванню кадрового резерву, позбавленню від недобросовісних чи неефективних працівників, створенню належної атмосфери для міжособистісних відносин, підвищенню ефективності окремих осіб та груп працівників, оптимізації витрат на заробітну плату.

Вибір певної форми оплати праці залежить від рівня професійних компетентностей керівництва та менеджера з персоналу підприємства щодо переваг та недоліків цих форм, а також від внутрішніх та зовнішніх чинників, що визначають їх реалізацію та функціонування.

Варто підкреслити, що однією із цілей преміювання є посилення позитивної мотивації працівників до досягнення конкретних цілей з плином часу.

Підставою для винагороди є досягнення показників, передбачених положеннями про преміювання, які не сплачуються іншими формами основної заробітної плати чи доплат. У разі недотримання встановлених показників премії можуть бути зменшені на певний відсоток від передбаченого забезпечення максимальної вартості. Невиконання цих показників є підставою для повного скасування виплати чи нарахування премії.

Показники преміювання визначаються для окремих груп працівників виробничих та управлінських підрозділів, персоналу організації в цілому. Підстави для преміювання повинні визначати найважливіші для досягнення цілей організації сфери діяльності співробітників та колективів:

- кількісне зростання виконуваних завдань;
- виконання додаткового обсягу завдань;



- підвищення якості роботи;
- скорочення експлуатаційних витрат;
- економія сировини, енергії та інших ресурсів;
- ініціативність у роботі;
- оптимізація використання техніки та робочого часу;
- термінове або дострокове виконання завдань та ін. [9, с.48].

Об'єктом премії повинен бути окремий працівник, а розмір премії - чітко корелювати з конкретними показниками преміювання та диференціюватися між категоріями працівників.

Отже, можемо підсумувати, що роль винагороди у вигляді премії, як одного із видів матеріального стимулювання досить важлива для економічної ефективності організації, вдосконалення форм організації праці та робочого часу, підвищення ролі мотивуючих факторів.

## **1.2 Загальні вимоги до побудови системи преміювання**

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних орієнтирів для працівників, надзвичайно важлива роль належить удосконаленню систем оплати праці, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних та якісних результатів.

Практика управління показує, що нагальною потребою теоретико-методологічного характеру є розробка загальних вимог до побудови преміальних положень з урахуванням яких мають бути розроблені відповідні корпоративні системи матеріального стимулювання.

Критерієм ефективності будь-якої системи преміювання має бути реальна зацікавленість працівників у досягненні найкращих індивідуальних та колективних результатів праці, у максимально повному використанні їх творчого потенціалу. Відображення реального інтересу, тобто його виявлення, практична реалізація - це досягнення стратегічних та тактичних цілей учасниками команди та компанією в цілому.

А також отримання бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків, збільшення конкурентоспроможності продукції тощо.

Варто підкреслити, що обов'язковими компонентами будь-якої преміальної системи повинні бути:

- показники та умови нагородження;
- визначення розміру премій та джерел їх виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають присудженню;
- визначення частоти премій та порядку виплати [49, с.76].

Найбільш прийнятний вплив на поведінку персоналу шляхом матеріального стимулювання може бути забезпечено дотриманням певних вимог щодо розробки системи преміювання. Неправильно сформульовані умови та показники преміювання чи їх відсутність є ознакою порушень, і зазвичай визнаються перевіряючими органами незаконними.

### **Вимоги щодо розробки системи преміювання.**

1. У системі преміювання, яка повинна включати як показники, так і умови премій, важливо розподілити «навантаження» між ними. Загальні принципи використання мотиваційного потенціалу умов та показників премій такі. Загалом, умови - це ті показники, досягнення яких є лише підставою для сплати премії. Розмір премії повинен залежати від показників нагородження, тобто від їх рівня, динаміки тощо. Умови та показники нагородження слід поділити на основні та додаткові. Основні показники та умови, досягнення яких є вирішальним для вирішення проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання повинні стимулювати інші, менш значні аспекти працевлаштування. У разі невиконання основних умов премії, як правило, премія не виплачується, а у разі невиконання додаткових - у менших розмірах (до 50%). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії слід збільшити.

2. До вибору конкретних показників та умов нагородження необхідно підходити надзвичайно відповідально та обдуманно. Основна вимога полягає в

тому, що показники та умови преміювання, по-перше, відповідають викликам, що стоять перед командою та конкретним виконавцем, а по-друге, дійсно залежать від трудових зусиль конкретного колективу чи конкретного працівника.

3. Фонд преміювання при розподілі між працівниками має бути обґрунтований, враховувати займані посади, розміри посадових окладів працівників, кількість відпрацьованого часу, а також відсоток внеску в колективний результат роботи

4. В положенні про преміювання варто розділяти умови та показники преміювання на основні (вирішальні) та додаткові (другорядні показники трудової діяльності), для забезпечення прозорості, обґрунтованості та чіткості у виконанні, звітності та перевітках.

5. Загальні правила розробки системи преміювання передбачають обов'язкове встановлення та фіксацію умов і порядку виплати премій на підприємстві у відповідних документах (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Документи для фіксування загальних правил, умов та порядок виплати премій на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [56].

Доцільно підкреслити, що економічні умови, притаманні ринковій економіці, вимагають істотних змін показників премій, їх якісної диверсифікації порівняно з тими, що використовувалися в минулому. Як приклад розглянемо процедуру визначення показників преміювання для керівників та головних спеціалістів підприємств, які можуть бути використані для побудови сучасних преміальних систем.



Враховуючи, що положення компанії на ринку, її здатність розвиватися економічно та соціально багато в чому залежить від того, наскільки успішно керівники та ключові спеціалісти вирішують питання розвитку виробництва та покращують фінансовий стан підприємства, показники ефективності та премії для цих категорій персоналу доречні звести до двох груп:

- показники оцінки ефективності виробничо - господарської діяльності;
- показники оцінки ефективності комерційної та фінансової діяльності [12;32] (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Показники ефективності системи преміювання

Показники виробничо - господарської діяльності	Показники комерційної та фінансової діяльності
показник прибутку (баланс та чистий прибуток у цілому для підприємства та на одного працівника чи акціонера)	показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загального покриття, загальний коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між залученими та власними коштами підприємства)
збільшення виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді порівняно з попередніми періодами діяльності підприємства	показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної та сертифікованої продукції у загальному обсязі виробництва, співвідношення цін на аналогічну продукцію підприємства та конкурентів)
частка продукції підприємства в загальному ринку подібної продукції (господарська діяльність підприємства)	показники ефективності використання статутного капіталу підприємства (рентабельність однієї акції підприємства, паритет між ринковою та номінальною ціною акції підприємства)

Джерело: розроблено автором на основі [12;32].

6. Важливо, щоб кількість показників та преміальних умов були обмежені. Дослідження інженерної психології показали, що оптимальна кількість логічних умов для людської діяльності не повинна перевищувати

чотирьох. Якщо їх кількість збільшується, час, необхідний для прийняття рішення, різко збільшується, а ймовірність помилок зростає. Це має принципове значення для вибору показників та умов нагородження. Таким чином, при великій кількості назначених показників втрачається зв'язок системи преміювання з основними завданнями виробництва та основними результатами роботи колективу (працівника). Крім того, зростає ймовірність недотримання, що стає чинником демотивації персоналу.

7. Вимога взаємовиключення. Принципово важливо, щоб показники та умови надбавок, які закладені в системі преміювання, не суперечили один одному, тобто щоб мотиваційний вплив одних не викликав погіршення, взаємовиключення інших. Якщо суперечностей між цими двома показниками не вдається уникнути, необхідно передбачити певні умови, які дозволяють узгоджувати різні інтереси. Таким чином, одночасному стимулюванню зростання продуктивності та покращення якості продукції, ви можете примирити це протиріччя, забезпечивши належні умови виплати премії. Так, премія за перевиконання виробничих норм виплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант - премія за доставку продукції з першого подання виплачується, якщо працівник виконує виробниче завдання за встановленою номенклатурою. Також можливі інші варіанти ранжування, узгодження умов та показників нагородження.

8. Фіксація на основні цілі і конкретні задачі. Для того, щоб показники та умови преміювання мали стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) та відповідали цілям їх діяльності, необхідно визначити базу, початкове значення та надати «алгоритм» визначення фактичного рівня показників та умов оплати праці. Фіксуючись на основних цілях і конкретних задачах виробничі показники системи преміювання можуть бути спрямовані: на підтримку вже досягнутого рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, підтримання досягнутого рівня навантаження обладнання тощо; спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності - зростання (збільшення) порівняно з

попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середньорічного показника у цьому виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо [41].

9. Обґрунтування розміру премії, тобто забезпечення відповідності розміру заохочення розміру трудового внеску колективу або працівника. Для вирішення цієї проблеми (а це основна складність) необхідно враховувати багато факторів: значення певного показника для виконання виробничих завдань, кількість стимулів, їх базові рівні та можливості подальшого вдосконалення, «трудомісткість» зростання або досягнення певного рівня.

Порівняти працю, необхідну для виконання різних показників, за якими розраховується винагорода, виявляється непросто, а тому її слід довірити висококваліфікованим спеціалістам підприємства. Метод експертної оцінки є найбільш прийнятним. При визначенні розміру премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує свого призначення, якщо надбавки занадто низькі (менше 10% тарифної ставки або заробітної плати).

10. Додаткова диференціація премії. Для посилення мотиваційного потенціалу преміальної системи необхідно враховувати «напруженість» показників та умов, за яких виплачується винагорода. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, нарахованої за основні результати діяльності, залежно від показників, що характеризують інтенсивність трудового процесу. Або ж премія, що нараховується працівникам або бригадам за виконання виробничих (стандартизованих) завдань, диференціюється залежно від впровадження виробничих стандартів та якості продукції.

11. До списку працівників, що підлягають винагороді, слід віднести лише тих, хто може безпосередньо впливати на збереження вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) або подальше поліпшення початкових рівнів показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію на краще, тому що це від нього не залежить, то винагороджувати за такі показники економічно не доцільно.



Зокрема, слід враховувати недоцільність та неефективність преміювання у таких випадках, як: нарахування премії за результати обов'язкової діяльності працівника, яка виплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати; виплати премій з причин, не пов'язаних з роботою (вихід на пенсію, фінансові труднощі тощо). Незначна за розміром, але часто використовувана грошова винагорода у вигляді премії, охоплення великої кількості працівників та необґрунтовані часті премії стають стабільною формою винагороди за працю та перестають бути стимулюючим фактором» [8].

Таким чином, дотримання всіх цих вимог підвищить мотиваційний потенціал персоналу, активність персоналу та спрямує його на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації в цілому.

### **1.3 Організація та нормативно-правова база ефективної системи преміювання**

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його рентабельності безпосередньо пов'язані з пошуком та використанням внутрішніх резервів, зокрема для зниження трудомісткості продукції (робіт).

Успішне виконання цього завдання багато в чому залежить від ефективності механізму стимулювання, від того, наскільки економічні умови сприяють широкому використанню прогресивних витрат на оплату праці.

Перш за все, слід зазначити, що премія означає грошове заохочення працівника за високу якість виконання завдання, але лише за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними закладом.

Розробка ефективної системи преміювання персоналу можлива лише за дотримання вимог чинного законодавства. Розглянемо нормативно-правову базу ефективної системи преміювання в Україні (табл. 1.3).

«Так, відповідно до ст. 8 Закону України «Про оплату праці» умови оплати праці працівників установ та організацій, що фінансуються з бюджету, визначаються Кабінетом Міністрів України, а основним нормативно-правовим

Таблиця 1.3 – Нормативна база преміювання працівників

№	Нормативно-правова база	Статті та положення де регламентуються вимоги до премій
1	Кодекс законів про працю України Закон України «Про оплату праці»	Стаття 13. Зміст колективного договору Стаття 97. Оплата праці на підприємствах, в установах і організаціях Стаття 247. Повноваження виборного органу первинної профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації Стаття 252-8. Взаємна відповідальність власника або уповноваженого ним органу і бригади
3	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»	Стаття 21. Повноваження профспілок, їх об'єднань щодо захисту прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про працю
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1995 року N 100 «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати»	I. Загальні положення. П.3. та П.4. (г) Порядку.
5	Методичні рекомендації щодо оплати праці працівникам малих підприємств, схвалені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 року № 186	1. Основні терміни та поняття сфери оплати праці, які використовуються в рекомендаціях. Рекомендації можуть застосовуватися у практичній діяльності малих підприємств різних видів економічної діяльності та форм власності і господарювання.

Джерело: розроблено автором на основі [61;56;59]

документом, що регулює оплату праці працівників бюджету, є Кабінет Міністрів «Про оплату праці» «Єдиної тарифної сітки категорій та коефіцієнтів для оплати праці працівників установ, установ та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. №1298 (далі - Постанова №1298)» [18].

Також слід зазначити, що на підставі зазначеної постанови уточнюються інші постанови Кабінету Міністрів, які визначають правила оплати праці у конкретних сферах діяльності бюджетних установ. Кожен керівник бюджетних установ, установ та організацій повинен пам'ятати, що можливість винагороджувати працівників відповідно до їх особистого внеску у загальні

результати роботодавця існує лише у межах коштів, виділених на оплату праці (п. 4 Постанови №1298).

Досліджено, що конкретні умови, порядок та розміри преміювання працівників мають бути затверджені керівником установи у Положенні про преміювання, яке узгоджується з профспілковим комітетом.

Тому для нарахування та виплати премій працівникам установа повинна самостійно розробити положення про преміювання з конкретними умовами та положеннями, які враховують специфіку закладу.

Що стосується періодичності виплати премій, то їх можна виплачувати працівникам за будь-який період часу, наприклад, за підсумками роботи за місяць, квартал, півріччя, рік. Якщо премія встановлюється за результатами роботи за місяць, премія виплачується за виконання показників та умов премії у конкретному місяці і, як правило, нараховується на заробітну плату (ставку) та надбавки, які працівник має у місяці премії.

«Також розмір премії можна визначити у відсотках від заробітної плати працівника, але якщо визначити конкретну фіксовану суму, це не є порушенням» [51].

Щодо розміру премії, то він визначається на місцевому рівні конкретним роботодавцем у відповідних нормативних актах чи інших нормативних актах, які розроблені та затверджені певною компанією. У свою чергу, у деяких випадках для бюджетних установ мінімальна сума премії може бути передбачена законодавством.

Варто проаналізувати за якими показниками можна винагородити працівника. Умови преміювання працівників, визначені місцевими нормативними актами, є єдиною правовою підставою для нарахування премій працівникові або колективу в цілому. Тому неправильно сформульовані умови та показники премій або їх відсутність взагалі можуть призвести до того, що аудитори визнають таку премію незаконною. Відповідно до цього, в Положенні про преміювання має бути зазначено, які показники можна присуджувати працівникам різних категорій - від керівника до працівника.



За словами експертів, здебільшого практика перевірок показує, що керівники установ не завжди винагороджують працівників, керуючись умовами та показниками преміювання. Буває і так, що менеджер необґрунтовано розподіляє фонд премії між працівниками - наприклад, не враховує посади працівників, заробітну плату, кількість відпрацьованих годин, ставку внесків до колективного результату праці. В результаті аудитори вважають такі премії незаконними, а дії роботодавця порушенням.

«З метою запобігання таким ситуаціям у Положенні про премії доцільно поділити умови та показники премій на:

- базові (тобто показники та умови, які мають вирішальне значення для виконання завдань командою або окремим працівником);
- додаткові (показники та умови преміювання повинні стимулювати інші, менш значущі аспекти працевлаштування)» [3].

Як наслідок, такі умови дозволяють керівнику установи обґрунтувати аудиторів, чому в цій сумі нараховується премія конкретному працівнику. Тобто, якщо працівник не відповідає основним показникам, він матиме право на отримання премії за додатковими показниками (у зменшеному розмірі), а якщо працівник перевищить основні чи додаткові показники, розмір премії можна збільшити.

