

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

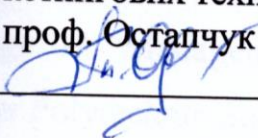
 **БАБІЙ Богдана Петрівна**
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

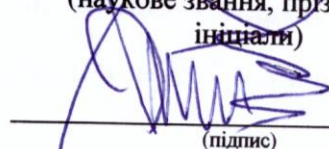
Система управління персоналом як підсистема менеджменту
підприємства

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

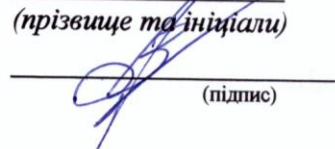
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Легенчук С. Ф.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Анотація

Бабій Б.П. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто систему управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, мотивація, адаптація, комунікація.

Annotation

Babii B.P. The Personnel Management System as a Subsystem of Enterprise Management. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the personnel management system as a subsystem of enterprise management and defines the directions for improving this process.

Keywords: enterprise, personnel management, motivation, adaptation, communication.

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА...	8
1.1 Сутність і значення управління персоналом підприємства.....	8
1.2 Складові системи управління персоналом.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінки стану управління персоналом	17
1.4 Нормативно правове забезпечення відносин управління персоналом.....	24
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	34
2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	34
2.2 Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»....	49
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом та перспектива розвитку...	60
Висновок до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	71
3.1 Напрямки удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта»	71
3.2 Заходи щодо удосконалення відносин у сфері управління персоналом....	75
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління персоналом досить давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людьми на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: поперше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу незалежно від займаної посади навколо спільної мети підприємства, організації та створення умов для корпоративної солідарності працюючих. Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом. Для досягнення довгострокового успіху компанії потрібне постійне виявлення ціннісних можливостей, реалізація їх у вигляді нових пропозицій. У нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства, що швидко міняються, повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, і особливо на управлінні персоналом. Отже, одним з важливих складових управління є саме персоналом, оцінка якого дозволить встановити знання, навички і уміння, які необхідні для виконання конкретного завдання робітнику на його робочому місці. Так, як на сьогодні недостатньо уваги приділяється аналізу системи управління персоналом на підприємстві дана тема є актуальною.

Одним із визначальних аспектів системи управління персоналом є мотивація, яка відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці та загальної ефективності підприємства. Розвиток системи управління персоналом має відображатися в організаційній культурі компанії, створюючи умови для

кар'єрного зростання, професійного розвитку та підвищення залученості працівників. Розвиток системи управління персоналом має знайти відображення в ідеологічних змінах в управлінській та організаційній культурі підприємства. Наймана праця зазнала значних змін, що проявляється у ставленні співробітників до компаній. Сьогодні вони частіше шукають можливості кар'єрного і професійного зростання, а не тимчасове місце для заробітку. Процес вдосконалення системи управління персоналом стає безперервним, що дає нам підставу розглядати його з позиції еволюційного підходу, що відображає відносно послідовну адаптацію системи управління персоналом до мінливих умов не тільки внутрішнього середовища підприємства, організації, що визначаються як мікросередовище, але і до глобальних умов національної та світової економіки і політики, що визначаються як макросередовище. Процес управління персоналом розвивається в даний час як одна зі складових системи управління підприємством, організацією.

Основним аспектом управління персоналом є правильно обрана система мотивації працівників. Мотивація є тим фактором, що стимулює підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну діяльність підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад функціонування системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства та розробка прикладних рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності діяльності організації.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства;
- розглянути основну сутність та складові управління персоналом;
- визначити методичні підходи системи управління персоналом;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій управління персоналом підприємства ТОВ «Нова Пошта», а також заходи щодо їх удосконалення.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, який розглядає систему управління персоналом як складову частину загальної системи менеджменту підприємства.

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 у комплексному підході до дослідження системи управління персоналом, що дало змогу виявити її особливості та визначити напрями підвищення ефективності управлінських процесів на основі сучасних принципів менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формулюванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта».

Публікації за результатами дослідження. Орлова К.Є., Бабій Б.П. Управління персоналом як ключова складова менеджменту підприємства. Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти». Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 451.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (м. Житомир, 12-13 травня 2025 року).

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 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 4 рисунок. Список використаних джерел налічує 93 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення управління персоналом підприємства

Управління персоналом можна розглядати як діяльність, спрямовану на максимально ефективне використання працівників з метою досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей співробітників. Традиційно основна увага приділяється забезпеченню продуктивності організації. При цьому ефективність часто трактується у звуженому розумінні – як досягнення найбільшого прибутку.

Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистого психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Персонал є одним із найважливіших і водночас найскладніших елементів управління на підприємстві. На відміну від матеріальних ресурсів, персонал має здатність самостійно приймати рішення та критично оцінювати вимоги, які до нього висуваються. Люди володіють суб'єктивними інтересами, а їхня реакція на управлінські дії часто є непередбачуваною. Управління персоналом набуває особливої ваги в сучасних умовах, адже воно сприяє не лише адаптації працівників до зовнішнього середовища, але й врахуванню особистісного чинника під час формування системи управління в організації. Сьогодні вже ні в кого не виникає сумнівів щодо того, що персонал є найважливішим ресурсом підприємства, здатним забезпечити його стабільність і подальший розвиток. Як ресурс, персонал підприємства має ряд важливих особливостей:

1. Персонал є активним ресурсом, адже кожна людина має власні бажання і цілі. Через це всі управлінські дії сприймаються не об'єктивно, а через призму індивідуальних потреб. Унаслідок цього слід враховувати, що дії керівництва можуть викликати реакцію, яка суперечить очікуваним результатам.

2. В управлінні персоналом беруть участь не лише спеціалісти кадрових служб, а й усі керівники організації. Це може створювати певні конфлікти між виробничими потребами, прагненнями керівників і рекомендаціями кадрових фахівців.

3. Варто окремо зазначити, що як керівники, так і співробітники кадрових служб самі є частиною персоналу підприємства. Це додає суб'єктивності в процес управління, що обов'язково потрібно враховувати. [36, с. 41].

Персоналом вважають сукупність усіх найманих працівників, а тих із них, хто входить до штатного складу організації, називають кадрами. Далі розглянемо різні наукові підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом». (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття управління персоналом.

Автори	Визначення поняття
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Систематично організований вплив, реалізований через сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.Л. Мостенська [66]	Системно структурований процес створення та раціонального використання кадрового потенціалу організації, орієнтований на досягнення визначених цілей.
В.С. Пономаренко	Аналіз основних принципів і функціональних завдань, що забезпечують об'єкту управління можливість досягнення поставлених цілей; вивчення економічних та юридичних норм; розгляд функціональної структури органів управління, а також інформації, методів і технічних засобів її обробки.
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частиною функціональної сфери кадрового управління, що виступає ключовим механізмом організаційної діяльності
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль	як окрему функцію менеджменту (управлінської діяльності)

Як показано в таблиці 1.1, науковці пропонують різні трактування зазначеного терміну. Узагальнюючи ці підходи, можна визначити, що

управління персоналом (англ. Human Resource Management) — це сфера знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства "якісними" кадрами, здатними виконувати поставлені перед ними трудові завдання, а також на ефективне використання їхнього потенціалу, враховуючи інтереси як працівників, так і самого підприємства. На думку статистики, персонал або кадри характеризуються такими показниками, як структура, чисельність (загалом і по окремих групах). Залежно від функцій, які виконуються, промислово-виробничий персонал (ПВП) ділиться на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники та службовці. До категорії керівників належать працівники, що займають управлінські посади на підприємстві та в його структурних підрозділах (функціональних службах), а також їхні заступники. Ця група поділяється на лінійних керівників, які очолюють відносно автономні підрозділи, і функціональних керівників, які керують спеціалізованими відділами та службами (наприклад, начальник цеху або начальник відділу кадрів).

Фахівці — це працівники, які здійснюють інженерно-технічні, економічні та інші професійні функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, техніки тощо. Робітники — це працівники, безпосередньо залучені у процес виробництва продукції або послуг, ремонту обладнання, транспортування вантажів тощо. До цієї категорії також відносяться прибиральники, двірники, гардеробники, охоронці. Зважаючи на участь у виробничому процесі, робітники поділяються на основних, що створюють продукцію, та допоміжних, які здійснюють обслуговування технологічного процесу. Службовці — це працівники, які займаються підготовкою та оформленням документів, обліком і контролем, а також господарським забезпеченням. У сучасних умовах одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства є управління персоналом. Без дисципліни та злагодженої роботи працівників організація не може досягти позитивної динаміки в своїй діяльності. Управління персоналом передбачає управління співробітниками в межах організації з метою створення умов для

ефективного використання їх інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин, формування мотивації та досягнення максимальної продуктивності. На практиці це поняття охоплює різноманітні способи впливу на робочий процес і умови праці працівників, а також розвиток їх знань, навичок і здібностей для реалізації завдань організації.

