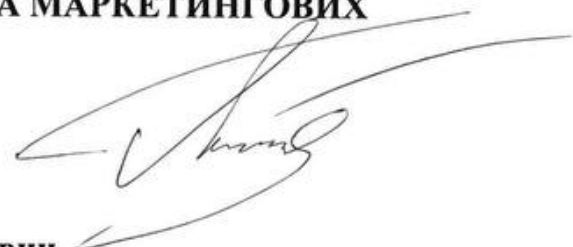


52
13.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

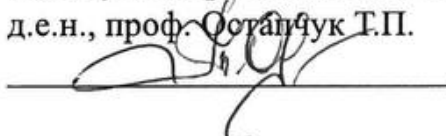


ЛОСЬ Максим Сергійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

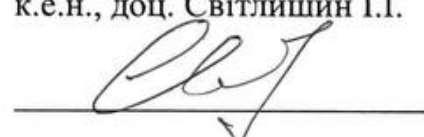
**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.



Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.



Житомир, 2024

Анотація

Лось М.С. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві.
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування системи HR-менеджменту на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, персонал, розвиток, персоналу, навчання персоналу.

Annotation

Los M.S. Formation of the HR management system at the enterprise.
Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of the formation of the HR management system at the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: HR management, personnel management, personnel, development, personnel, personnel training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та значення HR-менеджменту на підприємстві.....	7
1.2. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту підприємства	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві.....	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування системи HR-менеджменту на підприємстві.....	37
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта».....	55
2.3. Оцінка системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта»	69
Висновки до розділу 2.....	86
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	89
3.1. Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства.....	89
3.2. Пропозиції покращення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта».....	97
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	104
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ.....	130

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена стрімкими змінами в глобальному економічному та соціальному середовищі, які вимагають від компаній адаптації до нових умов. У сучасному світі успіх підприємств залежить не лише від ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів, але й від оптимального управління людським капіталом. Людські ресурси є ключовим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та стійкість організацій у нестабільних умовах.

Управління персоналом, зокрема, за допомогою сучасних концепцій HR-менеджменту, стає важливою складовою стратегічного планування підприємств. Це дозволяє підвищити рівень мотивації, продуктивності та залученості співробітників, що в свою чергу сприяє досягненню довгострокових цілей компаній.

Дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним у контексті глобалізації, посилення конкуренції та динамічного розвитку ринку праці. Впровадження інноваційних методів управління людськими ресурсами дозволяє організаціям відповідати викликам сучасності та забезпечувати свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Дослідження питання сутності та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації висвітлено у працях таких науковців як Joanna O’Riordan, Surbhi S., І. В. Горбачової, О. В. Кушнерик, А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіна. Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення особливостей управління персоналом підприємства. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили вітчизняні вчені: С.М. Бих, Є.О. Болобан, С.В. Герчанівська, Т.В. Дядик, Є.П. Костенко, С.В. Писаренко, І.В. Стемковська. Механізми формування кадрового потенціалу підприємства досліджували Г.М. Бойківська та Л.Г. Дончак. А. Павленко, О. Комеліна вивчали сучасні інструменти кадрового менеджменту. О.А. Шаповал у своїх

працях розглядав концепцію управління персоналом організації в системі кадрового менеджменту. О. Кушнерик досліджував інноваційний підхід до управління персоналом. К. Бганка проаналізувала розвиток кадрового менеджменту, тощо. Але ряд питань, пов'язаних із впровадженням HR-менеджменту у практику вітчизняних підприємств, залишаються невирішеними та потребують детального дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування системи HR-менеджменту підприємства, а також визначення резервів покращення даного процесу. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та значення HR-менеджменту на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до формування системи HR-менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування системи HR-менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити систему HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта»;
- навести пропозиції удосконалення системи HR-менеджменту підприємства;
- надати пропозиції покращення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта»;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування системи HR-менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи HR-менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є системно-структурний підхід, який розглядає процес формування та функціонування системи HR-менеджменту підприємства як цілісну, взаємопов’язану структуру, що є складовою частиною загального управління підприємством. Для вирішення поставлених завдань були використані основні методи дослідження, зокрема методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу та системного підходу. Для вивчення теоретичних аспектів і практичних аспектів побудови HR-системи застосовувалися такі методи: монографічний – при аналізі наукових джерел та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «HR-менеджмент» і визначення його основних компонентів; класифікація – для систематизації моделей і методів управління персоналом на підприємстві; балансовий та аналітичний методи – для оцінки ефективності існуючої HR-системи; синтез – для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення HR-менеджменту на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування та вдосконалення системи HR-менеджменту на підприємстві, а також у визначенні ефективних підходів до управління

персоналом в умовах сучасних економічних викликів. У роботі запропоновано нові підходи до оптимізації процесів добору, навчання та розвитку персоналу, що дозволяють підвищити їх ефективність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Окрему увагу приділено використанню сучасних HR-метрик для оцінки ефективності діяльності з управління персоналом, що дозволяє здійснювати більш точну діагностику та прогнозування результатів. Крім того, у роботі розглянуто вплив технологічних змін та глобалізаційних процесів на управління персоналом, що є важливим для розвитку HR-стратегії підприємства в умовах цифровізації та міжнародної конкуренції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом.. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Лось М.С. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу») 06-07 листопада 2024 р. Житомир. ДУ «Житомирська Політехніка». 2024.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 129 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення HR-менеджменту на підприємстві

Сучасні глобальні виклики стимулюють необхідність значних змін у різних сферах життя, включаючи економіку, політику та соціальну сферу, а також у роботі суб'єктів господарювання. У цьому контексті перед провідними міжнародними та національними компаніями постає завдання ефективного управління своїми ресурсами. Одним із найцінніших ресурсів підприємства є його персонал. Це закономірно, адже успіх у реалізації бізнес-процесів значною мірою залежить від професійних компетенцій співробітників.

Професійні знання, навички та особисті якості працівників відіграють ключову роль у швидкому прийнятті ефективних рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей розвитку компанії відповідно до глобальних викликів. Зважаючи на це, керівники все частіше звертають увагу на впровадження інструментів HR-менеджменту. Ця система передбачає планування, управління, мотивацію та професійний розвиток працівників через використання сучасних і гнучких моделей управління людськими ресурсами.

HR-менеджмент (Human Resources Management) є важливою складовою загальної системи управління підприємством, спрямованою на ефективне використання людського потенціалу. Сутність HR-менеджменту полягає в управлінні персоналом як ключовим ресурсом організації, що забезпечує реалізацію її стратегічних цілей. Ця практика охоплює широкий спектр завдань, включаючи залучення, розвиток, мотивацію, утримання працівників та управління їхньою діяльністю для досягнення конкурентних переваг компанії [42].

HR-менеджмент виник наприкінці XX століття, коли людина стала основною ланкою в системі управління, а вміння користуватися людськими ресурсами – одним із стратегічних аспектів функціонування підприємства. Мета HR-менеджменту полягає в задоволенні потреб підприємства в освічених кадрах, завдяки яким суб'єкт господарювання отримує ту вигоду, на яку він розраховував. Інноваційно орієнтоване підприємство через організацію системи менеджменту забезпечує можливість розвиватися кожному працівникові, так як співробітник – це його найцінніший капітал, основний актив, який потрібно берегти, стимулювати та цінувати для подальшого стабільного та ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Таким чином, кадрова політика, а, отже, кадрові служби і менеджери відповідають за стратегічний та інноваційний розвиток підприємства, за тривалість його існування, ефективність, прибутковість, стійкість і конкурентоспроможність у поточній і довгостроковій перспективах [50, с. 95].

Натепер в сучасній науковій і методичній літературі немає чіткого визначення поняття «HR-менеджмент». Деякі автори (Г.М. Бойківська, Л.Г. Дончак [4], А. Павленко, О. Комеліна [442]) ототожнюють поняття HR-менеджменту та управління персоналом. Наприклад, О.І. Іляш, П.В. Блохін вказують, що досить часто замість словосполучення «HR-менеджмент» використовуються терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» [17]. У розумінні перелічених авторів, HR-менеджмент – це управління персоналом, яке полягає у мобілізації працівників через активну трудову діяльність менеджерів лінійної або функціональної спрямованості. Завданнями цього виду діяльності на підприємстві слугують активна робота з людьми, коректні підбір і оцінювання, а також збільшення рівня зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації.

Інші дослідники (О.А. Шаповал [68], С.М. Серьогін, Є.І. Бородін,

К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко [59], Т.В. Сич [60]) наголошують на тому, що управління персоналом є складовою HR-менеджменту. Управління людськими ресурсами – це частина кадрового менеджменту, що включає взаємопов'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту. До таких елементів цього виду менеджменту належать:

- формування об'єктів і структур управління, планування кадрової роботи;
- організація комплектування бізнес-процесів підприємства кадрами;
- формування стійких конкурентоспроможних колективів.

Управління людськими ресурсами охоплює всі аспекти, пов'язані з наймом і управлінням працівниками в організаціях. Термін «HR-менеджмент» виник як еволюція концепції «управління персоналом». Останнє, у свою чергу, походить від підходів до управління трудовими ресурсами та соціального забезпечення. У 1980-х роках, коли економічна криза та глобалізація разом із технологічними змінами поставили підприємства перед новими викликами, дослідники почали переосмислювати роль персоналу. Така трансформація підходів призвела до формування сучасної концепції управління людськими ресурсами, яка нині відома як HR-менеджмент [51]. Попри певну схожість між HR-менеджментом і управлінням персоналом, між ними існують суттєві відмінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різниця між HR-менеджмент та управлінням персоналом

Критерій	HR-менеджмент	Управління персоналом
1	2	3
Підхід до персоналу	Люди розглядаються як стратегічний актив, ключ до досягнення цілей організації.	Працівники розглядаються як ресурс, що виконує завдання відповідно до поставлених цілей.
Основний фокус	Орієнтація на розвиток компетенцій, мотивацію, залученість та задоволення працівників.	Зосередженість на виконанні адміністративних завдань, дотриманні правил і процедур.
Стратегічна складова	Впроваджується як частина довгострокової стратегії організації.	Переважно вирішуються поточні операційні завдання.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Головні функції	Підбір, розвиток, мотивація, створення системи оцінки ефективності, управління талантами.	Контроль виконання завдань, дотримання дисципліни, кадрове діловодство.
Мотивація	Використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для залучення та утримання.	Основна увага на матеріальних стимулах (зарплата, бонуси тощо).
Роль керівництва	Включення всіх рівнів управління в процес роботи з персоналом, децентралізація функцій.	Відповідальність за управління персоналом зосереджується у відділі кадрів.
Адаптація до змін	Гнучкість і швидка реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.	Переважно реактивний підхід, орієнтований на вирішення проблем по мірі їх виникнення.
Оцінка працівників	Оцінюються не лише результати роботи, але й компетенції, потенціал, залученість.	Основна увага приділяється лише результатам роботи.
Інноваційність	Використання сучасних методів управління персоналом, інноваційних інструментів та технологій.	Дотримання традиційних підходів без акценту на інновації.
Головна мета	Досягнення стратегічних цілей через ефективне управління людським потенціалом.	Забезпечення безперебійного виконання поточних завдань організації.

Джерело: [27; 37; 39]

HR-менеджмент і управління персоналом є взаємопов'язаними концепціями, які мають спільну мету – ефективне управління людським капіталом організації. Однак вони суттєво відрізняються за своїм підходом, функціями, масштабом і стратегічною спрямованістю.

Управління персоналом зосереджується переважно на адміністративних аспектах, таких як контроль, планування робочого процесу, дотримання правил та дисципліни. Цей підхід є традиційним і орієнтованим на короткострокові цілі.

HR-менеджмент, у свою чергу, базується на стратегічному підході до управління людськими ресурсами. Він акцентує увагу на розвитку компетенцій, залученості, мотивації працівників, а також на створенні умов для їх професійного і кар'єрного зростання. HR-менеджмент є інструментом досягнення конкурентних переваг організації через використання людського

потенціалу [19, с. 128].

Отже, сучасні організації, які прагнуть ефективності, інноваційності та стійкості в умовах динамічних змін, мають інтегрувати елементи HR-менеджменту в свою діяльність. Це дозволить не лише підвищити продуктивність, але й забезпечити довгостроковий розвиток через створення лояльного, мотивованого та професійного колективу.

Аналіз наукових досліджень демонструє, що HR-менеджмент займає важливе місце у структурі менеджменту організації. О. Кушнерик відзначає, що HR-менеджмент, як сучасний інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на створення інтегрованої моделі управління. Ця модель включає стратегічне планування, аналіз ключових показників ефективності та чинників, які впливають на продуктивність праці. Науковець підкреслює, що потреба в таких підходах зумовлена вимогами сучасного суспільства до перегляду традиційних практик управління персоналом. У цьому контексті HR-менеджери повинні володіти не лише спеціалізованими знаннями, але й навичками аналітики для ідентифікації проблем і їхніх причин [27, с. 128].

М.М. Новікова, А.Б. Швед акцентують увагу на тому, що управління людськими ресурсами є невіддільною частиною загального управління організацією. Згідно з її думкою, працівники повинні розглядатися як ключовий актив, а людські цінності та індивідуальні потреби мають поєднуватися з професійним підходом і бути у пріоритеті [40].

Ю. Орел і А. Смаглюк звертають увагу на вплив діджиталізації на HR-сферу. Вони зазначають, що цифрові технології докорінно змінюють процеси управління людськими ресурсами, охоплюючи такі аспекти, як пошук, підбір, адаптація, навчання і моніторинг результатів праці співробітників. Новітні інструменти, зокрема мобільні додатки, хмарні сервіси, прогнозна аналітика, штучний інтелект і доповнена реальність, дозволяють автоматизувати HR-процеси, оптимізувати управління і прискорити ухвалення рішень [42].

А. Почтовюк, К. Пряхіна і О. Цимбал досліджують роль HR-менеджменту в антикризовому управлінні підприємствами. Науковці стверджують, що підвищення ефективності управління персоналом є ключовим фактором для успішного функціонування компаній у кризових умовах. Вони пропонують використовувати вдосконалені системи управління, які включають застосування сучасних методів і підходів для мінімізації витрат та усунення проблем, пов'язаних із економічними викликами [50, с. 101].

Група дослідників під керівництвом О. Черепа аналізує особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Вони виділяють кілька ключових проблем, які впливають на ефективність HR-процесів: обмеження свободи дій керівників, вплив особливих обставин на операційну діяльність, а також політична й економічна нестабільність, що посилює невизначеність і ускладнює стратегічне планування [66].

М. Новікова та А. Швед, аналізуючи сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні, зазначають, що впровадження ефективних систем управління персоналом та розробка і реалізація кадрових стратегій на вітчизняних підприємствах сприяють значному покращенню бізнес-процесів. Це, у свою чергу, дозволяє досягти конкурентних переваг та створює сприятливі умови для подальшого розвитку організацій [39, с. 132].

Управління персоналом розглядається як адміністративна функція, спрямована на організацію, розподіл обов'язків і забезпечення координації діяльності працівників для досягнення організаційних цілей. Цей підхід передбачає дотримання політики та процедур компанії, зосереджуючись на виконанні рутинних завдань, таких як планування, підбір кадрів, оцінка продуктивності, підвищення кваліфікації, аналіз мотивації та врегулювання трудових конфліктів. У процесі управління персоналом реалізуються ключові функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання [35; 41].

Управління людськими ресурсами натомість орієнтується на системний підхід, який охоплює залучення, розвиток, мотивацію та використання людського капіталу задля досягнення стратегічних цілей організації. HR-менеджмент акцентує увагу на стратегічному плануванні кадрових потреб, ефективному відборі, навчанні, створенні стимулюючих систем винагород і оцінки продуктивності праці. Це безперервний процес, який спрямований на забезпечення організації мотивованою та висококваліфікованою робочою силою. У межах HR-менеджменту велика увага приділяється працевлаштуванню, професійному розвитку, умовам праці, здоров'ю та безпеці, а також підтримці виробничих відносин [23].

Головна відмінність між управлінням персоналом і HR-менеджментом полягає у масштабі охоплення та підході до працівників. Якщо традиційний підхід до управління персоналом розглядає працівників переважно як «інструмент» для досягнення цілей, то HR-менеджмент бачить їх як цінний актив, здатний значно вплинути на успіх організації.

Вищезазначені відмінності підкреслюють суттєві зміни в підходах до управління людськими ресурсами (HR-менеджмент). У центр уваги поставлено людські цінності та індивідуальні потреби співробітників, які поєднуються з їхньою професійною майстерністю. Такий підхід сприяє формуванню ефективної кадрової політики, яка гармонійно враховує інтереси як працівників, так і компанії. У результаті досягається двостороння самовіддача: керівництво, забезпечуючи розвиток працівників і дбаючи про їхні потреби, отримує зростання ефективності діяльності та підвищення прибутковості, а співробітники, відчуючи свою значущість, працюють з повною віддачею та готовністю до змін.

Аналізуючи відмінності між традиційним управлінням персоналом і HR-менеджментом, доцільно визначити сутність досліджуваного поняття (рис. 1.1). Економісти пропонують різні трактування HR-менеджменту, зокрема:

- це стратегічна система, що враховує мультинаціональність колективів, культурну сумісність, обмін знаннями та досвідом;
- інтегрований стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення цілей організації;
- соціально-орієнтована стратегія, яка визнає персонал найціннішим активом організації;
- інноваційний підхід, що акцентує увагу на професійних здібностях співробітників для досягнення цілей компанії;
- стратегічний і системний підхід до управління людським капіталом, який забезпечує колективні й індивідуальні досягнення [23; 34; 38; 48].

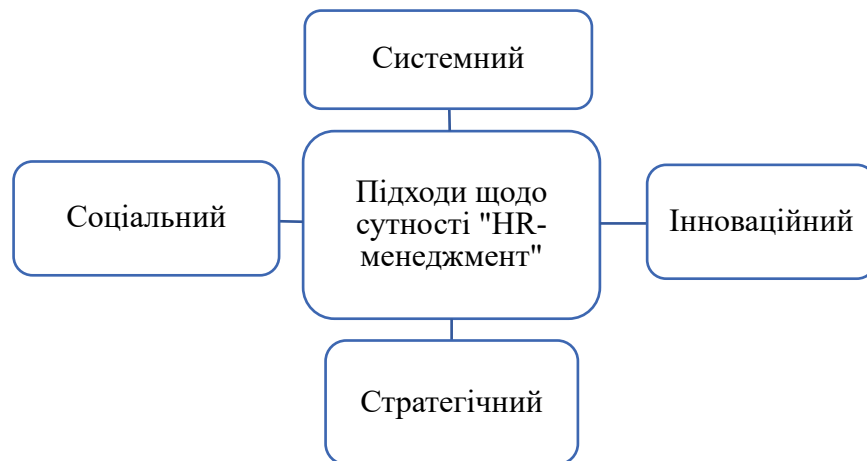


Рис. 1.1. Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент»

Джерело: [15, с. 61]

На основі цих визначень можна зробити висновок, що працівники є ключовим активом компанії. Їхній професіоналізм, компетентність і особистісні якості визначають здатність організації досягати поставлених цілей. Різні підходи до інтерпретації HR-менеджменту зосереджені на базових елементах, які сприяють реалізації ефективної кадрової політики. Основні підходи включають:

1. Системний підхід: охоплює розробку кадрової стратегії, процеси підбору, адаптації, оцінки, розвитку та мотивації персоналу.

2. Стратегічний підхід: ґрунтується на моделі «МакКінзі» (стратегія, вміння, структура, спільні цінності тощо) та моделі «5С» (стратегія, функції, структура, стимулювання, цінності).

3. Соціальний підхід: акцентує увагу на постійному професійному розвитку персоналу та підтримці талантів.

4. Інноваційний підхід: включає маркетинг персоналу, управління корпоративною культурою, мотивацію, оцінку, розвиток кар'єри, а також врегулювання конфліктів [15].

Кожен із підходів спрямований на оптимізацію використання людського потенціалу для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Основні компоненти кожного із зазначених підходів зосереджені на формуванні стратегії управління персоналом, створенні умов для професійного зростання співробітників і задоволенні їхніх індивідуальних потреб. Оскільки HR-менеджмент є складовою науки про управління, що акцентує увагу на процесах залучення, відбору, навчання, мотивації та утримання працівників, які забезпечують конкурентні переваги компанії у глобальному середовищі, особливе значення має швидке реагування на зміни цього середовища. Це передбачає врахування впливу зовнішніх факторів, таких як глобалізація, економічна інтеграція, технологічний прогрес, демографічна різноманітність у робочій силі, дефіцит кваліфікованих працівників, еволюція професійних вимог, ініціативи з покращення якості, злиття та поглинання компаній тощо. У зв'язку з цим спеціалісти у сфері HR повинні розробляти адаптивну кадрову політику, засновану на ключових принципах HR-менеджменту, щоб ефективно відповідати на глобальні виклики [3].

HR-менеджмент можна розглядати з двох точок зору. По-перше, це реалізація стратегічних, тактичних і операційних завдань, пов'язаних з

управлінням людськими ресурсами на рівні організації. По-друге, HR-менеджмент стосується діяльності всіх менеджерів, незалежно від їхньої посади, оскільки кожен з них відповідальний за ефективне використання людського потенціалу. До основних функцій HR-менеджменту відносяться такі напрямки, як підбір, навчання, розвиток, мотивація і підтримка персоналу [2].

Кожна з цих функцій включає певний набір завдань, які необхідно реалізувати:

- Підбір персоналу: аналіз потреб організації у фахівцях; прогнозування попиту та пропозиції робочої сили; визначення посадових обов'язків та складання вимог до кандидатів; проведення рекрутингу, співбесід і найму нових працівників; забезпечення процесу адаптації співробітників до умов роботи.

- Навчання та розвиток персоналу: визначення потреб у підвищенні кваліфікації співробітників; створення можливостей для розвитку через виконання складних завдань; надання необхідних знань та формування професійних навичок, що сприяє ефективності праці та створює позитивне ставлення до роботи.

- Мотивація: оцінювання результатів праці відповідно до цілей організації; застосування заохочень і санкцій для підвищення ефективності працівників.

- Підтримка: створення комфортного робочого середовища; забезпечення належних умов праці, включаючи медичне страхування, транспорт, налагодження відносин між працівниками та керівництвом, а також підтримку здорової атмосфери в колективі [15].

Функції HR-менеджменту розкривають роль даного економічного явища в організації. Реалізація зазначених функцій спрямована на досягнення цілей суб'єкта господарської діяльності, зазнаючи впливу зі сторони зовнішнього середовища (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Роль HR-менеджменту в організації

Джерело: [15]

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами передбачає інтегроване виконання вищезазначених функцій, що забезпечує гармонійний розвиток організації та її персоналу.

Аналіз наукових праць демонструє, що HR-менеджмент є невіддільною складовою загального управління організацією. У рамках цієї практики персонал розглядається як важливий актив, де пріоритет віддається людським цінностям і врахуванню індивідуальних потреб у поєднанні з професійною компетентністю. Підходи до визначення сутності поняття «HR-менеджмент» акцентують увагу на ключових елементах, які забезпечують успішне впровадження ефективної кадрової політики. Виконання функцій HR-менеджменту сприяє досягненню організацією своїх цілей навіть за умов динамічного впливу факторів зовнішнього середовища.

Як висновок зазначимо, що HR-менеджмент є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, оскільки він спрямований на ефективне управління людськими ресурсами, що є головним активом підприємства. Від правильно організованого HR-менеджменту залежить не лише продуктивність праці, але й здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи технологічні нововведення, економічні кризи та соціальні трансформації.

Важливими складовими HR-менеджменту є підбір, мотивація,

розвиток та утримання персоналу, а також створення сприятливого корпоративного середовища, що забезпечує гармонійний розвиток працівників та організації в цілому. Зокрема, ефективний HR-менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню сталого зростання та розвитку через оптимальне використання потенціалу кожного співробітника.

1.2. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства відбувається переоцінка цінностей і підходів у сфері управління. Людина є основним ресурсом для розвитку і функціонування підприємства, тому при виборі методичних підходів до побудови моделі управління людськими ресурсами необхідно акцентувати увагу на внутрішньому середовищі організації, де відбувається взаємодія між працівниками, а також на інноваціях у сфері HR-менеджменту і стратегічних цілях підприємства.

Управління персоналом є ключовим елементом менеджменту, що забезпечує ефективну роботу підприємств у різних секторах. Безсумнівно, висококваліфіковані фахівці є важливим активом кожної організації. Однак ефективність праці працівника залежить від численних факторів: його мотивації, усвідомлення значущості власного внеску в діяльність підприємства, задоволення від виконуваних обов'язків, соціально-психологічної атмосфери в колективі, можливостей для кар'єрного росту, а також створених умов праці, що сприяють розкриттю потенціалу працівника [13]. Тому правильне та обґрунтоване формування системи HR-менеджменту є важливим пріоритетом для керівництва підприємства.

Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту

підприємства є важливою складовою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, що в свою чергу є основою для досягнення стратегічних цілей організації. Вони визначають загальні принципи та практичні інструменти, які дозволяють організаціям адаптувати свої процеси управління персоналом до швидких змін у зовнішньому середовищі, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність.

Система HR-менеджменту повинна базуватися на інтеграції сучасних підходів до стратегічного планування, оцінки та розвитку персоналу, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та створенню умов для постійного професійного розвитку співробітників. Основні методичні підходи до формування системи HR-менеджменту наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту підприємства

№	Підхід	Опис
1	Стратегічний підхід	Інтеграція HR-стратегії з загальною стратегією розвитку організації. Включає стратегічне планування, що дозволяє визначити потреби в людських ресурсах для досягнення цілей і адаптувати HR-менеджмент до змін зовнішнього середовища.
2	Системний підхід	HR-менеджмент як частина більшої системи управління організацією. Орієнтований на забезпечення взаємодії всіх елементів HR-системи для досягнення загальних цілей підприємства.
3	Інноваційний підхід	Включає інтеграцію новітніх технологій у HR-процеси: автоматизація рекрутингу, аналіз великих даних, застосування штучного інтелекту для оцінки ефективності працівників. Знижує витрати та підвищує ефективність управління.
4	Організаційний підхід	Створення та підтримка ефективної структури управління персоналом. Визначення ролей, обов'язків і взаємодії всіх підрозділів HR-системи для забезпечення безперервного розвитку процесів управління персоналом.
5	Підхід орієнтації на людину	Зосереджений на потребах і мотивації співробітників. Включає розвиток професійних і особистісних якостей працівників, вдосконалення системи компенсацій, поліпшення корпоративної культури.
6	Компетентнісний підхід	Орієнтований на розвиток ключових компетенцій співробітників відповідно до вимог їхніх посад. Включає оцінку та розвиток компетенцій для ефективного виконання професійних обов'язків.
7	Підхід до розвитку лідерства	Зосереджений на виявленні та розвитку лідерських якостей серед співробітників, особливо на керівних посадах, для створення ефективної управлінської команди, здатної адаптуватися до змін.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 19]

У цьому контексті важливо враховувати як інноваційні технології, так і традиційні методи, що забезпечують збалансоване і комплексне управління людським капіталом [12]. Кожен з методичних підходів до формування системи HR-менеджменту має своє значення і дозволяє підприємствам ефективно управляти людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Інтеграція різних підходів дозволяє побудувати систему HR-менеджменту, яка є адаптивною до змін в зовнішньому середовищі і сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Впровадження новітніх технологій, орієнтація на розвиток людського капіталу та лідерських якостей створює основу для успішного розвитку організацій у конкурентному середовищі.