На закінчення слід мати на увазі, що працівники винагороджуються за якість та повне виконання своїх обов'язків, які встановлені, зокрема, посадовими інструкціями та нормативними документами відповідних органів. Роботодавець також повинен враховувати ініціативу кожного працівника та його особистий внесок у загальну роботу закладу.

Як правило, умови виплати премій повинні бути задокументовані.

«Так, у ст. 13 КЗпП зазначено, що детальна інформація про виплату надбавок або премій повинна бути зазначена в колективному договорі компанії. Однак, якщо такої угоди немає або вона не зареєстрована у встановленому законодавством порядку, ця інформація визначається в одному з таких документів:

- окреме положення, погоджене з первинною профспілковою організацією;
- один із розділів положення про оплату праці;
- трудовий договір або угода» [17].

Варто приділити більше уваги аналізу можливості та особливостей затвердження окремого Положення про премії. При складанні проекту Положення обов'язково дотримуватись норм та гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевою угодою чи іншими нормативними актами, та уникати (для бюджетних установ) включення норм та положень, які не визначені у законодавстві акти.

Як правило, такий Регламент є постійним документом (тобто він розробляється та затверджується один раз, а пізніше, за необхідності, змінюється), але він також може бути тимчасовим (тобто дійсним лише протягом певного періоду часу).

«Питання розробки та визначення змісту Положення, як локального правового акта, вирішується кожним підприємством окремо. Однак можна виділити такі орієнтовні розділи положення, доцільність їх включення виправдана законодавством та правилами діловодства:

- умови та порядок преміювання - у цьому розділі вказуються умови виплати премій для всіх категорій працівників, її розмір, визначення порядку нарахування та виплати премій та умови та випадки позбавлення премій працівникам;
- заключні положення, які вказують на порядок внесення змін до положень та визначають порядок вирішення спорів» [27, с.114].

Доцільно встановити, що Положення повинно прописувати інформацію про види та характер заохочувальних виплат, період, за який сплачується премія (за місяць, квартал, рік тощо), джерела преміювання та фонду матеріального заохочення, визначати показники щодо нарахування та виплата премії та підстав для позбавлення її.

Крім того, необхідно визначити конкретні категорії працівників, на яких поширюється система преміювання, а також показники та умови преміювання для кожної категорії працівників. У майбутньому це допоможе уникнути проблем із визначенням вартості внеску кожного працівника.

Необхідно також регламентувати в Регламенті умови та порядок збільшення (зменшення) розміру премії, яка може бути надана керівнику установи в односторонньому порядку або за погодженням з профспілковим органом. Таким чином, рішення про зменшення розміру премій, у тому числі у зв'язку з порушеннями, допущеними працівником, керівник установи має право приймати самостійно, якщо інше не передбачено відповідним Положенням про преміювання.

Після того, як Положення буде розроблено, воно повинно бути узгоджене з виборним органом первинної профспілкової організації та введене в дію наказом керівника. Пізніше Регламент може бути змінений або скасований у спосіб, викладений вище.

Винагорода працівників здійснюється за рішенням керівника закладу на підставі Положення про преміювання та наказу. У свою чергу, наказ про нагородження конкретного працівника не потребує схвалення профспілкового комітету, якщо інше не передбачено відповідним місцевим Положенням. Винагорода керівнику закладу нараховується без погодження з рішенням органу вищого рівня, але відповідно до абз. 5 п. 4 Постанови №1298 для нагородження керівників установ окремих галузей бюджетної сфери необхідне наявність рішення органу вищого рівня.

Отже, основні положення системи преміювання повинні чітко відповідати чинному законодавству; законність та доцільність нарахування премій в рамках дотримання вимог нормативно-правового регулювання є актуальним питанням для підприємств різних форм власності, але найбільше пильної уваги привертають підприємства державної власності, які проходять систематичну аудиторську та ревізійну перевірку.

**Висновки до першого розділу.**



1. Можемо підсумувати, що роль винагороди у вигляді премії, як одного із видів матеріального стимулювання досить важлива для економічної ефективності організації, вдосконалення форм організації праці та робочого часу, підвищення ролі мотивуючих факторів.

2. Дотримання вищезазначених вимог підвищить мотиваційний потенціал персоналу, активність персоналу та спрямує його на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації в цілому.

3. Основні положення системи є законність та доцільність нарахування премій в рамках дотримання вимог нормативно-правового регулювання є актуальним питанням для підприємств різних форм власності, але найбільше пильної уваги привертають підприємства державної власності, які проходять систематичну аудиторську та ревізійну перевірки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

#### 2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (скорочена назва – АТ «Укрпошта»), є правонаступником майна, прав та обов'язків Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», знаходиться у державній власності і функціонує як самостійна господарська одиниця.

2 лютого 1994 року на підставі рішення Кабінету Міністрів України було створене Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта». Таке об'єднання працює як окрема державна структура [62].

У липні 1998 року об'єднання було реорганізовано в УДППЗ «Укрпошта» (Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта»). З 1999 року Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» перетворене в унітарне підприємство, що засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України.

З 2016 року на підприємстві оновлено на 95% управлінську команду, запроваджені нові технології обслуговування клієнтів, прийняті нові умови партнерства, оновлено асортимент товарів та послуг, запроваджено нову систему мотивації працівників на основі ключових показників. Серед партнерів Укрпошти можна виділити такі відомі корпорації як Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, поштові оператори Європи, Азії та США.

1 березня 2017 року Укрпошта стала публічним акціонерним товариством, управління яким здійснює Міністерство інфраструктури України як представник держави. Загальна номінальна вартість акцій складає 6 518 597 000 грн.

Починаючи з 2017 року активно запроваджені проекти розвитку підприємства, виконано ребрендинг. Основним візуальним символом Укрпошти

є поштовий ріжок, який підкреслює збереження традицій та запровадження нових технологій – ріжок трансформується у значок геолокації пін.

У 2017 році підприємством здійснено оголошення щодо розміщення облігацій загальною вартістю 600 млн. грн. у кількості 6 тисяч штук.

Для надання фінансових послуг Укрпошта стала членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard та національної платіжної системи «Простір».

Для здійснення різноманітних операцій у сфері публічних закупівель, оренди нерухомості підприємство співпрацює із системою ProZorro.

Ребрендинг та реструктуризація підприємства сприяли тому, що АТ «Укрпошта» займає 33 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу (ВПС) за індексом поштового розвитку (2IPD) серед 173 пошта світу.

Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється на основі Статуту, що затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 № 611 та регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), членом якого Україна є з 1947р. АТ «Укрпошта» є також членом інших міжнародних поштових організацій (Регіональна співдружність у галузі зв'язку (РСЗ) з 1991 року, Рада операторів поштового зв'язку (РСЗ) з 2001 року, Асоціація європейських державних поштових операторів «Пост Європа» з 1994р. тощо).

Відповідно до Закону України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 N 2759-III та розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 року № 10-р «Про національного оператора поштового зв'язку», на АТ «Укрпошта» покладено функції національного оператора поштового зв'язку, що передбачає відповідні обов'язки перед державою щодо забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України.

Через відділення АТ «Укрпошта» здійснюються різні послуги, з них: підпис друкованих видань, доставка соціальних виплат та пенсій. У відділеннях можна оплатити комунальні послуги, оформити страховку, придбати лотерейні



квитки тощо. Більше 50% від всіх послуг припадає на відправку листів та виплату пенсій та інших виплат.

Товариство за регульованими тарифами надає універсальні послуги поштового зв'язку, послуги з розповсюдження періодичних видань за передплатою, виплати та доставки пенсій та грошової допомоги. На решту послуг тарифи встановлює самостійно.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про поштовий зв'язок» тарифне регулювання у сфері надання послуг поштового зв'язку здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (надалі – НКРЗІ).

Тарифному регулюванню у сфері надання послуг поштового зв'язку підлягають універсальні послуги поштового зв'язку, перелік яких встановлено Правилами надання послуг поштового зв'язку, затвердженими Постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 № 270. До універсальних послуг поштового зв'язку належать послуги з пересилання: простих карток, листів, бандеролей, секограм – простих та рекомендованих, посилок без оголошеної цінності масою до 10 кілограмів.

Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється на основі Статуту, що затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 № 611 та регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), членом якого Україна є з 1947р.

Організаційно-економічна структура АТ «Укрпошта» представлена в додатку А. Структура має дворівневу систему ієрархії. Така структура дозволяє реалізувати поставлені стратегічні цілі. Склад товариства містить два рівні.

Перший рівень – це апарат управління підприємством.

Другий рівень – філії підприємства.

АТ «Укрпошта» має 27 філій. 24 філії працюють як регіональні представництва національного поштового оператора. 3 філії виконують

спеціальні функції для забезпечення операційної роботи регіональних представництв.

В таблиці 2.1 представлені зміни за основними напрямками розвитку АТ «Укрпошта» в порівнянні 2016 та 2019 рр.

Таблиця 2.1 Результати реструктуризації та ребредингу підприємства АТ «Укрпошта» в порівнянні 2016 та 2019 рр.

Показники	2016 рік	2019 рік
Чистий дохід	4,6 млрд.грн.	8,2 млрд.грн.
Прибуток/збиток	60 млн. грн.	600 млн. грн.
Кількість автомобілів	75	547
Кількість посилок	46 тис. шт. за рік	47 тис. шт. за день
Технології обслуговування	Паперові. 20% відділень комп'ютеризовані	Комп'ютеризовано 100% відділень, 8300 комп'ютерів, 5000 терміналів.
Терміни доставки	2 дні по Києву, 5 днів між обласними центрами і більше	На наступний день між обласними центрами, в той же день по Києву
Онлайн послуги	відсутні	Електронна комерція, чат-боти, особистий кабінет, трейкінг, соціальні мережі.
Фінансові послуги	Безкарткове обслуговування	Карткове обслуговування
Доходи від продажі та оренди нерухомості	11 млн. за рік	69 млн. за рік
Заробітна плата персоналу	3493 – середня зарплата виробничого персоналу	6848 – середня зарплата виробничого персоналу

Мета діяльності АТ «Укрпошта» - забезпечення якісного поштового зв'язку держави та регіонів шляхом виконання завдань із своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів в послугах поштового зв'язку та інших послугах. Кожна з філій має виробничі підрозділи (відділення поштового зв'язку), на рівні відділень користувачі отримують послуги поштового зв'язку, фінансові та торгівельні послуги. АТ «Укрпошта» має понад 10 тис. відділень поштового зв'язку. З 2018 року розпочався проект розвитку пересувних відділень [62].

Головною загрозою конкурентоспроможності підприємства є застаріла інфраструктура компанії та технологічна відсталість. Але за 2016-2020 рр. на

підприємстві здійснено масштабне оновлення інфраструктури та виробних і управлінських процесів. Зокрема:

Комп'ютеризація відділень в селах понад 2 тис. жителів шляхом закупівлі 9924 комп'ютерів, навчання персоналу, оновлення технологій обслуговування.

Запущені пересувні відділення ( серед них 500 у 2020 році, придбано 184 нових автомобілі.

Введені технології карткових розрахунків за допомогою терміналів.

Виконано інтеграцію з ключовими агрегатами комунальних платежів у різних областях України.

Оновлено основні поштові послуги: «Укрпошта Експрес», «Укрпошта Стандарт».

Запроваджені сучасні сервіси, зокрема мобільний застосунок для ІОС та Android, оформлення посилок через «Особистий кабінет», чат-боти Facebook, Telegram, Viber та онлайн-передплата періодичних видань.

Всі процедури закупівель відбуваються прозоро виключно через систему електронних торгів,

Розпочаті роботи з продажу та оренди нерухомості (дохід в 2020 році – орієнтовно 65 млн. грн.).

Серед пріоритетних проектів розвитку найбільш активно запроваджені проекти «Логістична мережа» та «Пересувні відділення», обсяг капітальних інвестицій для яких склав 478 млн. грн.

За даними звітності у 2020 році Укрпошта, окрім розв'язання бізнес-задач, робила значний внесок у боротьбу із пандемією SARS-COVID-19 – з початком карантину підприємство запровадило нову послугу – доставку ліків у регіони України. За 2020 рік було виконано в середньому 1000 замовлень щодня та більш як 200 000 замовлень за рік. Експортні операції не були зупинені. Хоча багато поштових підприємств розвинутих країн (США, Японія, Канада, інші) ввели обмеження. Незважаючи на пандемію SARS-COVID-19, АТ Укрпошта продемонструвала зростання фінансових та операційних показників в 2020 році



і таким чином підтвердила правильність вибраних проектів розвитку та напрямів реструктуризації підприємства [54].

Так, загальна сума доходів за 2020 рік збільшилась на 12, 5% до 9,6 млрд. грн. Розмір EBITDA\* за 2020 рік склав 538,2 млн. грн, при цьому компанія отримала чистий прибуток у розмірі 164.9 млн грн. АТ «Укрпошта» також стала єдиним каналом доставки для міжнародного маркетплейсу JOOM; за 2 роки кількість відправлень виросла від 0 посилок до 500 000 на місяць. Враховуючи виклики пандемії та значне скорочення пасажирських авіаційних перевезень, Укрпошта в партнерстві з WindRose започаткувала власну регулярну чартерну програму до США, відправляючи літаки Airbus330 двічі на тиждень.

Вперше за 20 років Укрпошта виборола для України перемогу у 2 номінаціях найпрестижнішої премії у сфері пошти та експрес-доставки «World Post & Parcel Awards 2019»: в категоріях «Поштові технології для e-commerce» та «Соціально відповідальні програми», перемогла наша «E-Export school» від Укрпошти. Компанія перемогла пошти Австралії, Сінгапуру, Естонії та стала в один ряд із DHL, eBay, Royal Mail, які також отримали нагороди «World Post & Parcel Awards 2019».

За об'єктивних причин є послуги, показники надання яких зменшились. Це відноситься до послуги «розповсюдження періодичних видань». Проти фактичних даних за 2019 рік ці послуги впали на 7% — до 446 млн грн. На ринку передплати та розповсюдження періодичних друкованих видань спостерігається поступове зниження попиту на послугу серед населення. Основною причиною такого стану справ, як і в більшості країн світу, є зростання цін та поширення ринку електронних видань. Так, обсяги періодичних друкованих видань за 2020 рік зменшились у порівнянні з 2019 роком на 14.7%.

Послуга «пенсія та грошова допомога» дозволила збільшити доходи на 57%, до 2 627.2 млн. грн. за рахунок виплати та доставки субсидій пенсіонерам.

Але на підприємстві спостерігається щорічне зменшення кількості пенсіонерів, які вибирають обслуговування банків. В 2020 році на підприємстві активно запроваджено карткове обслуговування і розглядається питання

банківського обслуговування. Запровадження онлайн сервісів, інвестиція в комп'ютеризацію відділень дозволить оптимізувати процеси. Цього вдалося досягти за рахунок комп'ютеризації робочих місць у відділеннях поштового зв'язку, запровадження нових онлайн сервісів з приймання приймання та оброблення платежів,

Послуга «торгівля без собівартості реалізованих товарів» дозволила збільшити доходи від торгівлі проти 2019 року на 40 млн. грн, або на 14,8%, що пов'язано з оптимізацією асортименту товарів, визначенням переліку конкурентних товарів у розрізі різних регіонів України, переукладанням договорів із постачальниками, оптимізацією цін, зниженням залишків товарів з метою вивільнення обігових коштів.

## **2.2 Особливості кадрової політики підприємства**

Станом на 31 грудня 2020 року облікова кількість штатних працівників АТ «Укрпошта» становила 66 299 осіб.

Середньооблікова кількість штатних працівників за 2020 рік становила 63 322 осіб.

У гендерній структурі підприємства частка жінок (87%, або 57 680 осіб) переважає над часткою чоловіків (13%, або 8 619 осіб). Такий стан обумовлений специфікою виробничої діяльності. Топ-менеджмент підприємства має в своєму складі 39 жінок, що становить 40%.

Загальна кількість управлінського та виробничого штату збалансована. Частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату – 92%.

Виробничий персонал філій:

Начальники відділень поштового зв'язку – 21,1%.

Оператори поштового зв'язку відділень – 18,6%.

Листоноші – 45,2%.