Система управління персоналом підприємства охоплює всі етапи роботи з кадрами: від прийняття на роботу до звільнення. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документаційне забезпечення функціонування системи управління персоналом. Керівники та фахівці відповідних підрозділів здійснюють оцінку ефективності праці менеджерів і фахівців управління, аналіз діяльності підрозділів організації, оцінку економічних і соціальних результатів вдосконалення управління персоналом, а також аудит персоналу [78, с. 83]. У процесі управління відбувається взаємодія між двома ключовими складовими: об'єктом управління (тим, чим управляють) і суб'єктом управління (тим, хто здійснює управління). Управлінський вплив, незалежно від його позитивної чи негативної природи, може вважатися ефективним лише за умови його сприйняття об'єктом управління. Якщо об'єкт не сприйняв вплив, той не може бути розглянутий як результативний.

Управління персоналом передбачає цілеспрямоване здійснення різноманітних заходів стосовно конкретних його категорій або окремих працівників, що мають на меті оптимальне вирішення завдань, які постають перед організацією. Зазначені заходи реалізуються шляхом ухвалення управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Відповідно до цього, первинним етапом побудови системи управління персоналом у будь-якій організації є формулювання чітких і адекватних цілей цієї системи. Цілі системи управління персоналом варіюються залежно від специфіки діяльності підприємства, масштабу виробництва, стратегічних завдань тощо. На сучасному етапі можна виокремити дві ключові концепції формулювання цілей системи управління персоналом. Перша концепція орієнтована на максимізацію

ефективного використання кадрового потенціалу організації з метою досягнення її стратегічних завдань. Друга концентрується на мінімізації соціально-економічних витрат через гармонізацію досягнення індивідуальних цілей працівників із колективними цілями організації. Аналізуючи зазначені підходи, варто відзначити, що співробітники вступають до підприємства, керуючись власними цілями та прагненням задовольнити особисті потреби. З цього випливає, що досягнення максимальних показників ефективності використання потенціалу персоналу у процесі реалізації завдань підприємства є можливим лише за умови створення відповідних умов для реалізації власних інтересів співробітників [46, с. 87].

1.2 Складові системи управління персоналом

Основним питанням управління персоналом є вибір стилю управління, який найкращим чином відповідає умовам і нюансам функціонування підприємства. Пошук стилю здійснюється керівником компанії. Стиль управління повинен працювати в конкурентному середовищі та сприяти досягненню цілей підприємства [38].

Розвиток системи управління персоналом має знайти відображення в ідеологічних змінах в управлінській та організаційній культурі підприємства. Наймана праця зазнала значних змін, що проявляється у ставленні співробітників до компаній. Сьогодні вони частіше шукають можливості кар'єрного і професійного зростання, а не тимчасове місце для заробітку.

Основним аспектом управління персоналом є правильно обрана система мотивації працівників. Мотивація є тим фактором, що стимулює підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну діяльність підприємства.

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків усіх сторін управління персоналом, що виявляється у постановці

кінцевих цілей, визначенні методів їх досягнення та створенні відповідних механізмів управління [38]. Такий підхід забезпечує комплексне планування, організацію та мотивацію праці людей. Основним органом усієї системи управління є працівники, які одночасно є об'єктами і суб'єктами управління.

Управління персоналом - це процес, який включає планування, найм, оцінку, розвиток і мотивацію співробітників з метою їх ефективного використання для досягнення цілей компанії і самих співробітників. До основних функцій управління персоналом відносяться:

- 1) визначити цілі та напрямки роботи персоналу;
- 2) розробити засоби, форми і методи досягнення цих цілей;
- 3) організаційні рішення для реалізації;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) координувати заплановані заходи;
- 6) виконання плану контролю.

Отже, відповідність очікуванням компанії та її співробітників, а також стратегія, яка відмовляється від мінімальних інвестицій у людей, є основою ефективного менеджменту, що забезпечує високу ефективність компанії.

Управління персоналом є основною складовою успішного бізнес-менеджменту, оскільки людський капітал визначає ефективність процесів, потенціал для інновацій та здатність організації адаптуватися до змін. Правильний вибір стилю управління, системи мотивації співробітників і системний підхід до управління є важливими факторами розвитку організації. Комплексне планування, організація та мотивація працівників забезпечують досягнення цілей компанії та формують основу для довгострокового успіху.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному

плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні такі підсистеми як зображено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Підсистеми системи управління персоналом [38]

№	Підсистема	Зміст
1	Аналіз та планування персоналу	Розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу та ринку праці; кадрове планування; прогнозування потреб у персоналі; організація реклами та взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують кадрами.
2	Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для визначення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей кандидата.
3	Оцінювання персоналу	Персональна оцінка знань, умінь, майстерності та відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.
4	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання, перепідготовка, введення в посаду, організація кар'єрного зростання, службово-професійне просування, робота з кадровим резервом.
5	Атестація і ротація кадрів	Заходи для визначення відповідності результатів діяльності й особистісних якостей працівника вимогам посади.
7	Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації; системи оплати праці; участь у прибутках і капіталі; форми морального стимулювання.
8	Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород і стягнень; звільнення; організація ефективного використання персоналу; управління зайнятістю; кадрове діловодство.
9	Організація трудових відносин	Оцінювання виконання функціональних обов'язків; формування відповідальності; регулювання міжособистісних та групових відносин; управління конфліктами та стресами; соціально-психологічна діагностика; корпоративна культура; робота зі скаргами.

10	Створення умов праці	Забезпечення безпечних умов праці; дотримання норм психофізіології, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.
----	----------------------	--

Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань [73, с. 8]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації; – забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Основний принцип, який має бути покладено в основу функціонування будь-якого підприємства, є принцип раціональності та оптимізації, адже не важливо скільки в компанії ресурсів, якщо вона не вміє їх правильно використовувати, їх ніколи не буде достатньо. Найважливішим ресурсом підприємства є його персонал та його інтелектуальний потенціал, який потребує постійного управління. На сьогодні до підприємства як відкритої соціально-економічної системи висувають щораз жорсткіші вимоги щодо успішності його функціонування. Пропонуємо розглянути найбільш значущі фактори (не фінансові показники), на які звертають увагу фінансові аналітики, акціонери та інвестори для визначення реальної вартості компанії та її іміджу:

- виконання корпоративної стратегії на всіх рівнях управління;
- довіра з боку вищого керівництва до менеджерів середньої та нижчої ланки компанії;

- можливості для професійного росту працівникам та саморозвиток;
- інновації;
- можливість залучати та утримувати талантів та своєму підприємстві;
- частка ринку;
- компетентність менеджерів вищого та середнього рівня управління;
- узгодженість корпоративної системи оплати праці з інтересами акціонерів;
- розвиток лідерства на підприємстві;
- рівень якості основних бізнес-процесів.

Отже, можемо побачити, що більшість факторів, які впливають на «ціну» компанії, залежать саме від успішності діяльності саме системи управління персоналом та від правильно побудованої служби управління персоналом. Саме тому на сьогодні більшість компаній не шкодують ні сил, ні ресурсів для побудови та розвитку ефективної системи.

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів:

1. Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Для більш ефективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами були виокремлено зони діагностики, а саме: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.

3. Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом. Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже

давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

Специфічними завдання системи управління персоналом, на наш погляд, є такі:

- максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб нівелювати залежність компанії від власного персоналу;
- сформувати на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу;
- позбавити «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчують свою незамінність для керівництва, то в короткостроковій перспективі такими співробітниками досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо це робити;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів; – допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки стану управління персоналом

Оцінка стану управління персоналом відіграє ключову роль у загальній системі менеджменту організації, дозволяючи визначити ефективність використання трудового потенціалу, виявити проблемні зони та сформулювати шляхи вдосконалення кадрової політики. Методичні підходи до такої оцінки базуються на принципах комплексного аналізу, системності та орієнтації на стратегічні цілі підприємства. Серед основних методичних підходів, які

застосовуються для оцінювання стану управління персоналом, варто виділити наступні:

1. Аналітико-статистичний підхід: Цей підхід ґрунтується на аналізі кількісних показників, таких як чисельність працівників, коефіцієнт плинності кадрів, рівень продуктивності праці, витрати на оплату праці та загальні витрати на утримання персоналу. Він дозволяє відстежувати динаміку змін показників і співставляти їх із нормативними або середньогалузовими стандартами.