Методологічно цикл HR-менеджменту зазвичай починається з розробки корпоративної кадрової політики (бренду роботодавця), що включає визначення мети, завдань, основних напрямів та принципів, а також форм і методів організації управління людськими ресурсами. На цьому етапі формуються об'єкти та структура управління, планується кадрова робота, прогнозується потреба в персоналі та визначаються джерела її поповнення.

Однак загальна думка вчених сходиться на тому, що працівники є головним стратегічним та інноваційним ресурсом підприємства. Людський капітал розглядається як конкурентна перевага організації, яку необхідно берегти і розвивати за допомогою управлінських зусиль. Досвід провідних світових компаній підтверджує важливість цінування всього персоналу (згідно з концепцією людиноцентризму), але особливу увагу вони приділяють пошуку і розвитку креативних кадрів, здатних генерувати нові ідеї (методика пошуку талантів). Зусилля утримувати персонал і забезпечити високу продуктивність призводять до розвитку міжособистісних взаємодій у процесі управління та можуть змінювати структуру власності підприємства.

Сучасні методики HR-менеджменту базуються на інноваційному підході до управління людським капіталом підприємства, де співробітники є

пріоритетом перед виробничими результатами та прибутком. Метою професійного HR-менеджменту є створення і розвиток колективу, здатного розробляти і продавати продукцію та послуги, які відповідають потребам ринку. Потреба в науковому підході до управління персоналом обумовлена необхідністю максимально ефективно використовувати наявний людський потенціал як головну конкурентну перевагу підприємства в стратегічній перспективі [30].

Як управлінська практика, HR-менеджмент є ключовою ланкою в управлінні підприємством, оскільки сприяє оптимізації витрат і досягненню стратегічних цілей розвитку шляхом залучення професійних, інтелектуальних та інноваційних потенціалів співробітників і створення мереж взаємного обміну знаннями та підвищення якості [37].

Такий підхід до HR-менеджменту поєднує процеси підбору, навчання, розвитку та утримання персоналу, а також управління кар'єрою та професійним зростанням. З наведених вище визначень можна узагальнити, що HR-менеджмент включає:

- стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на досягнення цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу;
- систематизовану діяльність, яка полягає у розробці та реалізації кадрової політики, що забезпечує оптимальне використання трудових ресурсів на підприємстві;
- концептуальне управління, де основним завданням є розробка стратегії кадрової політики, її принципів та методів для забезпечення ефективної роботи організації;
- практичну діяльність, що зосереджена на залученні та ефективному використанні кваліфікованого персоналу, здатного ініціативно виконувати завдання [37].

Отже, HR-менеджмент є комплексним процесом, що включає не тільки

управління персоналом, але й реалізацію стратегічних завдань підприємства та досягнення цілей його інноваційного розвитку через управління людськими ресурсами. Це сфера знань і практики, що об'єднує процеси відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників з метою максимізації їхнього потенціалу для досягнення успіху організації та задоволення потреб і інтересів широкого кола стейкхолдерів.

Як і інші напрямки менеджменту, HR-менеджмент постійно розвивається і залежить від зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Однак, базова структура HR-менеджменту є універсальною і базується на функціональних областях, які він охоплює (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура і зміст HR-менеджменту

Джерело: [19, с. 131]

Маркетинг персоналу – процес просування організації як роботодавця, включаючи залучення талановитих кандидатів і формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Мотивація персоналу та управління результативністю – забезпечення

ефективності працівників через встановлення чітких цілей, визначення системи винагород та забезпечення зворотного зв'язку.

Найм персоналу – процес відбору, підбору та залучення працівників, компетенції яких відповідають потребам організації.

Управління корпоративною культурою – формування і підтримка цінностей, норм і традицій, що сприяють створенню сприятливого робочого середовища.

Оцінювання персоналу – процес регулярної оцінки ефективності роботи співробітників для виявлення сильних і слабких сторін та можливостей для вдосконалення.

Управління розвитком персоналу – планування та реалізація програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників.

Кар'єрний розвиток – підтримка та сприяння професійному зростанню співробітників через створення можливостей для просування всередині організації.

Управління конфліктами – вирішення суперечок і забезпечення здорового робочого клімату, підтримка конструктивного діалогу.

Такий набір управлінських елементів дозволяє HR-менеджменту виступати не тільки як оперативний інструмент, але й як стратегічний партнер в досягненні цілей підприємства, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів і створення умов для стабільного інноваційного розвитку організації [19, с. 131-132]. Варіантність методів кадрового менеджменту пов'язана із соціально-психологічними, економічними, адміністративними методами впливу на персонал (рис. 1.4).

Сутність HR-менеджменту полягає в інтеграції різноманітних методів і підходів, що сприяють досягненню максимальних результатів в управлінні персоналом. Вибір і застосування певних методологій залежить від особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей,

корпоративної культури та інших факторів. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню високого рівня задоволення працівників, стабільності колективу та загальному розвитку організації.

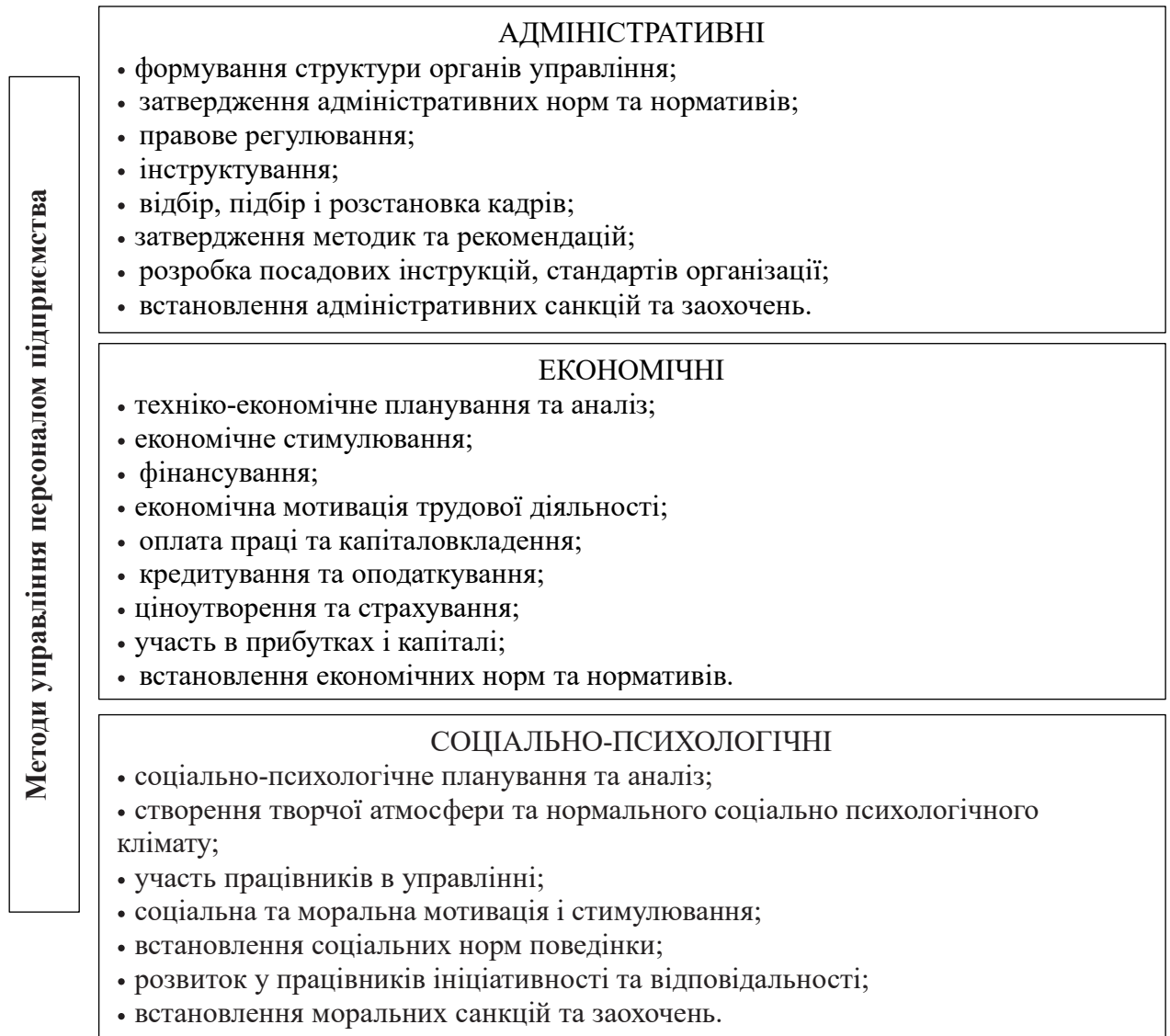


Рис. 1.4. Методи управління персоналом підприємства

Джерело: [19, с. 132]

З огляду на швидкий розвиток технологій та зміни в соціально-економічних умовах, HR-менеджмент стикається з новими викликами, що вимагають запровадження інноваційних підходів. До основних проблем, з якими стикаються HR-менеджери, можна віднести:

– зміни у характері роботи та методах управління персоналом. У зв'язку з цифровізацією збільшується кількість віддалених робочих місць, що

потребує перегляду традиційних методів контролю, мотивації та підтримки працівників.

Нові організаційні форми вимагають адаптації існуючих підходів до управління, розробки нових стратегій для забезпечення ефективної роботи в умовах віддаленого формату;

- високі вимоги до гнучкості кадрової політики. Швидкі зміни на ринку праці вимагають від HR-менеджменту оперативної адаптації до нових умов. Важливим є здатність реагувати на зміни в законодавстві, економічних умовах, технологіях та вимогах ринку, щоб підтримувати конкурентоспроможність організації;

- зростаюча важливість навчання та розвитку персоналу. У швидко змінюваному світі знань і технологій, інвестиції в навчання і розвиток працівників стають важливими для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Це також підвищує мотивацію та залученість співробітників, що позитивно позначається на їхній продуктивності;

- посилення уваги до корпоративної культури та бренду роботодавця. Створення сильної корпоративної культури допомагає залучати та утримувати талановитих працівників. Формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці стає важливим елементом стратегії HR-менеджменту, що дозволяє знижувати витрати на наймання нових кадрів і залучати кращих фахівців;

- зростаюча роль соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства все більше зосереджуються на питаннях соціальної відповідальності, зокрема на забезпеченні належних умов праці, захисті прав працівників та підтримці екологічних ініціатив. Це позитивно впливає на загальний імідж компанії та її привабливість серед потенційних працівників.

З огляду на зазначене, HR-менеджмент на підприємстві повинен орієнтуватися на інтеграцію інноваційних технологій, гнучкість управлінських процесів, постійне навчання та розвиток персоналу, а також на

формування сильної корпоративної культури. Такий підхід дозволить забезпечити високу ефективність роботи підприємства, його стійкість та конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку, що постійно змінюється.

Управління персоналом є стратегічним елементом загального менеджменту, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу. Професіоналізм і мотивація персоналу значною мірою визначають ефективність діяльності організації. Сучасні економічні умови та технологічні зміни потребують нових підходів до управління персоналом, особливо в контексті української практики.

HR-менеджмент, який сформувався наприкінці XX століття, став важливою складовою організацій, акцентуючи увагу на значенні людських ресурсів. Його основною метою є задоволення потреб організації у кваліфікованих працівниках та створення умов для їхнього розвитку, що, в свою чергу, сприяє процвітанню організації [19].

Сучасні методи управління персоналом повинні враховувати зміни в характері праці, швидкий розвиток технологій, необхідність адаптивності кадрової політики, значення безперервного навчання та розвитку персоналу, а також важливість корпоративної культури. Впровадження інноваційних підходів у HR-менеджмент підвищує продуктивність праці, мотивацію співробітників та стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

HR-менеджмент як стратегічна складова організаційної структури підприємства. У сучасних умовах бізнесу управління людськими ресурсами набуває особливої важливості, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність підприємства. HR-менеджмент стає не просто функцією, яка забезпечує кадрові потреби компанії, але й потужним інструментом для реалізації стратегічних цілей. Правильне управління персоналом дозволяє підприємствам забезпечити стабільність і стійкість на ринку, оскільки людські ресурси є одним з найважливіших факторів успіху.

Ефективний HR-менеджмент дозволяє забезпечити:

1. Підвищення конкурентоспроможності: висококваліфіковані працівники, належним чином мотивовані та навчені, здатні забезпечити високі результати, що допомагає підприємству бути більш конкурентоспроможним на ринку.

2. Забезпечення інновацій: мотивовані та залучені працівники є основним джерелом інновацій, що важливо для адаптації підприємства до змін у ринкових умовах.

3. Стійкість на ринку: стабільна та ефективна команда дозволяє організації краще справлятися з кризовими ситуаціями, підтримуючи безперервність виробничих процесів.

Інтеграція HR-менеджменту в загальну стратегію підприємства. Для того щоб HR-менеджмент був максимально ефективним, він повинен бути органічно вбудований у стратегію підприємства. Це означає, що усі кадрові процеси повинні не лише відповідати поточним вимогам бізнесу, а й активно сприяти досягненню довгострокових цілей організації [20].

Основні аспекти інтеграції HR-менеджменту в загальну стратегію підприємства включають:

1. Набір персоналу: процес набору повинен орієнтуватися на стратегічні цілі підприємства, щоб залучати не тільки тих працівників, які відповідають поточним вимогам, але й тих, хто може сприяти розвитку компанії в майбутньому. Наприклад, компанія, що ставить за мету стати лідером на ринку інновацій, повинна активно шукати працівників із технічними та креативними навичками.

2. Навчання та розвиток персоналу: інвестиції в навчання повинні бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. Наприклад, якщо підприємство планує розширювати своє виробництво, важливо забезпечити відповідну підготовку працівників для роботи з новим обладнанням чи новими технологіями.

3. Мотивація: стратегії мотивації повинні враховувати корпоративні цілі

підприємства. Мотивація має бути спрямована не лише на досягнення індивідуальних результатів працівників, а й на максимізацію їхнього внеску в загальний успіх компанії. Це може включати використання бонусних систем, премій, кар'єрних можливостей та інших стимулів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

4. Оцінка ефективності роботи: важливою складовою є оцінка того, наскільки персонал відповідає вимогам компанії. Оцінка ефективності повинна бути інтегрована в стратегію підприємства, що дозволяє точніше вимірювати продуктивність і здійснювати коригування в разі необхідності для досягнення стратегічних цілей.

5. Управління талантами: для реалізації довгострокових стратегій, компанії повинні активно працювати з талановитими працівниками, підтримувати їхній розвиток і створювати можливості для кар'єрного зростання. Це дозволяє не тільки залучати кращих фахівців, але й зберігати їх у компанії.

6. Залучення та утримання працівників: якщо підприємство планує розширюватися або впроваджувати нові ініціативи, стратегія управління персоналом повинна включати ефективні механізми залучення нових талантів і утримання вже існуючих працівників. Це включає в себе підвищення рівня задоволеності працівників, розвиток програм лояльності, забезпечення комфортних умов праці тощо [19; 20].

Таким чином, HR-менеджмент має бути не просто функціональною частиною організації, а стратегічним інструментом, що безпосередньо впливає на досягнення цілей компанії, допомагає формувати позитивну корпоративну культуру, стимулювати інноваційний розвиток і підвищувати ефективність роботи всього підприємства. Розвиток системи HR-менеджменту є ключовим фактором, що визначає довготривалий успіх підприємства в умовах динамічних змін на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві

Ефективна система HR-менеджменту є основою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона охоплює широкий спектр процесів: від підбору і мотивації персоналу до стратегічного управління талантами та корпоративною культурою. В умовах динамічного ринкового середовища та швидкого розвитку технологій оцінка ефективності цієї системи набуває ключового значення.

Методичний підхід до оцінювання ефективності HR-менеджменту дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони управління людськими ресурсами, але й сформуванати базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця оцінка включає аналіз якості роботи HR-департаменту, впливу його діяльності на загальні результати підприємства, а також відповідність HR-стратегій поточним і перспективним потребам організації [7].

Людські ресурси відіграють вирішальну роль у досягненні успіху будь-якої організації. Реалізація стратегічних цілей, розробка ефективних управлінських рішень, стратегій і планів можливі лише за активної підтримки персоналу. Саме від працівників залежить ефективне використання фінансових, технічних і матеріальних ресурсів компанії. Тому виникає необхідність періодично оцінювати дієвість системи управління персоналом.

HR-менеджмент передбачає застосування оцінювання працівників для досягнення кількох важливих цілей. Це включає утримання та мотивацію найкращих фахівців, які здатні забезпечити розвиток підприємства, а також звільнення тих співробітників, які не відповідають стратегічним потребам організації. Для працівників об'єктивна оцінка їхньої роботи має значення не лише як спосіб отримати зворотний зв'язок, але й як потужний стимул для

підвищення продуктивності та залученості.

Для покращення оцінювання талантів необхідно впроваджувати сучасні методики, надавати співробітникам доступ до результатів оцінювання, залучати їх до цього процесу через самоаналіз і активну участь у визначенні шляхів вдосконалення. Водночас не менш важливим є аналіз ефективності всієї системи управління персоналом, адже успішна діяльність HR-департаменту безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації [18].

Існує значна кількість показників для оцінювання окремих процесів управління людськими ресурсами та системи в цілому. Проте не всі з них є практичними, і багато з них потребують впорядкування та адаптації до сучасних умов. Саме тому розробка комплексного підходу до оцінювання ефективності системи HR-менеджменту на підприємствах є актуальним завданням, яке сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Для того, щоб розробити якісну систему показників ефективності роботи HR-менеджменту, необхідно чітко визначити ключові бізнес-процеси, які формують основу цієї системи. Ці процеси є вирішальними для забезпечення залученості, мотивації та продуктивності співробітників, а також для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Слід зазначити, що універсального переліку HR-процесів не існує, оскільки їх вибір та пріоритетність залежать від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури та стратегічних завдань. Разом з тим, на основі аналізу літератури та практичних прикладів, можна виокремити базові HR-процеси, які є характерними для більшості компаній:

- кадрове планування та прогнозування;
- добір і оцінювання персоналу;
- управління продуктивністю та компетенціями працівників;
- адаптація нових співробітників;
- організація кадрового діловодства;

- навчання та розвиток персоналу;
- управління кар'єрою та трудовими відносинами;
- нормування праці та менеджмент робочого часу;
- забезпечення безпеки персоналу;
- мотиваційний менеджмент та HR-аналітика;
- управління витратами на персонал та автоматизація HR-процесів [7].

Оновлений підхід до моделювання HR-процесів враховує сучасні наукові розробки, практичний досвід провідних компаній та актуальні виклики ринку. У цьому дослідженні представлено авторське бачення І. Варіс, О. Кравчук, В. Коновалової [7] структури HR-процесів, яке відображає їхній актуальний стан, логіку взаємодії та значення для досягнення цілей підприємства. Докладний опис та структуру цих процесів наведено в Додатку А.

Розглянувши детально основні бізнес-процеси в системі HR-менеджменту, можна краще усвідомити складність і багатогранність роботи HR-фахівців у сучасних умовах. Повний аналіз показників, які стосуються різних кадрових процесів, є одним із ключових інструментів для оцінки стану та динаміки ефективності роботи кадрової служби. Ефективне вимірювання результативності HR-менеджменту передбачає застосування як якісних, так і кількісних показників. Фокусуючись на цих показниках, організації можуть визначати напрями для вдосконалення своїх HR-практик і переконатися, що створюють сприятливе робоче середовище для співробітників.

Оцінка стану людських ресурсів надає підприємству необхідну інформацію для ухвалення рішень щодо підвищення ефективності використання персоналу та прогнозування його подальшого розвитку. Існує велика кількість показників, що характеризують різні HR-процеси. Розглянути найбільш доцільні показники, оскільки вони комплексно відображають ефективність управління персоналом в організаційному, економічному та соціальному аспектах. Завдяки системі HR-показників

роботодавці отримують змогу оцінити ефективність роботи HR-служби та вжити необхідних заходів для її поліпшення [19].

Методичний підхід до оцінювання ефективності HR-менеджменту дозволяє комплексно оцінити управління людськими ресурсами на підприємстві, що є важливим для підвищення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Деталізація цього підходу включає наступні аспекти:

1. Визначення цілей оцінювання:

- Діагностика стану системи HR-менеджменту: аналіз поточного рівня розвитку HR-процесів та їх відповідності потребам організації.
- Ідентифікація сильних і слабких сторін: визначення ключових зон ефективності та проблемних аспектів у роботі HR-департаменту.
- Підтримка прийняття управлінських рішень: формування бази для розробки програм оптимізації роботи з персоналом, вдосконалення політик і стратегій.

2. Комплексність аналізу ефективності HR-менеджменту:

- Оцінка роботи HR-департаменту:
 - Аналіз ефективності залучення та адаптації персоналу.
 - Перевірка якості програм навчання, розвитку та мотивації.
 - Визначення рівня впровадження цифрових рішень у HR-процеси.
- Вплив HR-діяльності на загальні результати підприємства:
 - Аналіз продуктивності персоналу та її зростання у зв'язку із впровадженням HR-ініціатив.
 - Дослідження взаємозв'язку між кадровими політиками та фінансовими показниками компанії.
- Відповідність HR-стратегії потребам організації:
 - Перевірка узгодженості HR-цілей із загальною стратегією розвитку бізнесу.
 - Аналіз здатності HR-служби оперативно реагувати на зміни

зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Використання інструментів і показників оцінювання:

- Якісні методи оцінювання:
 - Опитування та інтерв'ю з керівниками підрозділів і співробітниками.
 - Аналіз зворотного зв'язку щодо HR-процесів (рівень задоволеності працівників).
 - Аналіз корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.
- Кількісні методи оцінювання:
 - Використання ключових HR-показників (HR-метрик), таких як рівень плинності кадрів, середній час закриття вакансій, частка працівників, які успішно завершили адаптацію тощо.
 - Розрахунок витрат на HR-діяльність у розрізі окремих бізнес-процесів.

4. Етапи оцінювання ефективності HR-менеджменту:

1. Підготовчий етап:
 - Формулювання цілей і задач оцінювання.
 - Визначення основних HR-процесів, які будуть піддані аналізу.
 - Вибір методів та показників оцінки.
2. Збір і аналіз даних:
 - Збір інформації щодо результатів роботи HR-відділу (метрики, звіти, інтерв'ю).
 - Аналіз впливу HR-стратегій на результати підприємства.
3. Інтерпретація результатів:
 - Виявлення проблем і недоліків у HR-менеджменті.
 - Оцінка відповідності HR-політик і процесів стратегічним цілям організації.
4. Розробка рекомендацій:
 - Пропозиції щодо оптимізації HR-процесів, покращення мотиваційних програм та інструментів розвитку персоналу.

- Впровадження сучасних підходів, таких як цифрові HR-рішення чи нові форми організації праці.

5. Моніторинг та коригування:

- Регулярне повторення оцінювання для відстеження динаміки змін.
- Удосконалення HR-політик на основі отриманих результатів.

5. Значення оцінювання ефективності HR-менеджменту:

- Покращення стратегічного планування: результати оцінки дозволяють скоригувати HR-стратегію з урахуванням поточних і майбутніх потреб організації.

- Підвищення продуктивності: виявлення ефективних практик і усунення недоліків сприяє збільшенню продуктивності працівників.

- Підтримка конкурентоспроможності: організації, які ефективно управляють своїми людськими ресурсами, мають перевагу на ринку.

Основні показники для оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві, згруповані за категоріями бізнес-процесів, наведені в табл. 1.3. Показники, наведені в таблиці 1.3, допомагають оцінити ефективність HR-менеджменту в організації. Вибір конкретних метрик залежить від стратегічних цілей компанії.

Компанії, які володіють детальною інформацією про HR-процеси, зазвичай мають вищу конкурентоспроможність і досягають успіху на ринку. Тому необхідним є ретельний аналіз та вибір найбільш відповідних HR-метрик, які дозволяють вивчати внутрішні процеси управління персоналом.

У наукових колах багато дослідників присвятили увагу оцінюванню ефективності HR-систем. Досліджено концепцію ефективності HR-менеджменту та запропоновано підходи до оцінки його системи. Універсальної методики оцінювання ефективності системи управління персоналом наразі не існує, оскільки потрібен індивідуальний підхід залежно від виду діяльності, форми власності, розміру підприємства та його стратегічних цілей. Однак у науковій теорії та практиці є багато інструментів

для оцінювання ефективності HR-менеджменту за різними бізнес-процесами.

Таблиця 1.3

Основні показники для оцінки ефективності системи HR-менеджменту на підприємстві, згруповані за категоріями бізнес-процесів

Категорія бізнес-процесу	Показники оцінки ефективності	Одиниця виміру
Планування та прогнозування	- Відсоток заповнення вакансій у встановлені строки	%
	- Точність прогнозу потреб у персоналі	%
	- Час, необхідний для затвердження штатного розпису	дні
Залучення персоналу	- Середній час закриття вакансії	дні
	- Витрати на залучення одного співробітника	грн/чол.
	- Кількість кандидатів на одну вакансію	осіб
Адаптація персоналу	- Відсоток нових співробітників, які успішно завершили випробувальний термін	%
	- Час адаптації нових співробітників	дні
	- Рівень задоволеності нових співробітників адаптаційною програмою	%
Навчання та розвиток	- Витрати на навчання одного співробітника	грн/чол.
	- Кількість годин навчання на одного співробітника	год/чол.
	- Зростання продуктивності після проходження навчання	%
Оцінювання роботи	- Відсоток працівників, які отримали позитивну оцінку за результатами атестації	%
	- Частота проведення оцінювання	раз/рік
	- Відсоток співробітників, які отримали зворотній зв'язок після оцінювання	%
Мотивація та утримання персоналу	- Рівень плинності кадрів	%
	- Середня тривалість роботи співробітників у компанії	роки
	- Відсоток працівників, задоволених умовами праці	%
Управління талантами	- Відсоток працівників, які отримали підвищення у кар'єрі	%
	- Кількість створених кадрових резервів	осіб
	- Час заповнення вакансії на ключові позиції	дні
HR-аналітика та витрати	- Витрати на HR на одного співробітника	грн/чол.
	- Відсоток автоматизованих HR-процесів	%
	- Рівень задоволеності співробітників роботою HR-відділу	%

Джерело: сформовано автором на основі [7; 14; 43]

О.В. Літорович, аналізуючи існуючі підходи, запропонував власну концепцію оцінки ефективності управління персоналом [29]. Г. Бей, Г. Середа запропонували методичний підхід, що базується на використанні спеціальних HR-показників для аналізу ефективності управління персоналом, який сприяє

досягненню цілей компанії шляхом підвищення результативності працівників [3].