Середній вік персоналу АТ «Укрпошта» становить 45,8 років.

Зокрема:

Адміністративно-управлінського персоналу – 43,4 роки;

Виробничого – 46, 7 років.

адміністративно-управлінського персоналу — 43.4 р., виробничого персоналу — 46.7 р. У 2020 році коефіцієнт плинності персоналу загалом по підприємству становив 27,1%.

Кадрова політика входить в стратегічні функції розвитку персоналу та розвитку людського капіталу. Вона побудована на основі стратегічних завдань реформування організаційної структури та штатної політики, формування рівнів корпоративного управління; запровадження системи масового навчання на основі корпоративного університету. Активне впровадження програм лояльності та залученості працівників також входить в сучасну динамічну кадрову політику.

Реформування традиційних функцій HR здійснюється шляхом вдосконалення ІТ – інструментарію, а саме впровадження модуля «HR - 32 управління персоналом», в тому числі розділу «Оплата праці. Управління винагородами» з передбаченням централізованої системи планування, розрахунку та контролю витрат на оплату праці, в т.ч. фонду оплати праці, автоматизації контролю заборгованості по заробітній платі, єдиної централізованої бази з можливістю проведення аналітики та складання звітності з оплати праці та номенклатурі посад в режимі «реального» часу, що у свою чергу забезпечить актуальність інформації, можливість оперативного реагування та відповідного прийняття рішень, високу виробничу дисципліну.

Окремим напрямом діяльності та підвищення якості послуг та формування винагород за виробничі процеси є реформування системи організації продажів та надання послуг. Запровадження сучасних технологій дозволить оптимізувати витрати за послугами та продуктами; організувати запровадження нових послуг та продуктів; онлайн сервіси тощо.



### **2.3 Аналіз системи мотивування, стимулювання та преміювання персоналу на АТ «Укрпошта»**

На підприємстві запроваджена оновлена система оплати праці для управлінського та лінійного персоналу за ключовими показниками. Це привело до покращення якості обслуговування клієнтів та зростання індексу лояльності клієнтів (NPS) на 6.4% у 2020 році в порівнянні з 2019 роком (фактичне значення 24.9% та 23.4% відповідно) [62].

Сьогодні головною складовою частиною загальної системи мотивації та стимулювання є матеріальне стимулювання працівників підприємства. Враховуючі кризисні явища національної та світової економіки, матеріальні чинники залишаються вагомим мотиваційним фактором. Але система мотивації, стимулювання та преміювання базується на місії та цінностях підприємства.

Визначена на сайті підприємства місія полягає у наданні споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку та інших загальнодоступних послуг.

Цінностями підприємства та його корпоративної культури є відповідальне ставлення до кожного клієнта; забезпечення високого рівня якості послуг; гарантія надійності і оперативності, відповідальність як національного оператора поштового зв'язку

В Укрпошті у 2020 році діяло 18 положень про мотивацію різних груп персоналу за результатами роботи залежно від виконуваних функцій. При цьому управлінський та виробничий персонал мотивується за виконання ключових показників ефективності.

Водночас проводилися одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливої роботи, за участь у різноманітних конкурсах, за успішну рекомендацію нових співробітників, за залучення нових користувачів послуг, які отримують пенсію через об'єкти поштового зв'язку.

Також мотивуючими складовими є вшанування працівників у зв'язку з ювілейною датою, нагородження грамотами та подяками.

У 2020 році 32741 працівник пройшов підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, зокрема:

5162 працівники були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях;

27579 працівників підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку.

Обов'язкове навчання пройшли 1300 посадових осіб філій та центрального апарату управління підприємства. 106 працівників взяли участь у зовнішніх навчальних заходах, з яких 48 працівників підвищили кваліфікацію безоплатно в рамках укладених меморандумів та партнерства у сфері навчання та розвитку персоналу.

У Головному навчальному центрі «Зелена Буча» у 2020 році у зв'язку з карантинними обмеженнями було проведено 5 тематичних семінарів та семінарів-нарад, тренінгів, у яких взяли участь 157 працівників товариства.

Окреме навчання здійснювалось за пріоритетними проектами. Серед них (52198 людино-заходів):

«Сільське відділення» – 10069 людинозаходів,  
«Нова система мотивації працівників ВПЗ» – 40019 людино-заходів,  
«Сільський ТМ» – 1 705 людино-заходів,  
«KASTA» – 405 людино-заходів.

Загалом відбулося 146 714 аудиторних людино-заходів та 550 348 дистанційних людинозаходів.

Тренінги та майстер-класи відбулися за темами:

продуктове навчання (з поштових та фінансових послуг), з сервісу, зокрема з управління конфліктами, з продажу, з наставництва, з управлінських навичок.

Дистанційне навчання за темами:

страхування, приймання платежів, приймання та виплата міжнародних/внутрішніх поштових переказів, міжнародні відправлення EMS, приймання передплати періодичних видань/робота з каталогами, виплата пенсій та соціальних допомог, процедура закриття/відкриття 11

операційного дня у відділенні, фіксація дефектів, запуск ко-брендованих відділень Укрпошта-Каста (тренажер), нові вимоги щодо здійснення фінансового моніторингу.

Важливим напрямом підтримки умов для діяльності, мотивування та преміювання є досягнення безпечних умов праці, забезпечення та дотримання стану гігієни праці, а також запобігання випадкам виробничого травматизму. В АТ «Укрпошта» протягом 2020 року створена єдина база нормативно-правових актів з охорони праці та пожежної безпеки на SharePoint – «Система управління охороною праці та пожежної безпеки», планування та затвердження щорічних комплексних заходів, контролю виконання умов колективного договору. Облік інцидентів надає можливість вести реєстр нещасних випадків, що трапляються на підприємстві, проводити їх аналіз на предмет виникнення та попереджувати створення нових інцидентів, використовувати таку інформацію для навчання персоналу та подальшого уникнення повтору таких випадків, зменшення ризиків на робочих місцях за умов праці. Постійно здійснюється навчання з охорони праці. На підприємстві діє центр залученості працівників до охорони праці, керівники підрозділів мають доступ до нормативної бази УОПЦЗ та можливість отримати необхідну інформацію, оформити лист самоперевірки – оцінити свої робочі місця та робочі місця своїх працівників, замовити засоби індивідуального захисту, замовити медичні препарати для поповнення аптечки першої до медичної допомоги або аптечку загалом. Крім того на підприємстві проводять реконструкції системи опалення, системи припливно-витяжної вентиляції, системи освітлення санітарно-побутових приміщень, виробничих процесів.

Для таких реконструкцій в 2020 році було використано 10805 тис. грн. Для забезпечення до медичної допомоги відділення поповнені аптечками забезпечення медичними препаратами та медичними засобами, були проведені медичні огляди та виконана паспортизація санітарно-технічного стану умов праці та атестація робочих місць за умовами праці - забезпечено на суму 614 тис. грн.



Враховуючи розповсюдження захворювання на COVID-19 по всіх областях України, з метою недопущення зараження працівників на робочих місцях в АТ «Укрпошта» було організовано проведення заходів для уникнення захворюваності та розповсюдження інфекційної хвороби серед працівників та клієнтів.

У відділах поштового зв'язку заробітна плата нараховується відповідно до тарифних окладів, тому преміювання є єдиним джерелом мотивації персоналу. У зв'язку з цим у поштових відділах розроблені положення про преміювання, у яких найбільш загальним є стимулювання працівників за виконання виробничих завдань, підвищення продуктивності праці та виконання плану по доходах. Тобто система преміювання на АТ «Укрпошта» не повністю враховує позитивні аспекти у обслуговуванні, а отримана скарга може призвести до позбавлення премії. Така система повинна бути оновлена та розділена на складові, які будуть незалежні одна від одної. Крім того, результати навчання не перевіряються після отриманих знань та навичок та не враховується рівень їх засвоєння та використання на робочому місці, як і результати самонавчання і робота наставника (коуча). Саме ці позиції повинні бути змінені в системі ключових показників.

На АТ «Укрпошта» при плануванні витрат, які були передбачувані на 2021 рік планувалось підвищення посадових окладів, враховуючи, що дія мінімальної заробітної плати у розмірі 5000 грн. Попередній перегляд посадових окладів був здійснений у 2019 році при урахуванні заробітної плати у розмірі 4173 грн. І їх розмір розширювався на весь 2020 рік. При цьому проводилась доплата до законодавчо встановленого рівня мінімальної ЗП ( з початку 2020 року до 4723., а з 1 вересня 2020 – до 5000 грн.)

Така ситуація призвела до зрівняння оплати працівників найпростіших професій з оплатою праці кваліфікованих працівників. В результаті чого у 2021 році були заплановані заходи, які стосувалися підвищення посадових окладів з метою розмежування оплати праці за різними категоріями працівників.

На АТ «Укрпошта» необхідна налагоджена система преміювання у зв'язку з метою заохочення працівників до підвищення продуктивності праці. На підприємстві заробітна плата на дуже низькому рівні, тому це призводить до високого рівня плинності кадрів, великої кількості незакритих вакансій,

На АТ «Укрпошта», премія призначена для встановлення зв'язку між оплатою праці та перевищенням встановленого рівня продуктивності праці. Рівень продуктивності для лінійного персоналу встановлено нормами виконання операцій виробничого процесу. Рівень продуктивності управлінського персоналу залежить від показників продуктивності, безпеки та якості обслуговування підрозділів, виконання планів за напрямками роботи і управлінської роботи з документами, яка має вимірюваний характер.

Премії використовуються як засіб мотивації на додаток до заробітної плати. Розглянемо аналіз на прикладі показників преміювання начальників, заступників начальників та адміністраторів підприємства поштового зв'язку.

Для визначення ступеня ефективності системи преміювання, що діє на АТ «Укрпошта», необхідно визначити співвідношення фактичного ефекту, отриманого від застосування того чи іншого методу преміювання, та вартості його впровадження. За цим показником діє система матеріального стимулювання, що дозволяє отримати додатковий ефект, що перевищує розмір преміальних виплат.

Таблиця 2.2 – Показники оплати праці АТ «Укрпошта» на прикладі менеджменту відділень

Показники	2019 рік	2020 рік	2020 рік	2021 рік	% зростання 21-20pp	% зростання 21-19pp	% зростання 20-19pp
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці, млн.грн	4691,2	5540,5	6418,8	6418,8	118,8	115,9	136,8
Середня кількість	65,2	66,7	65,3	63,3	97,1	95,0	97,2

працівників(штатних працівників, зовнішніх сумісників, що працюють за цивільно-правовими договорами)							
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн)	5998,7	6922,5	6896,6	8444,2	122,4	122,0	140,8

Оплата керівникам товариства проводиться за умов укладеного контракту з керівником підприємства та контрактів з менеджерами вищого рівня.

Розрахунок посадового окладу генерального директора АТ «Укрпошта» на 2021 рік представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок посадового окладу генерального директора АТ «Укрпошта» на прикладі менеджменту відділень

Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	Посадовий оклад (ставка працівника) основної професії, грн	Назва основної професії	Кратність	Розрахунковий посадовий оклад
51 199	4 215	Листоноша 3 класу	200	843 000

Такий в посадовий оклад та преміювання відповідає рівню відповідальності та масштабам підприємства. Для оцінювання рівня якості обслуговування на АТ «Укрпошта» задіяно технологію «mestery shopping» консультантів (таємний покупець, який під впливом звичайного клієнта



користується послугами клієнта). Основною метою яких є виявлення резервів в операційних процесах відділень для оптимізації, скорочення непродуктивного скорочення часу та збільшення якості клієнтського сервісу, з погляду на потреби користувачів послуг. Було затверджено систему преміювання працівників відділення поштового зв'язку, яка передбачала додаткове преміювання або депреміювання на рівні 20% за якість надання послуг, яка оцінюється таємним покупцем та керівництвом. Так як ефективність роботи працівників відділення поштового зв'язку оцінюється не тільки по виконанню плану доходів, а й за якістю послуг.

Система винагороди на АТ «Укрпошта» є наступною:

пряма (кожна одиниця продукції, вироблена вище норми, має однакову фіксовану ціну), диференційована (вища оплата за продукцію, вироблену вище норми; більша оплата за всю партію товару, якщо норма була перевищена).

Такі форми мотивації використовуються для виробничого персоналу. Інші форми мотивації використовуються для стимулювання управлінської роботи та роботи, безпосередньо не пов'язаної з виробництвом на АТ «Укрпошта».

Управлінський персонал отримує також премії від запровадження результатів проектів за накопичувальним ефектом, премії управлінського персоналу залежать від прибутку компанії.

В таблиці 2.4 представлені вагові показники для преміювання менеджменту середньої ланки

Таблиця 2.4 – Вагові коефіцієнти, що використовуються для преміювання менеджменту середньої ланки

Назва показника	Одиниця виміру	Вага показника	
		Врахування коефіцієнту якості	Без врахування коефіцієнту якості
Виконання виробничого плану фінансових послуг (безготівкові розрахунки)	Грн.	40%	40%
Якість обслуговування	Рівень	15%	-

Виконання плану обслуговування посилок	кількість	15%	20%
Виконання плану по виплаті пенсій	кількість	15%	20%

Для виробничого персоналу ( на прикладі листонош) вагові показники представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вагові коефіцієнти, що використовуються для преміювання листонош

Назва показника	Одиниця виміру	Вага коефіцієнту
Виконання показника «Кінцева доставка»	Грн.	50%
Виконання плану по виплаті пенсій	кількість	50%

Один із найпоширеніших видів заохочень базується на комісійних (відсотках) від торгівлі лінійним персоналом та менеджерам, які суміщають управлінську роботу з торгівлею або організують канали електронної торгівлі.

Лінійний персонал має окрему надбавку, яка повинна бути удосконалена та розвинута за допомогою навчання ефективним продажам.

Не дивлячись на те, що на підприємстві задіяна сучасна система мотивування, багато аспектів її використання не удосконалені.

Зокрема:

- Низький рівень залученості персоналу до оптимізації виробничих та управлінських процесів.
- Низький рівень залученості персоналу до обговорення системи оцінювання.
- Не використовується система самооцінювання.
- Опитування щодо задоволеності системою преміювання та стимулювання є формальним.

Недостатній рівень роз'яснювальної та організаційної роботи з персоналом компанії призводить до низької ефективності як базових, так і додаткових систем

преміювання, навіть якщо інші вимоги до розробки та використання таких стимулів.

Організацію роботи в АТ «Укрпошта» можна описати так:

чіткий розподіл праці, використання кваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;

ієрархія управління, за якої нижчий рівень підпорядковується і контролюється вищим;

наявність офіційних правил та нормативних актів, які забезпечують однаковість виконання керівниками своїх завдань та обов'язків;

прийняття на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог для цієї посади, а не за суб'єктивними оцінками.

Основними принципами управління АТ «Укрпошта» є раціональність, відповідальність та ієрархія.

Ця модель забезпечує добре злагоджену та чітку роботу команди, яка працює над єдиною метою. Ці структури мобілізують людську енергію та співпрацюють з працею людей у вирішенні складних проектів, у масовому та масштабному виробництві. Однак їм властиві недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов та викликів економічного розвитку.

В таблиці 2.6 представлені проблеми удосконалення системи преміювання та стимулювання АТ «Укрпошта»

Таблиця 2.6 – Проблеми удосконалення системи преміювання та стимулювання та заходи для вирішення

Проблеми	Заходи
Умови праці в деяких відділеннях	Покращити рівень ергономічності
Відсутність розуміння нарахування коефіцієнтів для виплати премій	Навчання персоналу, прозорі інструкції в мережі
Відсутність розуміння зв'язку стратегічних та операційних цілей	Графіка зв'язку цілей та приклади нарахування за цілями
Неврахування результатів навчання, самонавчання, виконання роботи наставника	Запровадження складової преміювання
Низький рівень преміювання за ефективно запровадження результатів проектів розвитку	



Нагородження працівників АТ «Укрпошта» здійснюється на підставі Положення про преміювання, затвердженого Генеральним директором.