2. Нормативний підхід: Передбачає перевірку відповідності системи управління персоналом нормативам, стандартам та вимогам законодавства, наприклад: дотримання трудового законодавства, правил охорони праці чи принципів гендерної рівності.

3. Функціонально-процесний підхід: Спрямований на аналіз функцій управління персоналом (планування, рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, оцінка та звільнення). Оцінюється не лише якість реалізації кожної функції, але й взаємозв'язок між ними.

4. Соціально-психологічний підхід: Зосереджується на дослідженні атмосфери в колективі, задоволеності працівників умовами праці, мотиваційними механізмами та стилем управління керівництва. Для цього застосовуються методи анкетування, інтерв'ю і соціометрії.

5. Компетентнісний підхід: Фокусує увагу на вивченні професійних та особистісних компетенцій співробітників і управлінців. За його допомогою можна оцінити відповідність навичок та кваліфікацій працівників стратегічним завданням організації.

6. Інтегральний підхід: Об'єднує кількісні та якісні методи аналізу, що забезпечує комплексну оцінку ефективності управління персоналом. Цей підхід дозволяє використовувати рейтинги, бальну систему чи експертні оцінки для узагальнених результатів.

Загалом, методичні підходи до аналізу стану управління персоналом повинні охоплювати як кількісні параметри діяльності працівників, так і якісні

аспекти, включаючи мотивацію, рівень задоволеності роботою та організаційний клімат. Поєднання різних підходів створює умови для всебічної діагностики кадрової системи та розвитку ефективних управлінських рішень.

Оцінка персоналу охоплює діяльність осіб, уповноважених на її проведення, зокрема представників адміністрації, колективу, служб кадрового забезпечення чи спеціалізованих зовнішніх організацій. Основна мета цього процесу полягає у визначенні рівня відповідності працівника виконанню поставлених завдань, оцінці його досягнень і виявленні необхідних професійних якостей. Важливою умовою для об'єктивної оцінки особистих якостей є чітке формулювання вимог до них, яке здійснюють досвідчені експерти. Однак, враховуючи той факт, що самі працівники добре усвідомлюють власні здібності та межі, бажано залучати їх до процесу оцінювання.

Фактори, що впливають на оцінку, можна поділити на основні та додаткові. Основні є критично важливими для формування загального уявлення про працівника, тоді як додаткові дозволяють глибше дослідити його потенціал і особистісні характеристики.. В якості основних чинників оцінки персоналу являються чинники, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні чинники оцінки персоналу [40]

Фактори	Характеристика
Діяльність та її результати	складність, якість праці; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; вклад в загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи; комплексність, масштабність, складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи

Ділові якості працівників	акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; уміння долати труднощі, доводити справу до кінця; відношення до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність приймати рішення; уміння раціонально використовувати свій час; кількість помилок; особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (орієнтація на співпрацю, компроміс, суперництво, усунення конфлікту будь-якими способами); організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; товариськість, комунікабельність; стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії та інші
Професіоналізм (здатність і схильність людини до ефективного виконання певної діяльності)	рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект, спеціальних тестів дарувань); здатність до аналізу і узагальнень; володіння теоретичними і спеціальними знаннями, навичками, уміннями; логіка, чіткість мислення
Продовження таблиці 1.3	
Моральні якості	працелюбність; принциповість; чесність; відповідальність, сумлінність; самокритичність; мотиви спонукання до праці
Потенціал (характеризує можливості здійснення тих або інших видів діяльності), здібності і особові якості, необхідні для виконання службових обов'язків	концентрація і перемикання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання; тривожність; рухливість або урівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та інше

Аналіз таблиці 1.3 дає підстави стверджувати, що на ефективність управління персоналом впливає значна кількість чинників. Навіть у такому процесі, як підбір та прийняття на роботу співробітників, важливо враховувати зазначені фактори, оскільки вони дозволяють об'єктивно оцінити кандидатів. Оцінювання персоналу завжди має індивідуальний характер і виступає ключовим елементом розвитку кадрів та однією з найважливіших проблем кадрової політики підприємства. Під оцінкою персоналу слід розуміти планомірний, формалізований та стандартизований процес визначення відповідності працівників займаним посадам і їх ролі в організації.

У сучасних умовах системна оцінка персоналу набула статусу важливого інструменту розвитку трудових ресурсів. Її грамотне застосування сприяє вирішенню виробничих завдань і врегулюванню конфліктних ситуацій [40, с. 64]. При цьому варто пам'ятати, що сам процес оцінювання є досить чутливим і вимагає зваженого підходу. Тісно пов'язаними з ним залишаються поняття

мотивації, планування кар'єрного розвитку, підвищення кваліфікації та кадрового регулювання.

Загалом оцінку персоналу можна поділити на дві складові:

➤ Оцінка праці. Вона полягає у зіставленні фактичного змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці працівників із запланованими показниками. Це дозволяє визначити рівень кількісних і якісних характеристик трудової діяльності.

➤ Оцінка персоналу. Передбачає визначення ступеня професійної підготовленості співробітника до виконання певних функцій, оцінку його потенційних можливостей та перспектив зростання, а також формування необхідних кадрових заходів для досягнення стратегічних цілей кадрової політики. Для оцінювання персоналу використовується низка методів, що дозволяють визначити як результати трудової діяльності, так і професійні та особистісні якості працівників. Умовно їх можна поділити на три основні групи:

- методи індивідуальної оцінки, які застосовуються для аналізу діяльності окремого працівника;
- методи групової оцінки, спрямовані на дослідження ефективності роботи колективу та визначення ролі кожного його члена;
- технічні методи оцінки, що використовуються у поєднанні з індивідуальними й груповими та забезпечують збір та обробку об'єктивної інформації про персонал [40, с. 65].

Усі методи оцінювання персоналу умовно поділяють на дві великі групи: традиційні та нетрадиційні (сучасні).

До найпоширеніших традиційних методів належать:

Оцінка за діловими якостями – може мати бальну або небальну форму й ґрунтується на визначенні тих характеристик, які найбільше відповідають особистості працівника.

Оцінка за результатами діяльності – здійснюється на основі ступеня виконання завдань з урахуванням їх важливості та пріоритетності.

Оцінка в системі “Управління за цілями” – передбачає спільне формулювання мети керівником і підлеглим, вибір способів і етапів її досягнення, регулярний проміжний контроль та підсумкове обговорення результатів.

Серед нетрадиційних методів оцінювання виділяють:

Тестування, яке дозволяє виявити психологічні риси працівника, рівень інтелектуальних і творчих здібностей, пам'ять та інші особистісні характеристики.

Опитувальники, що допомагають глибше дослідити мотивацію співробітників, їх схильність до конфліктів, а також оцінити ставлення персоналу до кадрової політики керівництва [49, с. 88].

Усі показники, що використовуються для оцінки діяльності персоналу, умовно можна поділити на три основні групи:

- ефективність виконання роботи;
- професійна поведінка;
- особистісні якості.

При оцінці результатів праці виділяють об'єктивні та суб'єктивні показники. Об'єктивні показники легко піддаються вимірюванню і зазвичай інтегровані в інформаційні системи підприємства. Суб'єктивні показники застосовуються у випадках, коли складно визначити чіткі кількісні критерії оцінки ефективності, зокрема в окремих підрозділах.

Професійна поведінка оцінюється за такими аспектами, як здатність до співпраці, самостійність у прийнятті рішень, готовність брати на себе додаткову відповідальність та подібні характеристики.

Група показників особистих якостей вважається однією з найскладніших для визначення. По-перше, із широкого спектра характеристик потрібно виділити ті, які найбільше впливають на результативність професійної діяльності. По-друге, ці якості неможливо спостерігати чи вимірювати безпосередньо.

Крім того, для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві використовуються наступні методи:

- оцінка продуктивності праці;
- аналіз трудомісткості;
- визначення рентабельності персоналу [49, с. 135].

Продуктивність праці відображає ефективність виконання корисної та конкретної роботи, визначаючи рівень результативності діяльності працівників у певний час. Цей показник дає змогу оцінити продуктивність як кожного окремого працівника, так і всього колективу підприємства. Вона вимірюється через середньорічний, середньоденний або середньогодинний виробіток продукції. Наявність цих трьох показників є важливою для аналізу ступеня використання робочого часу. У разі виникнення дисбалансу між зростанням годинної, денної та річної продуктивності потрібно визначити причини, які спричинили внутрішньозмінні простої та невиходи на роботу. На основі цього слід розробити заходи для оптимального використання робочого часу, забезпечуючи підвищення ефективності праці.