Роботи М.М. Новікової, Шведа А.Б. [40] та колективу авторів, О. Іляша, П.В. Блохіна [17] також зробили вагомий внесок у дослідження HR-метрик. На нашу думку, найдетальніша система HR-показників представлена у роботах останніх. Попри наявність значної кількості метрик, не всі вони підходять для оцінки ефективності HR-менеджменту. Тому важливо виділити ключові HR-метрики для оцінювання кожного бізнес-процесу, які наведені у Додатку Б. Як видно з Додатку Б, ключові бізнес-процеси, які оцінюються за допомогою HR-метрик, включають HR-планування та прогнозування, залучення персоналу, навчання й розвиток співробітників, оцінювання ефективності роботи, управління талантами, а також забезпечення відповідності вимогам і підтримання здоров'я працівників. HR-метрики дозволяють аналізувати різні аспекти діяльності HR-відділу, а також ефективність взаємодії персоналу з бізнес-процесами компанії. Вони є основою для оцінки результативності роботи HR-департаменту та розробки стратегій вдосконалення управління персоналом.

Система менеджменту персоналу охоплює всі бізнес-процеси організації, об'єднуючи їх у цілісну систему для ефективного управління людськими ресурсами, що сприяє створенню якісних товарів і послуг для клієнтів [31]. Наскрізне управління HR-процесами передбачає відповідальність HR-служби за реалізацію кожного етапу – від планування до завершення, розбиваючи процеси на менші завдання для їх ефективного виконання.

Для оцінки правильності функціонування системи HR-менеджменту та виявлення потреби в її оптимізації необхідно враховувати кілька ключових етапів. Серед них: визначення потреби в людських ресурсах, методи пошуку та залучення кандидатів, адаптація нових співробітників, оцінювання їхньої

роботи, проведення тренінгів, інтеграція в корпоративну культуру, планування кар'єри та управління процесом звільнення.

Розвиток та оптимізація HR-бізнес-процесів є необхідними для підвищення ефективності бізнесу. Оцінка цих процесів дозволяє не лише виявити наявні проблеми та слабкі місця, але й знайти можливості для вдосконалення, що забезпечить конкурентоспроможність компанії та її стабільне зростання.

Процес оцінювання HR-бізнес-процесів є трудомістким, однак він дозволяє компанії зекономити ресурси, які могли б бути використані неефективно. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню прибутковості, якості продукції або послуг, задоволеності клієнтів і покращенню репутації компанії.

Для ефективного аналізу необхідно розробити чітку дорожню карту оцінювання, що враховуватиме якісні та кількісні показники. Це дозволить виявити проблеми, оптимізувати процеси та регулярно відстежувати їхню динаміку. Постійний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів сприяють сталому розвитку компанії, підвищують її конкурентоспроможність і забезпечують довготривалий успіх.

Таким чином, методичний підхід до оцінювання ефективності HR-менеджменту виступає важливим інструментом діагностики, стратегічного планування і забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування системи HR-менеджменту на підприємстві

Ефективне функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві значною мірою залежить від її нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці аспекти створюють правове підґрунтя для управління

трудовими відносинами, регулюють ключові HR-процеси, такі як рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація та звільнення персоналу, а також сприяють формуванню системи інформаційної підтримки для прийняття обґрунтованих рішень.

Нормативно-правове забезпечення визначає рамки трудових відносин, права та обов'язки роботодавців і працівників, а також встановлює вимоги до ведення кадрового діловодства та дотримання стандартів охорони праці. Дотримання законодавства дозволяє підприємству уникнути трудових конфліктів, забезпечити захист прав працівників і створити сприятливі умови для їхньої діяльності.

Належне управління персоналом неможливе без глибокого розуміння правових норм та відповідності чинному законодавству, а також врахування вимог нормативно-методичного забезпечення. Правове та нормативне забезпечення у цій сфері не лише актуальне, але й стратегічно важливе для стабільного функціонування організації. Забезпечення дотримання прав працівників, створення сприятливих умов праці та розвиток трудових відносин вимагають використання правових інструментів у практичній діяльності управлінців.

Адаптація підприємств до трудового законодавства передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на узгодження HR-стратегій із чинними нормами та стандартами. У контексті дотримання юридичних зобов'язань компанії прагнуть знизити правові ризики, оптимізувати процеси взаємодії з працівниками та забезпечити стаке зростання. Аналіз вимог законодавства, включаючи процеси найму, формування умов праці та управління персоналом, є основою для розроблення ефективних кадрових стратегій. Процедури працевлаштування сьогодні регулюються чіткими законодавчими вимогами. Наприклад, згідно зі статтею 21 Кодексу законів про працю України [21], трудовий договір є угодою між роботодавцем і працівником, яка передбачає обов'язки працівника виконувати визначену

роботу та забезпечення роботодавцем належних умов праці та оплати відповідно до закону та колективних угод. Цей підхід дозволяє гарантувати дотримання прав працівників і сприяє уникненню конфліктів у трудових відносинах.

Постійне оновлення кадрових політик у відповідь на зміни законодавства, а також розвиток професійної підготовки працівників є важливими елементами стратегії управління персоналом. Такі заходи забезпечують відповідність компанії новим нормативним вимогам, підвищують рівень кваліфікації персоналу та сприяють загальному зростанню ефективності організації.

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно вдосконалюється, підприємства змушені адаптувати свої кадрові політики та процедури до змін трудового законодавства. Аналіз впливу цих змін на внутрішні процеси є важливим етапом у забезпеченні відповідності вимогам закону та ефективного управління персоналом. Зокрема, українське трудове право значною мірою спрямоване на захист інтересів працівників, що створює додаткові виклики для роботодавців у сфері управління людськими ресурсами. Технологічний прогрес також впливає на управління персоналом, відкриваючи нові можливості для оптимізації процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як ведення кадрового обліку, обробка заяв на відпустки та оцінка результативності працівників. Це не лише підвищує продуктивність HR-служб, але й дає змогу зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку персоналу. У результаті компанії отримують конкурентні переваги, знижують витрати та підвищують загальну ефективність.

Нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні класифіковане в табл. 1.4. Ця класифікація охоплює всі ключові аспекти нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні та дозволяє структуровано аналізувати відповідні регуляторні акти.

Таблиця 1.4

Нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні

Категорія нормативно-правових актів	Нормативні акти	Сфера регулювання
Конституційне законодавство	Конституція України	Гарантії трудових прав, рівність у трудових відносинах, право на працю та захист від безробіття.
Кодекси	Кодекс законів про працю України (КЗпП), Господарський кодекс України	Регулювання трудових відносин, порядку укладення, виконання та припинення трудових договорів, відповідальність сторін.
Закони України	Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про зайнятість населення»	Питання оплати праці, охорони здоров'я та безпеки на робочому місці, сприяння зайнятості та соціального захисту.
Підзаконні нормативні акти	Постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства економіки, Міністерства соціальної політики	Регулювання процедур, пов'язаних із працевлаштуванням, розрахунком заробітної плати, охороною праці тощо.
Міжнародні нормативно-правові акти	Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), Угоди ЄС у сфері трудового права	Встановлення стандартів праці, прав працівників, умов роботи.
Колективно-договірне регулювання	Колективні договори, угоди на рівні підприємств	Визначення локальних умов праці, оплати, соціальних гарантій, які перевищують мінімальні законодавчі вимоги.
Локальні нормативні акти підприємств	Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, посадові інструкції	Визначення внутрішніх правил, процедур, розподілу функцій і відповідальності персоналу.
Соціальне забезпечення та страхування	Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», Закон України «Про пенсійне забезпечення»	Соціальний захист працівників, забезпечення їхніх пенсійних прав, страхування на випадок хвороби чи нещасного випадку.
Антидискримінаційне законодавство	Закон України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків», Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»	Забезпечення рівності, недопущення дискримінації у трудових відносинах.

Основним джерелом трудового права є Конституція України, прийнята 28 червня 1996 р. Верховною Радою України [22], що закріплює найважливіші трудові права людини і громадянина та гарантії їх реалізації. Значення Конституції України полягає у тому, що в ній містяться правові

норми, які є основоположними для всіх інших джерел трудового права й які юридично визначають частину основних інститутів трудового права. В Конституції відображено загальногалузеві принципи трудового права та основні принципи низки найважливіших інститутів трудового права.

Важливе місце в системі джерел трудового права посідають закони. Серед законів про працю основне місце належить Кодексу законів про працю (КЗпП) [21], який є кодифікованим джерелом трудового права та охоплює всі основні його інститути.

Поряд із КЗпП діють інші закони України, що є джерелами трудового права та регулюють найважливіші суспільні відносини у сфері праці. Серед кодифікованих нормативно-правових актів можна виокремити Цивільний та Господарський кодекси України. У ЦК України надано визначення права власності та встановлено право власника використовувати на договірній основі працю інших громадян, забезпечивши їм соціальні та економічні гарантії. Своєю чергою, у ГК України встановлено порядок створення підприємства і його реєстрацію, створення і використання майна, управління підприємством і самоврядування трудового колективу, визначено господарську, економічну та соціальну діяльність підприємства, взаємини підприємства з державою, порядок ліквідації і реорганізації підприємств.

Серед законодавчих актів необхідно звернути увагу на найважливіші з них. Так, у Законі України від 24 березня 1995 р. «Про оплату праці» визначено економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати. У Законі України від 15 листопада 1996 р. «Про відпустки» встановлено державні гарантії права на відпустки, визначено умови, тривалість і порядок надання їх

працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи, а також деталізовано державні гарантії та відносини, пов'язані з відпусткою, встановлені Конституцією України. Право на відпустки мають усі особи, які перебувають у трудових відносинах із підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи. Право на відпустки забезпечується: гарантованим наданням відпустки визначеної тривалості із збереженням на її період місця роботи (посади), заробітної плати (допомоги) [1].

Управління персоналом в умовах змінного трудового законодавства створює значні виклики для підприємств, які прагнуть забезпечити не лише відповідність законодавчим вимогам, але й підтримку високої ефективності та стабільності. Необхідність адаптації внутрішніх політик та процедур до нових або змінених норм трудового законодавства може призвести до виникнення конфліктів між потребами працівників і вимогами законодавства. Наприклад, введення обмежень щодо робочого часу або умов праці може викликати невдоволення серед співробітників, які очікують більшої гнучкості в організації робочого процесу. Розрив між законодавчими нормами та реальними вимогами бізнесу часто є наслідком несумісності деяких трудових норм з сучасними реаліями підприємницької діяльності, що створює додаткові труднощі для ефективного управління персоналом [74].

Зокрема, законодавчі обмеження щодо гнучкості робочого часу, передбачені статтею 60 КЗпП, обмежують застосування гнучкого режиму робочого часу на певних підприємствах, що, в свою чергу, може обмежити можливості для працівників досягати оптимального балансу між роботою та особистим життям. З огляду на це, сучасні працівники можуть вимагати більшої гнучкості у графіках роботи та можливостей працювати віддалено,

що, на їхню думку, є важливим для досягнення комфорту в особистому та професійному житті.

За період воєнного стану трудове законодавство суттєво змінювалось уже двічі. Якщо перші зміни до трудового законодавства (Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану») релевантні лише на період воєнного стану, то правок законодавця (Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин») не обмежуються воєнним часом.

Переважає більшість новел трудового законодавства все ж спрямована на послаблення жорсткого регулювання трудових відносин та надає сторонам трудового договору більше свободи. Основні ключові новації, про які обов'язково потрібно знати на підприємстві.

Роботодавець не зобов'язаний зберігати середній заробіток за мобілізованими працівниками. Разом з тим, за такими працівниками все ще зберігається посада та місце роботи, тому їх не можливо звільнити або перевести на іншу посаду.

Обмін інформацією з працівниками допускається також в електронній формі, включаючи ознайомлення з наказами та повідомленнями роботодавця. Для цього необхідно у трудовому договорі вказати засоби комунікації (наприклад, електронна пошта) та скріплювати документи удосконаленням або кваліфікованим електронним підписом. Водночас законодавець дозволив визначити у трудовому договорі інші альтернативні способи обміну інформацією.

Постанова КМУ № 702 від 21 червня 2022 року визначає порядок надання допомоги працівникам по частковому безробіттю. Процедура отримання такої допомоги передбачає пряму взаємодію роботодавця та відповідного центру зайнятості задля отримання таких виплат.

Умови отримання допомоги по частковому безробіттю передбачають зупинення або скорочення виробництва продукції, виконання робіт, надання

послуг, що стосується понад 20% працівників за одночасно скорочення їх тривалості робочого часу та заробітної плати.

У період дії воєнного стану повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці допускається до запровадження таких змін. Тобто, вимоги КЗпП про завчасне попередження працівника за два місяці не застосовуються.

Інформаційне забезпечення включає впровадження сучасних технологій та HR-інструментів, які допомагають зберігати, обробляти та аналізувати дані щодо управління персоналом. Це включає використання HRIS (Human Resource Information System), аналіз HR-метрик, а також доступ до актуальної нормативної бази та рекомендацій, що стосуються управління людськими ресурсами.

Таким чином, правове та нормативно-методичне забезпечення управління персоналом на підприємстві є важливими складовими успішного функціонування компанії. Відповідність трудовому законодавству гарантує стабільні трудові відносини, знижує ризики правопорушень і покращує репутацію організації. Однак для того, щоб управління персоналом було ефективним, необхідно систематично оновлювати нормативно-методичні документи та адаптувати їх до змін у законодавстві та бізнес-середовищі. Підприємства мають бути готові не лише до реагування на вимоги законодавства, а й до проактивного вирішення трудових питань. Створення та оновлення внутрішніх політик відповідно до актуальних тенденцій дозволяє забезпечити сталість і конкурентоспроможність організації.

Успішне управління персоналом також передбачає інтеграцію сучасних технологій, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів, покращенню внутрішніх процесів і автоматизації рутинних завдань. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних питаннях, таких як розвиток персоналу та підтримка високих стандартів у сфері управління людськими ресурсами. В кінцевому рахунку, управління персоналом полягає

не лише у виконанні формальних вимог законодавства, але й у створенні умов, які мотивують і задовольняють працівників, забезпечуючи тим самим успішний розвиток компанії.

Розгляд нормативно-правового та інформаційного забезпечення у сфері HR-менеджменту дозволяє оцінити, наскільки система управління персоналом відповідає сучасним вимогам, потребам підприємства та змінам у правовому середовищі. Це, своєю чергою, сприяє формуванню прозорих трудових відносин і вдосконаленню кадрової політики, що позитивно впливає на продуктивність працівників і конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування системи HR-менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки.

1. HR-менеджмент як стратегічна складова організаційної структури підприємства. У сучасних умовах бізнесу управління людськими ресурсами набуває особливої важливості, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність підприємства. HR-менеджмент стає не просто функцією, яка забезпечує кадрові потреби компанії, але й потужним інструментом для реалізації стратегічних цілей. Правильне управління персоналом дозволяє підприємствам забезпечити стабільність і стійкість на ринку, оскільки людські ресурси є одним з найважливіших факторів успіху.

2. Система HR-менеджменту повинна бути інтегрована у загальну стратегію підприємства. Всі HR-процеси, такі як набір, навчання, розвиток персоналу, мотивація, оцінка ефективності роботи, мають бути тісно пов'язані з корпоративними цілями та завданнями, що дозволяє досягти максимального ефекту від людських ресурсів.

3. Ефективний HR-менеджмент дозволяє забезпечити підвищення конкурентоспроможності. Розвиток та оптимізація HR-бізнес-процесів є

необхідними для підвищення ефективності бізнесу. Оцінка цих процесів дозволяє не лише виявити наявні проблеми та слабкі місця, але й знайти можливості для вдосконалення, що забезпечить конкурентоспроможність компанії та її стабільне зростання. Процес оцінювання HR-бізнес-процесів є трудомістким, однак він дозволяє компанії зекономити ресурси, які могли б бути використані неефективно. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню прибутковості, якості продукції або послуг, задоволеності клієнтів і покращенню репутації компанії.

Для ефективного аналізу необхідно розробити чітку дорожню карту оцінювання, що враховуватиме якісні та кількісні показники. Це дозволить виявити проблеми, оптимізувати процеси та регулярно відстежувати їхню динаміку. Постійний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів сприяють сталому розвитку компанії, підвищують її конкурентоспроможність і забезпечують довготривалий успіх.

4. Правове та нормативно-методичне забезпечення HR-менеджменту має ключове значення. Відповідність трудовому законодавству, дотримання норм і стандартів регулюють всі аспекти управління персоналом і є основою для забезпечення стабільних трудових відносин на підприємстві. Управління персоналом потребує інтеграції сучасних інформаційних технологій. Автоматизація рутинних процесів, таких як кадровий облік, обробка заяв на відпустку або оцінка працівників, сприяє значному підвищенню ефективності HR-функцій, звільняючи HR-спеціалістів для виконання більш стратегічних завдань.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта».

Група NOVA надає широкий спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг як для бізнесу, так і для приватних осіб, працюючи не лише в Україні, а й за її межами. До складу групи входять такі компанії, як український логістичний оператор Нова пошта, Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова організація NovaPay і ІТ-компанія Nova Digital.

ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, яка почала свою діяльність у 2001 році і спеціалізується на експрес-доставці. Її основною метою є забезпечення зручної доставки для клієнтів, зокрема до відділень, поштоматів або на вказану адресу. Компанія пропонує логістичні послуги для різних типів відправлень, від документів і маленьких посилок до великих вантажів. Завдяки послугам Нової пошти, тисячі підприємців можуть не лише здійснювати бізнес в Україні, але й розширювати його за кордоном.

ТОВ «Нова Пошта» забезпечує найшвидшу доставку в Україні, щодня доставляючи 1,5 млн. посилок та вантажів. У її мережі є понад 11 400 відділень та 15 500 поштоматів. В 2023 році компанія відправила 412 млн посилок, що на 30% більше, ніж у 2022 році. Окрім того, Нова пошта є одним з найбільших роботодавців в Україні, з чисельністю персоналу 42 000 осіб, з яких 32 000 працюють безпосередньо в компанії, а ще 10 000 – у її партнерах.

Щоб справлятися з зростаючим попитом, Нова пошта активно розвиває свою логістичну інфраструктуру. Компанія має 133 сортувальних термінали, автоматизуючи процеси сортування в кожному обласному центрі. Шість

найбільших терміналів знаходяться в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі та Запоріжжі. У 2023 році були запуснені нові термінали в передмістях Києва та Одеси, здатні обробляти від 8 до 50 тисяч посилок за годину.

Nova Global зосереджена на розвитку міжнародної електронної комерції, співпрацюючи з онлайн-маркетплейсами по всьому світу. Завдяки послугам Nova Global, українські споживачі можуть отримувати товари з Інтернет-магазинів в Північній та Південній Америці, Азії, а також Великобританії. Ці послуги також дають можливість українським малим та середнім підприємствам виходити на нові ринки та розвивати експорт.

В 2021 році NOVA заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб забезпечити швидку доставку вантажів на міжнародному рівні. Supernova стала першою авіакомпанією в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Зараз авіакомпанія вже виконує рейси між Європою, а в майбутньому планується запуснути трансконтинентальні вантажні перевезення.

Nova Post Europe займається доставкою документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною. Компанія вже працює у 11 європейських країнах, надаючи послуги через мережу з 35 000 точок партнерів і поштоматів.

NovaPay – це небанківська фінансова організація, яка запустила власну платіжну систему і надає фінансові послуги для клієнтів Нової пошти та інших бізнесів. У 2021 році NovaPay стала учасником міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard, а також лідером ринку переказів в Україні з часткою 35%. В 2023 році компанія запустила бета-версію мобільного додатка, що дозволяє зручно оплачувати послуги Нової пошти.

ІТ-компанія Nova Digital спеціалізується на розробці веб-додатків і програмного забезпечення для складних архітектурних рішень. Її продукти обробляють до 30 000 операцій за секунду і використовуються мільйонами

приватних та бізнес-користувачів, зокрема клієнтами Нової пошти.

Група NOVA входить до топ-20 найбільших платників податків в Україні, сплативши 10,7 млрд грн податків у 2023 році, що на 50% більше, ніж у 2022 році.

Нова пошта активно реалізує соціальні та екологічні проекти. Під час пандемії COVID-19 компанія закуповувала медичне обладнання для лікарень і допомагала з доставки засобів захисту. З 2014 року Нова пошта організовує «Гуманітарну пошту», що дозволяє благодійним організаціям безкоштовно відправляти гуманітарні вантажі. В 2023 році компанія доставила понад 33 тисячі тон гуманітарної допомоги.

Протягом дев'яти місяців 2024 року група NOVA (Нова пошта) продовжувала розвиток. За підсумками періоду з січня по вересень 2024 року кількість доставлених посилок та вантажів склала 336 млн. – це на 17% більше, ніж за той самий період 2023 року. Також було доставлено 11 млн. міжнародних посилок.

За цей час ТОВ «Нова Пошта» відкрили 940 нових відділень та встановили 4578 нових поштоматів – загалом 5518 нових точок сервісу. Мережа зростала по всій Україні, в тому числі й на прифронтових територіях, де було відкрито 126 нових точок сервісу. Таким чином, станом на 1 жовтня 2024 року мережа Нової пошти налічує 12 400 відділень та 20 170 поштоматів.

За 9 місяців компанії групи NOVA (Нова пошта) сплатили в Україні 8,6 млрд. грн. податків, що на 10% більше, ніж за відповідний період минулого року. Компанії групи інвестували у розвиток в Україні 4,9 млрд. грн. – це на 40% більше, ніж за 3 квартали 2023 року (3,5 млрд. грн.).

Група NOVA проводить марафони та півмарафони в Україні, підтримуючи бігову культуру. Місія компанії – забезпечити легкість доставки для бізнесу та життя, постійно впроваджуючи нові продукти і сервіси на основі світових стандартів.



Рис. 2.1. Цінності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

У травні 2022 року Нова пошта прийняла рішення вийти на ринок найбільших європейських країн під брендом Nova Post. І вже у жовтні 2022 року компанія відкрила перше відділення у Польщі. Нова пошта стала першою українською компанією, яка вийшла на ринок Європи під час повномасштабної війни. Наразі у Польщі працюють 39 відділень Nova Post у 25 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м.Глогув Малопольський). Окрім того, клієнти Nova Post мають можливість відправляти та отримувати посилки через 20 000 поштоматів компанії InPost по всій території країни.

У 2023 була створена компанія Nova Post Europe, яка забезпечує швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною. За 2023 рік компанія розширила свою присутність в Європі і вже відкрила свої представництва у 11 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія. На початку 2024 року в Європі працює 86 відділень Nova Post, кур'єрська доставка та забір відправлень із будь-якої адреси у цих країнах, а також 35 000 точок сервісу – це партнерських поштоматів та

PUDO, у яких можна отримати та відправити посилки Nova Post.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» зображено на рисунок 2.2.

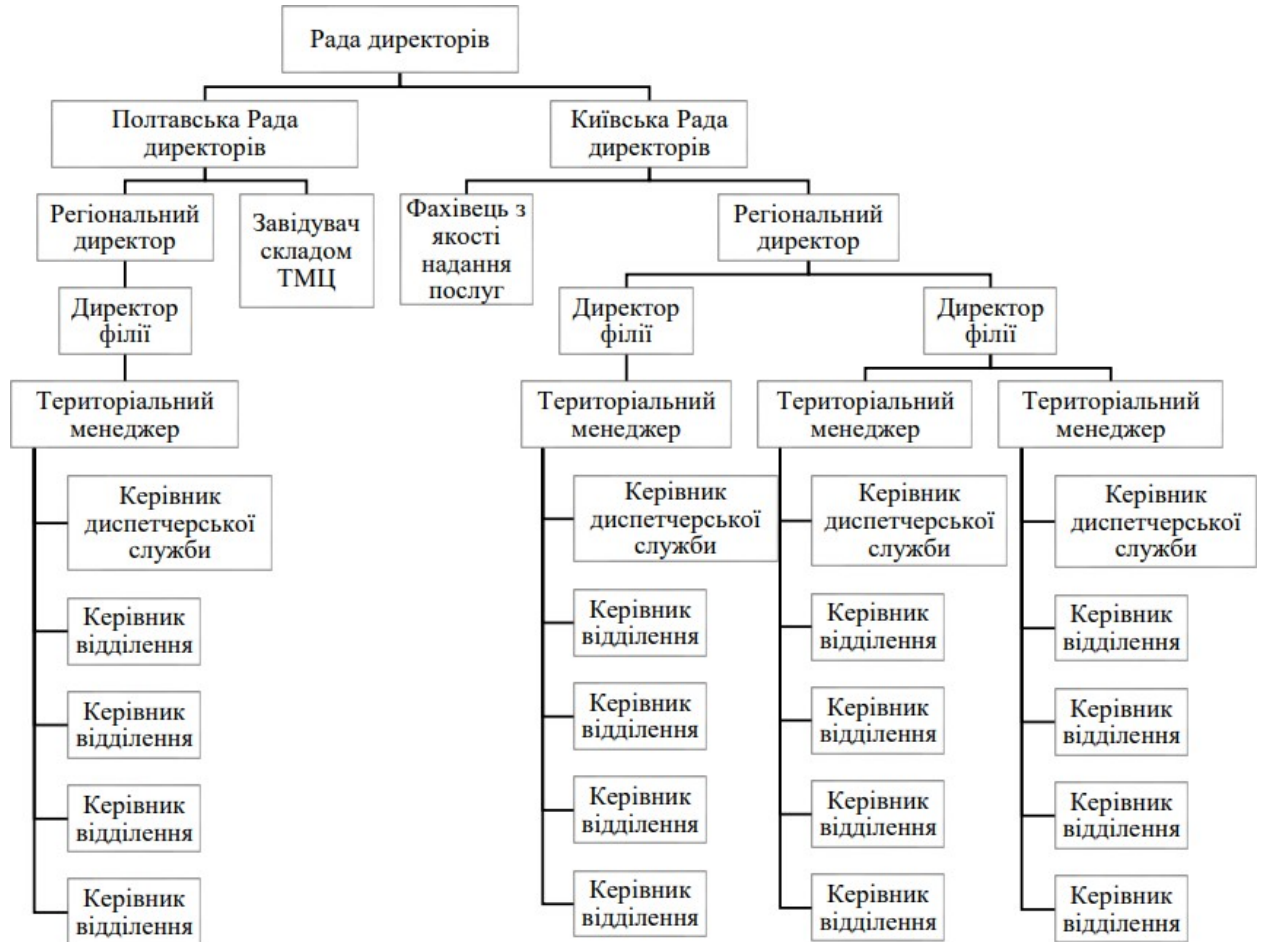


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою і має чітко визначену ієрархію, що забезпечує ефективне функціонування компанії на всіх етапах її діяльності. Ось основні елементи організаційної структури управління:

1. Генеральний директор (CEO). Генеральний директор є найвищою посадовою особою компанії, яка відповідає за загальне управління та стратегічний розвиток компанії. Генеральний директор ухвалює ключові рішення, спрямовані на розвиток і забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта».