Показники діяльності працівників АТ «Укрпошта»:

- належне виконання обов'язків, покладених на працівника посадовою інструкцією;
- дотримання трудової дисципліни;
- дотримання вимог щодо зовнішнього вигляду та правил санітарії та гігієни;
- дотримання вимог безпеки та пожежної безпеки;
- дбайливе ставлення до майна АТ «Укрпошта»;
- якісне обслуговування клієнтів АТ «Укрпошта»;
- комунікабельність;
- ініціативність;
- підвищення кваліфікації.

Здатність приймати оптимальні рішення в межах своєї компетенції на АТ «Укрпошта».

Пропозиції щодо преміювання та амортизації працівників подаються керівниками служб начальнику відділу кадрів не пізніше 30 числа кожного місяця.

Премія нараховується працівникам АТ «Укрпошта» на підставі наказу генерального директора. Аналізуючи вищезазначені показники та порядок нагородження персоналу, можна зробити висновок:

- великий фактор суб'єктивної оцінки;
- працівник отримає повну премію у разі, якщо він просто виконуватиме свої обов'язки;
- сума нагороди не враховує участь в проектах, а також результати навчання та самонавчання, оптимізацію процесів тощо.

Таким чином, аналіз діяльності АТ «Укрпошта», процесів реструктуризації та ребредингу, запровадження системи ключових показників дозволив виявити проблеми удосконалення системи преміювання, виділення окремих її складових

та покращення механізму запровадження системи ключових показників для формування преміальних виплат.



## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Моделі системи стимулювання та преміювання персоналу

Система стимулювання та преміювання персоналу базується на стратегічному підході формування цільових напрямів розвитку підприємства відповідно до визначених виробничих напрямів. Реалізація таких цільових напрямів здійснюється відповідно до виробничих та управлінських процесів, власниками яких є персонал. Рівень якості та продуктивності праці кожної категорії персоналу залежить від його компетенцій, навичок, розуміння процесів для отримання результатів, підтримки корпоративної культури, використання різноманітних додаткових можливостей при виконання посадових інструкцій. Система стимулювання та преміювання персоналу є динамічним механізмом матеріального та нематеріального заохочення персоналу і містить модуль преміювання, який є найбільш динамічним елементом системи, дозволяє сформувати рівень виплати премій на основі обґрунтованих оцінок та розрахунків відповідно до кожної категорії персоналу.

Різноманітні напрями виробничо-господарської діяльності задіяні в процесах визначення рівня преміювання, серед них – рівень якості надання послуг, підвищення продуктивності праці; ощадливе використання ресурсів; ефективне використання сучасних технологій; активізація винахідницької діяльності; виконання додаткових обов'язків при наданні послуг; використання комплексних послуг для обслуговування населення.

Система преміювання державного підприємства базується на законодавчо визначених показниках рівня преміювання вищого керівництва відповідно до напрямів роботи. Так, зокрема для АТ «Укрпошта» визначені такі напрями як



зростання обсягу (штук) посилок порівняно з відповідним періодом минулого року; зростання доходу від надання послуг національної пошти; зростання доходу від надання фінансових послуг; зростання доходу від торгівлі.

Визначені показники преміювання за контрактом керівника є пріоритетними напрямками для системи стимулювання та преміювання всіх рівнів виробничих та управлінських процесів та всіх категорій персоналу. Умовами для преміювання керівника є своєчасність сплати податків та інших обов'язкових зборів, відсутність штрафних санкцій; виконання умов охорони праці, безпеки, відсутності аварій та травматизму. Крім того, в стратегії розвитку АТ «Укрпошта» також визначені стратегічні напрями розвитку підприємства. Серед них, крім визначених в контракті з керівником на сайті Міністерства інфраструктури України визначено:

- сприяння розвитку електронної комерції в Україні;
- збільшення обсягів міжнародних посилок та розвиток співробітництва з міжнародними приватними поштовими операторами;
- розробка та впровадження нових та вдосконалення існуючих поштових продуктів;
- побудова нової логістичної мережі – будівництво сучасних автоматизованих сортувальних центрів;
- розробка та запровадження поштових рахунків, що поміж іншим надасть доступ до фінансових інструментів більшій кількості населення;
- підвищення якості обслуговування та розвиток мережі;
- оптимізацію мережі та повну автоматизацію відділень;
- впровадження нових каналів збуту;
- підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів;
- перехід на обслуговування пересувними відділеннями поштового зв'язку;

- підвищення ефективності управління персоналом, покращення ефективності бізнес процесів;
- оновлення ІТ-систем та інфраструктури компанії;
- оновлення автопарку компанії, перехід на більш ефективні види транспорту [59].

Визначені напрями можуть бути реалізовані послідовним методом внесення змін в поточну роботу відділень АТ «Укрпошти» а також запровадженням спеціальних проектів реалізації визначених цілей. Черга пріоритетності встановлена Міністерством інфраструктури України і передбачає чотири головних пріоритети: розвиток логістичної мережі; проект «Сільське відділення», оновлення та розвиток транспорту, оновлення ІТ. Відповідно до визначеного порядку здійснюється пріоритетність визначених проектів. Але для кожного окремого відділення проекти можуть мати свій рівень пріоритетності, представлений в стратегії розвитку та визначення пріоритетності робіт, що впливає на рівень преміювання.

В таблиці 3.1. представлені проекти розвитку АТ «Укрпошта» за пріоритетністю [59].

Першим пріоритетом роботи АТ «Укрпошта» є оновлення логістичної мережі, зміна геолокацій відділень, визначення місць їх роботи, запровадження технологій відстеження руху посилок тощо.

Другим пріоритетним проектом є запровадження пересувних відділень, що дозволить формувати бригади з начальника, листоноші й водія-кур'єра. Така команда на облаштованому новому авто об'їжджатиме населені пункти за певним маршрутом і графіком та надаватиме послуги з повним функціоналом. Це дозволить відмовитись від багатьох нерентабельних поштових відділень виконати комплектування ті навчання бригад в районних і обласних центрах. Третій та четвертий пріоритети вже частково сформовані в двох перших.

Третім пріоритетом є проект оновлення транспорту, що передбачає формування нового транспортного парку, порядку його використання та обслуговування.

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями розвитку АТ Укрпошта (сформовано автором за даними [59]).

Назва, сутність, вартість проекту	Стимулювання та преміювання персоналу відповідно до рівня участі в проекті
<p>1.Розвиток логістичної мережі. Повна поетапна трансформація логістики. Зміна адміністративної локалізації, оновлення технічного стану сортувальних об'єктів, формування 8 автоматизованих сортувальних центрів та близько 60 проміжних сортувальних об'єктів із сучасною інфраструктурою до 2028 року. Розміщення об'єктів відповідатиме концентрації потоків відправлень. Для кожного об'єкту сформовано вимоги до пропускної потужності, площі приміщення, маневрової площі для транспорту, кількості постановочних вікон тощо. Поетапна перебудова логістики АТ «Укрпошта».</p> <p>3 Фази. Перша фаза передбачає відкриття 5 великих сортувальних хабів Львів, Київ, Дніпро, Харків та Хмельницький та більше 22 менших депо. Орієнтовна вартість першої фази – 2,8 млрд грн.</p>	<p>Окрема оплата робіт всіх учасників проектів, безкоштовне навчання персоналу; премія за виконання обов'язків наставника у запровадженні змін у відділеннях та навчанні персоналу; премія за підвищення продуктивності праці та показників виконання виробничих процесів після навчання. Окреме преміювання відділів логістики під час та після виконання проекту.</p>
<p>2.Проект «Сільське відділення». Проект передбачає оновлення моделі роботи поштових відділень у селах, де мешкає менш як 2 тис. осіб – впровадження пересувних відділень поштового зв'язку замість сільських стаціонарних нерентабельних відділень. Для поширення проекту на 8 областей України необхідно закупити додатково 1000 нових автомобілів, здійснити додаткове оснащення транспорту, укомплектувати персонал та створити точки базування пересувних відділень. Орієнтовна вартість – 1 млрд грн.</p>	<p>Участь управлінського персоналу та безпосередньо бригад пересувного відділення - оплата за запровадження проекту, преміювання відповідно до рівня та кількості наданих послуг і продаж товарів.</p>
<p>3.Оновлення та розвиток транспорту. Інвестиції 1,7 млрд. грн. в оновлення автотранспорту та зменшення його середнього віку до 7 років (близько 1500 одиниць транспорту), з них до 2021 року близько 0,8 млрд грн. Орієнтовна вартість – 1,5 млрд грн</p>	<p>Участь управлінського персоналу, водіїв, аутсорсингових компаній. Преміювання відповідно до результатів навчання для користування новим транспортом, відповідно до змін його використання та обслуговування.</p>
<p>4.Передбачається впровадження нової ERP системи та створення єдиного електронного інформаційного простору та створення системи</p>	<p>Навчання персоналу всіх категорій відповідно до автоматизованих управлінських та виробничих процесів.</p>



для управління логістичними процесами. Орієнтовна вартість – 230 млн. грн	Преміювання відповідно до рівня використання ІТ
--	--

Четвертим пріоритетом є використання інформаційних технологій у виробничих та управлінських процесах.

Стимулювання та преміювання персоналу здійснюється відповідно від визначення ваги пріоритетів для підрозділів.

Відповідно до визначених напрямів діяльності, пріоритетів запровадження на рис. 3.1 представлена модель стимулювання та преміювання персоналу для державних підприємств зв'язку.



Рисунок 3.1 – Модель стимулювання та преміювання персоналу для підприємства зв'язку (сформовано автором)

Організаційно-економічний процес формування модулю преміювання базується на таких принципах:

1. Визначення цільових напрямів преміювання та їх пріоритетність.
2. Визначення умов преміювання для окремих категорій персоналу.
3. Визначення основних та додаткових частин преміювання.
4. Визначення квартальних та річних показників формування премії відповідно до виконання умов преміювання.

5. Визначення рівня оплати та преміювання під час виконання проектів та їх імплементації в поточну роботу.

6. Економічне обґрунтування розміру премії відповідно до джерел фінансування та рентабельності діяльності відділення та підприємства.

7. Прозорий механізм надання інформації про нарахування преміальних доплат всім категоріям персоналу.

АТ «Укрпошта» має три цільових напрямів виробничої та управлінської діяльності – зокрема – логістичні послуги, фінансові послуги, торгівля та додаткові послуги. Організація виробничих та управлінських процесів здійснюється на основі удосконалених (в ряді відділень) та старих технологій логістики, ієрархічній системі управління відділеннями. На рис. 3.2. представлена така модель.

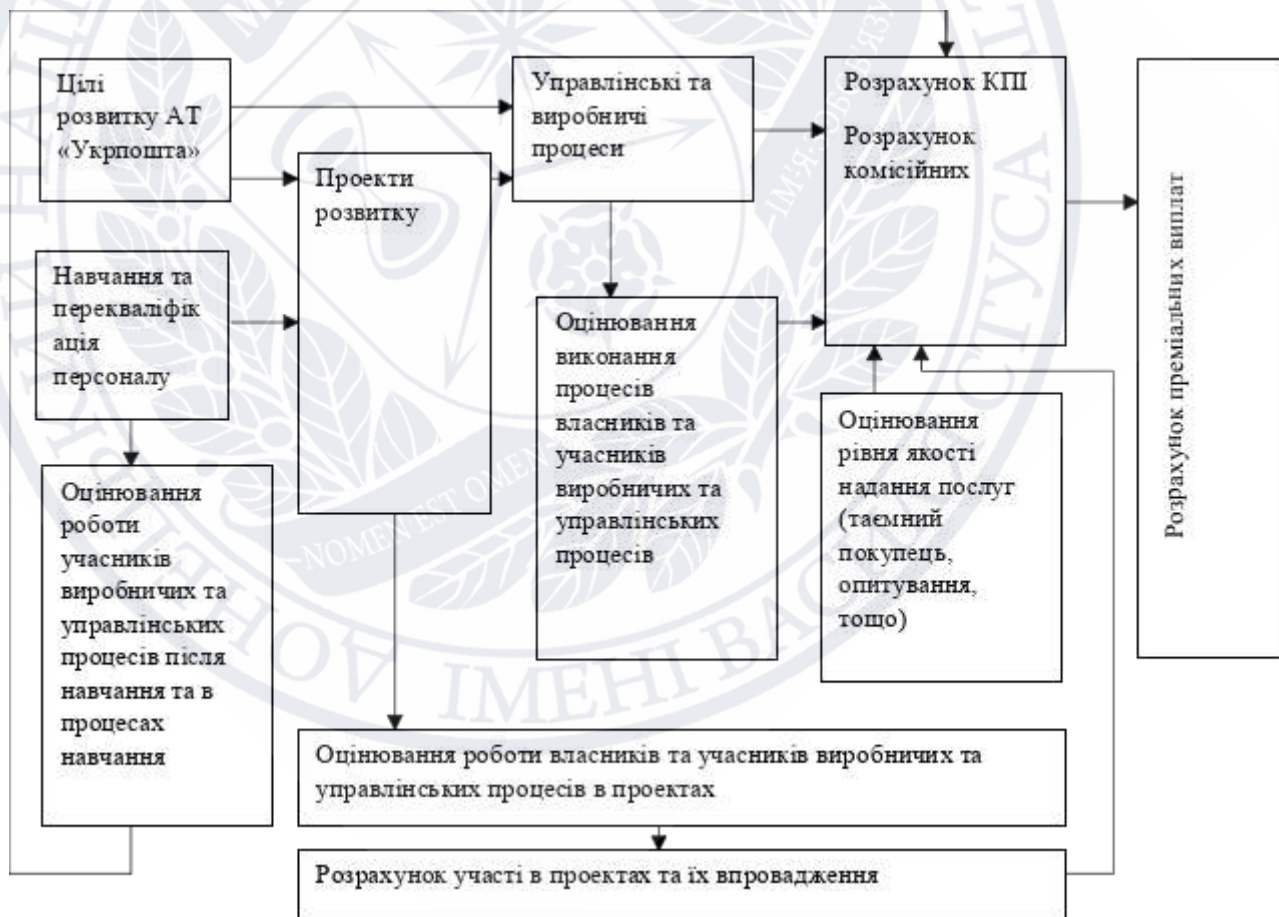


Рисунок 3.2 – Модель формування та розрахуунку премії для АТ «Укрпошта»

Крім того, запроваджені проекти модернізації структури та технологій надання послуг. Саме це дозволяє удосконалити модель стимулювання та преміювання персоналу відповідно до отриманих результатів роботи. Така модель передбачає імплементацію на всіх рівнях структури АТ «Укрпошти», доступ до інформації та навчання персоналу від рівня вищого менеджменту до операторів та листонош. Модель преміювання персоналу для АТ «Укрпошта» може бути представлена як система оцінювання виконання виробничих процесів та проектів з використанням показників КРІ відповідно до кожного підрозділу та власнику і учаснику процесів. Удосконалена модель базується на системному підході формування виробничих та управлінських процесів такий підхід передбачає перегляд посадових інструкцій, цільове навчання персоналу, досягнення розуміння кожної операції та її вплив на якість результатів, формування відчуття причетності персоналу до великого державного підприємства та єдиних вимог до показників праці та якості надання послуг. Така модель може бути запроваджена тільки при умові визначення та аналізу всіх виробничих та управлінських процесів, їх власників та учасників, рівня та потреби навчання персоналу, визначення пар коуч- виконавець, проведення спеціальних тренінгових занять, оцінювання змін під час та після навчання. За окремими цільовими напрямками повинні бути запроваджені окремі види навчання. Запровадження змін за допомогою проектів розвитку повинні супроводжуватись роз'ясненням, пропозиціями щодо перекваліфікації, соціальних виплат при звільненні тощо.