На рівень продуктивності праці впливає низка факторів, оцінювання значущості яких здійснюється шляхом спеціальних розрахунків. Середньорічний виробіток продукції на одного працівника визначається такими показниками: часткою робітників у загальній чисельності персоналу; кількістю днів, відпрацьованих одним робітником протягом року; середньою тривалістю робочого дня; а також годинним виробітком працівника.

Важливим показником є трудомісткість робіт, що відображає витрати живої праці, виражені у затратах робочого часу, необхідного для виготовлення продукції чи надання послуг. Найчастіше трудомісткість вимірюють у нормо-годинах, тобто фактичному часі, витраченому на виробництво одиниці продукції [80, с. 136].

У сучасних умовах ринкової економіки значну роль у визначенні ефективності використання трудових ресурсів відіграє показник рентабельності персоналу, який розраховується як співвідношення отриманого прибутку до

середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу. Також у сучасній практиці управління персоналом все активніше впроваджуються цифрові інструменти, які сприяють точнішому оцінюванню та забезпечують швидкий доступ до аналітичних даних. HR-аналітичні інформаційні системи дозволяють автоматично збирати та аналізувати показники ефективності праці, відстежувати розвиток компетенцій працівників та прогнозувати кадрові потреби організації. Застосування таких рішень підвищує об'єктивність оцінювання, мінімізує вплив людського фактора та полегшує прийняття управлінських рішень. До того ж, цифрові методи сприяють уніфікації процесів оцінки, що робить кадрову політику підприємства більш прозорою та результативною.

Аналіз методичних підходів до оцінки стану управління персоналом демонструє, що ефективність кадрової політики підприємства значною мірою визначається комплексністю, об'єктивністю та систематичністю процесу оцінювання. Кожен із підходів – аналітико-статистичний, нормативний, функціонально-процесний, соціально-психологічний, інтегральний – виконує свою специфічну функцію і дозволяє аналізувати різні аспекти роботи з персоналом. Саме їхнє поєднання дає змогу отримати всебічне уявлення про сильні та слабкі сторони системи управління персоналом.

Сучасні методи оцінювання, зокрема тестування, опитувальники, HR-аналітика, аналіз продуктивності праці та рентабельності персоналу, створюють інструментальну базу для точного визначення професійного потенціалу та результативності працівників. Це дозволяє не лише об'єктивно оцінити співробітників, а й сформулювати дієві заходи щодо розвитку компетенцій, вдосконалення мотиваційної системи та оптимізації кадрових процесів. Таким чином, системна та науково обґрунтована оцінка персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

1.4 Нормативно правове забезпечення відносин управління персоналом

Нормативно-правова основа системи управління персоналом підприємства охоплює сукупність законодавчих та правових документів, які включають державну законодавчу базу (закони України і підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудових відносин) та внутрішні корпоративні акти (колективні договори і угоди). Ресурсне забезпечення системи управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін, характерних для сучасного бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від специфіки його ресурсів і здатності керівництва ефективно управляти їх потенціалом. Саме ці фактори сприяють формуванню та зміцненню конкурентних переваг, що є важливим чинником успішної діяльності будь-якої організації. Глибоке розуміння доступних ресурсів і навички їх оптимального застосування в управлінні персоналом стають обов'язковою передумовою забезпечення належної ефективності функціонування підприємства. Однак для управління ресурсами недостатньо лише знати їхній перелік — необхідно також чітко розуміти їх структуру та особливості. До складу ресурсного забезпечення системи управління персоналом входять: нормативно-правова база, методичне забезпечення, інформаційні ресурси, кадрове забезпечення, фінансові ресурси та матеріально-технічна підтримка.

До нормативно-правової бази управління персоналом належить комплекс документів, що формує правові та методичні засади функціонування системи управління персоналом [23, с. 132]. Конституція України гарантує право громадян на працю: у статті 43 зазначено, що кожен має можливість заробляти на життя працею, яку він самостійно обирає або на яку добровільно погоджується. Держава забезпечує умови для реалізації цього права, надає рівні

можливості при виборі професії та виду трудової діяльності, організовує програми професійної підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до потреб суспільства. Громадяни мають право на належні, безпечні та здорові умови праці, а також на оплату праці не нижчу за визначену законодавством. Законодавство гарантує захист права на своєчасне отримання винагороди за працю [1].

Основними актами трудового законодавства України є:

Кодекс законів про працю (КЗпП) України, який регулює трудові відносини, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості роботи та ефективності виробництва, а також формує умови для зростання матеріального й культурного рівня життя громадян, посилює трудову дисципліну та підкреслює важливість праці для кожної працездатної людини.

Закон України «Про зайнятість населення», що визначає правові, економічні та організаційні основи державної політики у сфері зайнятості, гарантує право громадян на працю та захист від безробіття [24].

Закон України «Про колективні договори і угоди», який регламентує порядок укладення й виконання колективних договорів та угод з метою узгодження трудових відносин і соціально-економічних інтересів роботодавців і працівників [26].

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», що визначає правові та організаційні механізми врегулювання колективних трудових спорів і забезпечує взаємодію сторін соціально-трудова відносин у процесі їх вирішення.

Закон України «Про оплату праці», який закріплює правові, економічні та організаційні засади оплати праці, визначає сфери державного та договірної регулювання заробітної плати, спрямований на забезпечення її відтворювальної й стимулюючої функцій [25].

Закон України «Про охорону праці», що гарантує право працівників на безпечні й здорові умови праці, регулює відносини між роботодавцями та

працівниками у сфері безпеки й гігієни праці та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в державі [76].

Закон України «Про пенсійне забезпечення», який гарантує непрацездатним громадянам право на матеріальне забезпечення у вигляді трудових і соціальних пенсій. Документ спрямований на врахування суспільно корисної праці як основи добробуту, визначає єдині умови пенсійного забезпечення та гарантує соціальний захист пенсіонерів через встановлення пенсій, наближених до прожиткового мінімуму, з можливістю їх регулярного перегляду залежно від економічної ситуації [27].

Правове забезпечення системи управління персоналом посідає важливе місце у підвищенні ефективності діяльності організації. Воно полягає у використанні юридичних інструментів і методів впливу на суб'єкти та об'єкти управління персоналом з метою врегулювання трудових відносин. Недостатня обізнаність у правових питаннях часто стає причиною виникнення конфліктів між роботодавцями та працівниками, що є особливо актуальним для сучасних українських підприємств. Основними завданнями правового забезпечення є регламентація трудових відносин між сторонами та гарантування захисту прав і законних інтересів співробітників. Для досягнення цих цілей передбачаються такі заходи:

- дотримання чинного трудового законодавства;
- розробка локальних нормативних актів організаційного рівня;
- підготовка пропозицій щодо вдосконалення або скасування застарілих правових норм.

Реалізація правового забезпечення покладається на керівника підприємства, відповідальних посадових осіб, керівника служби управління персоналом, а також юридичний відділ, що виступає основним органом із питань застосування трудового законодавства. Специфіка роботи кадрових служб полягає у безпосередній взаємодії з людьми, що вимагає чіткого визначення прав та обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це

здійснюється шляхом упровадження правових норм як на загальнодержавному, так і на локальному рівні.

До централізованих правових актів відносяться документи загальнодержавного характеру: Кодекс законів про працю України, урядові постанови, нормативні акти Міністерства праці та соціальної політики. Водночас низка питань вирішується на рівні організації шляхом прийняття локальних правових документів.

У ринкових умовах до локальних актів належать:

- накази керівника щодо прийняття, звільнення чи переведення працівників;
- положення про структурні підрозділи та посадові інструкції;
- внутрішні стандарти та регламенти організації.

До системи нормативних актів у сфері праці також належать угоди різних рівнів: генеральні, галузеві, регіональні, колективні тощо. Вони застосовуються безпосередньо в межах конкретних організацій. Окрім цього, у практиці використовуються ненормативні акти — розпорядження чи вказівки, що надходять від керівників кадрових служб або їхніх структурних підрозділів для оперативного вирішення поточних завдань управління персоналом.

Розглянемо нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом — це комплекс документів різного характеру (організаційного, методичного, розпорядчого, технічного, економічного, нормативно-технічного та довідкового), які визначають правила, норми, вимоги, характеристики та методи, що застосовуються при організації праці та управлінні персоналом. Усі ці документи повинні бути затверджені у встановленому порядку відповідними компетентними органами чи керівництвом підприємства. Таке забезпечення створює необхідні умови для результативного процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері кадрової роботи. Його структура включає як розробку та впровадження методичних матеріалів, так і систематизацію нормативної бази у сфері управління персоналом [23, с. 134].