2. Виконавчі директори. Виконавчі директори очолюють окремі

напрямки діяльності компанії, такі як фінансовий, операційний, ІТ та інші. Вони координують діяльність відповідних підрозділів і відповідають за виконання стратегічних цілей компанії.

3. Функціональні департаменти. В межах організаційної структури функціонують різні департаменти, кожен з яких відповідає за специфічні аспекти діяльності компанії. Серед основних департаментів:

- Фінансовий департамент – займається бюджетуванням, обліком, фінансовими звітами та забезпечує належну фінансову стабільність.
- Логістичний департамент – відповідає за організацію процесів доставки, управління транспортом, складування та сортування вантажів.
- ІТ департамент – займається розробкою, підтримкою і модернізацією програмного забезпечення та систем для забезпечення роботи Нової пошти.
- Маркетинговий департамент – відповідає за розробку і реалізацію маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів і просування бренду.
- Юридичний департамент – забезпечує юридичну підтримку діяльності компанії, укладання договорів, а також вирішення юридичних питань.

4. Регіональні керівники. Оскільки компанія має розгалужену мережу відділень по всій Україні, існують регіональні керівники, які відповідають за операційну діяльність у конкретних областях чи регіонах.

5. Підрозділи підтримки та сервісу. Ці підрозділи включають службу підтримки клієнтів, кадровий департамент, департамент безпеки, а також департамент по роботі з партнерами. Вони підтримують основні операційні процеси і забезпечують комфортне обслуговування клієнтів.

6. Дорадчі органи та комітети. Окрім основних керівних посад, в організаційній структурі можуть бути також дорадчі органи, такі як комітети з розвитку, з управління ризиками, з корпоративної соціальної відповідальності. Вони займаються питаннями стратегічного управління і надають рекомендації для керівництва.

Ця організаційна структура дозволяє забезпечити ефективне управління компанією та своєчасно реагувати на зміни в умовах ринку і потребах клієнтів.

Як і весь час із перших днів війни, ТОВ «Нова Пошта» інвестує у перемогу України. У період з січня по вересень 2024 року витрати групи в Україні на благодійність склали 1,4 млрд. грн. – на 266 млн. грн. більше, ніж за той самий період минулого року. З початку повномасштабного вторгнення обсяг інвестицій у перемогу вже перевищив 4 млрд. грн.

Щодня у рамках програми Гуманітарна ТОВ «Нова Пошта» доставляє власним коштом відправлення для військових від благодійних фондів та волонтерів. За 9 місяців 2024 року було доставлено вже 1,2 млн. таких відправлень. Від початку повномасштабного вторгнення – майже 2,5 млн.

Під час війни компанія активно підтримує українських захисників і цивільних, допомагаючи військовим підрозділам, а також займаючись збором коштів і наданням логістичної підтримки. З початку агресії РФ компанія спрямувала на підтримку армії понад 1,6 млрд. грн.

У січні-вересні 2024 року основна логістична компанія групи Нова пошта отримала 30,81 млрд. грн. виручки, що на 19.7% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Однак чистий прибуток компанії зменшився на 49% і за 9 місяців 2024 року склав 1,65 млрд. грн.

Зменшення прибутковості пов'язано з декількома основними факторами. По-перше, це зростання витрат компанії на благодійність, по-друге - збільшення витрат на амортизацію у зв'язку із значним зростанням інвестиційної програми, по третє, збільшення витрат через інфляцію та загальне зростання цін.

З аналізу організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Нова Пошта» можна зробити кілька важливих висновків. Компанія демонструє ефективну багаторівневу організаційну структуру, яка забезпечує швидке прийняття рішень і оперативне реагування на зміни в зовнішньому

середовищі. Розподіл обов'язків між функціональними департаментами дозволяє компанії ефективно координувати різні аспекти своєї діяльності, зокрема логістику, фінанси, інформаційні технології, маркетинг та юридичні питання.

Стратегічне управління здійснюється на рівні керівництва, яке відповідає за визначення основних напрямків розвитку та ухвалення ключових рішень. Виконавчі директори, відповідальні за окремі напрямки, ефективно керують конкретними функціями компанії, що дозволяє забезпечити високу ефективність на кожному етапі операційної діяльності.

Розгалужена мережа регіональних підрозділів забезпечує гнучкість і адаптацію до потреб клієнтів на різних територіях, що робить компанію дуже чутливою до змін на локальних ринках.

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших і найбільш успішних логістичних компаній в Україні, що забезпечує високоякісні та швидкі послуги доставки для бізнесу та приватних осіб. Завдяки інноваційним технологіям, постійним інвестиціям у розвиток інфраструктури та широкій мережі відділень і поштоматів компанія змогла стати лідером на українському ринку експрес-доставки.

Забезпечуючи швидку та надійну доставку як в межах країни, так і за кордоном, «Нова Пошта» активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, зокрема в Європі та інших країнах. Важливими факторами успіху компанії є її чітка організаційна структура, орієнтованість на постійне вдосконалення обслуговування клієнтів і підтримка соціальних ініціатив.

Крім того, компанія не лише займається логістикою, але й активно розвиває фінансові та ІТ-послуги, що ще більше підвищує її конкурентоспроможність на ринку. З огляду на ці фактори, ТОВ «Нова Пошта» є прикладом успішного бізнесу, що ефективно поєднує інновації, стратегічне управління та соціальну відповідальність.

В цілому, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» відповідає вимогам сучасного бізнесу та ефективно підтримує швидкий розвиток і високий рівень обслуговування клієнтів, що сприяє зміцненню її позицій на ринку логістичних послуг в Україні та за кордоном.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом оцінки його діяльності та визначення ефективності управлінських рішень. Для ТОВ «Нова Пошта» цей процес має особливе значення, оскільки компанія функціонує в динамічному і конкурентному секторі логістичних послуг, який потребує постійної адаптації до змін на ринку.

Оцінка фінансового стану компанії дозволяє не тільки визначити її здатність забезпечити безперервність операцій, але й зрозуміти ефективність використання ресурсів, здатність реагувати на економічні виклики та підтримувати стабільність в умовах змінного економічного середовища. Оскільки ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, її фінансові результати можуть служити індикатором не тільки

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід, млн. грн.	25 549,61	28 461,96	43 645,22	18 095,61	70,83
2. Валовий прибуток, млн. грн.	6 871,10	7 366,31	12 150,71	5 279,61	76,84
3. Операційний прибуток, млн. грн.	3 552,02	5 082,62	7 442,10	3 890,08	109,52

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
4. Чистий прибуток, млн. грн.	2 519,62	3 262,71	4 278,85	1 759,23	69,82
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	33 717	31 486	31 298	-2 419	-7,17
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, млн. грн.	7 085,75	10 779,36	14 547,81	7 462,06	105,31
- в т.ч. основних засобів, млн. грн.	5 121,50	7 432,75	10 073,82	4 952,32	96,70
- оборотних активів, млн. грн.	5 363,59	6 660,82	8 585,83	3 222,24	60,08
7. Фондовіддача	4,99	3,83	4,33	-0,66	-13,15
8. Фондомісткість	0,20	0,26	0,23	0,03	15,14
9. Фондоозброєність, млн. грн. /особу	151,90	236,07	321,87	169,97	111,90
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,76	4,27	5,08	0,32	6,72
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	757,77	903,96	1 394,51	636,74	84,03
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	17 346,88	29 736,16	19 729,10	2 382,22	13,73
13. Рентабельність господарської діяльності, %	9,86	11,46	9,80	-0,06	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Дані табл. 2.1 свідчать, що чистий дохід компанії за 2023 рік склав 43 645,22 млн. грн. , що на 70,83% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значне збільшення обсягів бізнесу, що, ймовірно, є результатом розширення мережі послуг та географії доставки, а також активної стратегії розвитку, включаючи розширення на міжнародні ринки.

Валовий прибуток компанії виріс на 76,84% до 12 150,71 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення маржі прибутку.

Операційний прибуток за 2023 рік досяг 7 442,10 млн. грн. , що є на 109,52% більше порівняно з 2021 роком. Це вказує на успішне зростання не лише доходів, але й операційної ефективності компанії.

Чистий прибуток за 2023 рік склав 4 278,85 млн. грн. , збільшившись на 69,82% порівняно з 2021 роком. Це також підтверджує стабільне фінансове зростання компанії, незважаючи на виклики, пов'язані з економічною

ситуацією в Україні.

Відзначено зменшення середньооблікової чисельності працівників на 7,17%, що може бути пов'язано з автоматизацією процесів або скороченням кадрового складу через оптимізацію внутрішніх процесів, хоча це не вплинуло негативно на результати фінансової діяльності. Продуктивність праці в 2023 році зросла на 84,03%, що підтверджує успіхи в автоматизації та ефективному використанні трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 13,73%. Це може бути як результатом загального економічного зростання компанії, так і підвищенням вимог до кваліфікації працівників для забезпечення більш високого рівня обслуговування.

Необоротні активи: їхня вартість збільшилася на 105,31%, що відображає інвестиції в довгострокову інфраструктуру, зокрема в основні засоби та логістичні потужності. Фондовіддача знизилася на 13,15%, що може вказувати на зростання активів без пропорційного зростання ефективності використання основних засобів. Фондомісткість зросла на 15,14%, що може свідчити про зростання потреби в основних засобах для обслуговування більшого обсягу послуг та збільшення масштабів бізнесу. Показник фондоозброєності зріс на 111,90%, що свідчить про збільшення основних засобів на одну особу та підвищення технологічного забезпечення працівників.

Оборотні активи: їхнє зростання на 60,08% також свідчить про оптимізацію фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності та розвитку. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 6,72%, що вказує на ефективніше використання оборотних активів і швидше обертання ресурсів.

Показник рентабельності господарської діяльності в 2023 році залишився майже на рівні 2021 року (9,80%), з незначним зниженням на 0,06%. Це свідчить про те, що компанія продовжує бути рентабельною, хоча й

із незначними коливаннями.

Отже, протягом 2021–2023 років ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне фінансове зростання за основними показниками, включаючи дохід, прибуток та продуктивність праці. Зростання активів та продуктивності свідчить про успішне масштабування та ефективне управління ресурсами. Зниження чисельності працівників не вплинуло на фінансові результати, що свідчить про високий рівень автоматизації та оптимізації. Це дозволяє компанії успішно реагувати на економічні виклики та підтримувати лідерські позиції на ринку експрес-доставки в Україні та за її межами.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»
у 2021-2023 рр., млн. грн.

Стаття	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25549,61	28 461,96	43 645,22	18095,61	70,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18678,51	21 095,66	31 494,51	12816,00	68,61
Валовий прибуток (збиток)	6 871,10	7 366,31	12 150,71	5 279,61	76,84
Інші операційні доходи	130,51	772,22	579,53	449,02	в 3,4 р.б.
Адміністративні витрати	2 298,39	1 873,08	3 495,12	1 196,73	52,07
Витрати на збут	685,75	603,90	1 234,71	548,96	80,05
Інші операційні витрати	465,45	578,93	558,31	92,86	19,95
Фінансові результати від операційної діяльності	3 552,02	5 082,62	7 442,10	3 890,08	109,52
Фінансові витрати	544,99	771,72	1 117,87	572,87	105,11
Фінансові результати до оподаткування	3 091,03	4 013,81	5 502,51	2 411,47	78,02
Чистий прибуток (збиток)	2 519,62	3 262,71	4 278,85	1 759,23	69,82

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки показує значний позитивний тренд у більшості статей, що свідчить про зростання ефективності діяльності компанії. Ось основні висновки з аналізу:

У 2023 році чистий дохід зріс на 70,83% порівняно з 2021 роком, досягнувши 43 645,22 млн. грн. . Це свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації послуг компанії.

Собівартість виросла на 68,61%, що також відображає зростання обсягів діяльності. Проте зростання доходу значно перевищує збільшення собівартості, що позитивно впливає на валовий прибуток.

Збільшення валового прибутку на 76,84% (до 12 150,71 млн. грн.) є результатом ефективного управління витратами та оптимізації діяльності.

Інші операційні доходи суттєво зросли в 3,4 рази, що може свідчити про підвищення ефективності в непрофільних напрямках або доходах від інших видів діяльності, таких як оренда чи комісійні.

Адміністративні витрати значно зросли на 52,07%, що є негативним фактором. Високі витрати можуть свідчити про необхідність вдосконалення процесів управління та зниження витрат на адміністративні потреби.

Витрати на збут зросли на 80,05%, що, ймовірно, пов'язано з розширенням клієнтської бази та необхідністю покращення маркетингових та логістичних процесів. Незначне збільшення інших операційних витрат на 19,95% вказує на стабільність у цій категорії та помірковане зростання витрат.

Операційний прибуток зріс на 109,52%, що є свідченням значного поліпшення ефективності основної діяльності компанії.

Фінансові витрати зросли на 105,11%. Це вказує на можливе збільшення витрат на обслуговування боргу або залучення нових фінансів для фінансування розширення діяльності.

Позитивна динаміка фінансових результатів до оподаткування (+78,02%) вказує на зростання прибутковості компанії. Чистий прибуток зріс на 69,82%, що є чудовим результатом для компанії, підтверджуючи її фінансову стабільність і здатність генерувати високий прибуток навіть за умов зростаючих витрат.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання всіх ключових фінансових показників, особливо чистого доходу та прибутку, що є ознакою ефективної стратегії розвитку. Водночас зростання витрат, зокрема адміністративних та на збут, вимагає уваги для забезпечення подальшого зростання рентабельності та ефективності управлінських процесів.

Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом у табл. 2.3-2.4.

Загальна сума необоротних активів значно зросла з 9533,06 млн. грн. в 2021 році до 17069,97 тис. грн. в 2023 році, що більше на 79,06%. Це свідчить про значне розширення активів, можливо, через інвестиції у нові основні засоби.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	953,31	62,04	1 202,56	61,62	1 706,99	63,81	753,69	79,06	1,76
Нематеріальні активи	23,23	1,51	20,30	1,04	24,53	0,92	1,98	5,59	-0,59
Основні засоби	683,88	44,51	802,67	41,13	1 212,09	45,31	528,21	77,24	0,80
Оборотні активи, в т.ч.:	583,21	37,96	748,96	38,38	968,21	36,19	385,00	66,01	-1,76
Запаси	35,38	2,30	58,75	3,01	55,59	2,08	20,22	57,14	-0,22
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	75,05	4,88	99,26	5,09	124,12	4,64	49,07	65,38	-0,24
Інша поточна дебіторська заборгованість	131,05	8,53	26,72	1,37	67,83	2,54	-63,22	-48,24	-5,99
Грошові кошти та їх еквіваленти	295,01	19,20	494,09	25,32	655,40	24,50	360,40	122,17	5,30
Разом	1 536,51	100	1 951,52	100	2 675,21	100	1 138,69	74,11	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Розглянемо характеристику майна ТОВ «Нова Пошта» за балансом у 2021-2023 роках.

Збільшення необоротних активів на 79,06% (+753,69 млн. грн.) у 2023 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про активне розширення довгострокових інвестицій, зокрема в основні засоби. Частка необоротних активів у загальній структурі активів компанії трохи зросла з 62,04% до 63,81%. Це може вказувати на значні капіталовкладення в розвиток інфраструктури та придбання нових засобів виробництва.

Основний внесок у зростання необоротних активів зробили основні засоби, що зросли на 77,24% (+528,21 млн. грн.), що вказує на суттєве оновлення та розширення активів компанії, таких як автопарк та інші матеріальні засоби.

Частка нематеріальних активів знизилась з 1,51% до 0,92%, а їх абсолютне значення збільшилося лише на 5,59% (+1,98 млн. грн.). Це свідчить про те, що компанія не зробила значних інвестицій у нематеріальні активи, такі як патенти, ліцензії чи програмне забезпечення, порівняно з іншими напрямками діяльності.

Оборотні активи за три роки зросли на 66,01% (+385,00 млн. грн.), однак їх частка у загальній структурі активів зменшилася з 37,96% до 36,19%. Це свідчить про те, що компанія спрямувала більше коштів на довгострокові активи, але оборотні активи також продовжують зростати, що вказує на збільшення поточної діяльності та необхідність фінансування операційних потреб.

Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 122,17% (+360,40 млн. грн.) є позитивним сигналом, вказуючи на зростання ліквідності компанії та її здатність швидко реагувати на фінансові потреби.

Дебіторська заборгованість також зросла на 65,38% (+49,07 млн. грн.), що може свідчити про розширення бізнесу, але при цьому важливо стежити за тим, щоб дебітори своєчасно виконували зобов'язання.

Інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 48,24% (-63,22 млн. грн.), що вказує на зменшення інших форм дебіторської заборгованості, які могли бути менш ліквідними.

У 2023 році загальна сума активів компанії зросла на 74,11% (+1 138,69 млн. грн.). Це свідчить про загальне збільшення обсягів діяльності та розширення компанії. Зростання активів в основному відбулося за рахунок необоротних активів та грошових коштів, що може свідчити про стабільну фінансову ситуацію та наявність ресурсів для подальшого розвитку.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» виявила значний ріст активів протягом розглянутого періоду, який демонструє позитивні тенденції у її розвитку та експансії. Збільшення вартості необоротних та оборотних активів свідчить про інтенсивні інвестиції у розвиток бізнесу та покращення ліквідності компанії.

Проаналізуємо пасиви ТОВ «Нова Пошта» за балансом у 2021-2023 роках у табл. 2.4.

Власний капітал ТОВ «Нова Пошта» зріс на 95,38% з 5568,26 млн. грн. у 2021 році до 10879,25 млн. грн. у 2023 році. Це є позитивним сигналом, оскільки компанія покращує свою фінансову стійкість, збільшуючи власні ресурси для фінансування своєї діяльності. Підвищення власного капіталу забезпечено значним ростом нерозподіленого прибутку.

Найбільше зростання відбулося в частині нерозподіленого прибутку, який збільшився на 93,32% – з 5247,90 млн. грн. у 2021 році до 10145,11 млн. грн. у 2023 році. Це свідчить про ефективне управління прибутком, що дозволяє компанії накопичувати власні ресурси для подальшого розвитку.

Статутний капітал залишився стабільним і не змінився протягом трьох років, що може свідчити про відсутність необхідності в додатковому інвестуванні у вигляді емісії нових акцій або внесків у компанію.

Таблиця 2.4

Характеристика джерел формування майна ТОВ «Нова Пошта» за балансом у
2021-2023 роках

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	5568,26	36,24	8468,18	43,39	10879,25	40,67	5 310,99	95,38	4,43
Статутний капітал	4,65	0,03	4,65	0,02	4,65	0,02	0	0,00	-0,01
Нерозподілений прибуток	5247,90	34,15	7750,40	39,71	10145,11	37,92	4897,20	93,32	3,77
Довгострокові зобов'язання	3643,53	23,71	3100,20	15,89	4336,88	16,21	693,35	19,03	-7,50
Поточні зобов'язання в т.ч.:	6153,34	40,05	7946,85	40,72	11535,93	43,12	5382,59	87,47	3,07
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1154,94	7,52	765,74	3,92	1870,94	6,99	715,99	61,99	-0,52
Поточні зобов'язання за розрахунками	1184,06	7,71	1404,60	7,20	1835,37	6,86	651,30	55,01	-0,85
Інші поточні зобов'язання	1774,84	11,55	2402,73	12,31	2588,99	9,68	814,15	45,87	-1,87
Разом	15365,13	100	19515,22	100	26 752,06	100	11386,93	74,11	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Довгострокові зобов'язання зросли на 19,03% з 3 643,53 млн. грн. у 2021 році до 4 336,88 млн. грн. у 2023 році. Це свідчить про залучення нових довгострокових ресурсів, ймовірно для інвестицій в основні засоби та розвиток.

Поточні зобов'язання значно зросли на 87,47%, що вказує на збільшення короткострокових зобов'язань компанії – від 6 153,34 млн. грн. у 2021 році до 11 535,93 млн. грн. у 2023 році. Це може бути пов'язано із зростанням обсягів виробництва та збільшенням оборотних активів.

Кредиторська заборгованість значно зросла на 61,99%, що свідчить про збільшення зобов'язань перед постачальниками, що може бути ознакою

розширення операційної діяльності.

Інші поточні зобов'язання також збільшилися на 45,87%, що може бути пов'язано з іншими короткостроковими зобов'язаннями, зокрема податковими або зобов'язаннями по заробітній платі.

Загальний обсяг зобов'язань зріс на 74,11%, що вказує на зростання потреби в зовнішньому фінансуванні для розвитку компанії. Це може бути як позитивним фактором для розширення діяльності, так і потенційним ризиком, якщо це призведе до занадто великого навантаження на фінансові зобов'язання.

Сума активів і джерел фінансування збільшилась відповідно на 74,11%, що є ознакою високих темпів зростання діяльності ТОВ «Нова Пошта».

У 2021-2023 роках ТОВ «Нова Пошта» значно збільшило свої власні ресурси, що дозволило компанії зберегти стабільність та активно розвиватися. Зростання активів і зобов'язань компанії свідчить про ефективне використання зовнішнього фінансування для підтримки бізнесу, водночас збільшення власного капіталу забезпечує більшу фінансову стійкість. Однак, високий темп зростання короткострокових зобов'язань потребує постійного контролю над ліквідністю та оптимізацією структури фінансування.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 2.5. Зниження загального коефіцієнта покриття (платоспроможності): з 0,95 у 2021 році до 0,84 у 2023 році (-0,11) свідчить про зменшення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Зниження коефіцієнта може вказувати на зростання фінансових ризиків, особливо в частині ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підвищився з 0,35 у 2021 році до 0,75 у 2023 році (+0,41), що є позитивним, оскільки свідчить про покращення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання ліквідними активами (без урахування запасів). Хоча показник залишається низьким (менше за

норму 1,0), він демонструє поліпшення фінансової стабільності.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. +/-
	2021	2022	2023	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,95	0,94	0,84	-0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,81	0,75	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,62	0,57	0,09
Робочий капітал, млн. грн.	-321,28	-457,28	-1853,84	-1532,56
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	37,96	38,38	36,19	-1,76
Коефіцієнт автономії	0,36	0,43	0,41	0,04
Маневреність робочого капіталу	-1,10	-1,28	-0,30	0,80
Коефіцієнт фінансової залежності	2,76	2,30	2,46	-0,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,06	-0,05	-0,17	-0,11
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,57	0,77	0,69	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,03	-0,04	-0,12	-0,08
Рентабельність продукції, %	36,79	34,92	38,58	1,79
Рентабельність господарської діяльності, %	9,86	11,46	9,80	-0,06
Рентабельність активів, %	16,40	16,72	15,99	-0,40
Рентабельність власного капіталу, %	45,25	38,53	39,33	-5,92

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,48 у 2021 році до 0,57 у 2023 році (+0,09), що також вказує на поліпшення в покритті найбільш термінових зобов'язань компанії високоліквідними активами.

Робочий капітал продовжує залишатися від'ємним (-1 853,84 млн. грн. у 2023 році), з покращенням від'ємного значення на 1 532,56 млн. грн. порівняно з 2021 роком. Це означає, що компанія все ще має недостатньо оборотних активів для фінансування поточної діяльності без залучення додаткових фінансових ресурсів. Від'ємний робочий капітал може бути ознакою фінансових труднощів або залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Частка оборотних активів зменшилась з 37,96% у 2021 році до 36,19% у 2023 році (-1,76%), що свідчить про зменшення пропорції ліквідних активів у

загальному обсязі майна компанії.

Зростання коефіцієнта автономії з 0,36 у 2021 році до 0,41 у 2023 році (+0,04) вказує на деяке зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування компанії, що є позитивним фактором для фінансової стабільності.

Маневреність робочого капіталу покращилась на 0,80 з -1,10 у 2021 році до -0,30 у 2023 році, що є позитивною зміною, оскільки це означає менше навантаження на короткострокові зобов'язання та більше можливостей для гнучкості у фінансуванні поточної діяльності.

Зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,76 у 2021 році до 2,46 у 2023 році (-0,30) вказує на зниження залежності від позикових коштів. Це є позитивним показником фінансової стійкості компанії, оскільки зменшується ризик залежності від зовнішніх фінансистів.

Зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу з -0,06 у 2021 році до -0,17 у 2023 році (-0,11) вказує на зниження здатності компанії використовувати власні ресурси для фінансування поточної діяльності.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань збільшилось з 0,57 у 2021 році до 0,69 у 2023 році (+0,12), що вказує на поліпшення співвідношення між власним капіталом і короткостроковими зобов'язаннями, зменшуючи фінансові ризики, пов'язані з оплатою поточних зобов'язань.

Зниження коефіцієнта фінансової стабільності з -0,03 у 2021 році до -0,12 у 2023 році (-0,08) свідчить про зростання фінансових труднощів у компанії, зменшення її здатності забезпечити стабільність через власні кошти.

Рентабельність продукції зросла з 36,79% у 2021 році до 38,58% у 2023 році (+1,79%), що свідчить про покращення ефективності продажів та управління витратами.

Рентабельність господарської діяльності знизилась з 9,86% у 2021 році до 9,80% у 2023 році (-0,06%), що вказує на незначне зниження ефективності

операційної діяльності.