### **3.2. Пропозиції запровадження удосконаленої моделі стимулювання та преміювання персоналу на підприємстві АТ «Укрпошта»**

На сьогоднішній день на підприємстві АТ «Укрпошта» система преміювання пов'язана з КРІ відповідно до трьох основних напрямів діяльності. Але така система не має достатнього рівня індивідуалізації премії, не враховує



результати навчання та здійснення навчання на робочому місці. Крім того, на підприємстві не виконано аналізу виробничих та управлінських процесів, не виконано перегляд посадових інструкцій відповідно до операцій та акцентування на показники якості надання послуг. Сьогодні за системою КРІ у великих відділеннях премія досягає до 50%, маленьких відділення - до 20% від окладу; 7,5% від результатів торгівлі; 10% від суми передоплати, 10% за страхові поліси. Якщо розглядати кожен окрему категорію персоналу, то, необхідно враховувати особливості кожного виробничого та управлінського процесу. Так, наприклад, оператори отримують додатково 4 грн. за міжнародну посилку, за стандарт – 1 грн., за експрес – 3 грн, за смарт бокс – 3 грн, за поштовий переказ – 1 грн, за прийняття платежів – по 30 копійок за кожен платіж. Такі конкретні визначення за результати виконання операцій мотивують персонал для якісного обслуговування клієнтів, які будуть задоволені роботою Укрпошти.

Для удосконалення процесів індивідуалізації визначення премії на АТ «Укрпошта» сформовані такі пропозиції:

- Визначення вимог до певної категорії працівників;
- Визначення можливостей суміщення операцій та використання технологій ощадливого виробництва, інформаційних систем тощо/
- Визначення рівня освіти, кваліфікації та потреби у навчанні.
- Визначення рівня позитивного відношення до змін та реструктуризації підприємства та процесів діяльності.
- Визначення рівня участі персоналу в проектах розвитку.
- Формування посадових інструкцій та додатків до положення щодо преміювання з конкретними прикладами нарахування премії.

В рамках індивідуального підходу до оплати праці та виплаті премій на АТ «Укрпошта» існує три групи працівників:

- люди, які мають особливі здібності до роботи, володіють інтелектуальною власністю, оплата праці якої регулюється індивідуальним договором;

- працівники творчої роботи, здатні приймати нестандартні рішення, істотно впливають на ефективність роботи підприємства, виплата якого складається із заробітної плати та процентів від її вартості;
- усі інші працівники з мінімальними творчими функціями, які отримують фіксовану заробітну плату та премії за перевиконання планів на підставі колективного договору та положення про преміювання.

KPI(від англійського key performance indicators) – це ключові показники ефективності підприємства, підрозділу та окремо взятого співробітника. Наприклад, число продажів за місяць, лояльність клієнтів, кількість посилок за умови безпеки на робочому місці, дотримання правил охорони праці, корпоративної культури, якості обслуговування клієнтів. Система використовується не тільки для заохочення (преміювання) персоналу, але і для прийняття рішення не преміювання або/і навіть застосування штрафних санкцій. Державна установа має цілий ряд обмежень у використанні КПІ. Впершу чергу, це трудовий кодекс, який не дозволяє виплачувати заробітну плату, меншу за мінімальну, а також не в повному об'ємі при виконанні норми праці. Саме тому система КПІ використовується тільки до премій, а також до осіб, які отримують повністю відрядну заробітну плату.

Розробку системи KPI здійснює співробітник відділу управління персоналом разом з вищим керівництвом і керівником конкретного відділу. Обов'язково враховується персональний коефіцієнт результативності. Наприклад, кількість операцій з посилками різних категорій, кількість клієнтів, яким були надані послуги, кількість інших операцій (поповнення рахунку, відкриття рахунку, підписка тощо. Для управлінських категорій персоналу преміювання залежить від виконання виробничих процесів, роботи підлеглого персоналу, дотримання умов праці. Спеціальні коефіцієнти використовуються для оцінювання рівня навчання та проведення навчання. Рівень навчання оцінюється в наступному кварталі після проведення занять та відповідає бальній оцінці кількості запровадження нових або/і удосконалених операцій та їх результатів. Для управлінських категорій персоналу – враховують зміни у

виробничих планах та їх виконання, економію ресурсів, покращення умов праці, збільшення кількості клієнтів тощо.

Кількість показників вибирається від 5 до 7 . Якщо норма виконання обробки даних щодо посилок 120 посилок, а виконано 130, то коефіцієнт виконання виробничого процесу буде розраховано як:

$$K_{\text{вир}} = (K_{\text{факт}} - K_{\text{нормн}}) / (K_{\text{нормв}} - K_{\text{нормн}}) * 100 \quad (3.1).$$

де  $K_{\text{вир}}$  - виробничий коефіцієнт за рівнем виконання виробничих операцій;

$K_{\text{факт.}}$  – фактичне виконання операцій та процесів;

$K_{\text{нормн}}$  – нижнє значення базового виконання операцій та процесів;

$K_{\text{нормв}}$  – верхнє (бажане ) значення виконання операцій та процесів.

Отриманий результат є основою для формування виробничого коефіцієнту у загальному коефіцієнті преміювання, який розраховується за сумою показників продажів та виробничих процесів, або участі в проекті та виконання управлінських завдань тощо.

Для підприємства АТ «Укрпошта» доцільно використовувати систему KPI, яка складається з коефіцієнтів, що враховують складність, інноваційність роботи, запровадження нових технологій (враховується після навчання або самонавчання) і показників обов’язкових виробничих процесів. Недотримання хоча б одного з виробничих показників призводить до втрати премії (наприклад, відсутність скарг), але не впливає на премію, що базується на комісійних відсотках від продажів.

Для управлінських посад, коефіцієнти виконання виробничих та управлінських процесів використовуються або прямим методом – оцінювання звітів, документів, проектів, або відповідно до рівня виконання виробничих завдань підлеглих. Оцінювання рівня виконання роботи здійснює керівник підрозділу разом з власниками виробничих та управлінських процесів та менеджером з персоналу.



Організаційно-економічний механізм побудови системи преміювання складається з таких модулів:

1. Визначення категорій персоналу та оцінювання їх продуктивності праці, виконання посадових обов'язків, ініціативних проектів в підрозділах та в окремих проектах.
2. Визначення показників за видами надання послуг, торгівлі, управлінських процесів.
3. Визначення механізму досягнення цілі за кожним видом показників та кількісної міри цільового показника.
4. Визначення цільового показника для менеджменту середньої та вищої ланки відповідно до показників персоналу підрозділів або менеджменту нижчої ланки.
5. Заборона або зменшення виплати премії за недотримання основних показників та умов преміювання. У разі недотримання додаткових умов та показників премія може бути нарахована (сплачена) у менших розмірах (до 50%).
6. Оцінювання визначених показників на наявність колізій між ними (тобто щоб мотивуючий вплив на поліпшення одних показників не вплинув негативно на досягнення інших);

Загальна система преміювання базується на оцінках сфер діяльності, які формуються як інтегральний коефіцієнт для коригування розміру заохочувальних виплат. Якщо працівник суміщає різні сфери діяльності (наприклад, обслуговування посилок, рахунків та продаж різноманітних товарів, доставку ліків, пенсії, продовольчих та промислових товарів клієнтам, то за цими сферами розраховується окремий коефіцієнт та використовується адитивна формула преміювання:

$$K_{\text{прем.}} = K_{\text{вир.}} + K_{\text{торг.}} + K_{\text{проект.}} + K_{\text{навч.}} \quad (3.2).$$

Така модель дозволяє відокремити активність персоналу за різними сферами та врахувати його роботу за такими процесами як:

1. виробничі;

2. процеси продажів;
3. участь у проектах розвитку;
4. навчання, самонавчання та коучінг.

На рис. 3.3. представлено організаційно-економічна модель системи преміювання, яка дозволяє використати таку адитивну модель.

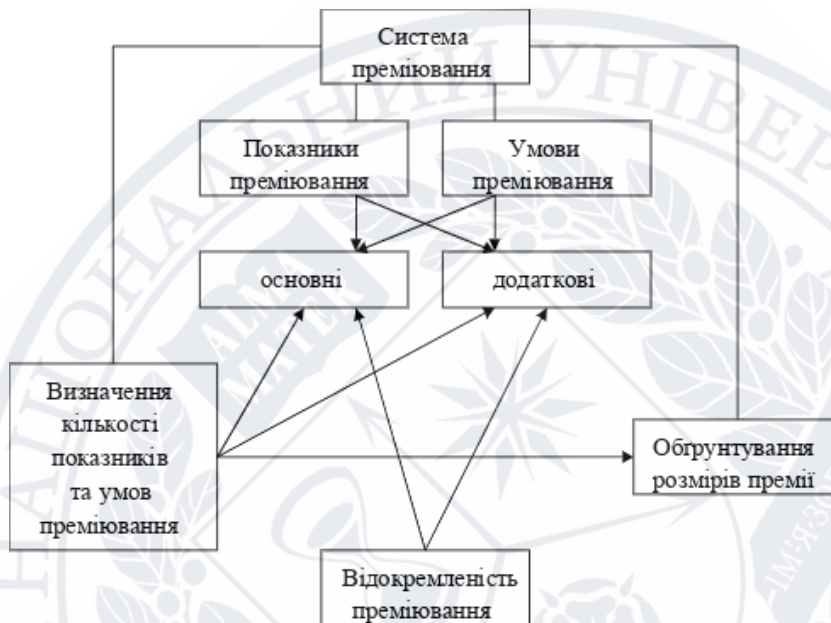


Рисунок 3.3. – Організаційно-економічна модель побудови преміальних систем (сформовано автором)

Складова матеріального преміювання є одним з модулем системи мотивації та стимулювання працівників, її ефективне формування дозволяє отримати максимальну віддачу від використання інтелектуальних та фізичних ресурсів працівників, підвищити загальну ефективність та результативність діяльності організації [58].

Не дивлячись на те, що система ключових показників на підприємстві АТ «Укрпошта» використовується з 2017 року, адитивна модель з врахуванням різних коефіцієнтів дозволить удосконалити систему КРІ.

Удосконалення системи преміювання за ключовими показниками може бути запроваджено за такими кроками:

Крок 1. Визначена нова стратегія розвитку підприємства та елементи мотивації, стимулювання та преміювання працівників. Для державного

підприємства така стратегія враховує державну політику галузі, підтримується керівництвом підрозділів та персоналом стратегічних цілей компанії.

Крок 2. Визначення фінансових показників, які будуть відображати динаміку виконання стратегічних цілей компанії та їх зв'язок з виконанням виробничих та управлінських процесів. Головні показники представлені в контракті керівника підприємства та механізмі його преміювання.

Крок 3. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Ключові показники ефективності кожного підрозділу чітко сформульовані в Положенні про підрозділ та в додатках щодо оцінювання роботи і преміювання персоналу в Положенні про преміювання. Оптимальна кількість КРІ для окремого керівника підрозділу – 5-7, для рядового співробітника – 3-5. Декомпозиція показників охоплює всю організаційну структуру, кожного власника та учасника виробничих та управлінських процесів.

Крок 4. Складання матриці КРІ полягає у оцінці роботи кожного працівника відповідно до виробничих та управлінських процесів та визначення ваги важливості коефіцієнта виконання. Так, наприклад, поточна робота повинна мати більший коефіцієнт важливості, чим участь у проектах, навчання більшу вагу чим самонавчання. До речі, оцінюється не факт навчання, а його результати та зміни у виконанні виробничих та управлінських процесів. Не дивлячись на те, що такі коефіцієнти перетинаються, залишається доцільність їх виконання період першого кварталу після навчання або запровадження нових технологій, результатів проектів тощо. Вагові коефіцієнти найбільш важливого КРІ не повинні перевищувати 50%, а найменш важливих – становити менше 5%. Загальна сума показників – 100%. Процеси розроблення показників здійснюють керівники підрозділів разом з фахівцями управління персоналом за участю всіх учасників виробничих та управлінських процесів.

Крок 5. Заповнення матриці здійснюється поквартально і за рік. Всі показники ранжуються та вимірюються відповідно цілей та ефективності.

Крок 6. Визначення кількісних показників КРІ здійснюється відповідно до результатів оцінювання, наявності подяк та скарг, можливо використання



результатів самооцінювання працівника. Кількісні показники формуються відповідно до забезпечення балансу інтересів підприємства відповідно до стратегії та інтересів співробітника і підрозділів, в якій працює персонал.

Крок 7. Визначення преміального фонду кожного співробітника здійснюється на рівні не менше 30% від загального доходу співробітника для підтримки мотиваційної сили. Процеси продажу та надання послуг передбачають формування преміальної частини до 70%.

Крок 8. Моніторинг показників повинен здійснюватися самим працівником, його безпосереднім керівником та фахівцями з відділу внутрішнього аудиту або відділу управління персоналом. Це дозволяє виявляти «слабкі» місця в процесах компанії та мотивує керівництво та співробітників до оптимізації виробничих та управлінських процесів.

Крок 9. Система ключових показників повинна коригуватись відповідно до змін у виробничих та управлінських процесах, після запровадження результатів інноваційних проектів, навчання персоналу, зміни структури тощо.

Крок 10. Зворотній зв'язок полягає в тому, що працівник розуміє як працює система ключових показників, формує запити до керівництва та ініціативні заходи для покращення показників. Зворотній зв'язок є взаємним.

На рис. 3.4 представлено накопичувальну покрокову систему запровадження системи ключових показників для визначення коефіцієнтів формування преміальних виплат [63].

Така схема може бути доповнена алгоритмом формування преміальних виплат, який визначає рівень виплат, відповідність цілям, наявність всіх умов виплат.

На рис. 3.5 представлено алгоритм формування премії за ключовими показниками.

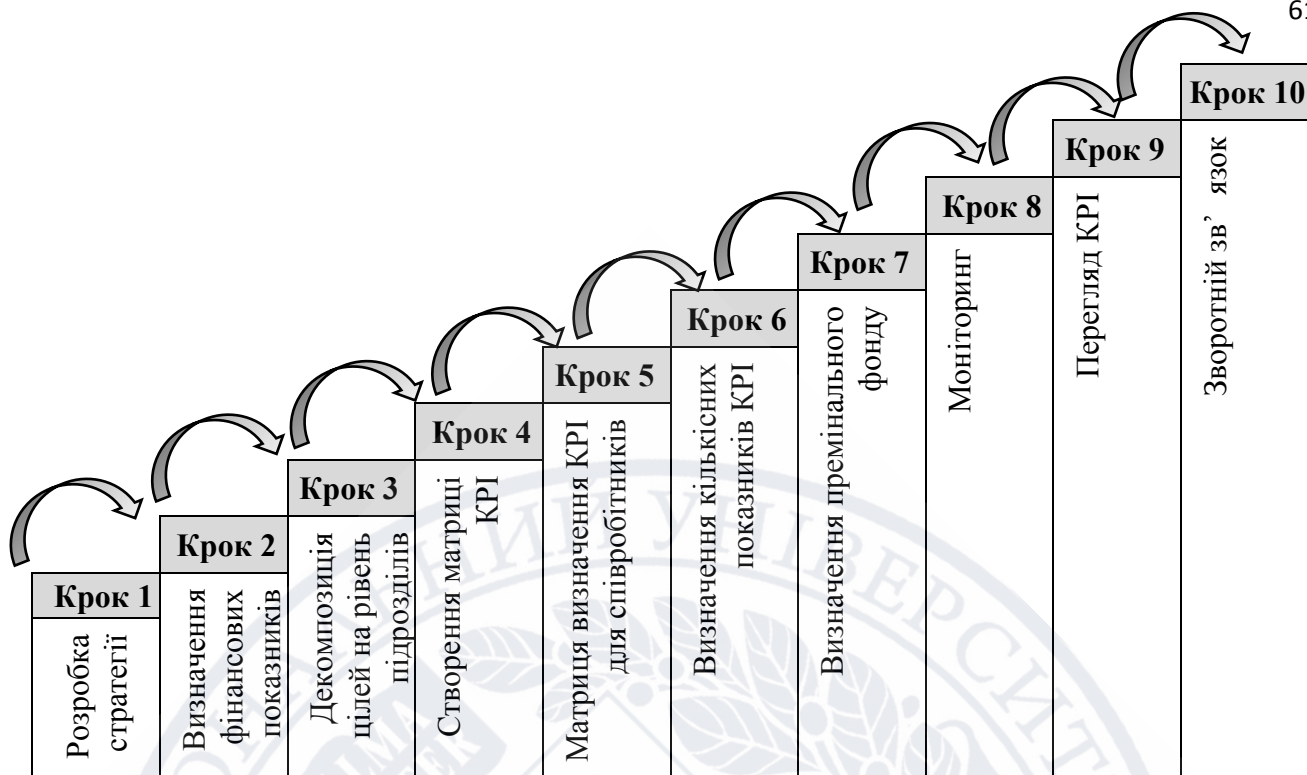


Рисунок 3.4. – Послідовність запровадження системи КРІ для визначення преміальних виплат