До нормативно-методичних документів у системі управління персоналом відносяться:

Нормативно-довідкові документи, які містять норми й нормативи для організації та планування праці. Сюди належать:

- маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти;
- технологічні карти управлінських процедур;
- централізовані норми (наприклад, визначення розміру прибуткового податку з фізичних осіб).

Документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права й обов'язки структурних підрозділів і окремих працівників у сфері управління персоналом.

До важливих організаційно-розпорядчих документів належать Правила внутрішнього трудового розпорядку, які, як правило, включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому та звільнення працівників;
- основні обов'язки працівників;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час та порядок його використання;
- система заохочень за досягнення в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, що укладається між трудовим колективом і адміністрацією підприємства для регулювання взаємовідносин у процесі виробничо-господарської діяльності. Такий договір, як правило, розробляється на календарний рік за безпосередньої участі кадрової служби, відділу організації праці та заробітної плати, а також юридичного відділу. До документів організаційно-методичного та методичного характеру відносять ті, що визначають порядок виконання функцій управління персоналом. Серед них:

- положення про формування кадрового резерву в організації;

- положення щодо організації адаптації працівників;
- рекомендації з підбору та добору персоналу;
- положення з регулювання взаємин у колективі;
- положення щодо оплати праці та системи стимулювання;
- інструкції з дотримання правил техніки безпеки тощо [18, с. 43–45].

Розробку цих документів здійснюють співробітники відповідних підрозділів системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами в будь-якій організації, що регламентують діяльність кадрової служби, є:

- положення про структурні підрозділи служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, залучених до управління персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом має важливе значення, оскільки сприяє ефективному функціонуванню організації за допомогою юридичних заходів та інструментів впливу на органи й об'єкти управління. Основними завданнями правового регулювання в цій сфері є:

- регулювання трудових відносин між роботодавцями та працівниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

Відповідно до зазначених завдань правове забезпечення управління персоналом включає:

- дотримання норм чинного законодавства у сфері праці та трудових відносин;
- розробку й затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, розпорядчого та економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо внесення змін до чинних нормативних актів або скасування тих, що втратили актуальність чи юридичну силу в питаннях трудових та кадрових процесів.

Виконання цих функцій у межах організації покладається на її керівництво, відповідних посадових осіб, спеціалістів системи управління персоналом, а також інших працівників відповідно до їх компетенції.

Основним підрозділом, який відповідає за правову роботу у сфері трудового законодавства, є юридичний відділ. Особливістю діяльності кадрових служб є їхня щоденна робота безпосередньо з людьми, організація праці яких можлива лише за умови чіткого визначення прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це забезпечується шляхом встановлення правових норм централізованого та локального характеру [23, с. 135–136].

До норм централізованого характеру належать головні акти державного регулювання: Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Міністерства праці та соціальної політики.

Водночас окремі питання трудових відносин можуть регулюватися локальними правовими актами, прийнятими в межах конкретної організації. У сучасних ринкових умовах до таких локальних документів відносяться:

- накази керівника з кадрових питань (прийом, звільнення, переведення працівників);
- положення про підрозділи та посадові інструкції;
- внутрішні стандарти та інші регламенти організації.

Система нормативних актів у сфері праці включає також різні угоди: генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори та інші документи, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До ненормативних актів належать розпорядження та вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом або її структурних підрозділів [18, с. 45].

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом є фундаментальною складовою ефективної роботи будь-якого підприємства, адже саме воно визначає правила взаємодії роботодавця і працівників, порядок організації праці та механізми захисту трудових прав. Сукупність законодавчих актів, внутрішніх нормативних документів і методичних матеріалів створює

цілісну систему, що регулює всі аспекти кадрової діяльності — від прийняття працівників до їх звільнення, від організації робочого процесу до формування системи оплати праці та охорони праці. Така система не лише забезпечує юридичну визначеність, а й формує передумови для стабільності, дисципліни та підвищення продуктивності праці.

Ефективне управління персоналом неможливе без належного ресурсного та методичного забезпечення, що дозволяє адаптувати законодавчі вимоги до специфіки діяльності конкретної організації. Локальні нормативні акти, колективні договори, посадові інструкції, методичні рекомендації та внутрішні регламенти сприяють підвищенню гнучкості й деталізації управлінських процесів, що має особливе значення в умовах сучасного бізнес-середовища. Комплексний підхід до правового та методичного регулювання не лише формує належний рівень правової культури в організації, але також забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, зменшення конфліктів і створення позитивного соціально-трудоного клімату.

Висновок до розділу 1

1. Отже, персонал є одним із найважливіших і водночас найскладніших елементів управління, адже працівники мають здатність самостійно приймати рішення, володіють індивідуальними інтересами та по-різному реагують на управлінські дії. У сучасних умовах роль управління персоналом суттєво зростає, оскільки воно забезпечує адаптацію працівників до зовнішніх змін та врахування особистісного чинника під час формування системи управління підприємством. Ефективне управління передбачає цілеспрямоване застосування заходів щодо різних категорій персоналу з метою оптимального розв'язання поставлених перед організацією завдань, що реалізується через ухвалення відповідних управлінських рішень. Визначення чітких цілей є базовим етапом побудови системи управління персоналом, а їх формування залежить від специфіки діяльності, масштабу та стратегічних орієнтирів підприємства.

Сучасні підходи до постановки цілей охоплюють як максимізацію ефективності використання кадрового потенціалу, так і гармонізацію особистих потреб працівників із загальноорганізаційними інтересами. Це підкреслює важливість розуміння того, що кожен співробітник вступає до організації, маючи власні мотиваційні цілі та прагнення, які необхідно враховувати під час управління персоналом.

2. Розвиток системи управління персоналом має знайти відображення в ідеологічних змінах в управлінській та організаційній культурі підприємства. Наймана праця зазнала значних змін, що проявляється у ставленні співробітників до компаній. Сьогодні вони частіше шукають можливості кар'єрного і професійного зростання, а не тимчасове місце для заробітку.

3. Основним аспектом управління персоналом є правильно обрана система мотивації працівників. Мотивація є тим фактором, що стимулює підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну діяльність підприємства. Тому, значна частина чинників, які формують вартість підприємства, безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи системи управління персоналом та якістю організації кадрової служби. Саме тому сучасні компанії активно інвестують час і ресурси у створення та вдосконалення результативної системи управління персоналом.

4. Аналіз наявних методичних підходів до оцінювання системи управління персоналом свідчить, що результативність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від комплексності, неупередженості та регулярності такого оцінювання. Кожен підхід — аналітико-статистичний, нормативний, функціонально-процесний, соціально-психологічний та інтегральний — виконує власну роль і дає можливість дослідити окремі складові роботи з персоналом. Саме їхнє поєднання забезпечує повне й глибоке розуміння переваг і недоліків системи управління персоналом.

5. Крім того, нормативно-правове забезпечення є невід'ємною складовою управління персоналом. Воно формує правові основи трудових відносин, регламентує діяльність кадрових служб та гарантує дотримання трудових прав

працівників. Законодавчі акти України — Кодекс законів про працю, закони «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про охорону праці» та інші — визначають головні принципи організації праці, соціального захисту й взаємодії між роботодавцями та працівниками.

6. Таким чином, система управління персоналом як підсистема загального менеджменту підприємства є багатокomпонентною, динамічною та стратегічно важливою. Її ефективне функціонування потребує комплексного підходу, поєднання економічних, соціальних і правових аспектів, що у сукупності забезпечує розвиток підприємства, підвищення його ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» було засновано і зареєстровано 19 січня 2001 року за адресою: місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, контрагент має приватну форму власності товариство з обмеженою відповідальністю з офіційною назвою «Нова Пошта». Узагальнена інформація про ТОВ «НОВА ПОШТА» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Нова Пошта»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»
Назва англійською	“NOVA POST” LIMITED LIABILITY COMPANY
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Директор	Бульба Олександр Миколайович
Розмір статутного капіталу	4 654 075 грн
Види діяльності	Основний: 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Продовження таблиці 2.1	
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: 03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, 1, ПОВЕРХ 9

Отже, підприємство ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване 19.01.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1, поверх 9. Керівником організації є Бульба Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 4 654 075,00 грн. На момент останнього оновлення даних 2025 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Підприємство «Нова Пошта» здійснює багатoproфільну діяльність, надаючи широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки. Основним напрямом роботи є транспортування посилок і вантажів як по території України, так і за її межі. Важливе місце займає кур'єрська доставка, яка забезпечує клієнтам швидке та зручне отримання відправлень.

Розгалужена мережа відділень компанії надає можливість відправляти та отримувати поштові відправлення, листи й інші документи. Для клієнтів, які потребують максимально оперативної доставки, функціонує послуга експрес-доставки.