Рентабельність активів знизилась з 16,40% у 2021 році до 15,99% у 2023 році (-0,40%), що вказує на зниження ефективності використання активів для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу знизилась на 5,92% з 45,25% у 2021 році до 39,33% у 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності використання власних коштів для генерування прибутку.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє поліпшення в деяких аспектах фінансового стану, зокрема в ліквідності та зниженні фінансової залежності від зовнішніх позик. Однак компанія все ще стикається з проблемами, такими як від'ємний робочий капітал та низька маневреність власного капіталу, що вимагає уваги до структури фінансування та управління поточною ліквідністю. Зниження рентабельності власного капіталу та активів також свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного зростання та прибутковості.

Загальний фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 роки свідчить про позитивні зрушення в деяких аспектах діяльності компанії, але також і про наявність певних фінансових труднощів, які потребують уваги для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Позитивні моменти:

1. ТОВ «Нова Пошта» покращила свої показники ліквідності. Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності зросли, що свідчить про поліпшення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання без необхідності залучати зовнішні кошти. Це є важливим сигналом стабільності в короткостроковому періоді.

2. Зростання коефіцієнта автономії вказує на збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування компанії, що є важливим аспектом фінансової стабільності та здатності до самофінансування.

3. Збільшення рентабельності продукції є свідченням ефективного

управління витратами та підвищенням ефективності продажів. Це показує, що компанія змогла зберегти конкурентоспроможність і збільшити прибутковість основної діяльності.

4. Зниження коефіцієнта фінансової залежності означає меншу залежність від позикових коштів. Це допомагає знизити ризики, пов'язані з виплатами відсотків по боргах і забезпечує більшу фінансову стабільність.

Проблеми та ризики:

1. Незважаючи на деяке поліпшення ситуації, компанія все ще має від'ємний робочий капітал, що означає, що її поточні активи недостатні для покриття поточних зобов'язань без залучення додаткових коштів. Це може бути ознакою високого рівня фінансових ризиків, зокрема у випадку різких змін на ринку чи інших непередбачених обставин.

2. Зниження коефіцієнта маневреності робочого капіталу та маневреності власного капіталу вказує на обмежену здатність компанії адаптуватися до змін і ефективно використовувати свої ресурси. Це може свідчити про недостатню гнучкість у фінансуванні та управлінні активами.

3. Зниження рентабельності активів і власного капіталу є тривожним сигналом. Це може вказувати на те, що компанія не використовує свої ресурси настільки ефективно, як раніше. Зниження рентабельності може бути результатом зростання витрат або недостатнього рівня інвестицій в ефективні проекти.

4. Хоча коефіцієнт фінансової стабільності показує зменшення ризиків у порівнянні з попередніми роками, негативне значення цього коефіцієнта вказує на те, що компанія може мати проблеми з довгостроковим забезпеченням стабільного фінансування без додаткових зовнішніх інвестицій або позик.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє деякі позитивні результати в покращенні ліквідності та фінансової стабільності. Однак для забезпечення стійкого росту і мінімізації фінансових ризиків компанії необхідно

поліпшити управління робочим капіталом, зосередитись на підвищенні рентабельності активів і власного капіталу, а також провести фінансову реструктуризацію для зменшення залежності від позикових коштів.

2.3. Оцінка системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

Ефективний HR-менеджмент дозволяє не лише залучати кваліфікованих працівників, але й утримувати таланти, підвищувати їх продуктивність і забезпечувати відповідність корпоративній культурі та цінностям компанії. У цьому розділі буде проведено оцінку системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта», включаючи аналіз її ключових складових: організаційної структури управління персоналом, системи мотивації, навчання та розвитку співробітників, а також корпоративної культури.

Основним органом управління ТОВ «Нова Пошта» є Рада директорів, яка визначає стратегію розвитку підприємства, спрямовану на підвищення прибутковості та підтримання стабільного фінансово-економічного становища підприємства.

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві забезпечується органом управління персоналом – департаментом роботи з персоналу.

Розвинені функціональні можливості цього відділу обумовлюють його складну структуру (рис. 2.3).

Структура органів управління персоналом чітко виділена за функціональними напрямками, що забезпечують системний підхід до реалізації HR-процесів. На рис. 2.3 представлена структура органу управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта». Її ключові елементи:



Рис. 2.3. Структура органу управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

1. Директор департаменту роботи з персоналом – очікує весь орган управління персоналом. Його функція виконується в координації діяльності підрозділів та реалізації загальної кадрової стратегії компанії.

2. Асистент директора департаменту – забезпечує адміністративну підтримку директора департаменту, включаючи організацію роботи, підготовку документації та комунікацію.

3. Керівник відділу кадрового адміністрування – відповідає за організацію роботи у сфері кадрового документообігу та дотримання трудового законодавства. У його підпорядкуванні:

- Провідний фахівець з кадрового адміністрування – займається впровадженням кадрових процедур і контролем за їх виконанням.

- Фахівці з кадрового адміністрування – забезпечує рутинну кадрову роботу (ведення документів, облік співробітників тощо).

- Провідний фахівець з охорони праці – відповідає за дотримання норм охорони праці.

- Фахівець з охорони праці – проводить інструктажі, контролює безпечні умови роботи.

4. Керівник відділу роботи з персоналом – займається розвитком персоналу, підбором та адаптацією кадрів. У його підпорядкуванні:

- Провідний фахівець з пошуку, підбору та адаптації персоналу – реалізує стратегії пошуку талантів, проводить співбесіди та забезпечує адаптацію нових працівників.

- Фахівці з пошуку, підбору та адаптації персоналу – ефективні операційні завдання з рекрутингу.

- Провідний фахівець з розвитку та навчання персоналу – організовує тренінги, підвищення кваліфікації та програми розвитку співробітників.

- Фахівці з розвитку та навчання персоналу – підтримують процеси навчання та оцінювання.

- Провідний фахівець з пільг та компенсацій – розробляє системи мотивації та компенсації.

- Фахівці з пільг та компенсацій займаються розрахунками та впровадженням програми соціальної підтримки.

Важливою складовою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є корпоративний університет, який забезпечує навчання менеджерів і спеціалістів. Корпоративне навчання стало ключовим елементом підвищення якості послуг та розширення діяльності компанії на міжнародному рівні.

Сучасна структура корпоративного університету була сформована наприкінці 2015 року за ініціативою акціонерів компанії. Команда КУ «Нова Пошта» включає різні посади, які наведені в таблиці 2.6.

Основною ідеєю діяльності Корпоративного університету ТОВ «Нова Пошта» є лише підтримка бізнесу через освітні програми. Головний акцент робиться на співпраці у створенні нових технологій, а також у розробці моделей професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Таблиця 2.6

Склад команди КУ «Нова Пошта»

Посада	Кількість, осіб
PhD	1
Lean Black belt	2
Lean Green belt	2
Lean Yellow belt	2
CMC Global (certificated management consultant)	2
Agile PM (IPMG International)	3
SCRUM майстер – 3 (IPMG International)	3
Project-manager ISO 21500:2012	1
Викладач REFA International	1
SO 20700:2017 «Керівництво з управлінського консультування»	2
Викладач Midlle managemtnt ICPM	3
Supply Management & Procurement Certification CSCMP SCPro™ Fundamentals	1
Transportation Operations CSCMP Certification	1
Warehousing Operations CSCMP Certification	1
Microsoft Excel profesional	1
VBA для Excel. Рівень 1,2	1
Analyzing Data with Power BI	1
РАЗОМ	28

Джерело: сформовано за даними сайту підприємства

Ключовими учасниками освітнього процесу є топ-менеджери, менеджери середньої ланки, висококваліфіковані спеціалісти та перспективні працівники з числа лінійного керівництва. Загалом послугами Корпоративного університету вже скористалися понад 3000 унікальних користувачів.

Викладачі університету мають багаторічний практичний досвід (понад 10 років) у своїй галузі та володіють міжнародними сертифікатами, які підтверджують їхню кваліфікацію.

Мета Корпоративного університету – створити комплексний шлях професійного розвитку для працівників, починаючи з першої керівної посади і до лідерських ролей у компанії. Кар'єрне зростання в ТОВ «Нова Пошта» організовано через обов'язкове проходження спеціальних програм навчання та складання кваліфікаційних іспитів або захисту пілотних проектів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура програм та кар'єрний розвиток КУ «Нова пошта»

Рівень посади	Категорія менеджменту	Обов'язкове навчання	Сертифікація / іспит
Топ менеджмент	1	Зовнішній MBA LEAN - Black Belt	Так Так
Середній менеджмент	2	Корпоративний MBA (внутрішній) LEAN - Red Belt NP (внутрішній)	Так Так
	3	Middle management курс LEAN - Green Belt NP (внутрішній) Підготовка до посади	Так Так Так
Початковий менеджмент	4	Line management курс LEAN - Yellow Belt NP (внутрішній) Підготовка до посади	Так Так Так
	5	Line management курс Підготовка до посади	Так Так

Джерело: сформовано за даними сайту підприємства

Корпоративний університет ТОВ «Нова Пошта» пропонує різноманітні навчальні програми, спрямовані на розвиток компетенцій працівників, підвищення їх кваліфікації та підтримку кар'єрного зростання. Усі програми структуровано за трьома основними напрямками: обов'язкові програми, програми професійного розвитку та індивідуальні програми.

1. Обов'язкові програми включають базове навчання, необхідне для виконання посадових обов'язків, а також сертифікаційні програми для вдосконалення управлінських і виробничих процесів:

- Підготовка до посади. Ця програма знайомить працівників з основними процесами, обов'язками та процедурами, які застосовуються на конкретній посаді. Навчання організовано здебільшого у форматі онлайн.

- LEAN-програми (Ощадливе виробництво). Навчання за цією системою включає три рівні сертифікації:

- Жовтий пояс Н. П. : базові знання про теорію ощадливого виробництва та аналіз процесів.

- Зелений пояс Н. П. : опанування інструментів удосконалення процесів створення цінності.

- Червоний пояс НП : вміння створювати дорожні карти розвитку та

досягнення цілей. Програми містять сертифіковані фахівці з міжнародним досвідом.

- Управлінські сертифікації. Програми для лінійних і середніх менеджерів, які підтверджують здатність ефективно вирішувати управлінські задачі. Наприклад, курс для *середнього менеджменту* включає 32 інструменти, практичні завдання та управлінські ключі.

- MBA менеджмент. Це поглиблена програма організаційного управління, яка триває понад рік і завершується кваліфікаційним проєктом. Навчання в рамках курсу за участю експертів з бізнес-шкіл і акціонерів компанії.

2. Програми професійного розвитку спрямовані на розвиток спеціалізованих знань у галузях, як фінанси, маркетинг, ІТ, логістика тощо. Частина курсів розроблена внутрішньо, інші – реалізуються із залученням зовнішніх викладачів. Працівники також мають можливість проходити навчання на зовнішніх семінарах і тренінгах.

3. Програми індивідуального розвитку забезпечують можливості персоналізованого навчання для менеджерів і спеціалістів. Вони включають участь у відкритих програмах Корпоративного університету, зовнішніх тренінгах або курсах, організованих для участі експертів із ринку.

Усі програми Корпоративного університету виділено на чотири основні категорії:

- Загальний менеджмент.
- Обов'язкові професійні програми.
- Розвиток навичок.
- Особистісний розвиток (soft skills).

Усього у Корпоративного університету є 64 актуальні програми тривалістю від 8 до 124 годин. Ці програми створюють сприятливі умови для безперервного розвитку працівників, підтримуючи їх професійне та кар'єрне зростання.

Розвиток персоналу є важливою складовою стратегією успіху будь-якої компанії. ТОВ «Нова Пошта», як найбільший поштовий оператор України, приділяє значну увагу навчанню та розвитку своїх співробітників. Компанія активно інвестує в освітні програми та тренінги, забезпечуючи працівників необхідними знаннями та навичками для продуктивної роботи.

В умовах сучасної України, де соціальні зміни та проблеми вимагають швидкої адаптації, ТОВ «Нова Пошта» демонструє проактивний підхід. Ще до того, як соціальні трансформації стали недостатністю, компанія почала впроваджувати внутрішні зміни. Наразі вона реалізує низку ініціатив, зокрема програми реінтеграції ветеранів, підтримки молоді та перекваліфікації жінок. Ці проекти включають професійне навчання, психологічну підтримку та адаптацію до нових умов роботи.

Розглянемо показники руху персоналу ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2023 роках (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2023 роках

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2023/2021	
				+/-	%.
Середня чисельність працівників, ос.	33 717	31 486	31 298	-2 419	-7,17
Коефіцієнт з прийому працівників,%	7,93	15,20	14,96	7,03	88,65
Коефіцієнт щодо звільнення працівників,%	2,37	11,35	13,85	11,48	484,39
Коефіцієнт плинності кадрів,%	10,3	26,55	28,81	18,51	179,71
Частка працівників, які працювали на підприємстві більше року,%	61,73	67,17	64,99	3,26	5,28

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

З таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки щодо динаміки показників руху персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 роках:

Середня чисельність працівників за період з 2021 по 2023 роки знизилась на 2 419 осіб (або 7,17%). Це свідчить про певне скорочення чисельності персоналу, що може бути пов'язано з різними факторами, такими

як зміни в стратегії компанії, автоматизація процесів чи вимушене зменшення штату через економічні умови.

Коефіцієнт з прийому працівників значно зріс на 7,03 відсоткових пункти (або 88,65%) у порівнянні з 2021 роком, що відображає значне збільшення активності на ринку праці. Це може свідчити про компанію як активного роботодавця, який збільшив кількість наймів для компенсації звільнень або задоволення потреб у нових працівниках через розширення бізнесу.

Коефіцієнт щодо звільнення працівників збільшився на 11,48 відсоткових пункти (або 484,39%). Цей значний ріст може свідчити про високий рівень звільнень у компанії, що вказує на можливі проблеми з утриманням кадрів, такі як негативні умови праці, зміни в корпоративній культурі або зовнішні фактори (наприклад, нестабільна економічна ситуація, пандемія чи війна).

Коефіцієнт плинності кадрів також показав значне збільшення на 18,51 відсоткових пункти (або 179,71%), що підтверджує високий рівень текучості кадрів, який вказує на нестабільність у персоналі. Це може бути наслідком факторів, таких як інтенсивні звільнення, скорочення штату або інші зовнішні чинники, що впливають на організацію.

Частка працівників, які працюють на підприємстві більше року зросла на 3,26 відсоткових пункти (або 5,28%), що вказує на певну стабільність у частці лояльних співробітників компанії. Це позитивний фактор, оскільки демонструє збереження досвідчених кадрів навіть в умовах змін.

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Нова Пошта» свідчить про значне збільшення плинності кадрів та звільнень, що може бути наслідком економічної нестабільності чи інших зовнішніх факторів. Водночас, компанія активно займається наймом нових співробітників, але для стабільності необхідно впроваджувати заходи для зниження рівня текучості та покращення утримання кадрів.

Кадрова політика компанії спрямована на утримання співробітників та створення комфортних умов праці. Це включає навчання в корпоративному університеті, страхування життя та здоров'я, офіційне працевлаштування із «білою» заробітною платою та перспективи кар'єрного росту.

Актуальні виклики у сфері управління персоналом в умовах війни на думку HR-фахівців ТОВ «Нова Пошта» після початку активної фази повномасштабної війни (24.02.2022) наведені на рис. 2.4.

Згідно з даними, найбільшими викликами, на думку HR-фахівців, є:

1. Безпека працівників (74 бали) – цей фактор є найважливішим, оскільки забезпечення безпеки працівників є першочерговим завданням у умовах війни.

2. Підтримка продуктивності команд (56 бали) – в умовах непередбачуваних ситуацій важливо зберігати ефективність роботи команд.

3. Забезпечення неперервності робочих процесів (49 бали) – збереження безперебійної роботи компанії, навіть в умовах війни, є важливим аспектом для стабільності бізнесу.



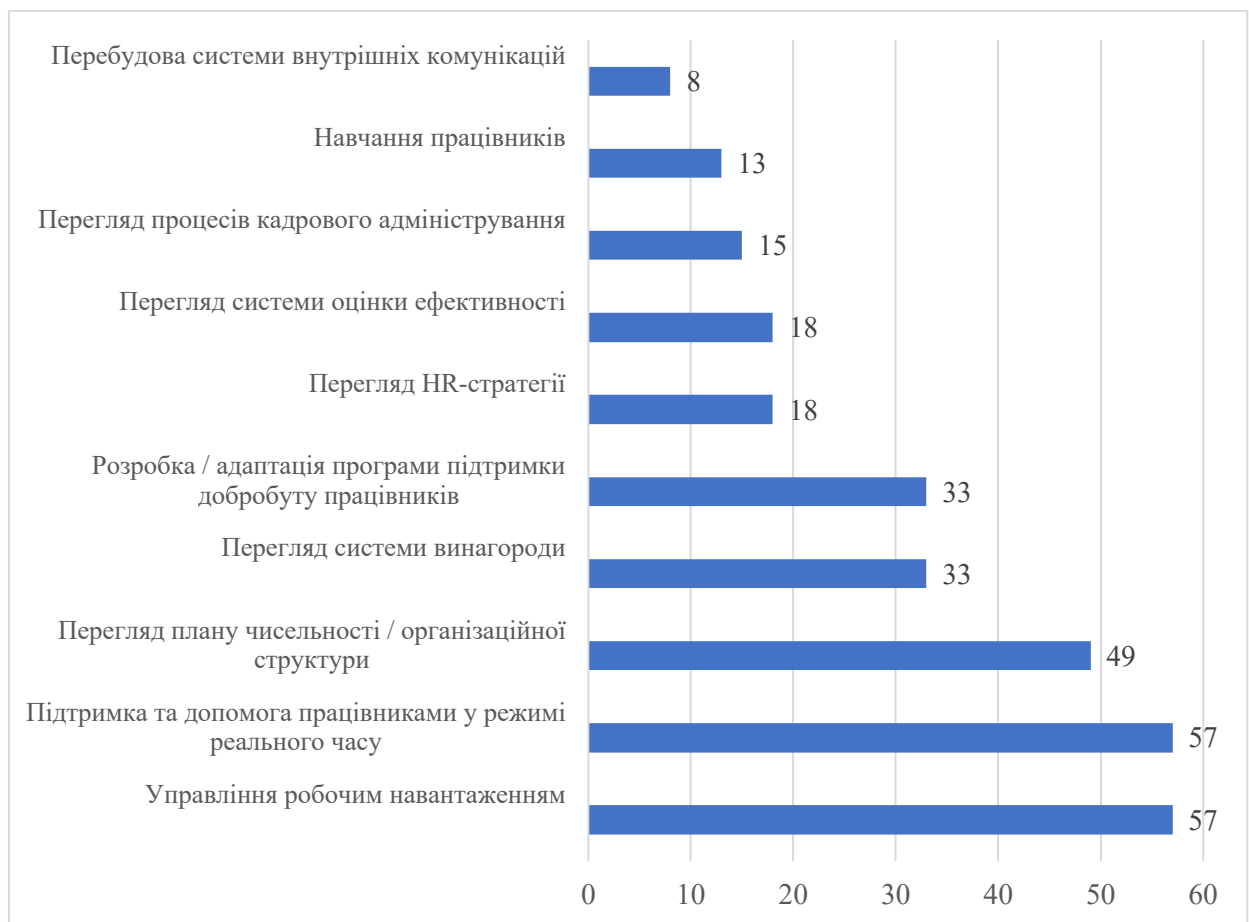
*HR-фахівцям було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори

Рис. 2.4. Актуальні виклики у сфері управління персоналом в умовах війни, %

Інші важливі фактори, такі як утримання ключових працівників (21 бали), необхідність скорочення витрат (39 бали) та нерівномірне завантаження команд (39 бали), також визнані важливими, але в меншій мірі.

Ці результати вказують на пріоритетність безпеки та стабільності роботи в умовах війни, що відображає стратегічний підхід компанії до управління персоналом в екстремальних умовах.

Актуальні пріоритети ТОВ «Нова Пошта» у сфері управління персоналом під час війни наведено на рис. 2.5.



*HR-фахівцям було запропоновано обрати 3 найважливіші, на їх думку, фактори

Рис. 2.5. Актуальні пріоритети ТОВ «Нова Пошта» у сфері управління персоналом під час війни

На зображенні представлено графік, що відображає актуальні пріоритети ТОВ «Нова Пошта» у сфері управління персоналом під час війни, згідно з думкою HR-фахівців компанії.

Згідно з результатами, найважливішими пріоритетами є:

1. Підтримка та допомога працівникам у складних умовах (57 балів) – цей фактор займає лідерську позицію, оскільки в умовах війни важливо забезпечити підтримку працівників.

2. Управління робочим навантаженням (57 балів) – оптимізація робочого навантаження є критично важливою для збереження ефективності команд в умовах кризи.

3. Перегляд плану чисельності та структури персоналу (49 балів) – цей фактор підкреслює необхідність адаптації чисельності та організаційної структури відповідно до нових викликів.

Інші важливі пріоритети, такі як розробка/адаптація програм підтримки (33 бали), перегляд HR-стратегії (33 бали) і перегляд процесів кадрового забезпечення (15 балів), також мають значення, але не є настільки критичними, як перераховані вище.

Ці пріоритети відображають стратегічний підхід ТОВ «Нова Пошта» до управління персоналом в умовах війни, з акцентом на підтримку працівників, оптимізацію робочих процесів і адаптацію до нових умов.

У 2023 році HR-фахівці компанії переглянули підходи до найму персоналу в контексті мобілізаційних ризиків, які суттєво впливають на ринок праці. Із найбільших викликів стало зменшуватися менше працевлаштованих чоловіків. У компанії відкрито понад 1400 вакансій у різних місцях, серед яких найбільший попит мають кур'єри, води, вантажники та приймальники. Складнощі у пошуку персоналу обумовлені потребою в бронюванні працівників, що стало ключовим інструментом збереження кадрів.

Компанія також активно залучає до роботи молодь. Близько третини персоналу складають студенти, для яких «Нова Пошта» стала першим місцем роботи. Гнучкий графік, можливість працювати без досвіду та індивідуальні карти кар'єри дозволяють студентам підключати роботу та навчання.

З 2024 року компанія розширює програму навчальної практики для

студентів, що підтримує співпрацю з освітніми закладами. Практикантам пропонують стипендії та перспективи працевлаштування після завершення навчання. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» забезпечує молоді можливість професійного старту, що позитивно впливає на кадровий резерв компанії.

У сучасних реаліях жінки починають обіймати посади, які традиційно вважалися «чоловічими», хоча цей процес залишається повільним. У ТОВ «Нова Пошта» на таких посадах працюють три жінки-дальнобійниці та 28 жінок-водіїв мікроавтобусів і пікапів для кур'єрської доставки. Однак частина таких працівників є незначною, і попит серед жінок на цій посаді поки що невеликий. Наприклад, під час тижневої рекламної кампанії в телеграм-каналах, спрямованих на пошук кур'єрів, з 460 кандидатів лише 130 були жінками. З них працювало лише два, але більшість сподівалася на роботу в пішій доставці.

Для підвищення доступності фізично важких посад як для чоловіків, так і для жінок, компанія активно працює над спрощенням виробничих процесів. У цих рамках змінюються тестування екзоскелетів для зниження навантаження на спину, закуповуються електричні ролики для переміщення навантажувачів на терміналах, а також впроваджуються спеціальні візки для кур'єрів, щоб полегшити доставку посилок.

Компанія також реалізує програми перекваліфікації для жінок. Крім того, у співпраці з організацією Reskilling Ukraine 25 жінок отримали водійське посвідчення категорії С. Міністерство інфраструктури України ініціювало співпрацю з ТОВ «Нова Пошта» для подальшого працевлаштування жінок, які завершили навчання за програмами міністерства. без цієї спільноти з ГО «Дівчата» компанія провела єдину ціль на залучення жінок до роботи на сортувальних терміналах.

Окремим напрямком діяльності компанії є адаптація ветеранів і ветеранок до робочого середовища. Для цього ТОВ «Нова Пошта» впровадила спеціальні програми, які включають навчання керівників

взаємодії з ветеранами. Навчальний курс акцентує увагу на правилах комунікації, управлінні психологічним станом працівників і створенні комфортних умов роботи. Розробка цієї програми базувалася на аналізі світового досвіду, зокрема практики з Ізраїлю та США, а також на основі співпраці з партнерами. Завдяки цьому ви можете створити унікальну програму, яка відповідає сучасним потребам і враховує кращі міжнародні підходи.

Підтримка мобілізованих співробітників передбачає:

- 30 календарних днів оплачуваної відпустки для реабілітації та медичних обстежень.
- Підвищену страховку на 250 тисяч гривень на рік.
- Індивідуальну адаптацію працівників після повернення до роботи або допомогу у зміні професійної спрямованості.

ТОВ «Нова Пошта» є компанією соціальної відповідальності через програми підтримки сімей загиблих співробітників. Наразі щомісячну допомогу у розмірі 10 тисяч гривень підтримує 66 дітей загиблих колег до досягнення ними повноліття. Крім того, вони мають право на одноразовий грант у 12,5 тисячі доларів на здобуття освіти.

У 2020 році ТОВ «Нова Пошта» впровадила систему оцінювання лояльності та задоволеності працівників eNPC, що дозволяє проводити оцінки двічі на рік. Основним призначенням цієї системи є створення відкритого діалогу з працівниками, вислуховування їхніх думок та вдосконалення процесів, які важливі для них. Система спрямована на формування об'єктивного зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати стратегію управління персоналом та підвищувати ефективність роботи компанії.

Оцінка задоволеності працівників протягом місяця, що дозволяє компанії відстежувати динаміку настроїв серед персоналу. Відповідно з останніми даними:

- Задоволеність заробітною платою зросла на 18% за два роки.
- Умови праці покращилися на 8%.
- Система штрафів залишилася без змін, але потребує подальшого вдосконалення.

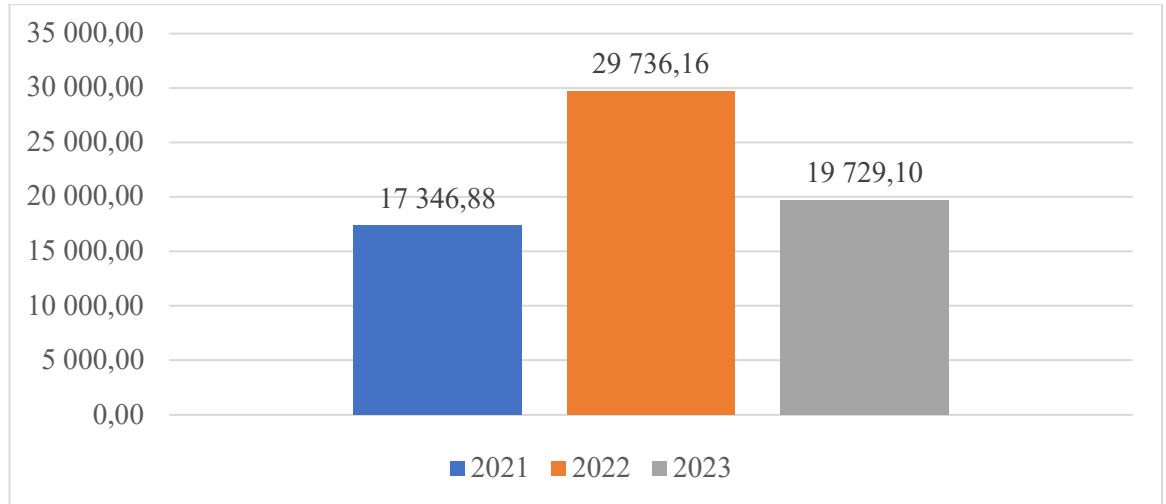


Рис. 2.6. Середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2023 роках, грн

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Водночас, питання навчання та кар'єрного зростання вимагають удосконалення. Близько половини працівників відділень і терміналів сприймають навчання як формальний процес, що обмежує ефективність практичного застосування знань. Також спостерігається прозора системи кар'єрного зростання та формування кадрового резерву створює перешкоди для професійного розвитку працівників.