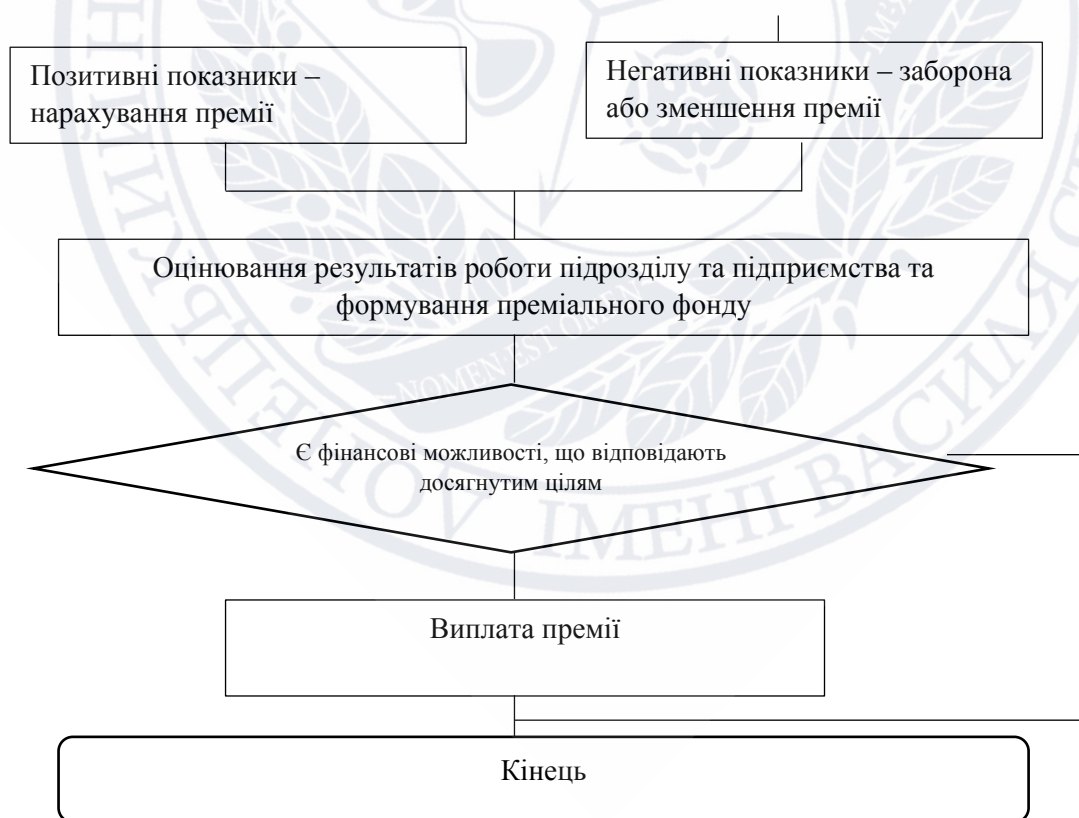


Рисунок 3.5 – Алгоритм формування преміальних виплат

Механізм каскадування цілей відносно підприємства, кожного підрозділу та працівника дозволяють відокремити цільові напрями та визначити цільові показники.

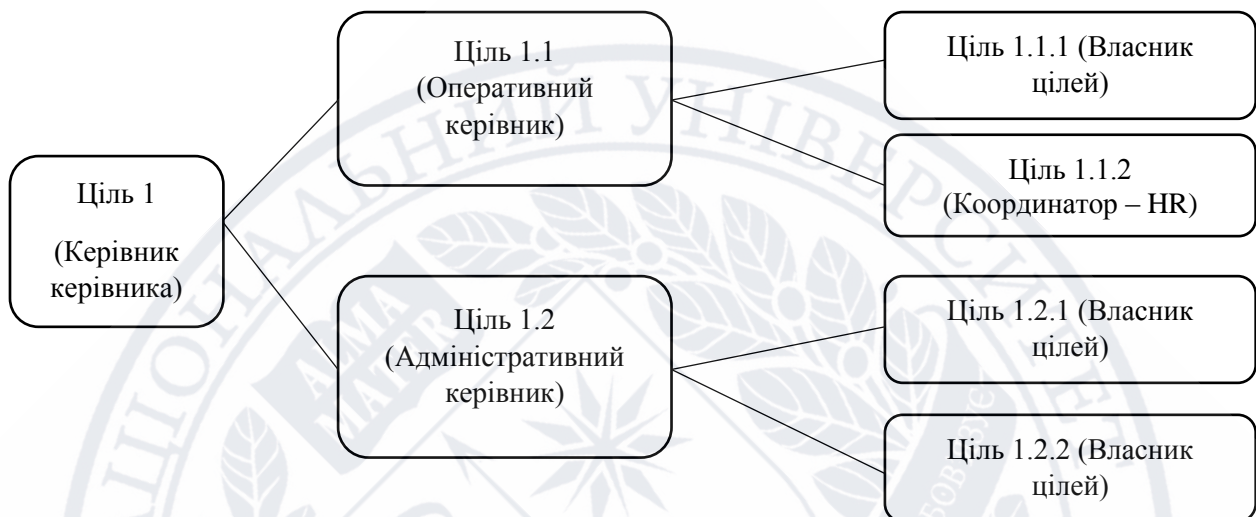


Рисунок 3.6 – Каскадування цілей для визначення показників преміювання.

Процеси оцінювання показників здійснюються відповідно до цілей щоквартально.

Цільове планування здійснюється у відповідні терміни та за етапами під керівництвом координатора за допомогою цільових карт;

Кarti заповнюються кожен квартал.

Моніторинг і перегляд цілей здійснюється відповідно до стану виробничих та управлінських процесів, запровадження змін.

Власник цілей та його керівник контролюють процеси виконання цілей протягом кварталу.

Оцінювання цілей та затвердження рейтингів відбуваються у відповідні терміни та затверджуються наказом. Оцінювання здійснюється разом або/і паралельно з власником цілей. Консолідована таблиця є основою для розрахунку загального обсягу премій та деталізації кожної преміальної виплати.

Оцінювання цілей виконується за принципами SMART шляхом визначення властивостей «розумних» цілей:



1. Specific - конкретність.
2. Measurable - вимірюваність.
3. Achievable - досяжність.
4. Relevant - актуальність, у зоні відповідальності співробітника.
5. Time bounded - обмеженість в часі.

Визначення рівня виконання цілей здійснюється відповідно до ранжування:

Рівень виконання A+ - досягнення та перевиконання цілі.

Рівень виконання A - стовідсоткове виконання цілі.

Рівень виконання B - часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70%.

Рівень виконання C - це рівень, який означає, що ціль не виконана.

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал карти, який і використовується для розрахунку відсотка квартальної премії та підсумкового рейтингу за різними сферами діяльності окремо.

Для формування зворотного зв'язку, необхідно виконати опитування за рядом питань. Серед них:

рівень задоволеності системою оцінювання ключових показників;

чи враховані всі важливі операції та процеси;

чи є ефективним зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою, а структура опитуваних складається з категорій персоналу:

топ-менеджмент;

керівники підрозділів;

співробітники.

Запровадження системи ключових показників та їх удосконалення є окремим проектом, що передбачає навчання персоналу всіх рівнів, проходження тренінгів оцінювання результатів виробничих процесів та запровадження результатів навчання за різними напрямками діяльності.

В таблиці 3.2. представлено рейтинг показників за рівнем виконання та досягнення цілей.

Таблиця 3.2 – Формалізація рівні виконання цілей в системі преміювання АТ «Укрпошта»

Рівень	Досягнення
A+	Надзвичайні результати
A	100% досягнення
B	Виконання від 70 до 100 відсотків
C	Не виконано

На підприємстві періодично проводять опитування щодо запровадження системи ключових показників. Задоволеність системою визначається найвищими балами в групі топ-менеджменту та найнижчими у рядових показників. Середня оцінка 3,77 бали. Рядові працівники – 3,62 бали, топ-менеджмент – 4,06 бали.

В таблиці 3.3. представлені переваги використання запропонованої системи преміювання на основі адитивної моделі нарахування відповідно до пріоритетних цільових показників для різних категорій персоналу, організації та підрозділів.

Таблиця 3.5 – Переваги запровадження удосконаленої системи стимулювання та преміювання на різних рівнях управлінської та виробничої діяльності

Діяльність співробітників	Рівень підрозділів та їх керівників	Рівень підприємства та топ-менеджменту
Розуміння очікуваних результатів	Отримання результатів планування та досягнення цілей, формування високого рівня корпоративної культури на підприємстві.	Отримання логічної схеми для формування системи стимулювання та преміювання, мотивування працівників
Розуміння особистої відповідальності		
Знання щодо власників процесів та зв'язку між ними	Отримання інструменту мотивування працівників, їх матеріального стимулювання	Отримання обґрунтованих даних для зміни технологій, структури, оновлення персоналу.
Знання щодо можливостей суміщення різних видів		

<p>діяльності, преміювання за результати навчання, участь у проектах.</p> <p>Знання та навички використання зворотного зв'язку та механізму перегляду показників та цілей</p>		<p>Отримання більш високого рівня конструктивних комунікацій між управлінськими ланками та підрозділами.</p>
---	--	--

Для того, щоб система преміювання на основі ключових показників запрацювала необхідно чітко визначити переваги її використання для працівника, підрозділу (та безпосередньо його керівника) та підприємства. І збалансувати порядок преміювання керівника (за даними контракту), показники діяльності підрозділів та працівників та наявність необхідного обсягу преміального фонду. Таке розуміння необхідності запровадження системи преміювання дозволить визначити її сутність на всіх рівнях та збалансувати стратегічні цілі розвитку підприємства, окремих підрозділів, проектів розвитку та плані діяльності персоналу.

Таким чином, для АТ «Укрпошта» сформовані такі рекомендації щодо формування системи преміювання:

1. Враховувати визначені державою пріоритетні цілі розвитку підприємства та його значення в національній економіці.
2. Базовими цілями розвитку підприємства, що будуть використані для преміювання є визначені в контракті керівника показники для преміювання.
3. Підвищення ефективності праці не може бути успішним без запровадження сучасних систем мотивації, стимулювання та преміювання, одною з яких є система Key Performance Indicators та запропонована адитивна модель інтегральних показників за видами діяльності, врахування результатів проектів, навчання та самонавчання.
4. Система преміювання на базі KPI орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, підрозділу та працівника. Вона орієнтується на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок активного використання змінної частини оплати праці



5. Запропонована система враховує можливість суміщення різних видів діяльності, отримання комісійних від продажів та оцінювання складних операцій та участі в інноваційних проектах.

6. Для впровадження системи стимулювання та преміювання за ключовими показниками ефективності необхідно сформувати карти зв'язку стратегічних цілей та операційних цілей за показниками.

7. Система преміювання відповідає таким властивостям як орієнтація на результат, керованість (внесення змін та перегляд); зрозумілість – прозорість на всіх рівнях; незмінність протягом визначеного періоду без необхідності та попередження.

8. Запровадження системи преміювання передбачає перегляд попереднього положення про преміювання.

9. Кількісна оцінка системи преміювання здійснюється за адитивною моделлю, що включає в себе показники за різними сферами діяльності та мультиплікативне ранжування показників преміювання.

10. Отримані показники є якісними коефіцієнтами визначення преміальної виплати відповідно до обсягу преміального фонду, умов преміювання та окладу співробітника. Для керівництва враховується також рівень преміювання підлеглих.

## ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи результати даної магістерської роботи, варто встановити такі висновки:

1. Встановлено, що система стимулювання та преміювання формується відповідно до особливостей розвитку підприємства і залежить від визначених показників розвитку підприємства, його цільових стратегічних напрямів, що відповідають поставленим цілям та реалізуються відповідними операційними процесами. В яких задіяно персонал. Система матеріальних та нематеріальних винагород формується відповідно до результатів роботи кожного окремого працівника, підрозділу та організації в цілому. Управління визначенням рівня нагороди в системі преміювання здійснюють менеджери середньої та вищої ланки відповідно до визначених показників разом з відділом управління персоналом, фахівцями з праці та заробітної плати.

2. Визначено, що преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці, їх професійного та особистого розвитку, виконання основних та додаткових обов'язків, підтримання високого рівня професійної культури надання послуг підприємства зв'язку, підтримки корпоративної культури, причетності до відомого державного підприємства. Важливими елементами організації преміювання є прозоре визначення показників, умов і розмірів преміювання, періодичності преміювання тощо.

3. Досліджено, що система винагороджено може мати різноманітні форми. Для АТ «Укрпошта» та інших державних підприємств, як правило, застосовується гібридна форма винагороди відповідно до категорії працівника, характеру професійної роботи, рівня освіти та кваліфікації, досвіду роботи, виконання плану продаж тощо.

4. Встановлено, що побудова системи стимулювання та преміювання преміювання на підприємстві АТ «Укрпошта» вимагає цільової стратегії. Ризики використання необґрунтованих випадкових систем винагородження руйнують цілісну систему мотивування працівників, знижують рівень корпоративної

культури підприємства. Економічною основою системи преміювання є аналіз витрат на оплату праці, оцінювання продуктивності праці, рентабельності діяльності підприємства відповідно до визначених показників.

5. Визначено, що формування ефективно діючої преміальної системи для конкретного суб'єкта господарювання здійснюється на основі визначення джерел виплати премій, аналізу умов та показників преміювання для різних категорій персоналу та виконання їх основних та додаткових обов'язків, періодичності та порядку виплати премій.

6. Досліджено, що АТ «Укрпошта» має проблеми з визначенням рівня преміювання для різних категорій працівників, не має єдиної прозорої системи преміювання на основі показників професійної активності після навчання персоналу, виконання обов'язків коуча (наставника), використання нових методів та технологій в роботі підприємства зв'язку.

7. Запропонована модель стимулювання та преміювання працівників для підприємства зв'язку базується на стратегічних цілях та напрямках роботи підприємства відповідно рівню управління. Система оцінювання визначає рівень якості виконання основних обов'язків та пріоритетну систему коефіцієнтів стимулювання за ключовими показниками.

8. Визначені пріоритетні напрями стимулювання та преміювання працівників, серед яких – використання сучасних технологій обслуговування, навчання персоналу та практичне використання отриманих навичок, розширення асортименту наданих послуг оцінюються на всіх рівнях та враховуються у формулі визначення премії за адитивною моделлю.

9. Практичне значення результатів дослідження полягає у запропонованих пропозиціях щодо запровадження моделі преміювання та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта», яка дозволяє сформувати нові підходи до розуміння поняття преміювання, його зв'язку з цільовими пріоритетними напрямами розвитку підприємства, підрозділу та окремого працівника.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. – Одеса: ОКФА, 1995. – 95с.
2. Баран Р.М. У пошуках ідеальної системи преміювання / Р.М. Баран // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – 2014. – Вип. 6 – С. 346–354.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. - 2-е вид., стер. - К. : Знання-Прес, 2001. - 314 с. - (Вища освіта XXI ст.). - укр. Бойчик І. М., Харов П. С. Економіка підприємств: Навч. посіб. – Льв., 2015, 96с.
4. Бондар В. І. Персонал та система його стимулювання: початкова ланка: посібник [для студентів вищих навч. закладів] / під ред. В.В. Засенка. Київ: Початківець, 2015. 152 с.
5. Бойчук І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піччя Ю.В.. Економіка підприємства: Навч. посібник задля студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене – К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ» – 2010, 2011 – 298 с.
6. Валецька О.В. Удосконалення колективно договірного регулювання оплати праці в сучасних умовах / О.В. Валецька // Університетські наукові записки. Серія «Право – Економіка – Управління». – Хмельницький, 2014. – Вип. 1. – С. 144–150.
7. Вороная Н., Білова Н., Чернишова Н. Преміювання працівників. Податки та бухгалтерський облік. 2016. № 50. С. 34–40.
8. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць [Наук. ред. І.К. Бондар]. – Вип. 2(33). – К., 2008. – С. 94-97.
9. Гордієнко О.В. Матеріальне стимулювання підвищення ефективності праці робочих металургійних підприємств. Академічний огляд. 2007. № 2. С. 112–115.