Окрім цього, «Нова Пошта» розвиває логістичний напрям: компанія пропонує послуги зі складського зберігання, обробки замовлень та оптимізації ланцюгів постачання. Значну увагу підприємство приділяє впровадженню новітніх технологій та інноваційних рішень, що сприяють підвищенню якості обслуговування і ефективності перевезень.

Таким чином, «Нова Пошта» виступає багатofункціональним підприємством, яке забезпечує клієнтам широкий вибір послуг у сфері логістики та доставки.

Основні види економічної діяльності, якими займається підприємство:

Транспорт і логістика:

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

52.10 – Складське господарство;

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Поштова та кур'єрська діяльність:

53.20 – Інша поштова та кур'єрська діяльність.

Торгівля та посередництво:

47.91 – Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет;

47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

47.62 – Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

47.54 – Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;

47.43 – Роздрібна торгівля електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

47.19 – Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

46.18 – Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Фінансові та страхові послуги:

66.22 – Діяльність страхових агентів і брокерів;

64.19 – Інші види грошового посередництва.

Кадрове забезпечення та бізнес-послуги:

78.30 – Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;

82.99 – Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Освіта і підготовка кадрів:

85.60 – Допоміжна діяльність у сфері освіти;

Компанія "Нова Пошта" зосереджує свою діяльність на забезпеченні високоякісної та надійної доставки посилок і вантажів, приділяючи особливу увагу швидкості, безпеці й точності. Для максимального комфорту своїх клієнтів підприємство активно розширює мережу відділень і терміналів по всій

території України, роблячи свої послуги більш доступними. Важливим пріоритетом є впровадження сучасних технологій та інновацій у логістичні процеси, що сприяє підвищенню якості обслуговування та ефективності доставки.

Значну увагу компанія приділяє покращенню клієнтського досвіду, оперативно реагуючи на потреби та запити користувачів, а також надаючи професійні консультації і підтримку. Розбудова продуктивної логістичної системи дозволяє оптимізувати процеси обробки й транспортування вантажів.

Окрім цього, "Нова Пошта" регулярно здійснює стратегічне планування та працює над розвитком бізнесу, адаптуючись до змін ринку і вимог клієнтів, щоб забезпечити стабільний ріст і зберегти конкурентні переваги.

Завдання компанії відображають її стратегічні пріоритети у створенні ефективної та інноваційної логістичної системи. «Нова Пошта» здійснює діяльність у різних напрямках, охоплюючи широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки. До основних сфер її роботи належать [55]:

- доставка посилок і вантажів;
- кур'єрська доставка;
- поштові послуги;
- експрес-доставка;
- логістика та складське зберігання.

Ці напрями свідчать про багатофункціональність компанії та її потужний потенціал у сфері логістики й транспортних перевезень.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є складною та розгалуженою, що зумовлено значним обсягом діяльності й наявністю широкої мережі відділень та філій по всій території України. У загальному вигляді структура управління включає ключові елементи, які забезпечують ефективну координацію роботи та досягнення стратегічних цілей компанії.

Вищий склад керівництва включає топ-менеджмент компанії, зокрема генерального директора, CEO, віце-президентів та інших старших керівників. Їх

основна роль полягає у стратегічному плануванні, прийнятті ключових рішень і формуванні корпоративної політики.

Функціональні підрозділи утворюють основу організаційної структури, охоплюючи такі сфери, як фінанси, маркетинг, операції, логістика, ІТ та інші. Кожен підрозділ виконує певні завдання, забезпечуючи ефективну роботу компанії загалом.

Регіональна та територіальна структура додає гнучкості управлінню завдяки розгалуженій мережі відділень і філій. У цьому контексті створюються управлінські рівні для керівників регіонів чи областей, які відповідають за координацію діяльності в межах своєї території.

Операційні підрозділи укомплектовані спеціалістами, які займаються практичними аспектами діяльності компанії, як-от обробка вантажів, складське зберігання, транспортування й інші оперативні процеси.

Клієнтський сервіс і підтримка функціонують через спеціалізовані відділи, які забезпечують взаємодію зі споживачами, надання консультацій та вирішення запитів клієнтів задля високого рівня обслуговування.

Керівництво проєктами. У процесі впровадження нових ініціатив чи проєктів у компанії можуть створюватися тимчасові робочі групи або команди, які відповідають за їх реалізацію.

Основними структурними одиницями підприємства є відділи, на основі яких формуються департаменти. Департаменти, у свою чергу, об'єднують кілька функцій та забезпечують комплексне управління відповідними напрямками діяльності.

Організаційну структуру управління ТОВ «Нова Пошта» подано в Додатку А

Раді директорів підпорядковуються регіональні директори, які контролюють діяльність директорів філій. Станом на 2025 рік мережа підприємства налічує понад 13 985 відділень та 28 326 поштоматів по всій території України, при цьому лише за перші шість місяців року кількість відправлень перевищила 238 мільйонів.

Директор філії координує роботу територіальних менеджерів, які, у свою чергу, здійснюють контроль за керівниками відділень. Керівники відділень відповідають за безпосереднє управління роботою своїх відділень [55]. Таким чином, «Нова Пошта» є великим підприємством, що активно функціонує на ринку логістики та доставки в Україні. Успіх компанії базується на широкому спектрі послуг, високій якості обслуговування та ефективному управлінні.

Організаційна структура управління компанією є розгалуженою, але водночас гнучкою, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та в внутрішньому середовищі. Організаційна культура «Нової Пошти» характеризується підприємницьким духом, інноваційністю та орієнтацією на результат. Компанія активно підтримує ініціативу своїх співробітників, стимулює їхню творчість і самостійність.

Загалом, «Нова Пошта» виступає важливим гравцем на українському ринку логістики, постійно розвивається та прагне забезпечити клієнтам високий рівень сервісу і задоволення їхніх потреб.

ТОВ «Нова Пошта» — провідний поштовий оператор України, що займає ключове місце на ринку транспортно-логістичних послуг. Компанія спеціалізується на швидкій доставці документів, різноманітних вантажів та посилок як для приватних осіб, так і для бізнесу. На сьогодні вона є одним із найбільших роботодавців країни, забезпечуючи роботою понад 28 тисяч співробітників.

«Нова Пошта» входить до складу групи компаній під однойменною назвою, яка пропонує клієнтам широкий спектр логістичних послуг і пов'язаних сервісів. Група об'єднує як українські, так і міжнародні компанії, включаючи «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Глобал».

Компанія стабільно входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні, щорічно перераховуючи значні суми до бюджетів різних рівнів. Лише за минулий рік сплачено понад 4,3 млрд грн податків та зборів. Крім того, «Нова Пошта» володіє найсучаснішими сортувальними терміналами у Києві,

Львові та Хмельницькому. Унікальність цих терміналів полягає у здатності обробляти 14–20 тисяч посилок щогодини.

Група «Нова Пошта» надає клієнтам, як фізичним, так і юридичним особам, повний перелік логістичних та поштових послуг. До складу групи входять як українські, так і зарубіжні підприємства, які схематично зображені на рисунку 2.1. Зокрема, це «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл».



Рис.2.1. Структура Групи «Нова Пошта» [30]

ТОВ «Нова Пошта» є провідним гравцем на ринку логістики та експрес-доставки, забезпечуючи зручну доставку для кожного клієнта — у відділення, поштомати, на адресу. Компанія сприяє тисячам підприємців у створенні та розвитку бізнесу як в Україні, так і за її межами.

«НП Логістик» — компанія, що спеціалізується на послугах фулфілменту, включаючи зберігання товарів на складах, комплектацію та відправлення замовлень безпосередньо до отримувача.

«ПОСТ ФІНАНС» пропонує клієнтам можливість здійснювати грошові перекази та операції з електронними коштами завдяки використанню небанківської фінансової установи.

«Нова Пошта Інтернешнл» активно розширює міжнародну мережу, щоб надавати послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за її межами [61].

Місія підприємства полягає у спрощенні життя клієнтів, роблячи доставку зручною як для повсякденних потреб, так і для бізнесу. З цією метою команда ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує та вдосконалює нові продукти й послуги, орієнтуючись на світові стандарти та найкращі практики міжнародного досвіду. Окрім можливості надсилати та отримувати посилки й вантажі, клієнти можуть скористатися додатковими сервісами у відділеннях компанії. Ці послуги були розроблені з врахуванням побажань споживачів. На рисунку 2.2 представлено дані про кількість відділень, що діють у різних містах України.

На рис. 2.2 зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України.