Процеси нарахування заробітної плати та компенсації здійснюються відповідно до законодавства України, однак у сфері демаркації та управління соціальними виплатами високі навантаження на відповідних працівників. Це необхідно про необхідність подальшої оптимізації та автоматизації цих процесів.

Розглянемо ключові HR-метрики, які визначають обсяг роботи з підбору персоналу (див. таблицю 2.9).

Таблиця 2.9

HR-метрики, які визначають обсяг робіт з добору персоналу

Показник	2021	2022	2023
Рівень плинності кадрів, %	10,3	26,55	28,81
Інтенсивність обороту із прийняття, %	7,93	15,20	14,96
Середня тривалість закриття вакансій, днів	24	22	35

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз HR-метрик для ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2023 роках дає змогу оцінити ефективність роботи з добору персоналу:

Рівень плинності кадрів за три роки демонструє значне зростання, від 10,3% у 2021 році до 28,81% у 2023 році. Це вказує на зростання рівня плинності кадрів, що може бути ознакою нестабільності в організації або недостатньої ефективності у збереженні працівників.

Інтенсивність обороту із прийняття також зросла з 7,93% у 2021 році до 14,96% у 2023 році. Це свідчить про збільшення активності у наймі працівників, що може бути необхідним кроком для компенсації високого рівня плинності кадрів. Водночас така інтенсивність може вказувати на труднощі в утриманні вже прийнятих працівників.

Середня тривалість закриття вакансій збільшилася з 24 днів у 2021 році до 35 днів у 2023 році. Це може бути сигналом про те, що компанії важче знайти і залучити необхідних кандидатів, що може бути пов'язано з підвищеними вимогами до кандидатів, обмеженим ринком праці або змінами в стратегії підбору персоналу.

За період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Нова Пошта» стикається з проблемами високої плинності кадрів і труднощами в закритті вакансій. Зростання рівня текучості та тривалості закриття вакансій свідчить про необхідність оптимізації процесу добору персоналу, покращення умов для утримання кадрів та посилення фокусу на стабільності команди.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» продовжує вдосконалювати кадрову політику, спрямовану на підтримку, навчання та розвиток персоналу, що

позитивно впливає на рівень задоволеності працівників і забезпечує загальну ефективність компанії.

Одним із ключових завдань на 2023 рік було забезпечено професійне зростання та розвиток співробітників з одночасним утриманням балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Це завдання є складним для великої та динамічної компанії, але підтримує впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів і створення можливостей для кар'єрного розвитку, зокрема, через чітке планування кар'єрного шляху та розвитку персоналу.

Оцінка кандидатів на резерв для підвищення в цьому році щорічно, при цьому важливому значенні надається оцінка не лише тих, хто претендує на підвищення, а й усіх керівників і спеціалістів. Оцінка керівників включає визначення відповідності їх посади, можливості для розвитку та просування, а також виявлення недоліків, що потребують коригування. Важливою частиною цього процесу є атестація, яка допоможе підвищити якість роботи працівників і змінити рівень їхньої кваліфікації відповідно до вимог посади.

Усі ці заходи спрямовані на створення атмосфери розвитку та підтримки співробітників компанії, що забезпечує лише не професійне зростання, а й підвищення лояльності та задоволеності працівників.

Тренінги та розвиток персоналу є основним напрямком стратегії ТОВ «Нова Пошта», підтверджуючи численні ініціативи та програми, які компанія реалізує для своїх співробітників. Одним з основних аспектів є організація різноманітних тренінгів, спрямованих на розвиток професійних навичок співробітників, таких як управління проектами, комунікація та ефективне використання програмного забезпечення. Це дозволяє співробітникам здобувати необхідні знання для виконання своїх обов'язків і використовувати їх на практиці.

Компанія також підтримує можливості для самоосвіти, надаючи доступ до онлайн-курсів і ресурсів, що дозволяє працівникам самостійно

вдосконалювати свої знання та навички. Важливим елементом є програма наставництва та коучингу, де кожен новий співробітник отримує підтримку від наставника, що сприяє швидкій та ефективній адаптації до нової ролі.

Сучасні технології, такі як електронні платформи для навчання, дають можливість створювати інтерактивні курси та матеріали, що забезпечують зацікавленість співробітників у навчанні та дозволяють відслідковувати їхній прогрес. Це додатково виявляти слабкі місця і надавати додаткові ресурси для подальшого розвитку.

Нова Пошта продовжує інвестувати в розвиток персоналу, що дозволяє компанії мати висококваліфікованих працівників і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Розвиток персоналу стимулює мотивацію працівників і підвищує їхню задоволеність від роботи, що позитивно впливає на ефективність роботи компанії в цілому.

Проект «Продуктивність через навчання у воєнних умовах», який був визнаний національним проектом 2023 року, є підтвердженням того, що навіть у складних умовах війни Нова Пошта змогла адаптувати свої навчальні програми та досягти значного покращення операційних результатів, розвиваючи найбільш талановитих та перспективних співробітників через систему позитивної селекції та кар'єрного зростання. Це сприяло зміцненню конкурентних позицій компанії навіть в умовах викликів.

Оцінка системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія стикається з певними викликами в управлінні персоналом, особливо в умовах постійних змін, спричинених зовнішніми факторами, такими як війна та зміни на ринку праці.

1. Високий рівень плинності кадрів, що зріс з 10,3% у 2021 році до 28,81% у 2023 році, свідчить про проблеми з утриманням персоналу. Це може бути результатом нестабільності в умовах війни, а також недостатньої мотивації працівників або відсутності ефективних стратегій лояльності.

2. Інтенсивність обороту з прийняття працівників зросла, що вказує на

підвищену потребу в нових кадрах для заміщення вакантних посад через звільнення або відтік кадрів. Це створює додаткові навантаження на процеси підбору і адаптації нових працівників.

3. Збільшення середньої тривалості закриття вакансій до 35 днів в 2023 році свідчить про ускладнення процесу найму, що може бути пов'язано з високими вимогами до кандидатів або обмеженістю вибору на ринку праці.

Загалом, система HR-менеджменту потребує вдосконалення для підвищення ефективності набору, адаптації та утримання персоналу. Необхідно впроваджувати заходи щодо зниження плинності кадрів, покращення умов праці, підвищення мотивації працівників і зменшення часу на закриття вакансій. Важливо також звернути увагу на розробку програм професійного розвитку та адаптації для працівників, що допоможе підвищити лояльність та залученість персоналу в умовах складної економічної та політичної ситуації.

Висновки до розділу 2

В результаті діагностики ефективності навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» можна зробити наступні висновки.

1. Згідно з соціологічними дослідженнями, «Нова пошта» є love mark для багатьох українців – сервісом, яким користуються регулярно та з задоволенням, а також рекомендують іншим. Заснована в 2001 році, ТОВ «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних і дистрибуційних послуг, від доставки документів і дрібних посилок до великих вантажів. Завдяки її послугам тисячі підприємців мають змогу розвивати свій бізнес як в Україні, так і за кордоном. ТОВ «Нова Пошта» забезпечує найшвидшу доставку в Україні, щодня доставляючи 1,5 млн. посилок та вантажів. У її мережі є понад 11 400 відділень та 15 500 поштоматів. В 2023 році компанія

відправила 412 млн посилок, що на 30% більше, ніж у 2022 році. Окрім того, Нова пошта є одним з найбільших роботодавців в Україні, з чисельністю персоналу 42 000 осіб, з яких 32 000 працюють безпосередньо в компанії, а ще 10 000 – у її партнерах.

2. Фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта» характеризується стабільним доходом, який обумовлений високим попитом на логістичні послуги в Україні. Компанія демонструє вражаючі результати у зростанні доходів, що є свідченням ефективного управління та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Доходи компанії значною мірою забезпечуються за рахунок розширення обсягу послуг, покращення обслуговування клієнтів та інвестицій у технології, що оптимізують процеси доставки.

ТОВ «Нова Пошта» показує позитивну динаміку зростання доходів та прибутків, а також демонструє високу рентабельність своєї діяльності. Однак, для забезпечення стійкого розвитку необхідно уважно враховувати фінансові та економічні виклики та розробляти стратегії для їх вирішення. За період з 2021 по 2023 роки основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» демонструють значне зростання. Чистий дохід компанії зріс із 25 549 607 тис. грн у 2021 році до 43 645 219 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення на 70,83%. Така динаміка, ймовірно, пов'язана з розширенням асортименту послуг або збільшенням обсягів їх надання. Відбулося значне збільшення обсягів активів компанії, що може бути індикатором росту бізнесу та розширення його діяльності. Хоча деякі показники рентабельності, такі як рентабельність господарської діяльності та рентабельність активів, показали певне зменшення, проте рентабельність продукції та рентабельність власного капіталу підвищилися.

3. Оцінка системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія стикається з певними викликами в управлінні персоналом, особливо в умовах постійних змін, спричинених зовнішніми факторами, такими як війна та зміни на ринку праці. Високий рівень плинності кадрів, що зріс з

10,3% у 2021 році до 28,81% у 2023 році, свідчить про проблеми з утриманням персоналу. Це може бути результатом нестабільності в умовах війни, а також недостатньої мотивації працівників або відсутності ефективних стратегій лояльності. Інтенсивність обороту з прийняття працівників зросла, що вказує на підвищену потребу в нових кадрах для заміщення вакантних посад через звільнення або відтік кадрів. Це створює додаткові навантаження на процеси підбору і адаптації нових працівників. Збільшення середньої тривалості закриття вакансій до 35 днів в 2023 році свідчить про ускладнення процесу найму, що може бути пов'язано з високими вимогами до кандидатів або обмеженістю вибору на ринку праці.

Загалом, система HR-менеджменту потребує вдосконалення для підвищення ефективності набору, адаптації та утримання персоналу. Необхідно впроваджувати заходи щодо зниження плинності кадрів, покращення умов праці, підвищення мотивації працівників і зменшення часу на закриття вакансій. Важливо також звернути увагу на розробку програм професійного розвитку та адаптації для працівників, що допоможе підвищити лояльність та залученість персоналу в умовах складної економічної та політичної ситуації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства

Система HR-менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, адже саме людський капітал є основним драйвером розвитку та конкурентоспроможності. Удосконалення підходів до управління персоналом дозволяє підвищити рівень мотивації, залученості співробітників, а також оптимізувати процеси, пов'язані з їх професійним розвитком і продуктивністю. У цьому розділі розглянемо сучасні методи та інструменти HR-менеджменту, спрямовані на адаптацію підприємства до динамічних змін ринку та створення умов для сталого розвитку організації.

Ефективність функціонування ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить від якості людського капіталу, що визначається професійними вміннями, компетенціями, мотивацією працівників і їхньою готовністю активно сприяти досягненню цілей компанії. Незалежно від обраного управлінського підходу, успішність його реалізації залежить від наявності висококваліфікованих співробітників, здатних забезпечити ефективне виконання стратегічних завдань.

Підприємства, як невід'ємна частина економічної та соціальної системи, реалізують економічні, науково-технічні, виробничі й соціальні цілі. Їх діяльність сприяє розвитку ринку праці, зокрема через залучення та підтримку людських ресурсів на національному рівні. Управління персоналом є однією з ключових складових управлінської системи компанії, і раціональна побудова цієї системи визначає здатність підприємства досягати стратегічних завдань та підтримувати стабільність у конкурентному

середовищі. Водночас важливу роль відіграють не лише професійні якості персоналу, а й компетентність менеджменту, адже недостатній рівень кваліфікації керівників може гальмувати розвиток кадрового потенціалу, формування резерву кадрів та забезпечення стабільності кадрового складу.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на стан національного ринку праці, спричинивши значний відтік інтелектуального капіталу через міграцію населення. Це особливо актуально для підприємств, що потребують висококваліфікованих працівників, адже втрата таких кадрів ускладнює їх заміщення. У таких умовах стратегічна кадрова політика, спрямована на задоволення потреб працівників, може стати дієвим інструментом збереження і розвитку людського капіталу.

Для ТОВ «Нова Пошта» управління персоналом є одним із пріоритетних напрямів, оскільки людський ресурс – це основний актив компанії, яка надає інноваційні послуги. Від рівня професіоналізму, креативності та компетентності співробітників залежить не лише конкурентоспроможність і репутація підприємства, але й здатність відкривати нові ринкові можливості. Мотивовані та задоволені умовами праці працівники зазвичай виявляють високу залученість, що позитивно впливає на корпоративну культуру та сприяє зменшенню плинності кадрів. Висококваліфікований персонал також є важливим чинником успішного впровадження змін і адаптації компанії до нових викликів.

Разом з тим, персонал є складним об'єктом управління через суб'єктивні інтереси та мотиви, які не завжди узгоджуються з цілями організації. Працівники можуть самостійно приймати рішення, оцінювати управлінські вимоги та стандарти, що створює певні труднощі для менеджменту. Зосереджуючись на фінансових, виробничих чи маркетингових аспектах, керівники інколи недооцінюють значення кадрової політики, що може призвести до втрати цінних кадрів і зниження

інтелектуального потенціалу компанії, особливо в умовах нестабільності, викликаній війною.

Таким чином, процеси управління персоналом підпадають під значний вплив викликів сучасного середовища, зокрема тих, що виникли внаслідок воєнних дій, і потребують особливої уваги та адаптації до нових умов (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вплив війни на процесу управління персоналом та управлінські дії задля збереження та розвитку людського капіталу

Джерело: [72, с. 149]

Людський капітал є стратегічним ресурсом, що визначає успіх будь-якої компанії, особливо в умовах кризи. Для ТОВ «Нова Пошта», як лідера у сфері логістичних послуг в Україні, цей ресурс відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптації до турбулентного середовища. Повномасштабна війна в Україні спричинила

суттєві зміни на ринку праці, викликавши дефіцит кадрів, зокрема молодих фахівців, і реструктуризацію кадрового складу через міграційні процеси. Це створює нові виклики для управління персоналом, але водночас відкриває можливості для перегляду підходів до роботи з людським капіталом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виклики управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» під час війни

Виклик	Можливість розвитку
1. Деювеналізація як виклик для інноваційності компанії	Втрата молодих спеціалістів через еміграцію та демографічні зміни знижує інноваційний потенціал компаній. Для «Нової Пошти» це означає необхідність впровадження нових програм розвитку молодих талантів та залучення їх до роботи в Україні.
2. Реструктуризація кадрового складу та адаптація до регіональних змін	Масштабне переміщення населення вплинуло на доступність кваліфікованих працівників у різних регіонах. Компанії необхідно враховувати особливості локального ринку праці, адаптувати зарплатні пропозиції та впроваджувати системи внутрішнього рекрутменту.
3. Навчання та перепрофілювання як інструменти збереження людського капіталу	В умовах дефіциту кадрів ефективним рішенням стає інвестиція в навчання та перекваліфікацію персоналу. «Нова Пошта» може створити програми для ветеранів, працівників передпенсійного віку та інших категорій, забезпечуючи їх адаптацію до нових ролей.
4. Конкурентні зарплати та утримання персоналу	Зростання конкуренції з європейськими роботодавцями вимагає перегляду політики оплати праці. Компанія має забезпечити конкурентні умови, пропонуючи не лише фінансові стимули, але й соціальні пакети та можливості професійного зростання.
5. Формування сенсів і корпоративної місії	У складний час важливо мотивувати працівників через усвідомлення значущості їхньої роботи. Корпоративна місія, пов'язана з підтримкою економіки країни та сприянням наближенню перемоги, може стати джерелом натхнення для колективу.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Нова Пошта» стикається зі значними викликами у сфері управління персоналом, але ці труднощі можуть стати рушійною силою для вдосконалення кадрових практик. Завдяки інвестиціям у навчання, модернізації підходів до управління персоналом і формуванню сильних

корпоративних цінностей, компанія зможе не лише втримати свої позиції, а й посилити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Проблемні питання та варіанти їх вирішення для ТОВ «Нова Пошта»

Проблемне питання	Варіанти вирішення проблеми
Дефіцит молодих фахівців та інноваційного потенціалу	- Створення стажувальних програм для молоді та студентів.
	- Проведення профорієнтаційних заходів у навчальних закладах.
	- Підтримка молодих підприємців через партнерські ініціативи.
Реструктуризація кадрового складу	- Впровадження системи внутрішнього рекрутменту для перерозподілу кадрів між регіонами.
	- Використання цифрових технологій для оптимізації управління кадровими потоками.
	- Запровадження гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи.
Забезпечення конкурентоспроможності зарплат	- Аналіз ринку праці та адаптація зарплат до ринкових умов.
	- Впровадження бонусних програм, соціальних пакетів та нематеріальних мотиваційних інструментів (наприклад, страхування).
	- Перегляд умов оплати для критично важливих позицій у регіонах з дефіцитом кадрів.
Розвиток системи навчання та перепрофілювання персоналу	- Розробка внутрішніх освітніх програм для перепрофілювання працівників.
	- Створення корпоративного університету або платформи для онлайн-навчання.
	- Впровадження наставництва для нових співробітників.
Побудова стійкої корпоративної культури	- Розробка програми мотивації, що акцентує увагу на ролі працівників у досягненні загальної місії компанії.
	- Регулярна комунікація з працівниками про успіхи компанії та їхній внесок.
	- Організація заходів для згуртування колективу та формування лояльності.
Залучення зовнішніх партнерів для підтримки людського капіталу	- Партнерство з державними органами для створення спільних програм підтримки працівників.
	- Співпраця з університетами та навчальними центрами для підготовки нових фахівців.
	- Участь у міжнародних проєктах для обміну досвідом та залучення додаткових ресурсів.

Джерело: сформовано автором

Отже, задля збереження та розвитку людського капіталу у межах управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» пропонуються такі заходи:

1. Утримання наявного персоналу. Для зменшення плинності кадрів і

створення комфортних умов праці необхідно:

- запровадити гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної роботи з безпечних локацій;
- компенсувати витрати на житло у регіонах із стабільною ситуацією;
- підвищувати зарплати відповідно до ринкових умов;
- забезпечувати психологічну підтримку працівникам.

2. Індивідуалізація підходів до кар'єри та розвитку.

- Активно використовувати ротацію кадрів, надаючи працівникам можливість змінювати сфери діяльності.

– Узгоджувати з кожним працівником його кар'єрні цілі та розробляти спільні плани професійного навчання.

3. Організація заходів для професійного зростання:

- Проводити тренінги, вебінари, майстер-класи для вдосконалення як професійних, так і міжособистісних навичок.

– Забезпечувати часткову або повну компенсацію витрат на навчання, пов'язане як з поточною професією, так і з іншими напрямками, які цікавлять працівника.

4. Впровадження комплексного підходу до розвитку персоналу. Для забезпечення сталого розвитку працівників компанія має:

- регулярно аналізувати потреби в нових знаннях і навичках на основі змін у бізнес-середовищі;
- проводити атестації працівників, щоб виявляти прогалини у кваліфікації;
- визначати стратегічні цілі розвитку співробітників відповідно до місії компанії.

5. Індивідуальні плани розвитку для ключових співробітників. Персоналізований підхід сприяє зростанню мотивації співробітників. План має включати:

- оцінку поточного рівня компетенцій;

- чітко визначені цілі для професійного розвитку;
- програми підвищення кваліфікації (тренінги, курси, практичні завдання);

- регулярний аналіз прогресу з боку керівництва.

6. Наставництво та коучинг. Одним із ключових інструментів розвитку кадрів є передача знань від досвідчених працівників. Це може включати:

- призначення наставників для нових працівників;
- організацію сесій коучингу для підвищення професійних та лідерських якостей;

- обмін досвідом через участь у командних проєктах.

7. Цифрові інструменти для навчання. Діджиталізація навчального процесу дозволяє зробити його доступним для всіх працівників:

- створення інтерактивних онлайн-курсів для працівників різного рівня;
- використання платформ для дистанційного навчання;
- проведення вебінарів і семінарів за участі внутрішніх та зовнішніх експертів.

8. Розвиток soft skills. Інвестиції в розвиток комунікаційних, лідерських та організаційних здібностей співробітників сприяють підвищенню ефективності їх роботи. Це можна зробити через:

- тренінги з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом, роботи в команді;
- кейс-методи та симуляційні вправи, які допомагають розвивати практичні навички.

9. Стимулювання навчання. Важливо створити систему мотивації для активної участі працівників у програмах розвитку:

- запроваджувати бонуси за успішне завершення навчальних програм;
- надавати можливості для кар'єрного зростання тим, хто демонструє

високий рівень активності в навчанні;

- організовувати внутрішні конкурси, сертифікаційні програми.

10. Оцінка ефективності навчання. Регулярний моніторинг навчальних заходів допомагає вдосконалювати стратегії розвитку. Для цього потрібно:

- застосовувати методики оцінки, як-от модель Кіркпатріка;
- аналізувати зміни у продуктивності та ефективності роботи;
- проводити опитування та тести для оцінки засвоєних знань.

11. Впровадження культури розвитку. Щоб навчання стало невід'ємною частиною корпоративного середовища, варто:

- створити умови, за яких розвиток є ключовою цінністю компанії;
- залучати до процесу навчання керівників усіх рівнів;
- підтримувати відкриту комунікацію щодо можливостей розвитку для всіх працівників.

Комплексний підхід до управління людським капіталом дозволить ТОВ «Нова Пошта» посилити свою конкурентоспроможність та забезпечити ефективну адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Традиційні методи управління персоналом виявляються недостатньо ефективними в умовах сучасної динаміки бізнесу. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на створення безпечних і комфортних умов праці, підтримку співробітників та стабілізацію їх емоційного стану. Формування ефективного механізму управління персоналом слід розпочинати з визначення основних цінностей компанії, а потім підбирати форми і методи кадрового менеджменту, які сприятимуть підтримці цих цінностей. При цьому необхідно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також можливі ризики.

Механізм управління персоналом являє собою систему взаємопов'язаних форм, методів і засобів, які спрямовані на розв'язання кадрових питань у конкретних умовах діяльності підприємства. Це включає впровадження сучасних технологій, форм і методів роботи з персоналом, які

забезпечують не лише короткостроковий результат, але й стабільне зростання ефективності в довгостроковій перспективі. Такі підходи є актуальними як у стабільному середовищі, так і за умов нових викликів і загроз.

Інтеграція процесу розвитку персоналу з корпоративною культурою створює середовище, яке мотивує працівників до постійного вдосконалення. Це позитивно впливає на загальну продуктивність компанії, зокрема ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність управління розвитком персоналу, але й збільшити залученість співробітників і забезпечити стабільний розвиток підприємства. Інтегрований підхід до навчання та розвитку, який включає регулярний моніторинг результатів, активне використання сучасних технологій, а також розвиток як професійних, так і особистісних навичок працівників, сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності.

3.2. Пропозиції покращення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах ринку праці ефективна система HR-менеджменту є важливим фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Особливо це актуально для великих компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», які працюють у динамічному середовищі та стикаються з численними викликами: від потреби швидкої адаптації до змін до забезпечення високої мотивації персоналу.

З метою підвищення ефективності управління персоналом, зниження плинності кадрів, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку співробітників, доцільно запровадити нові підходи до кадрового

менеджменту. Нижче представлені пропозиції, які враховують потреби компанії, сучасні тенденції в HR-сфері та специфіку діяльності ТОВ «Нова Пошта». Вони спрямовані на формування більш інтегрованої, прозорої та ефективної системи управління людським капіталом.

ТОВ «Нова Пошта», як одна з найбільших логістичних компаній України, стикається з низкою викликів у сфері управління персоналом, зокрема через втрату кадрів у складних умовах воєнного часу. Основні аспекти цієї проблеми наведені на рис. 3.2.