10. Гордеюк А.О. Преміювання працівників у системі оплати праці : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.05 «Трудове право; право соціального забезпечення» / А.О. Гордеюк ; Харківський нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. – Х., 2009. – 195 с.
11. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Проблеми теорії і практики управління. 2002. № 2. С. 83–88.
12. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / За ред. Й.М. Петровича. – 2-ге вид., пер. та доп. – К., 2012.
13. Економіка підприємства: Підруч. / За ред. С. Ф. Покропивного – т. 2. – К.: Хвиля-Прес, 2010, 357с.
14. Економіка підприємства: Підручник. За ред. акад. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2011. 528с
15. Економічний аналіз: Навч. посібник задля студентів вищих навчальних закладів спеціальністю 7.050166 „Облік і аудит». За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир. ПП «Рута», 2013. – 608 с.
16. Завіновська О. Д. Економіка праці: Навч.посіб. / О. Д. Завіновська – К.:КНЕУ, 2006. – 200 с.
17. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. – т. 6. – К.: Право, 1996, 380с.
18. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року N 108/95-ВР зі змінами та доповненнями станом на 2021 рік;
19. Залознова Ю.С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2010. – 444 с.
20. Інструкція про порядок обчислення і сплати страхувальниками та застрахованими особами внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування до Пенсійного фонду України, затверджена постановою правління Пенсійного фонду України від 19.12.03 р. № 21-1 і зареєстрована в Мін'юсті України 16.01.04 р. № 64/8663.

21. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : [монографія] / А.В. Калина, О.А. Дороніна. – Донецьк : Схід. видавн. дім, 2013. – 417 с.
22. Кодекс законів про працю. – К.: Право, 1998, 260с.
23. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. - К.: КНЕУ, 2013, 262с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с
25. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: Праця, 2015, 267с.
26. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: моногр./ А.М. Колот. К. КНЕУ, 2003. 230 с.
27. Корнілова О. Місце преміювання в управлінні стимулювання праці в діючих умовах господарювання підприємств // Торгівля і ринок України; Темат. зб. наук. праць. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2018, вип. 13, т. 1. – 420 с.
28. Король Г.О., Распопова Ю.О. Удосконалення системи мотивації робітників поштового відділу АТ «Укрпота» та її інформаційного забезпечення. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2011. № 1. С. 17–22.
29. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002.
30. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати стимулювання праці / Г. Кучер // Економіст. – 2018, № 3. – С. 56-59.
31. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник задля студентів вищих навчальних закладів – К.: МАУП. 2013.- 304 с.
32. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2016. – 398 с.
33. Павловська Н. Удосконалення державного та колективно-договірного регулювання оплати праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. 2013. № 5. С. 15–20.



34. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с
35. Прокопенко В. І. Трудове право України: Підруч. – Видання друге, стереотип. – Харків: Консум, 2000, 259с
36. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 липня 2004 р. № 479 - р «Про затвердження плану заходів щодо створення накопичувальної системи загальнообов'язкового пенсійного страхування на 2004 – 2017 роки».
37. Савинова А.Б. Мотивация и оплата труда в условиях рынка / А.Б. Савинова // Заробітна плата. – 2019. – № 23. – С. 225.
38. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О.Д. – К.: Професіонал, 2010. – 432 с.
39. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія / О.І. Синицька. Вінниця: Розвиток, 2005. 135 с.
40. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клищенко // Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 69 (1042). – С.83 – 87.
41. Фаїзова С.О. Обґрунтування моделі мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників. Академічний огляд. 2012. № 1. С. 147–154.
42. Фильев В.И. Заработная плата в зарубежных странах / В. И. Фильев. М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997. 180 с.
43. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – №4.-С. 44-54.
44. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда Н. Хорошильцева.
45. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. – М.: Изд. фирма «Восточная литература» РАН, 1995. – 110 с.

46. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2012. – 647 с.

47. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2011. – 300 с.

48. Шабанова Г.П. Системы оплаты труда и компенсаций на предприятии // Материалы семинарапрактикума «Современные системы оплаты труда

49. Шваб Л.І. Основи підприємництва: Навч посібник. – Житомир: ЖДТУ, 2016. 465 с.

50. Шевченко В.С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку / В.С. Шевченко // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності". – Одеса, 2013. – С. 161-163.

51. Шкода Т.Н. Матеріальне стимулювання персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (49). С. 221–225.

#### **Електронні ресурси:**

52. Довідково-інформаційна платформа правових консультацій. Джерело пошуку:[https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0)

53. ЗАКОН УКРАЇНИ Про зайнятість населення : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

54. Звіт за 2020 рік Укрпошта [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_za\\_2020\\_rik.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf)

55. Кодекс законів про працю України. : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

56. Ліга Закон : <http://www.ligazakon.ua/index.html>.

57. Лучко М.Р. Стецюк Н.Є. Преміювання як засіб мотивації працівників:

[http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/23.htm](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/23.htm)

[http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/23.htm](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/23.htm)

58. Обучение, KPI и диалог с ТОП-менеджментом: как Укрпошта повышает эффективность сотрудников. URL: <https://www.talent-management.com.ua/5190-obuchenie-kpi-i-dialog-s-top-menedzhmentom-kak-ukrposhta-povyshaet-e-ffektivnost-sotrudnikov/>

59. Сайт Міністерства <https://mtu.gov.ua/content/strategichni-zavdannya.html>

60. SMART goals URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goals>

61. [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1\\_27.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1_27.pdf)

62. Сайт Укрпошта <https://www.ukrposhta.ua/ua>

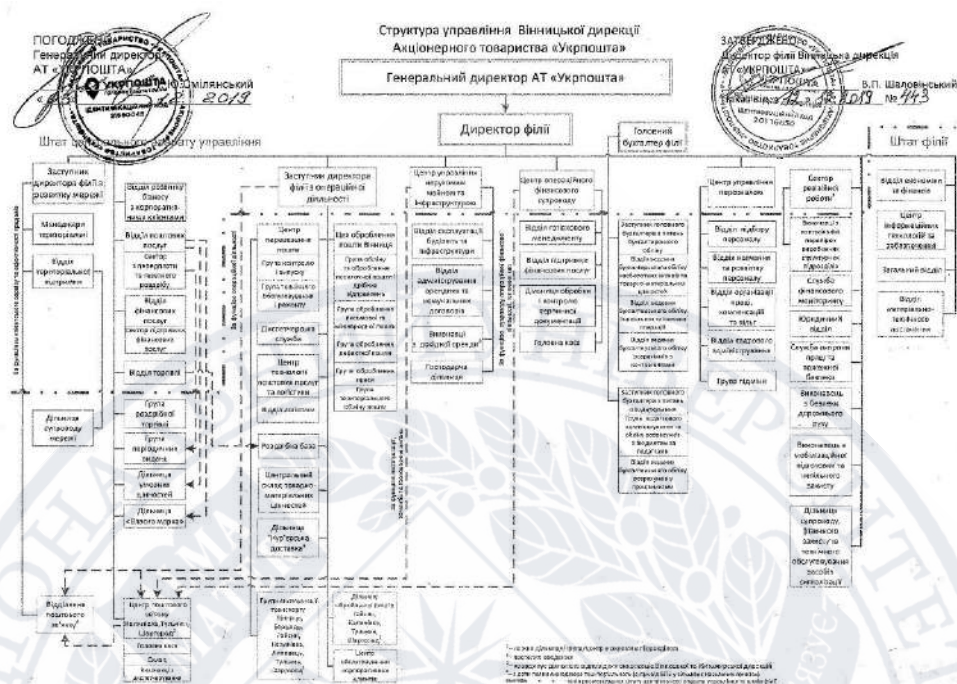
63. Білик О.М формування ефективної корпоративної системи мотивування праці на підприємстві. Інфраструктура ринку. Вип. 17. 2018. С. 111-118.



## ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А



## ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства інфраструктури України  
24 жовтня 2018 року N 487

Зареєстровано  
в Міністерстві юстиції України  
12 листопада 2018 року за N 1284/32736

**УМОВИ,  
диференційовані показники і розміри преміювання за  
підсумками роботи за квартал, які враховуються під час  
укладання контракту з керівником публічного акціонерного  
товариства "Укрпошта"**

Показники преміювання	Розмір преміювання за квартал (відсоток від трьох місячних посадових окладів)	Умови преміювання
1. Зростання обсягу (штук) посилок порівняно з відповідним періодом минулого року:		Своєчасність сплати податків та інших обов'язкових зборів; відсутність узгоджених штрафних санкцій до товариства з боку фіскальних органів; забезпечення виконання вимог, установлених чинним законодавством, з питань забезпечення режиму секретності, охорони праці, протипожежної безпеки; відсутність аварій, пригод та випадків травматизму зі смертельними наслідками з вини товариства; недопущення зростання заборгованості із заробітної плати
не менше ніж на 3 %,	5 %	
не менше ніж на 5 %,	10 %	
не менше ніж на 10 %,	15 %,	
не менше ніж на 15 %	20 %	
2. Зростання доходу від надання послуг національної пошти (письмова кореспонденція та дрібні пакети, посилки, періодичні видання, інші послуги національної пошти) порівняно з відповідним періодом минулого року:		
не менше ніж на 10 %	5 %	
не менше ніж на 15 %	10 %	
не менше ніж на 20 %	15 %	



на 25 % і більше	40 %
3. Зростання доходу від надання фінансових послуг порівняно з відповідним періодом минулого року:	
не менше ніж на 3 %	10 %
не менше ніж на 5 %	15 %
не менше ніж на 10 %	20 %
не менше ніж на 20 %	30 %
4. Зростання доходу від торгівлі, інших комерційних послуг порівняно з відповідним періодом минулого року:	
не менше ніж на 10 %	10 %

**Начальник Управління  
економічного розвитку та фінансів**

**І. Садловська**

## **ДОДАТОК В**

### **Загальна інформація про діяльність товариства та основні фінансові показники і проекти розвитку**

Акціонерне товариство “Укрпошта” (скорочена назва – АТ “Укрпошта”), є правонаступником майна, прав та обов’язків Українського державного підприємства поштового зв’язку «Укрпошта», знаходиться у державній власності і функціонує як самостійна господарська одиниця.

Діяльність АТ “Укрпошта” здійснюється на основі Статуту, що затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 № 611 та регламентується Законом України “Про поштовий зв’язок”, іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), членом якого Україна є з 1947р.

АТ “Укрпошта” є також членом інших міжнародних поштових організацій (Регіональна співдружність у галузі зв’язку (РСЗ) з 1991 року, Рада операторів поштового зв’язку (РСЗ) з 2001 року, Асоціація європейських державних поштових операторів “Пост Європа” з 1994р. тощо).

Відповідно до Закону України “Про поштовий зв’язок” від 04.10.2001 N 2759-III та розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 року № 10-р “Про національного оператора поштового зв’язку”, на АТ “Укрпошта” покладено функції національного оператора поштового зв’язку, що передбачає відповідні обов’язки перед державою щодо забезпечення надання універсальних послуг поштового зв’язку на всій території України.

Види діяльності за КВЕД: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами; 53.10 Діяльність національної пошти; 64.19 Інші види грошового посередництва.

АТ “Укрпошта” пропонує споживачам до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед електронного переказу, реалізації електронних ваучерів, послуг Інтернет, тощо.

Товариство за регульованими тарифами надає універсальні послуги поштового зв’язку, послуги з розповсюдження періодичних видань за передплатою, виплати та доставки пенсій та грошової допомоги. На решту послуг тарифи встановлює самостійно.

### **Універсальні послуги поштового зв’язку**

Відповідно до статті 9 Закону України “Про поштовий зв’язок” тарифне регулювання у сфері надання послуг поштового зв’язку здійснюється

Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (надалі – НКРЗІ).

Тарифному регулюванню у сфері надання послуг поштового зв'язку підлягають універсальні послуги поштового зв'язку, перелік яких встановлено Правилами надання послуг поштового зв'язку, затвердженими Постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 № 270 (зі змінами).

До універсальних послуг поштового зв'язку належать послуги з пересилання: простих карток, листів, бандеролей, відправлення для сліпих – простих та рекомендованих, посилок без оголошеної цінності масою до 10 кілограмів.

В даний час універсальні послуги поштового зв'язку надаються за Граничними тарифами, затвердженими рішенням НКРЗІ від 03.09.2019 № 403, зареєстрованими Міністерством юстиції України 20 вересня 2019 за № 1048/34019.

Даним рішенням передбачено введення в дію тарифів на період з 01.01.2020 року.

### **Передплата періодичних друкованих видань**

Відповідно до Закону України “Про ціни і ціноутворення” та постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 № 1548 “Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)” повноваження щодо встановлення тарифів на передплату та доставку вітчизняних періодичних друкованих видань покладено на Міністерство інфраструктури України за погодженням з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

В даний час послуги з розповсюдження вітчизняних періодичних друкованих видань за передплатою, затверджені наказом Міністерства інфраструктури України від 09.09.2019 № 686, зареєстровані Міністерством юстиції України 24 вересня 2019 за № 1052/34023.



Даним наказом передбачено введення в дію тарифів з 01.01.2020.

### **Виплата і доставка пенсій та грошової допомоги**

Діючій рівень тарифів на оплату послуг, пов'язаних з виплатою і доставкою пенсій та грошових допомог населенню в готівковій формі, встановлено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 № 987 «Деякі питання оплати послуг, пов'язаних з виплатою і доставкою пенсій та грошових допомог».

Зазначена постанова набрала чинності з 1 січня 2020 року.

### **Тарифи, що встановлюються товариством**

Відповідно до статті 77 Правил надання послуг поштового зв'язку, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 року № 270 «Тарифи на інші послуги поштового зв'язку», встановлюються операторами поштового зв'язку згідно із законодавством.

У товаристві діють тарифи:

- на інші послуги, затверджені наказом ПАТ «Укрпошта» від 18.12.2019 № 1236 (у редакції наказу АТ «Укрпошта» від 26.06.2020 № 608;

- на послугу «Укрпошта Експрес», затверджені наказом ПАТ «Укрпошта» від 06.12.2018 № 1408 (у редакції наказу АТ «Укрпошта» від 30.06.2020 № 619);

- на послугу «Укрпошта Стандарт», затверджені наказом ПАТ «Укрпошта» від 06.12.2018 № 1407;

- на послугу «Укрпошта SmartBox», затверджені наказом ПАТ «Укрпошта» від 06.12.2018 № 1409.

До державного бюджету передбачається сплатити 665,6 млн. грн, що на 1,4 млн. грн менше проти очікуваних даних за 2020 рік.