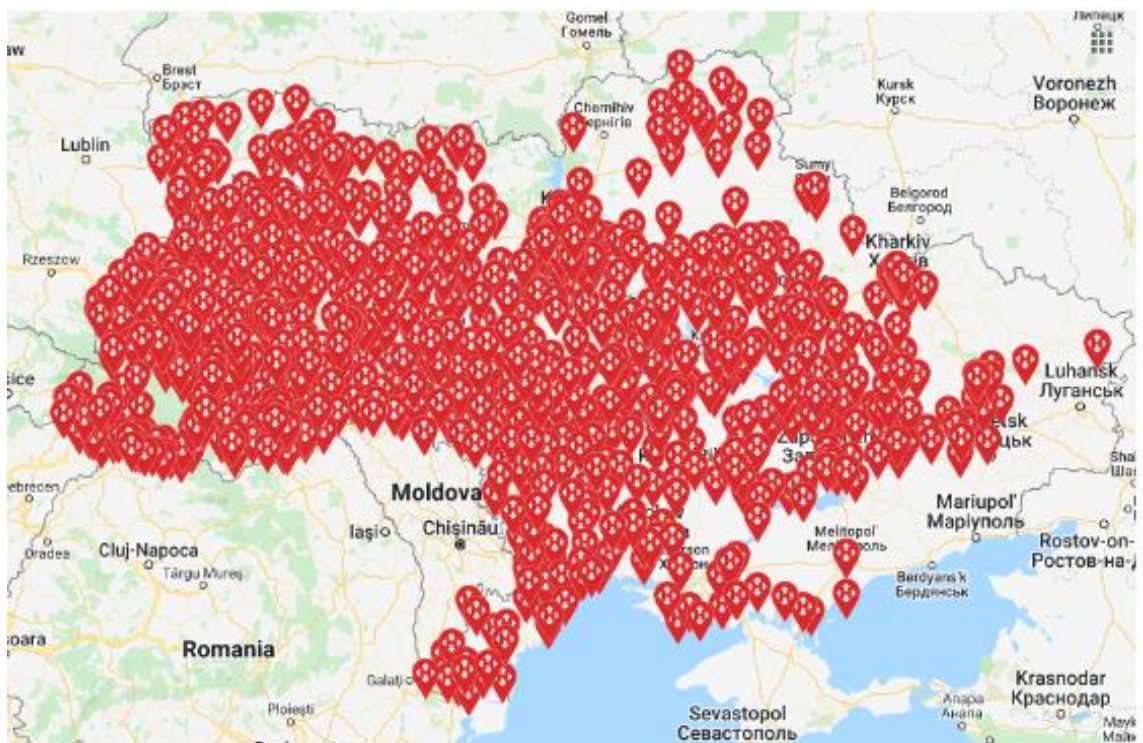


Рисунок 2.2 Географія розташування відділень «Нова Пошта» [30]

Отже, впродовж понад 23 років компанія успішно розвивається, надаючи клієнтам зручні, доступні та якісні послуги з доставки вантажів і кореспонденції по всій території України.

Група «Нова Пошта» здійснює діяльність із дотриманням вимог чинного законодавства України. Загалом компанія перерахувала до державного бюджету близько 1,5 млрд грн податків і зборів за останні роки. ТОВ «Нова Пошта» стало першим українським оператором, який запровадив систему експрес-перевезень, забезпечуючи повний спектр послуг із доставки документів, вантажів та грошових переказів. Щороку компанія отримує численні відзнаки та утримує провідні позиції на українському ринку. Серед її нагород – «Золота Фортуна. Якість третього тисячоліття» та «Народне визнання. Бренд року» [55].

ТОВ «Нова Пошта» працює під девізом – «Ми там, де вам зручно!» (таблиці. 2.2). Для оптимізації процесу сортування поштової кореспонденції було впроваджено п'ятизначну індексацію, що забезпечує просте, якісне та швидке обслуговування клієнтів. Технічне оснащення виробничих процесів базується на використанні сучасних технологій, новітнього обладнання, транспорту, проведенні оновленого ремонту та розширенні поштової мережі.

Компанія має корпоративний інтернет-портал (www.novaposhta.ua), який забезпечує ефективну взаємодію інформаційних ресурсів усіх підрозділів підприємства. Завдяки застосуванню інноваційних технологій ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам сучасні послуги, серед яких:

1. доставка товарів і вантажів з інтернет-магазинів;
2. зберігання вантажів протягом визначеного періоду;
3. зворотна доставка (повернення товарів);
4. професійна упаковка відправлень (різні види пакування).

В компанії Нова Пошта розвиваються фінансові та банківські послуги— оформлюються фінансові документи й приймається готівка. Широкий спектр послуг компанії включає більше ніж 70 видів послуг.

Таблиця 2.2

Цінності компанії Нова Пошта [55]

Цінність	Опис
----------	------

Клієнт	Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки, реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природно допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта.
Продовження таблиці 2.2	
Технології	Наші технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми – частина нового цифрового світу.
Персонал	Люди в «Нова Пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. «Нова Пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри.
Ефективність	Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує прибуток. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату. Ми прагнемо спростувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.

ТОВ «Нова Пошта» бере участь у реалізації масштабних міжнародних проєктів, серед яких: «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості», «Система реєстрації та контролю проходження пошти в Україні». Важливим напрямом діяльності компанії є підвищення професійного рівня персоналу, що забезпечується через організацію курсів, тренінгів, семінарів та роботу навчальних центрів [55].

Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі [55]:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж передбачає транспортування товарів клієнта до будь-яких торгово-роздрібних точок (супермаркетів, мереж філіалів, представництв, автозаправних станцій тощо) у різні регіони України. Такий формат співпраці оптимізує логістичні та організаційні процеси, забезпечуючи відповідність специфіці запитів клієнтів.

2. Доставка палетованого вантажу включає формування палети з окремих вантажів або перевезення вже сформованих палет за зниженими тарифами, що робить цей вид перевезень економічно вигідним.

3. Доставка автомобільних шин і дисків передбачає перевезення цих товарів за зниженими цінами, забезпечуючи доступність і зручність для клієнтів.

4. Зворотна доставка передбачає повернення документів, пов'язаних із вантажем, до відправника, забезпечуючи завершення процесу доставки.

5. Послуга післяплати за товар дозволяє розрахунок за вантаж, сума вартості якого довірена транспортній компанії для отримання. Отримані кошти переводяться безпосередньо на банківський рахунок відправника.

Виклик машини – передбачає надання відправнику транспорту у визначений час для завантаження відправлення.

Переадресація – послуга, що дозволяє змінити тип доставки або адресу отримувача вже оформленого відправлення за ініціативою клієнта-відправника.

Підйом вантажу на поверх – включає підйом відправлення на поверх під час доставки за адресою. Вага одного місця не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може лише відправник. Якщо вага одного відправлення за товарно-транспортною накладною становить менше 30 кг, підйом здійснюється безкоштовно (без попереднього замовлення).

Зберігання вантажу – здійснюється у відділенні ТОВ «Нова Пошта» протягом одного календарного місяця з дати його надходження. Безкоштовний термін зберігання становить 5 робочих днів, включно з днем, коли вантаж повинен був бути отриманий. Починаючи з 6-го дня, стягується додаткова

плата у розмірі 20% від вартості перевезення за кожний наступний робочий день, без урахування комісії.

Упаковка вантажу – передбачає використання найбільш зручного виду пакування. Послуга доступна у кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта».

Пакування вантажу використовується для запобігання пошкодженням під час транспортування, складування, зберігання, а також з метою захисту від впливу зовнішнього середовища. До видів упаковки належать: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонні конверти; картонні коробки різних розмірів; поліпропіленові мішки; дерев'яні обрешітки; палетування.

Для додаткового захисту відправлень також застосовуються такі види упаковки: картонні коробки з ущільнювачем; повітряно-пухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофрокартон.

Запроваджена програма лояльності розширює можливості клієнтів і є своєрідною винагородою для активних користувачів послуг ТОВ «Нова Пошта». Її суть полягає у нарахуванні балів за кожну послугу, отриману з використанням карти учасника. Накопичені бали можна обміняти на послуги компанії або спеціальні подарунки.

Основою будь-якої системи управління є її організаційна структура, яка визначає підпорядкованість та взаємодію окремих елементів, їх склад, необхідну кількість управлінського персоналу, а також встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів. Вона регламентує розподіл працівників за підрозділами та визначає адміністративні, функціональні й інформаційні зв'язки між апаратом управління та структурними одиницями.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» (таблиця. 2.3) є доволі розгалуженою. З аналізу структури видно, що кожен підрозділ функціонує автономно, проте водночас тісно взаємопов'язаний з іншими елементами системи. Ефективність діяльності будь-якого підрозділу апарату управління оцінюється за показниками, які відображають виконання ним поставлених цілей та завдань. У межах кожної підсистеми формується власна

ієрархія та правила роботи, які охоплюють усю організацію – від вищих ланок управління до нижчих.