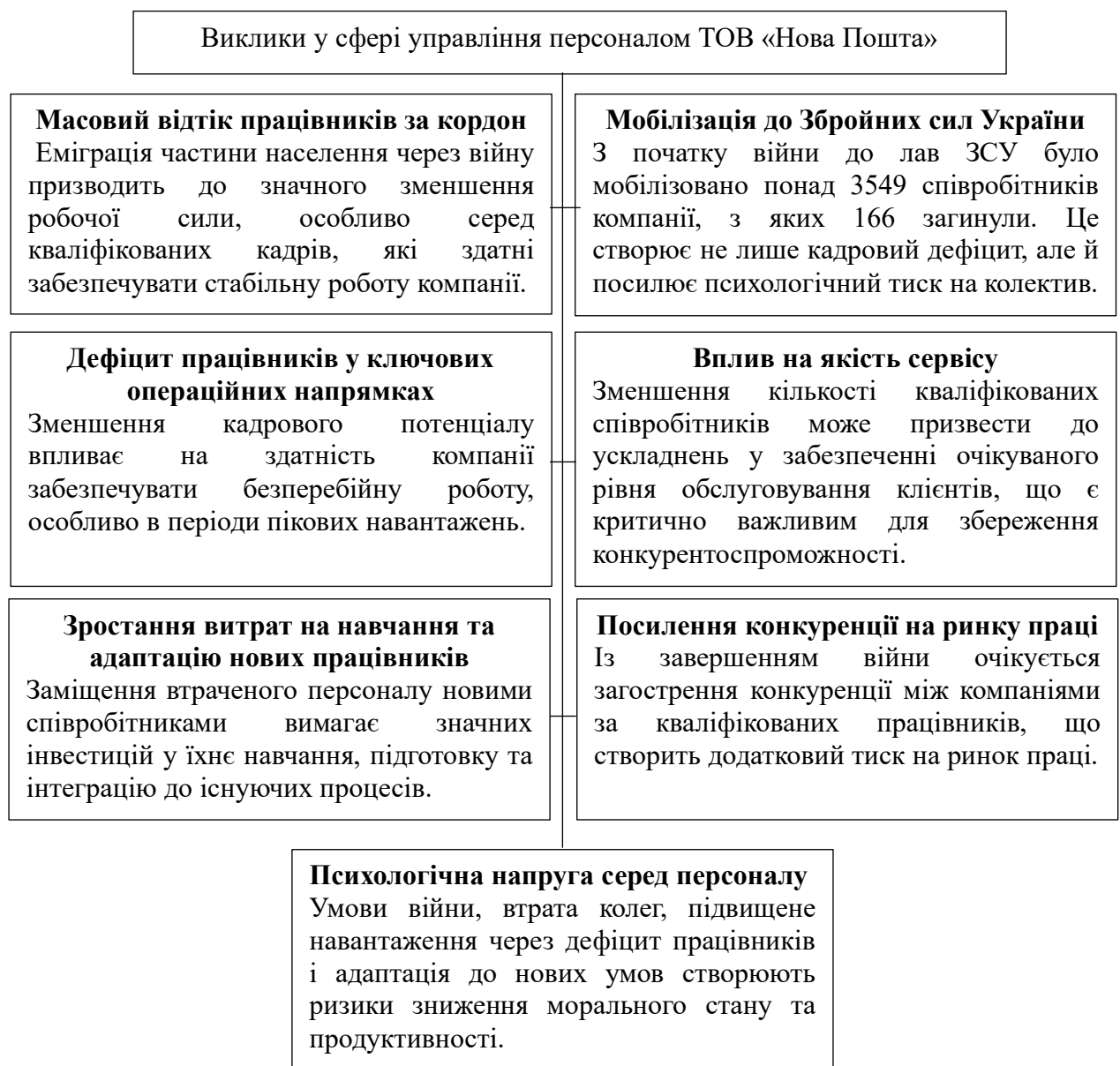


Рис. 3.2. Виклики у сфері управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором

Ці аспекти вимагають комплексного підходу до вирішення проблеми, зокрема через впровадження інноваційних HR-стратегій, автоматизацію процесів, розвиток мотиваційних програм і створення умов для кар'єрного зростання, які відповідатимуть викликам сучасного середовища.

Після початку повномасштабної війни в Україні ТОВ «Нова Пошта» зіткнулася з низкою серйозних кадрових викликів. Масовий відтік працівників за кордон, зумовлений міграцією та мобілізацією до Збройних сил України, створив значний кадровий дефіцит. На сьогодні мобілізовано понад 3549 співробітників компанії, з яких 166, на жаль, загинули. Така ситуація впливає на збереження кадрового потенціалу, ускладнює організацію безперебійної роботи та змушує компанію шукати нові шляхи забезпечення високого рівня сервісу.

Компанія вже реалізує низку заходів, спрямованих на адаптацію до цих викликів (рис. 3.3).

Заходи збереження кадрового потенціалу ТОВ «Нова пошта»		
Перепідготовка співробітників Зокрема, навчання жінок професіям, які раніше вважалися традиційно «чоловічими».	Інвестиції в технології Впровадження автоматизації для зменшення залежності від людського фактора.	Посилення мотивації Реалізація програм підтримки мобілізованих працівників, їхніх сімей і дітей загиблих співробітників.

Рис. 3.3. Заходи збереження кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором

Однак, незважаючи на вжиті заходи, у періоди пікового навантаження відчувається брак кваліфікованого персоналу, що впливає на ефективність операцій. Водночас компанія має враховувати зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування. У майбутньому, після завершення

війни, ТОВ «Нова Пошта» зіткнеться із ще вищою конкуренцією як з боку внутрішніх, так і зовнішніх гравців ринку.

Для подолання цих викликів та забезпечення стабільного розвитку, компанії необхідно продовжувати розвивати кадрову стратегію, включаючи інноваційні підходи до управління персоналом, розширення програм залучення та утримання співробітників, а також посилення навчальних ініціатив і корпоративної культури.

У сучасних умовах дефіциту робочої сили, спричиненого мобілізацією та міграцією працівників, ТОВ «Нова Пошта» стикається з необхідністю впровадження ефективних HR-ініціатив для збереження та розвитку кадрового потенціалу. Для цього компанія може реалізувати такі заходи:

1. Впровадження гнучких та дистанційних форматів роботи. Створення умов для дистанційної роботи для співробітників, які виїхали за кордон, дозволить зберегти частину кваліфікованих кадрів, які вже знайомі з внутрішніми процесами компанії та мають необхідний досвід.

2. Розширення програм соціальної підтримки. Забезпечення психологічної допомоги, додаткових пільг та гнучких умов роботи для персоналу, який залишається в Україні, допоможе підвищити їхню мотивацію та знизити рівень стресу.

3. Розробка індивідуальних кар'єрних траєкторій. Запровадження програм ротації, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання для діючих і нових співробітників сприятиме залученню нових кадрів і підвищенню лояльності до компанії.

4. Акцент на швидке навчання нових працівників. Впровадження інтерактивних онлайн-курсів, менторських програм і систем адаптації, які дозволять новим співробітникам швидко освоїти посадові обов'язки та інтегруватися в роботу.

5. Оптимізація кадрового резерву. Компанія може створити систему резерву кадрів, що включатиме осіб, які вже працювали в компанії або

проходили стажування, для оперативного закриття вакансій у разі відтоку працівників.

6. Утримання ключових працівників через стратегії лояльності. Розробка довгострокових програм мотивації, таких як бонуси за тривалий стаж, страхування життя та здоров'я, участь у корпоративних навчальних програмах тощо, дозволить зберегти фахівців, які володіють унікальними компетенціями.

7. Залучення альтернативної робочої сили. Враховуючи сучасні тренди, компанія може зосередитися на перенавченні жінок для зайняття позицій, які традиційно вважалися чоловічими, а також на співпраці зі студентами та випускниками вищих навчальних закладів.

8. Автоматизація процесів. Інвестування в технології, які зменшують залежність від людського фактора, сприятиме збереженню операційної ефективності навіть у випадку кадрового дефіциту.

Ці заходи не лише сприятимуть зменшенню наслідків відтоку персоналу, але й допоможуть ТОВ «Нова Пошта» адаптуватися до сучасних викликів, залишаючись конкурентоспроможною компанією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У зв'язку з відтоком працівників за кордон та мобілізацією значної частини персоналу, ТОВ «Нова Пошта» стикається із кадровим дефіцитом, який впливає на ефективність операційних процесів. Водночас, багато працівників, які залишають Україну, готові працювати дистанційно, якщо компанія надасть їм відповідні технічні та організаційні умови.

Для ТОВ «Нова Пошта» основний обсяг роботи пов'язаний із логістикою, обслуговуванням клієнтів та управлінням операціями. Тому не всі посади можуть бути переведені на дистанційний формат. Проте є низка ролей, які можуть ефективно виконуватися віддалено (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік працівників, які можуть працювати дистанційно
в ТОВ «Нова Пошта»

Категорія працівників	Посади та обов'язки
1. Адміністративно-управлінський персонал	- Фахівці з HR: рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, координація внутрішніх програм. - Аналітики: аналіз даних, прогнозування, розробка рекомендацій для операційного вдосконалення. - Бухгалтери та фінансові аналітики: ведення фінансових звітів, контроль платежів та фінансового планування. - Юристи: розробка договорів, супровід юридичних питань, перевірка відповідності діяльності компанії законодавству.
2. Спеціалісти IT	- Програмісти: розробка та підтримка програмного забезпечення. - Системні адміністратори: віддалена підтримка інфраструктури компанії. - Фахівці з кібербезпеки: моніторинг та усунення загроз для інформаційних систем. - Аналітики баз даних: управління даними про логістичні процеси та клієнтів.
3. Фахівці з маркетингу та комунікацій	- Маркетологи: розробка стратегій, проведення рекламних кампаній, аналіз ринку. - Спеціалісти з контенту: створення текстів, медіа-матеріалів, ведення блогів і соціальних мереж. - Менеджери з PR: взаємодія зі ЗМІ, підтримка іміджу компанії.
4. Спеціалісти клієнтської підтримки	- Оператори контакт-центру: консультації клієнтів телефоном або через онлайн-чати. - Фахівці з підтримки бізнес-клієнтів: вирішення специфічних запитів від корпоративних клієнтів.
5. Логістичне планування та управління	- Планувальники маршрутів: оптимізація логістичних маршрутів та розподілу ресурсів. - Менеджери складів (аналітики): моніторинг залишків, координація доставки між підрозділами. - Оператори інформаційних систем: введення даних про вантажі, контроль документообігу.
6. Навчальні та коучингові ролі	- Тренери та наставники: проведення онлайн-курсів та навчання персоналу. - Фахівці з розвитку персоналу: створення програм навчання та підвищення кваліфікації.

Джерело: сформовано автором

Хоча більшість операційної діяльності компанії потребує фізичної присутності (складські роботи, доставка, кур'єрська служба), дистанційна робота для вищеописаних категорій працівників може суттєво знизити відтік кадрів і сприяти збереженню експертного потенціалу компанії.

Паралельно пропонуємо розробити та впровадити програму найму

працівників за кордоном для підтримки діяльності компанії, розширення міжнародного ринку та подолання дефіциту персоналу в умовах високої мобільності трудових ресурсів.

З огляду на розширення діяльності «Нової Пошти» за межами України, зокрема в країнах Європи, виникає потреба в залученні локального персоналу. Найм працівників за кордоном дозволить:

- Забезпечити безперебійну роботу філій у нових регіонах.
- Компенсувати дефіцит персоналу в Україні через трудову міграцію та мобілізацію.
- Підвищити адаптивність компанії до локальних ринкових умов.
- Зменшити витрати на переміщення персоналу з України.

Проект спрямований на забезпечення підтримки та працевлаштування українців у закордонних філіях ТОВ «Нова Пошта», з акцентом на їхню адаптацію, підготовку та професійний розвиток. Завдяки цьому проекту компанія зможе не тільки ефективно залучити кваліфікованих працівників, які виїхали за кордон, але й сприятиме розширенню своєї діяльності на міжнародному рівні.

Основні компоненти проекту включають набір працівників, їх навчання, адаптацію до нових умов праці, а також забезпечення можливостей для подальшого професійного розвитку. Це дозволить не тільки забезпечити належну підготовку працівників до роботи в нових реаліях, але й посилить конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку логістичних послуг.

Метою проекту є створення умов для працевлаштування українців у закордонних офісах «Нової Пошти», забезпечення їх адаптації та навчання, щоб вони змогли ефективно виконувати свої обов'язки, зберігаючи високу продуктивність та мотивованість. Такий підхід сприятиме не лише збереженню кадрового потенціалу компанії, але й збільшенню її присутності на міжнародному ринку.

Втрата досвідченого персоналу через виїзд за кордон є серйозною загрозою для стабільності діяльності компанії, особливо в умовах мобілізації та значних кадрових змін. Збереження кваліфікованих працівників з глибокими знаннями внутрішніх процесів є критично важливим для досягнення довгострокових цілей компанії. Відсутність таких працівників призводить до витрат на рекрутинг і навчання нових кадрів, а також до втрати важливих корпоративних знань та досвіду.

Зважаючи на це, компанії необхідно розвивати стратегії підтримки працівників, які виїхали за кордон, а також надавати можливості для дистанційного виконання обов'язків. Важливими є також програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації, що дозволять працівникам ефективно адаптуватися до змінних умов та зберегти їхню залученість до роботи в компанії. Ці кроки допоможуть забезпечити стабільність бізнесу та сприятимуть його розвитку навіть в умовах змінної кадрової ситуації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів для підтримки працевлаштування українців у закордонних офісах ТОВ «Нова Пошта» базується на кількох ключових критеріях, що дозволяють визначити, наскільки успішно ці заходи можуть зменшити негативний вплив відтоку кадрів, а також сприяти розвитку компанії в умовах змінюваного кадрового ландшафту.

Що стосується запропонованого проекту дистанційного працевлаштування потрібне створення інтегрованої платформи для

дистанційної роботи, яка дозволить залучати та утримувати працівників, незалежно від їх місця перебування, з метою збереження професійних кадрів та підтримання високого рівня операційної діяльності компанії.

Основні складові даної пропозиції наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні складові пропозиції створення інтегрованої платформи для
дистанційної роботи ТОВ «Нова Пошта»

Завдання проєкту	Етапи
Технічна інфраструктура	Розробка або інтеграція вже існуючої цифрової платформи для роботи з персоналом (наприклад, Microsoft Teams, Slack, Zoom тощо). Запровадження захищеної VPN-мережі для безпечного доступу до внутрішніх даних компанії. Налаштування системи онлайн-навчання та адаптації для нових співробітників.
Організаційні заходи	Визначення категорій посад, придатних для дистанційної роботи. Формування гнучких графіків роботи з урахуванням різниці в часових поясах для працівників за кордоном.
Навчання та підтримка	Організація вебінарів і тренінгів для підготовки працівників до роботи на платформі. Забезпечення технічної та психологічної підтримки для співробітників.
Мотивація	Запровадження бонусів і програм лояльності для працівників, які працюють дистанційно. Надання доступу до корпоративних навчальних програм та онлайн-ресурсів.

Джерело: сформовано автором

Проект створення інтегрованої платформи для дистанційної роботи ТОВ «Нова Пошта» є важливим кроком у забезпеченні ефективності та стабільності діяльності компанії в умовах сучасних викликів. Завдяки інтеграції сучасних цифрових інструментів, розробці захищених технологій для віддаленого доступу та налаштуванню систем онлайн-навчання, компанія зможе забезпечити безперервну роботу та адаптацію співробітників до нових умов.

Визначення посад, придатних для дистанційної роботи, формування гнучких графіків роботи та впровадження підтримки на всіх етапах (від навчання до мотивації) дозволяють створити ефективне та комфортне

середовище для співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження. Мотивація та розвиток персоналу через бонуси, корпоративні програми та онлайн-ресурси підвищують залученість та сприяють збереженню високого рівня продуктивності.

Загалом, запропоновані заходи сприятимуть успішному впровадженню дистанційної роботи, оптимізуючи витрати на адаптацію та навчання персоналу, зберігаючи високу ефективність і конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Етапи реалізації проєкту створення інтегрованої платформи для дистанційної роботи ТОВ «Нова Пошта»:

1. Підготовчий етап (1–2 місяці):

- Аналіз потреб персоналу та визначення посад для дистанційної роботи.

- Вибір платформи та підготовка технічної інфраструктури.

- Розробка регламенту роботи для працівників на віддаленій основі.

2. Етап впровадження (3–6 місяців):

- Навчання персоналу роботі з платформою.

- Тестовий запуск системи для вибраних департаментів.

- Моніторинг ефективності та внесення коректив.

3. Етап масштабування (6–12 місяців):

- Повномасштабне впровадження платформи в усіх відділах компанії.

- Створення бази знань для нових працівників.

Очікувані результати пропозиції створення інтегрованої платформи для дистанційної роботи ТОВ «Нова Пошта» наведені на рис. 3.4.

Загальний бюджет проєкту становить 80000\$ або 3,4 млн. грн. в еквіваленті на рік:

1. Навчання працівників: \$50,000

2. Підтримка і супровід платформи: \$30,000

Очікувані результати			
Збереження кадрового потенціалу. Працівники, які виїхали за кордон, зможуть продовжувати виконувати свої обов'язки.	Підвищення ефективності. Співробітники матимуть гнучкі умови роботи, що підвищить їх продуктивність і лояльність.	Зменшення витрат. Компанія знизить витрати на рекрутинг і навчання нових працівників.	Покращення корпоративного іміджу. ТОВ «Нова Пошта» продемонструє сучасний підхід до управління персоналом і адаптацію до змін.

Рис. 3.4. Очікувані результати пропозиції створення інтегрованої платформи для дистанційної роботи ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором

Впровадження платформи для дистанційної роботи може стати основою для глобальної експансії ТОВ «Нова Пошта», дозволяючи залучати фахівців із різних країн та розширювати географію бізнесу, зберігаючи ключових працівників у непростих умовах.

З початку повномасштабної війни в Україні ТОВ «Нова Пошта» зіткнулася з серйозною проблемою відтоку персоналу через виїзд працівників за кордон. Це стало значною перепорою для безперебійної роботи компанії, особливо в умовах високого навантаження. Втрата кадрів ослаблює кадровий потенціал, знижує ефективність та збільшує витрати на набір і навчання нових співробітників.

У таких умовах стратегічним підходом для компанії є підтримка зв'язку з працівниками, які виїхали, і створення можливостей для виконання ними своїх обов'язків дистанційно. Важливо також забезпечити програми для дистанційного розвитку і підвищення кваліфікації, щоб співробітники могли адаптуватися до нових умов та залишатися залученими до діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Проект, орієнтований на працевлаштування українців у закордонних

філіях «Нової Пошти», передбачає не лише набір та навчання нових працівників, але й забезпечення їх адаптації до роботи в міжнародному контексті. Це включає в себе постійну підтримку, розвиток професійних навичок і допомогу в інтеграції в нові робочі умови, що сприятиме як особистому зростанню співробітників, так і розширенню міжнародної діяльності компанії.

Етапи реалізації:

1. Аналіз ринку праці та цільових країн:

- Провести дослідження ринку праці в країнах з найбільшою присутністю української діаспори та потенційною доступністю трудових ресурсів (наприклад, Польща, Німеччина, Чехія, Румунія).
- Визначити рівень заробітної плати, особливості законодавства, і вимоги до найму працівників у кожній країні.

2. Формування кадрової політики:

- Розробити стандарти адаптації нових працівників до корпоративної культури «Нової Пошти».
- Визначити пріоритетні посади для найму за кордоном (логістичні оператори, кур'єри, менеджери контакт-центрів, адміністративний персонал).

3. Створення інфраструктури для найму:

- Відкриття локальних кадрових офісів у ключових країнах.
- Розробка онлайн-платформи для подачі заявок на вакансії з урахуванням специфіки кожного регіону.

4. Програма адаптації персоналу:

- Впровадження онлайн-курсів з ознайомлення з корпоративною культурою.
- Організація мовних курсів (для працівників, які не володіють мовою країни роботи).
- Наставництво: кожному новому працівникові призначається наставник із досвідом роботи в «Новій Пошті».

5. Локалізація процесів роботи:

- Адаптація бізнес-процесів до локальних ринкових умов.
- Використання місцевих логістичних компаній для інтеграції у ланцюжок поставок.

6. Взаємодія з українською діаспорою:

- Проведення інформаційних кампаній у громадах українців за кордоном.
- Співпраця з місцевими центрами підтримки мігрантів і бізнес-асоціаціями.

Бюджет даної пропозиції:

1. Розробка та підтримка онлайн-платформи – \$50,000.
2. Маркетинг та інформаційні кампанії в цільових країнах – \$30,000.
3. Витрати на юридичний супровід (оформлення договорів, ліцензій) – \$20,000.
4. Організація кадрових офісів – \$70,000.

Загальний бюджет: \$170,000.

Очікувані результати:

- Найм 300–500 працівників протягом першого року реалізації проєкту.
- Забезпечення сталого функціонування закордонних філій компанії.
- Збільшення ефективності операцій у міжнародному масштабі.
- Створення нових можливостей для розвитку українських працівників за кордоном.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів можна визначити кілька орієнтовних фінансових показників, але для цього потрібно зробити припущення на основі доступних даних, таких як витрати на рекрутинг, навчання, збереження персоналу, а також потенційний дохід від міжнародних операцій. Всі розрахунки на 100 залучених працівників.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат та ефективності заходів для збереження та підтримки
персоналу в закордонних офісах ТОВ «Нова Пошта»
(в розрахунку на 100 осіб)

Параметр	Розрахунок	Сума, грн
1. Витрати на рекрутинг та навчання:		
Рекрутинг (5 000 грн × 100 співробітників)	5 000 × 100	500 000
Навчання (3 000 грн × 100 співробітників)	3 000 × 100	300 000
Загальні витрати на рекрутинг та навчання		800 000
2. Витрати на програми адаптації та підтримки:		
Програма адаптації (2 000 грн × 100)	2 000 × 100	200 000
Дистанційний розвиток (1 500 грн × 100)	1 500 × 100	150 000
Загальні витрати на адаптацію та підтримку		350 000
3. Загальні витрати на персонал:		1 150 000
4. Зростання доходів завдяки міжнародним операціям:		
Зростання доходу (10% від 43 645,22 млн. грн.)	0,10 × 43 645 220 000	4 364 522 000
Оцінка ефективності:		
Витрати на персонал		1 150 000
Зростання доходу		4 364 522 000

Джерело: сформовано автором

Витрати на реалізацію проекту в розрахунку на 100 осіб складають 1,15 млн. грн., що значно менше очікуваного зростання доходу в розмірі 4,36 млрд. грн. Проект вигідний, забезпечуючи значний фінансовий приріст і стійкість бізнесу на міжнародному ринку.

В цілому на запропоновані проекти буде витрачено 250000\$ в еквіваленті 10500 тис. грн.). Якщо зростання доходів на міжнародних ринках буде значним (що можливо завдяки залученню досвідчених працівників), то витрати на підтримку персоналу можуть частково або повністю компенсуватися збільшенням доходів.

За один рік збереження персоналу та зростання міжнародних доходів можуть призвести до стабільного фінансового результату з потенційним зростанням на 30-50% в середньостроковій перспективі (в залежності від швидкості розширення та кількості нових ринків). Це дає підстави вважати заходи ефективними для забезпечення стабільності та розвитку компанії,

навіть при високих початкових витратах.

Реалізація запропонованих проектів для підтримки, адаптації та залучення працівників у закордонних офісах ТОВ «Нова Пошта» є стратегічно доцільною та економічно вигідною. Основними цілями заходів є збереження кваліфікованого персоналу, оптимізація роботи закордонних філій, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

Запровадження інноваційних HR-рішень, таких як інтегрована платформа для дистанційної роботи та програми адаптації співробітників за кордоном, дозволить:

- знизити витрати на рекрутинг та навчання нових кадрів;
- мінімізувати ризики втрати корпоративного знання;
- забезпечити стабільну операційну діяльність у нових умовах;
- підвищити рівень доходів компанії через розширення міжнародних операцій.

Фінансовий аналіз продемонстрував, що витрати на впровадження проектів (1,15 млн. грн.) є незначними порівняно з очікуваним приростом доходів (4,36 млрд. грн.). Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів та їхній потенціал для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів.

Таким чином, запропоновані проекти сприятимуть не лише подоланню кадрових викликів, але й зміцненню позицій ТОВ «Нова Пошта» як провідного логістичного оператора на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» можна зробити наступні висновки.

1. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на стан

національного ринку праці, спричинивши значний відтік інтелектуального капіталу через міграцію населення. Це особливо актуально для підприємств, що потребують висококваліфікованих працівників, адже втрата таких кадрів ускладнює їх заміщення. У таких умовах стратегічна кадрова політика, спрямована на задоволення потреб працівників, може стати дієвим інструментом збереження і розвитку людського капіталу.

З початку повномасштабної війни в Україні ТОВ «Нова Пошта» зіткнулася з серйозною проблемою втрати персоналу через масовий виїзд працівників за кордон. Для компанії, яка забезпечує логістичні та поштові послуги на всій території України, це створює значні труднощі в організації безперебійної роботи, особливо у періоди високого навантаження. Відтік працівників послаблює кадровий потенціал, знижує ефективність і збільшує витрати на підготовку нових кадрів.

2. У зв'язку з відтоком працівників за кордон та мобілізацією значної частини персоналу, ТОВ «Нова Пошта» стикається із кадровим дефіцитом, який впливає на ефективність операційних процесів. Водночас, багато працівників, які залишають Україну, готові працювати дистанційно, якщо компанія надасть їм відповідні технічні та організаційні умови.

Стратегічно важливо підтримувати зв'язок із працівниками, які виїхали за кордон, створювати умови для дистанційного виконання ними професійних обов'язків і впроваджувати програми дистанційного навчання та підвищення кваліфікації. Це сприятиме їхній адаптації до нових умов роботи, збереженню їхньої залученості в діяльність ТОВ «Нова Пошта» та ефективному використанню їхніх навичок.

Проект орієнтований на підтримку українців у закордонних філіях компанії, охоплюючи їхнє працевлаштування, адаптацію та інтеграцію в нове робоче середовище. Його ключові елементи включають процеси рекрутингу, навчання, адаптації та розвиток професійних компетенцій співробітників. Реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню кваліфікації

персоналу, а й зміцненню міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

3. Втрата досвідченого персоналу через виїзд за кордон є серйозною загрозою для стабільності діяльності компанії, особливо в умовах мобілізації та значних кадрових змін. Збереження кваліфікованих працівників з глибокими знаннями внутрішніх процесів є критично важливим для досягнення довгострокових цілей компанії. Відсутність таких працівників призводить до витрат на рекрутинг і навчання нових кадрів, а також до втрати важливих корпоративних знань та досвіду.

Реалізація запропонованих проектів для підтримки, адаптації та залучення працівників у закордонних офісах ТОВ «Нова Пошта» є стратегічно доцільною та економічно вигідною. Основними цілями заходів є збереження кваліфікованого персоналу, оптимізація роботи закордонних філій, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління рентабельністю господарської діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. HR-менеджмент є важливою складовою успішної діяльності підприємства, оскільки він охоплює всі аспекти управління персоналом: від підбору кадрів до їх розвитку, мотивації та утримання. Його сутність полягає в ефективному управлінні людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Значення HR-менеджменту проявляється у формуванні згуртованої, професійної команди, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах грамотне управління персоналом сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню позитивного корпоративного клімату, що є запорукою довгострокового успіху компанії.

2. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту підприємства ґрунтуються на інтеграції стратегічного планування, гнучкості управлінських рішень та орієнтації на розвиток людського капіталу. Ефективна система HR-менеджменту передбачає використання сучасних технологій, інноваційних методів роботи з персоналом та врахування специфіки діяльності підприємства. Важливими аспектами є аналіз потреб компанії, визначення ключових компетенцій співробітників, створення мотиваційних механізмів та забезпечення безперервного навчання. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін ринку, але й стимулювати зростання продуктивності, підвищувати конкурентоспроможність та сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства.