Показники	2019 рік факт	2020 рік план	2020 рік очікув	2021 рік план	млн. грн.		
					% росту гр.5/гр.4	% росту гр.5/гр.3	% росту гр.5/гр.2
1	2	3	4	5	6	7	8
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України (податкові платежі)	554,6	647,9	667,0	665,6	99,8	102,7	120,0
ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету за підсумками звітного періоду	483,0	564,7	522,7	567,0	108,5	100,4	117,4
податок на доходи фізичних осіб	-	-	-	-			
військовий збір	70,8	83,1	82,0	96,3	117,4	115,9	136,0
податок на прибуток підприємств	0,6	-	62,2	2,3			
орендна плата	-	-	-	-			
плата за користування радіочастотним ресурсом	0,1	0,1	0,1	0,1	108,7	100,0	111,1
інші	0,2	0,0	0,0	0,0	150,0	42,9	
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів (податкові платежі), з них:	869,7	1 032,1	1 010,4	1 239,9	122,7	120,1	142,6
податок на доходи фізичних осіб	793,0	941,8	934,8	1 154,5	123,5	122,6	145,6
земельний податок	41,8	49,7	40,3	41,5	103,0	83,5	99,2
податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	30,9	36,4	32,0	40,0	125,0	109,9	129,5
екологічний податок	-	-	0,2	0,3	204,8		
інші	4,0	4,2	3,1	3,5	112,7	83,1	88,5
Інші податки, збори та платежі на користь держави, усього, у тому числі:	1 069,8	1 274,7	1 452,4	1 406,1	96,8	110,3	131,4
відрахування частини чистого прибутку господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, на виплату дивідендів на державну частку	-	0,4	202,7	6,3	3,1		
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	1 069,8	1 274,2	1 249,7	1 399,8	112,0	109,9	130,9
Усього виплат на користь держави	2 494,1	2 954,7	3 129,8	3 311,6	105,8	112,1	132,8

Показник відрхування частини чистого прибутку господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, на виплату дивідендів на державну частку (рядок 2131) збільшено проти плану на 2020 рік та заплановано в розмірі 6,3 млн грн з урахуванням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 24.04.2020 № 328 та наказу Мінінфраструктури від 06.05.2019 № 327.

### 1. Інформація щодо отримання та повернення залучених коштів

Заборгованість по залучених коштах на початок 2021 року складе 1 060,5 млн. грн. В тому числі, фінансовий лізинг 238,2 млн грн.; облігації в сумі 300,0 млн грн.; кредити – 522,3 млн грн.

У 2020 році товариством планується підписання договорів для залучення кредитних коштів з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку у розмірі 63 млн євро та Європейським Інвестиційним Банком у розмірі 30 млн євро для реалізації проектів «Сільське відділення» та «Логістична мережа».

Фінансовим планом товариства на 2021 рік передбачено залучити позики з цих коштів у розмірі 1 600,0 млн грн, з них:

- 800,0 млн грн – у Європейському Банку Реконструкції та Розвитку для реалізації проекту «Сільське відділення», що передбачає впровадження пересувних ВПЗ, які дадуть змогу оптимізувати мережу та забезпечити найбільшу ефективність присутності Укрпошти по всій території України;

- 800,0 млн грн - у Європейському Банку Реконструкції та Розвитку та Європейському Інвестиційному Банку (порівну) для реалізації проекту «Логістична мережа».

Поряд з цим, у 2021 році планується залучити фінансовий лізинг в сумі 150,0 млн грн на придбання автотранспорту та на ІТ проекти.

Зобов'язання	Заборгованість за кредитами на початок 2021 року	План із залучення коштів	План із повернення коштів	Заборгованість на кінець 2021 року
1	3	4	5	6
Довгострокові зобов'язання, усього	822,3	1 600,0	300,0	2 122,3
у тому числі:				
Кредити 2020	522,3	1 600,0	-	2 122,3
Облігації	300,0	-	300,0	-
Короткострокові зобов'язання, усього	-	200,0	200,0	-
у тому числі:				
Облігації 2020	-	200,0	200,0	-
Інші фінансові зобов'язання (лізинг)	238,2	150,0	162,5	225,7
<b>Усього</b>	<b>1 060,5</b>	<b>1 950,0</b>	<b>662,5</b>	<b>2 348,0</b>

## 2. Рух грошових коштів

У проекті фінансового плану на 2021 рік залишок коштів на кінець періоду складуть 1 568,7 млн. грн.

Розшифрування рядків 3070, 3157, 3170.

Найменування показника	Код рядка	млн грн			
		факт за 2019 рік	план на 2020 рік	Прогноз на 2020 рік	Плановий 2021 рік
1	2	3	4	5	6
Інші надходження (розшифрувати)	3070	5 194	6 683	5 924	6 593
кошти сплачені на користь третіх осіб (передплати, товари на умовах комісії тощо)	3070/1	2 410	3 388	2 866	3 060
коштів для виплати через банківські термінали	3070/2	2 289	2 808	2 506	2 906
коштів від ФСС на виплату лікарняних	3070/3	64	78	78	81
коштів, як відшкодування по комунальних послугах	3070/5	60	25	68	76
ІНШЕ (конвертація та продаж інозем. валюти, повернення коштів на виграження, втрачені поштові і виграження, повернення по виконавчим листам, плата за турпожиток, відшкодування збитків в результаті нестачі, втрат, повонення помилково перерах сум)	3070/6	370	407	406	470

Найменування показника	Код рядка	млн грн			
		факт за 2019 рік	план на 2020 рік	Прогноз на 2020 рік	Плановий 2021 рік
1	2	3	4	5	6
Інші платежі (розшифрувати)	3157	(144)	(1 448)	(505)	(182)
військовий збір	3157/1	(68)	(83)	(82)	(96)
земельний податок	3157/2	(42)	(50)	(40)	(42)
орендна плата	3157/3	(3)	(3)	(3)	(4)
податок на нерухоме майно, відмінне від	3157/4	(31)	(36)	(32)	(40)
інші	3157/5	(1)	(1)	(0)	(0)
єдиний внесок на загальнообов'язкове державне	3157/6		(1 274)	(348)	-



Найменування показника	Код рядка	млн грн			
		факт за 2019 рік	план на 2020 рік	Прогноз на 2020 рік	Плановий 2021 рік
1	2	3	4	5	6
Інші витрати (розшифрувати)	3170	(5 988)	(5 880)	(7 799)	(8 197)
кошти сплачені на користь третіх осіб	3170/1	(3 124)	(2 764)	(4 068)	(4 112)
витрати на відрядження	3170/2	(10)	(14)	(13)	(15)
виплати коштів через термінали	3170/3	(2 392)	(2 720)	(3 116)	(3 372)
перерахування коштів профспілкової організації	3170/5	(36)	(55)	(51)	(54)
виплати по лікарняним листам	3170/6	(60)	(52)	(78)	(91)
видані позики працівникам	3170/7	(2)	(4)	(2)	(3)
перерахування по виконавчих листах	3170/8	(11)	(8)	(15)	(17)
інше (втрачені поштові і штрафлення, перерахування на вчальним закладам, судовий збір та держмити, допомога на поховання, в інших кодування нестач, сплата штрафних санкцій, повернення фінансування по лікарняних листах, повернення коштів ПФУ, повернення ануляції по передплаті, повернення коштів клієнтам комп'ютерів)	3170.9	(350)	(264)	(455)	(532)

### 3. Капітальні інвестиції (без ПДВ)

Загальна сума коштів на капітальні інвестиції запланована у розмірі **2 345,0 млн грн** (з врахування ПДВ) або **1 954,2 млн. грн** без врахування ПДВ, у тому числі за рахунок таких джерел:

- залучені кошти (кредити під державні гарантії) – 1 333,3 млн грн;
- амортизації – 308,1 млн грн;
- фонду розвитку виробництва – 6,3 млн грн;
- фонду розвитку виробництва за попередні роки – 181,5 млн грн (станом на 30.09.2020 становить 202,7 млн грн);
- інші джерела (лізинг) – 125,0 млн грн.

Показники	млн грн						
	2019 рік факт	2020 рік план	2020 рік очікув	2021 рік план	%росту гр.5/гр.4	%росту гр.5/гр.3	%росту гр.5/гр.2
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітальні інвестиції (без ПДВ), усього, у тому числі:	31,3	1 615,8	886,1	1 954,2	220,5	120,9	138,9
капітальне будівництво	-	740,8	240,8	583,3	78,7	78,7	78,7
придбання (виготовлення) основних засобів	13,1	820,8	529,6	904,9	170,9	110,2	138,9
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	14,5	35,0	107,8	392,6	264,4	210,0	145,5
придбання (створення) нематеріальних активів	1,4	4,2	1,8	66,7	470,0	470,0	470,0
модернізація, модифікація (додаткова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	-	-	-	-			
капітальний ремонт	2,3	15,0	6,2	6,7	108,4	44,4	294,7

Найменування показника	IV. Капітальні інвестиції		III. Рух грошових коштів (за прямим методом)	
	Код рядка	тис грн (без ПДВ)	Код рядка	тис грн (з ПДВ)
1	2	3	4	5
<b>Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:</b>	4000	<b>1 954 167</b>	3270	<b>2 188 735</b>
капітальне будівництво (розшифрувати)	4010	583 332	3270/2	699 999
- <i>будівництво сортирвальних центрів</i>		583 332	3270/2/1	699 999
придбання (створення) основних засобів (розшифрувати)	4020	<b>904 862</b>	3270/1	<b>935 834</b>
- <i>придбання автотранспорту</i>		125 000	3270/1/1	-
- <i>проект "Пересунені відділення поштового зв'язку"</i>		590 000	3270/1/2	708 000
- <i>ІТ проекти (заміна застарілої ІТ-техніки, впровадження нової фронт-офісної автоматизованої системи та ERP-системи тощо)</i>		183 333	3270/1/3	219 999
- <i>інше поштооборобовальне обладнання</i>		6 529	3270/1/4	7 835
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	4030	392 639	3290	471 168
- <i>ІТ проекти (заміна застарілої ІТ-техніки, впровадження нової фронт-офісної автоматизованої системи та ERP-системи тощо)</i>		131 001	3290/1	157 202
- <i>автоматизація ВПЗ</i>		125 000	3290/2	150 000
- <i>оновлення та розширення мережі мейбл та поштової техніки для сортирвальних хабів та Делю</i>		70 000	3290/3	84 000
- <i>інше технологічне обладнання</i>		66 638	3290/4	79 966
придбання (створення) нематеріальних активів (розшифрувати)	4040	66 667	3270/3	73 734
- <i>впровадження нової фронт-офісної автоматизованої системи та ERP-системи</i>		31 334	3270/3/1	37 601
- <i>програми забезпечення</i>		31 333	3270/3/2	31 333
- <i>оформлення правовстановлюючих документів на майно та земельні ділянки</i>		4 000	3270/3/3	4 800
модернізація, модифікація (дублювання, дообладнання, реконструкція) основних засобів	4050	-		-
капітальний ремонт	4060	6 667	3290	8 000

Напрямки використання капітальних інвестицій передбачають:

- **Проект «Сільські відділення»**

В 2021 році АТ «Укрпошта» планує продовжити впровадження проекту «Сільське відділення». Мета проекту полягає в оновленні моделі роботи поштових відділень у селах, де мешкає менш як 1 тис. осіб. Замість сільських стаціонарних нерентабельних відділень поштового зв'язку там працюватимуть пересувні відділення поштового зв'язку з новими мобільними бригадами та з обов'язковим наданням послуг в кожному населеному пункті з повним функціоналом ВПЗ: доставка й приймання поштових відправлень, доставка пенсій, приймання платежів, продаж товарів першої необхідності тощо. Бригада з начальника, листоноші й водія-кур'єра на облаштованому новому авто об'їжджатиме населені пункти за певним маршрутом і графіком.

Для впровадження проекту в 2021 році заплановано 800,0 млн.грн на придбання:

- автотранспорту (Renault, Citroen, Fiat вантажопідйємність 0,8 -1,5 тонн) понад 1 000 одиниць;
- облаштування автомобілей засобами технічної укріпленості;
- придбання мобільних меблів, сейфів;

- придбання мобільної комп'ютерної техніки для можливості надання поштових послуг.

- **Розвиток логістичної мережі**

Розвиток логістичної мережі реалізується в рамках стратегічного напрямку досягнення операційної досконалості та підпадає під стратегічну ціль підвищення операційної ефективності, оптимізація логістичної мережі, затвердженого наказом Міністерством інфраструктури України № 442 від 14.12.2017 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку публічного акціонерного товариства «Укрпошта» на період до 2021 року». Відповідно до якого, дії та завдання, які необхідно реалізувати полягають у:

- моделюванні оптимальних вантажних потоків;
- визначенні кількості та розміщення основних мережевих вузлів;
- затвердження цільової логістичної мережі;
- побудова та/або модернізація 3-5 сортувальних центрів, що дозволить підвищити надійність доставки.

Нова логістична мережа передбачає формування 8 автоматизованих сортувальних центрів та близько 60 проміжних сортувальних об'єктів із сучасною інфраструктурою. Особливість - це трирівнева структура логістичних підрозділів - центральних (сортувальних вузлів), регіональних (депо) та місцевих зі спільною обробкою та транспортуванням всіх сегментів продукції. Розміщення об'єктів відповідатиме не адміністративному принципу, а відповідно до концентрації потоків відправлень. Для кожного об'єкту сформовано вимоги до пропускної потужності, площі приміщення, маневрової площі для транспорту, кількості постановочних вікон тощо.

Перша фаза передбачає відкриття 5 великих сортувальних хабів Львів, Київ, Дніпро, Харків та Хмельницький та більше 22 менших депо. Орієнтовна вартість першої фази проекту складає 2,8 млрд грн, що передбачає закупівлю сортувального обладнання та будівництво сортувального хабу у Львові та деяких Депо.



В 2020 році реалізацію проєкту було відкладено в зв'язку з пандемією коронавірусу. У 2021 році заплановано **700,0 млн. грн** кредитних коштів на **Капітальне будівництво** та **близько 100,0 млн. грн** на придбання сучасного поштооброблювального обладнання.

**По пунктах Придбання (виготовлення) основних засобів – 1 085,8 млн. грн** (з них, 790,0 млн.грн – кредитні кошти, 150,0 - лізинг та 145,8 млн. грн – власні кошти) **та Інші необоротні матеріальні активи – 471,2 млн. грн** (з них, 361,2 млн.грн – власні та 110,0 млн.грн – кредитні) планується використання коштів на:

- **Придбання обладнання для розвитку логістичної мережі** (100,0 млн.грн кредитних коштів):
  - Заміна/встановлення навантажувально-розвантажувальної техніки
  - Придбання сучасного обладнання для переробки та сортування поштових відправлень
  - Оновлення існуючого застарілого комп'ютерного та периферійного обладнання
- **Придбання обладнання для проєкту «Сільські відділення»** (800,0 млн.грн кредитних коштів)
- **ІТ проєкти** (500,0 млн.грн, з них 50,0 млн.грн – лізинг та 450,0 млн.грн – власні кошти)
- Оснащення комп'ютерами відділень поштового зав'язку, оновлення існуючих комп'ютерів та мережі дозволить одночасно ефективніше надавати послуги, підвищити керованість бізнес-процесів та покращити умови праці.
- Налагодження ефективної взаємодії між бізнес-підрозділами вимагає впровадження нової моделі управління ІТ.

- Важливою також є централізація функцій управління ІТ напрямком та впровадження ERP систем для ефективного управління кадровими процесами, закупками, запасами й активами; управління майном.

- Забезпечення ефективного використання майна (профільні та непрофільні активи) першочергово потребує налагодження оперативного обліку об'єктами, оптимізації використання об'єктів нерухомості, впровадження системи розпорядження нерухомим майном, тощо.

- **Розвиток та оновлення транспорту та інфраструктури (100,0 млн.грн лізинг):**

Планується придбання 18 автомобілей вантажопід'ємністю 20т для обслуговування магістральних маршрутів та 65 автомобілей вантажопід'ємністю 1,8-1,9 т для забезпечення міських маршрутів.

- **Оновлення та розширення мережі**
- **Придбання/заміна поштооброблювального та технологічного обладнання**

**Нематеріальні активи – 80,0 млн. грн власних коштів**

Придбання ліцензій та програмного забезпечення для впровадження нової фронт-офісної автоматизованої системи у всіх відділеннях поштового зв'язку та ERP системи.

Оформлення правовстановлюючих документів

В цілому по підприємству більше 4 000 об'єктів, які потребують переоформлення у зв'язку з перетворенням УДППЗ «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство.

Також необхідно переоформити більше 3 000 земельних ділянок у зв'язку з перетворення підприємства та зміною норм чинного законодавства.

**Капітальний ремонт – 8,0 млн. грн власних коштів.**

**Мета** - приведення об'єктів поштового зв'язку до належного технічного та естетичного стану, забезпечення технологічних процесів оброблення та перевезення пошти.

Генеральний директор АТ «Укрпошта»

І.Ю Смілянський