3. Методичні засади оцінки ефективності системи HR-менеджменту підприємства базуються на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають вплив кадрової політики на загальну продуктивність,

мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна оцінка передбачає використання таких інструментів, як аналіз ключових показників ефективності (KPI), рівень плинності кадрів, витрати на навчання та їхню окупність, а також оцінка задоволеності співробітників. Інтеграція сучасних методів оцінки, таких як HR-аналітика, дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні персоналом та своєчасно вносити корективи у відповідні процеси. Таким чином, систематичний підхід до оцінки ефективності HR-менеджменту сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню сталого розвитку.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими компонентами у формуванні ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві. Нормативно-правова база включає трудове законодавство, нормативні акти, що регулюють питання праці, зайнятості, оплати, охорони праці, а також корпоративні положення й інструкції. Інформаційне забезпечення охоплює використання сучасних інформаційних систем і технологій для обробки, зберігання та аналізу даних про персонал. Спільне застосування цих компонентів забезпечує правомірність управлінських рішень, прозорість кадрових процесів та ефективне функціонування HR-системи. Злагоджена нормативно-правова й інформаційна база створює умови для оптимального використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

5. ТОВ «Нова Пошта» є провідним логістичним оператором в Україні, який забезпечує швидку та надійну доставку посилок і вантажів по всій країні та за її межами. Організаційно-управлінська структура компанії побудована з урахуванням масштабності її діяльності та динамічного характеру ринку, на якому вона працює. Протягом дев'яти місяців 2024 року група NOVA (Нова пошта) продовжувала розвиток. За підсумками періоду з січня по вересень 2024 року кількість доставлених посилок та вантажів

склала 336 млн. – це на 17% більше, ніж за той самий період 2023 року. Також було доставлено 11 млн. міжнародних посилок.

За цей час ТОВ «Нова Пошта» відкрили 940 нових відділень та встановили 4578 нових поштоматів – загалом 5518 нових точок сервісу. Мережа зростала по всій Україні, в тому числі й на прифронтових територіях, де було відкрито 126 нових точок сервісу. Таким чином, станом на 1 жовтня 2024 року мережа Нової пошти налічує 12 400 відділень та 20 170 поштоматів. За 9 місяців компанії групи NOVA (Нова пошта) сплатили в Україні 8,6 млрд. грн. податків, що на 10% більше, ніж за відповідний період минулого року. Компанії групи інвестували у розвиток в Україні 4,9 млрд. грн. – це на 40% більше, ніж за 3 квартали 2023 року (3,5 млрд. грн.).

Як і весь час із перших днів війни, ТОВ «Нова Пошта» інвестує у перемогу України. У період з січня по вересень 2024 року витрати групи в Україні на благодійність склали 1,4 млрд. грн. – на 266 млн. грн. більше, ніж за той самий період минулого року. З початку повномасштабного вторгнення обсяг інвестицій у перемогу вже перевищив 4 млрд. грн.

6. Фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта» характеризується стабільним доходом, який обумовлений високим попитом на логістичні послуги в Україні. Компанія демонструє вражаючі результати у зростанні доходів, що є свідченням ефективного управління та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Доходи компанії значною мірою забезпечуються за рахунок розширення обсягу послуг, покращення обслуговування клієнтів та інвестицій у технології, що оптимізують процеси доставки.

Прибуток компанії також стабільно зростає, що вказує на ефективність витрат і здатність генерувати прибутковість навіть в умовах економічних викликів. Рентабельність ТОВ «Нова Пошта» залишається на високому рівні завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та розширенню клієнтської бази. Інвестиції в автоматизацію і інноваційні рішення дозволяють знизити операційні витрати і підвищити загальну ефективність

бізнесу.

В цілому, фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» свідчать про здатність компанії утримувати і зміцнювати свої позиції на ринку, демонструючи високі результати в доходах, прибутках і рентабельності. Важливим аспектом є те, що компанія активно інвестує у розвиток, що позитивно впливає на її довгострокові фінансові перспективи.

7. Оцінка системи HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високий рівень організації та ефективності управління людськими ресурсами в компанії. HR-система компанії добре адаптована до сучасних вимог і викликів, зокрема, вона спрямована на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованого персоналу. Впровадження сучасних методів підбору та оцінки персоналу, використання різноманітних навчальних і тренінгових програм, а також адаптація до змінних умов ринку є важливими аспектами, що сприяють успішному функціонуванню компанії. Однак, система HR-менеджменту потребує подальшого вдосконалення в таких напрямках, як розвиток корпоративної культури, підтримка мотивації персоналу, а також інтеграція нових технологій для покращення ефективності роботи. Зважаючи на високий рівень конкуренції на ринку праці та зміни, спричинені зовнішніми факторами (зокрема, війна та мобілізація), ТОВ «Нова Пошта» повинна продовжувати інвестувати в розвиток своїх кадрових ресурсів, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Загалом, HR-система ТОВ «Нова Пошта» функціонує ефективно і здатна забезпечити підтримку бізнес-стратегій компанії, однак необхідно постійно працювати над її вдосконаленням для досягнення ще більших результатів у майбутньому.

8. Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства є важливим кроком до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Сучасні вимоги до управління персоналом вимагають постійної адаптації до змінюваного середовища, включаючи технологічні новації, зміни на ринку

праці, а також соціально-економічні та політичні фактори. Впровадження сучасних методів рекрутингу, розвитку співробітників, мотивації та підтримки корпоративної культури має велике значення для збереження та залучення висококваліфікованих кадрів.

Застосування інтегрованих технологій для автоматизації HR-процесів, розвиток програм навчання та кар'єрного росту для співробітників, а також розширення можливостей для дистанційної роботи – це лише деякі з напрямків, що сприятимуть подальшому розвитку HR-системи підприємства. Крім того, особливу увагу слід приділити розвитку гнучких умов праці, підтримці здорового психологічного клімату в колективі, а також мотиваційним програмам, які сприятимуть збільшенню залученості та задоволеності персоналу. Загалом, удосконалення HR-менеджменту на підприємстві має стати стратегічним пріоритетом, що забезпечить не лише ефективну роботу в умовах змін, але й створить умови для сталого розвитку та досягнення корпоративних цілей.

9. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на стан національного ринку праці, спричинивши значний відтік інтелектуального капіталу через міграцію населення. Це особливо актуально для підприємств, що потребують висококваліфікованих працівників, адже втрата таких кадрів ускладнює їх заміщення. У таких умовах стратегічна кадрова політика, спрямована на задоволення потреб працівників, може стати дієвим інструментом збереження і розвитку людського капіталу.

З початку повномасштабної війни в Україні ТОВ «Нова Пошта» зіткнулася з серйозною проблемою втрати персоналу через масовий виїзд працівників за кордон. Для компанії, яка забезпечує логістичні та поштові послуги на всій території України, це створює значні труднощі в організації безперебійної роботи, особливо у періоди високого навантаження. Відтік працівників послаблює кадровий потенціал, знижує ефективність і збільшує витрати на підготовку нових кадрів.

10. У зв'язку з відтоком працівників за кордон та мобілізацією значної частини персоналу, ТОВ «Нова Пошта» стикається із кадровим дефіцитом, який впливає на ефективність операційних процесів. Водночас, багато працівників, які залишають Україну, готові працювати дистанційно, якщо компанія надасть їм відповідні технічні та організаційні умови.

Стратегічно важливо підтримувати зв'язок із працівниками, які виїхали за кордон, створювати умови для дистанційного виконання ними професійних обов'язків і впроваджувати програми дистанційного навчання та підвищення кваліфікації. Це сприятиме їхній адаптації до нових умов роботи, збереженню їхньої залученості в діяльність ТОВ «Нова Пошта» та ефективному використанню їхніх навичок.

Проект орієнтований на підтримку українців у закордонних філіях компанії, охоплюючи їхнє працевлаштування, адаптацію та інтеграцію в нове робоче середовище. Його ключові елементи включають процеси рекрутингу, навчання, адаптації та розвиток професійних компетенцій співробітників. Реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню кваліфікації персоналу, а й зміцненню міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

11. Втрата досвідченого персоналу через виїзд за кордон є серйозною загрозою для стабільності діяльності компанії, особливо в умовах мобілізації та значних кадрових змін. Збереження кваліфікованих працівників з глибокими знаннями внутрішніх процесів є критично важливим для досягнення довгострокових цілей компанії. Відсутність таких працівників призводить до витрат на рекрутинг і навчання нових кадрів, а також до втрати важливих корпоративних знань та досвіду.

Реалізація запропонованих проектів для підтримки, адаптації та залучення працівників у закордонних офісах ТОВ «Нова Пошта» є стратегічно доцільною та економічно вигідною. Основними цілями заходів є збереження кваліфікованого персоналу, оптимізація роботи закордонних філій, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бартош О.В., Мохнаток В.Р. Правове та нормативно-методичне забезпечення управління персоналом на підприємстві. Подільський науковий вісник № 4 (28) 2023. С. 128-132. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-19>
2. Бганка К. Розвиток кадрового менеджменту. XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 2020. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004>.
3. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
4. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88-93.
5. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
6. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 10(1). С. 74–77.
7. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. № 3 (82). 2023. С. 165-179. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
9. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
10. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства:

теоретичний аспект. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 163–167.

11. Дакі Н.І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.

12. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 147–157. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147

13. Дараган Л.В., Бурлаєнко Т.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD_1_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf.

14. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник ХНТУ № 1(72). Ч. 2. 2020. С. 31-37. <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/464/550>

15. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 3 (66), 2022. С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>

16. Заставний М. Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект. Економіка та суспільство. 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-121>

17. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>.

18. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як

основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3. С. 46–53.

19. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. Молодий вчений. 2024. №5 (129). С.128-133. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>

20. Кладова О., Черевко О., Зачосова, Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. №4 (116). С. 125-130. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25>

21. Кодекс законів про працю: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Редакція від 24.12.2023, підстава 3494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/conv#Text>

22. Конституція України: Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Режим доступу : <https://goo.gl/3dK6Yt>

23. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>

24. Король В.С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 15. С.163-167.

25. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

26. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275–279.

27. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.

28. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 58-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_159_13

29. Літорович О.В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>

30. Мартиненко І.О., Чумаченко І.В. Формування системи корпоративного навчання персоналу машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 4. С. 16-27.

31. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Економіка». 2010. № 145. Вип. 132. С.108-114.

32. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

33. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.

34. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

35. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

36. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. №

9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38

37. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу стратегічний підхід : монографія. Харків: Вид ХНЕУ, 2012. 216 с.

38. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. Посібник. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

39. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4(50). С. 127–133.

40. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

41. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 3–9.

42. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>

43. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. № 3 (82). 2023. С. 134-144. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

44. Павленко А., Комеліна О. Сучасні інструменти кадрового менеджменту. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 398-399.

45. Павленко Н. М. Сучасні методи організаційного навчання персоналу

в ІТ-сфері. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 5. С. 105-110.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_19

46. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 279–290.

47. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195.

48. Плугіна Ю.А. РП підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323–327.

49. Полин'як В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. Вісник економіки. 2024. Вип. 1. С. 32-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_1_5

50. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Випуск 3. С. 95–103.

51. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. №160. С. 103–107.

52. Продіос О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

53. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

54. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 33-37.

55. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. . HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

56. Рудніченко Є., Гавловська Н. Сучасні технології управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 5. Том 1. С. 311–315.

57. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

58. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 51–57.

59. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

60. Сич. Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»]. Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.

61. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

62. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20–24.

63. Федик М.В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf

64. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних

інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

65. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/>

66. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

67. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 712–715.

68. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом організації в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

69. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2023. № 3(27). С. 58-69

70. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.

71. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769>.

72. Шевченко Л., Зачосова Н. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку

людського капіталу. Економічний простір. 2023. №187. С. 147-151.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>

73. Шкробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

74. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

75. Як налаштовувати HR-процеси під час війни? HR.Studio, 2023. URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/%D1%8F%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-hr-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8-hr-studio-sofi-papirnyk>

76. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.

77. Functions of Human Resource Management. URL:
<https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management>.

78. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. URL:
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf.

79. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL:
http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf.

80. Personnel Management v/s Human Resource Management. URL:
<https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human->

resource-management.

81. Stanciu Th. HR Trends to Leverage in Your Strategy. Mirro. 2024. URL: www.mirro.io/blog/hr-trends-2024/

82. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опис бізнес-процесів менеджменту персоналу

Назва процесу	Опис процесу	Підпроцеси
1	2	3
HR-планування	Сучасні заходи та рішення щодо реалізації цілей компанії й кожного окремого працівника, що дозволяє підібрати компетентних працівників, які б потенційно змогли вирішувати поставлені завдання як у поточних, так і майбутніх періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити організацію фахівцями відповідно до вимог; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством; передбачити серйозні зміни та структурні перетворення у професійно-кваліфікаційній та соціально-демографічній структурі персоналу, організації та здійсненні продуктивної праці персоналу	Планування персоналу; прогнозування персоналу; HR-бюджетування; аналіз робіт
Залучення персоналу	Безперервний процес, який включає набір, управління брендом роботодавця, HR-маркетинг, а також визнання та винагороду працівників, щоб переконатися, що вони залишаються залученими та продуктивними у своїх ролях	Внутрішній добір; зовнішній добір; управління брендом роботодавця, HR-маркетинг
Адаптація персоналу	Процес має на меті досягнення оптимального входження нового працівника в трудовий колектив, з метою підвищення ефективності його роботи як на початковому етапі, так і в майбутньому	Профорієнтація; введення в посаду
HR-адміністрування	Процес, який спрямований на ефективне управління персоналом, враховуючи чинне законодавство, організацію роботи із кадровими та службовими документами, здійснення HR-обліку та ведення HR-звітності	HR-облік, HR-діловодство; HR-звітність; юридичне обслуговування трудових відносин
Менеджмент продуктивності персоналу	Система факторів виробництва, яка визначає й забезпечує зростання продуктивності суспільної праці	-
HR-аналітика	Процес системного збирання та аналізування інформації, спрямований на прийняття управлінських рішень, вирішення стратегічних завдань	HR-аналіз; HR-аудит
Оцінювання персоналу	Процес, який спрямований на визначення якісного виконання персоналом завдань та обов'язків, наявності відповідних якісних характеристик (навичок, знань, здібностей) вимогам посади	Оцінювання добору; оцінювання адаптації; оцінювання результатів навчання; оцінювання кадрового резерву; атестація; сертифікація

Навчання персоналу	Цілеспрямований та систематичний вплив з метою удосконалення компетентностей та підвищення кваліфікації персоналу через реалізацію відповідних навчальних заходів	Адаптаційне навчання; підвищення кваліфікації; навчання за видами робіт; навчання за категоріями персоналу
Кар'єрний менеджмент	Процес планування розвитку ділової кар'єри працівника та виконання цих планів за допомогою різних методів	Управління трудовою кар'єрою, кадровим резервом та наступництвом
Мотиваційний менеджмент	Процес, спрямований на залучення та заохочення персоналу до роботи за допомогою наявних методів мотивації, з ціллю отримання максимальної продуктивності, результативності та лояльності персоналу	Матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація
Організація праці	Процес забезпечення раціонального використання робочої сили шляхом правильного розміщення працівників у виробничому процесі, розподілі та кооперуванні, нормуванні й стимулюванні праці, організації робочих місць, їх утримання, створення умов для ефективної роботи працівників	Умови праці; безпека праці; нормування праці
Менеджмент процесів руху персоналу	Управління зміною чисельності персоналу в компанії шляхом наймання нових, переміщення або звільнення наявних працівників	Управління плинністю персоналу; ротація персоналу; службово-професійне просування персоналу
Управління соціальним розвитком	Сукупність методів, прийомів і процедур, які використовують науковий підхід, знання соціальних процесів, обґрунтовані аналітичні розрахунки та перевірені соціальні стандарти для вирішення соціальних проблем персоналу компанії	соціальна політика; соціальна відповідальність; соціальна інфраструктура; веллбінг менеджмент; соціальний захист
Управління корпоративною культурою	Процес створення, розвитку та підтримки цінностей, норм, традицій, поведінки та комунікації, внутрішньої культури підприємства, що охоплює здійснення стратегічного планування, розроблення програм навчання, комунікаційні технології, управління змінами, взаємодію з працівниками, встановлення та дотримання етичних та соціальних норм	Управління поведінкою; управління виконавською дисципліною, управління командами; управління комунікаціями; управління конфліктами
Управління службою персоналу	Процес організації діяльності служби персоналом, яка максимально сприяє досягненню стратегічних цілей організації та створює необхідні умови для підвищення якості трудового життя працівників	Операційне управління й організація діяльності служби персоналу; інформаційне забезпечення її діяльності; HR моніторинг

Додаток Б

HR-метрики оцінювання ефективності бізнес-процесів менеджменту персоналу

Назва бізнес-процесу	Напрями оцінювання ефективності	Цілі оцінювання	Приклади показників
1	2	3	4
HR-планування	Забезпеченість компанії персоналом	Визначення загальної та додаткової чисельності персоналу	Загальна потреба в персоналі
		Планування необхідної чисельності персоналу	Додаткова потреба в персоналі
			Планова чисельність працівників, у тому числі в розрізі категорій персоналу
Залучення персоналу	Оцінювання потреби в залученні персоналу	Визначення планування обсягів робіт з пошуку і залучення персоналу	Показники руху персоналу
			Показники плинності персоналу
	Якість залучення (пошуку, добору)	Тривалість закриття вакансій	Середній час заповнення вакансій
		Визначення відповідності нових працівників посаді/робочому місцю	Плинність серед працівників протягом 1 р./6 міс./кварталу/місяця
		Визначення технологій пошуку та залучення персоналу	Відсоток звільнених з ініціативи роботодавця через невідповідність займаних посаді або виконуваних робіт протягом 1 р./6 міс./кварталу/місяця
			Конкурс на місце серед зовнішніх/внутрішніх кандидатів, осіб/місце
			% вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами (від загального числа вакансій)
			Кількість відкритих вакансій на одного працівника служби персоналу, що займається добором
Адаптація персоналу	Тривалість адаптації	Аналіз динаміки витрат на добір однієї компанії	Середні витрати на заповнення вакансій
		Визначення тривалості адаптації	Середня тривалість працівників у розрізі категорій
	Якість адаптації	Визначення технологій адаптації	Кількість годин навчання на 1го працівника (протягом першого року роботи)
			% новоприйнятих працівників, охоплених системою наставництва/ коучингу/менторства (від загальної чисельності працівників)
		Визначення якості адаптації	Систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність браку продукції/помилки в оформленні документів/скарги від клієнтів, рівень трудової дисципліни тощо
HR-адміністрування	Дотримання норм законодавства	Аналіз динаміки витрат адаптації	Обсяг витрат, необхідний для введення одного нового працівника в курс справи
			Обсяг витрат на адаптаційне навчання
	Ведення кадрової документації	Визначення відсотка порушень норм законодавства	Кількість трудових позовів з порушення трудового законодавства
		Аналіз наявності організаційних документів	Кількість та розмір штрафів, стягнених через порушення трудового законодавства
			Наявність статуту, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, штатного розпису, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо

Продовження Додатка Б

1	2	3	4
Менеджмент продуктивності	Продуктивність праці	Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства	Індекс продуктивності праці
	Постановка досягнення цілей	Аналіз використання KPI та OKR у практиці менеджменту персоналу	Індекс трудомісткості
	Зворотний зв'язок	Оцінювання частоти та якості зворотного зв'язку	% позицій, для яких визначені KPI та OKR і проводиться регулярний моніторинг цих показників
	Оцінювання	Аналіз використання технологій оцінювання	% працівників, які регулярно отримують оцінку своєї роботи через формалізовану бесіду з керівником (від загальної чисельності персоналу)
			% працівників, регулярно отримують оцінку своєї роботи: оцінка за результатом, атестацією, формалізованою бесідою з безпосереднім керівником та ін. (від загальної чисельності персоналу)
			% працівників, які регулярно отримують оцінку своєї компетентності: атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями (від загальної чисельності персоналу)
			% працівників, що проходять незалежне оцінювання: проходження асесмент-центру, 360, індивідуального асесменту (від загальної чисельності персоналу)
Навчання та розвиток	Обсяги навчання	Аналіз обсягів навчання	% працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінювання (від загальної чисельності працівників, що пройшли оцінювання)
			% працівників, щодо яких змінена система мотивації: оклад, премії тощо (від загальної Чисельності працівників, що пройшли оцінювання)
	Охоплення навчанням	Аналіз охоплення навчанням	Кількість годин навчання на одного нового працівника (протягом першого року роботи)
	Планування навчання	Аналіз спланованості розвитку персоналу	кількість годин навчання на одного досвідченого працівника (який пропрацював понад рік)
			% працівників, які пройшли навчання протягом року (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, для яких здійснюється постановка завдань з розвитку
	Вартість навчання	Аналіз вартості витрат на навчання персоналу	% працівників, що мають індивідуальні плани розвитку (від загальної чисельності працівників)
			% навчальних програм, спланованих за результатами оцінювання (від загальної чисельності програм)
	Технології навчання	Визначення технологій навчання	Витрати на навчання одного працівника, грн
			Середня вартість однієї години навчання, грн
			Вартість навчання в процентах до виплат
			% працівників, охоплених системою наставництва/ коучингу (від загальної чисельності працівників)
			Загальна кількість тренінгових годин
			Середнє число тренінгових годин на

			працівника Кількість тренінгових годин за функціями, робочими групами
HR-аналітика	Наявність системи звітності	Аналіз технологій складання HR-звітності	Рівень автоматизації системи звітності підприємства
		Аналіз поданих обов'язкових HR-звітів	Кількість та розмір штрафів, стягнених за порушення термінів подання звітності до відповідних органів
	Залученість та характеристика персоналу	Визначення ефективності отримання бізнесом прибутку завдяки працівникам	Дохід на одного працівника за певний період
		Визначення загального клімату в компанії	% відтоку працівників за певний період (скорінг, ризик)
		Визначення ризику людського капіталу	Відсутність потрібних компетентностей, низька кваліфікація для підвищення, ризик звільнення через погані стосунки в колективі, низька залученість, відсутність плану особистого розвитку
Мотиваційний менеджмент	Фінансові показники діяльності підприємства	Визначення фінансових показників діяльності підприємства	Показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству та в розрахунку на одного працюючого або акціонера)
			Приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді в порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства
			Частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства)
			Показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства
			Показники конкурентоспроможності продукції підприємства
			Показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства
	Взаємозв'язок винагороди з результатом діяльності	Визначення чисельності працівників, які отримують премії (бонуси)	% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до результату (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання індивідуальних КПЕ (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання КПЕ підрозділу / відділу (від загальної чисельності працівників)
			% працівників, які отримують премії (бонуси), прив'язані до результату підприємства (від загальної чисельності працівників)
	Задоволеність працівників	Аналіз виплат працівникам	Частка постійних виплат (% від загальних витрат на оплату праці)
			Залежність зростання доходів від зростання продуктивності
			Різниця в окладах гірших і кращих працівників серед рівних посад
		Визначення кількості звільнень з ініціативи працівника	% звільнень з ініціативи працівників (у т.ч. ключових фахівців)

		Аналіз якісних показників, які характеризують рівень задоволеності персоналу	Проведення опитувань задоволеності персоналу (періодичне проведення замірів за заданими параметрами) Дослідження організаційної ефективності Експертні висновки та спостереження
Організація праці	Стан організації праці	Визначення основних фондів підприємства у розрахунку на одного працівника	Фондоозбросність праці
		Визначення використання резервів зростання продуктивності праці, удосконалення рівня її організації	Рівень організації праці
		Визначення рівня організації праці	Коефіцієнт обслуговування робочих місць
		Аналіз використання робочих місць	Коефіцієнт використання робочих місць
		Аналіз зміни робочих місць	Коефіцієнт зміни робочих місць на підприємстві
		Визначення рівня трудової дисципліни	Коефіцієнт трудової дисципліни
	Використання робочого часу	Аналіз використання робочого часу у підрозділі/підприємстві	Коефіцієнт зайнятості працівників
		Аналіз використання сукупного фонду робочого часу через кваліфікацію персоналу	Втрати робочого часу, через низьку кваліфікацію
Менеджмент процесів руху персоналу	Оцінювання зовнішнього руху персоналу	Визначення переміщення персоналу, які пов'язані з залученням чи вивільненням його з компанії	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття
			Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення
			Коефіцієнт загального обороту кадрів
			Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників
			Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів
			Коефіцієнт закріпленості
			Коефіцієнт загальної трудової мобільності
			Коефіцієнт плинності кадрів
	Оцінювання внутрішнього руху персоналу	Визначення переміщення персоналу в компанії, всіх її підрозділів	Коефіцієнт стабільності кадрів
			Коефіцієнт постійності кадрового складу
			Коефіцієнт внутрішньої мобільності
Управління соціальним розвитком	Оцінювання умов праці	Визначення стану робочих місць	Питома вага робочих місць, віднесених за умовами праці до сприятливої зони
			Питома вага робочих місць, віднесених за умовами праці до несприятливої зони
		Визначення працюючих у нічний час	Коефіцієнт зайнятості працівників у нічний час
	Охорона та безпека праці	Визначення рівня професійних захворювань серед працівників	Коефіцієнт захворюваності персоналу
		Визначення рівня травматизму серед працівників	Рівень непрацездатності
		Аналіз динаміки витрат на попередження нещасних випадків та профзахворювань	Частота травматизму
			Рівень травматизму
	Стан морально-психологічного клімату	Аналіз рівня конфліктності серед персоналу	Показник витрат на попередження нещасних випадків та професійних захворювань
			Рівень стабільності кадрів
			Рівень та причини конфліктних ситуацій серед працівників
			Кількість конфліктних ситуацій
	Рівень життя працівників та їх родин	Аналіз рівня забезпеченості соціальних та житлово-побутових потреб персоналу	Коефіцієнт задоволення від роботи
			Питома вага працівників, забезпечених житлом за нормами
			Забезпеченість дітей працівників

			дошкільними установами та оздоровчими таборами
Управління культурою	Оцінювання впливу корпоративної культури на працівників	Аналіз продуктивності праці	Економічний аналіз
		Аналіз мотивації, залученості, лояльності до підприємства	Експертне опитування
		Залучення до прийняття рішень	Експертне опитування
		Аналіз можливості навчання персоналу	% працівників, які отримали підвищення кваліфікації
	Оцінювання впливу корпоративної культури на керівників	Аналіз ефективності управління (фінансові показники діяльності підприємства)	Економічний аналіз фінансових показників
		Аналіз мотивації, залученості, лояльності до підприємства	Експертне опитування
		Аналіз прийняття управлінських рішень	Кількість та частота прийняття управлінських рішень
		Аналіз можливості навчання керівників	% керівників, які отримали підвищення кваліфікації
		Аналіз часу, який компанія може функціонувати без втручання вищого керівництва	Експертне оцінювання
Управління службою персоналу	Діяльність служби персоналу	Оцінювання діяльності служби персоналу	Експертна оцінка
			Метод бенчмаркінгу
			Оцінювання віддачі на інвестиції в персонал
			Методика Джека Філіпса
		Визначення витрат, необхідних для ефективної реалізації кадрової політики підприємства	Витрати на добір, утримання та навчання персоналу