Таблиця 2.3

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Керівний рівень		
Підрозділ / Посада	Підрозділ / Посада	Підрозділ / Посада
Генеральний директор	Найвищий рівень управління	Керує всією системою
Регіональний директор	Генеральному директору	Контроль роботи регіональних філій
Директор філіалу	Регіональному директору	Керує всіма відділами філії
Продовження таблиці 2.3		
Фінансово-бухгалтерський відділ		
Посада	Підпорядкування	Склад
Головний бухгалтер	Директору філіалу	Фінансисти, бухгалтери
Фінансисти	Головному бухгалтеру	—
Бухгалтер відділу 1, 2, 3	Головному бухгалтеру	—
1. Відділ логістики		
Посада / Відділ	Підпорядкування	Склад
Директор департаменту логістики	Директору філіалу	Терміни, міський, міжміський відділи
Відділ термінальної логістики	Директору департаменту логістики	—
Відділ міської логістики	Директору департаменту логістики	—
Відділ міжміської логістики	Директору департаменту логістики	—
2. IT-відділ		
Посада	Підпорядкування	Склад
Керівник IT-відділу	Директору філіалу	Фахівці
Фахівці / Логісти (IT-підтримка)	Керівнику IT-відділу	—
Відділ мережі відділень		
Посада	Підпорядкування	Склад
Керівник відділення	Директору філіалу	Оператори, вантажники, сканувальники, приймальники
3. Відділ служби доставки		
Посада	Підпорядкування	Склад
Керівник служби доставки	Директору філіалу	Менеджери, оператори, водії
Менеджер служби доставки	Керівнику	—
Оператор служби доставки	Менеджеру	—
Водії-експедитори	Керівнику	—
4. Відділ по роботі з клієнтами		
Посада	Підпорядкування	—
Менеджер з ТОП-клієнтів	Директору	—
Менеджер з продажу	Директору	—

Менеджер з VIP-клієнтів	Директору	—
5. Відділ переробки та зберігання вантажу		
Посада	Підпорядкування	Склад
Керівник терміналу	Директору	Вантажники, приймальники, сканувальники
Менеджер терміналу	Керівнику	—
6. Відділ Call-центру		
Посада	Підпорядкування	—
Керівник контакт-центру	Директору	—
Керівник гарячої лінії	Директору	—
Оператори контакт-центру	Керівникам	—

**складено на основі документації підприємства [55]*

Проаналізуємо кожен із відділів компанії: Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення. Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів. Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує найбільшу завантаженість, яка впливає на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики. ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу. Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;

- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;

- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій. Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу. Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації. Відділ по роботі з клієнтами.

Основне завдання цього відділу полягає у виконанні поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу.

Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Таким чином можна зазначити, що компанія ТОВ «Нова Пошта»—надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є структурно розвиненим і динамічним підприємством, яке ефективно поєднує масштабність діяльності з гнучкістю управлінських рішень. Чітка організаційна структура, сучасні технології та розгалужена мережа підрозділів забезпечують стабільне функціонування компанії та високу якість логістичних послуг. Система управління підприємством побудована таким чином, щоб оперативно реагувати на зміни ринку та підтримувати безперервність бізнес-процесів.

Важливою складовою успіху компанії є ефективна робота з персоналом та підтримка корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. Інвестиції у навчання співробітників, модернізацію процесів і впровадження цифрових рішень дозволяють підвищувати результативність управління та зміцнювати конкурентні переваги. Загалом, організаційно-управлінська модель «Нової Пошти» є надійною основою для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

2.2 Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА»

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності. Фінансовий аналіз, який є складовою частиною загального аналізу господарської діяльності, відіграє важливу роль у визначенні рівня фінансової стійкості підприємства. Його структура охоплює два взаємопов'язані напрями — фінансовий та управлінський (Додаток Б).

Крім того, фінансовий аналіз є основою для ефективного управління фінансами підприємства, адже передбачає оцінювання фінансових потреб, планування руху грошових потоків і формування системи фінансової звітності, яка об'єктивно відображає реальний стан підприємства.

Згідно з Положенням «Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», затвердженим наказом Міністерства

фінансів України та Фонду державного майна України від 26 січня 2001 року № 49/121, фінансовий стан підприємства визначається як сукупність показників, що характеризують наявність, розподіл і використання його ресурсів, а також відображають фактичні та потенційні фінансові можливості підприємства [60].

Одним з найважливіших показників результативності діяльності підприємства є прибутковість. Джерела формування та розподілу прибутку за видами послуг представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг за 2022-2024
рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Зміни	
				Абсолют. грн	Відсотки, %
Письмова кореспонденція	42247	180948	167809	+125562	+297,3
Грошові перекази	63534	64296	61954	-1580	-2,5
Посилки	49458	28474	22931	-26527	-53,6
Періодичні видання	73578	66133	54007	-19571	-26,6
Доставка з Інтернет-магазинів	266332	396801	420860	+154528	+58,0
Торгівельна діяльність	115482	62459	49749	-65733	-56,9
Зберігання вантажу	39675	44089	48070	+8395	+21,2
Послуги електрозв'язку	3457	21126	18711	+15254	+441,2
Інші послуги	25414	54193	22142	-3272	-12,9
ВСЬОГО	679177	918519	866233	+187056	+27,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки доходів ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки засвідчив загальну позитивну тенденцію розвитку, незважаючи на складні економічні умови й вплив військових факторів на господарську діяльність. Загальний дохід компанії за цей період зріс на 187 056 тис. грн, або на 27,5 %, що свідчить про

ефективне управління, розширення спектра послуг і зростання попиту на логістичні рішення.

В першу чергу, аналіз виявив, що основним рушієм збільшення доходів стала доставка від інтернет-магазинів, частка якої зросла на 58,0 %. Це насамперед пов’язано з активним розвитком електронної комерції в Україні. Значний приріст доходів також спостерігався у сегменті письмової кореспонденції (+297,3 %) та послуг електрозв’язку (+441,2 %), що свідчить про готовність компанії відповідати цифровим запитам клієнтів і розширювати асортимент інформаційно-комунікаційних послуг.

Наразі зафіксовано скорочення доходів від традиційних напрямів: торгівельної діяльності (–56,9 %), посилок (–53,6 %) та періодичних видань (–26,6 %). Це пояснюється зменшенням попиту на друковану продукцію, змінами в поведінці споживачів і переорієнтацією клієнтів на швидші цифрові рішення. Попри ці виклики, компанія змогла компенсувати зниження прибутковості в окремих сегментах завдяки модернізації логістичної інфраструктури, впровадженню автоматизованих терміналів і розширенню мережі відділень.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» продовжує демонструвати стійке зростання та високу гнучкість у відповідь на ринкові зміни. Збільшення доходів від інтернет-доставки та електронних послуг підтверджує правильність обраної стратегії цифровізації та орієнтації на клієнта. Компанія успішно перетворює сучасні виклики ринку на можливості для подальшого розвитку, залишаючи за собою провідні позиції серед логістичних операторів України.

Поряд із аналізом прибутковості підприємства необхідно приділити увагу його витратам, особливо внутрішнім загальним витратам, які складають собівартість надання послуг.

Динаміка загальних витрат підприємства за період 2021–2024 років представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг за 2022-2024

рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Зміни
-----------	------	------	------	-------

				Абсолют. грн	Відсотки, %
Заробітня платата нарахування на ФОП	283427	322233	305231	+21804	+7,7
Витрати на транспорт	28378	33977	26970	-2408	-8,2
Опалення та електроенергія	18281	22546	19002	+721	+3,9
Плата банку за готівку	14605	15945	12882	-1723	-11,8
Податки	37826	40793	34546	-3280	-8,7
Витрати за матеріали	9089	9869	9344	+255	+2,8
Продовження таблиці 2.5					
1	2	3	4	5	6
Амортизація	21088	25188	16378	-470	-22,3
Оплата послуг електрозв'язку	6884	7600	8192	+1308	+19,0
Оренда	4602	4602	4602	0	0
ВСЬОГО	425180	482753	437147	11967	2,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про загальний тренд до помірного їх збільшення. За цей період витрати зросли на 11 967 тис. грн (або 2,8 %). Однак це зростання є незначним порівняно з темпами приросту доходів компанії (+27,5 %), що позитивно віддзеркалює ефективне управління витратами та посилення фінансової стійкості підприємства.

Структурний аналіз показує, що найбільша частка витрат припадає на оплату праці та пов'язані з нею нарахування, які збільшилися на 21 804 тис. грн (7,7 %) за аналізований період. Це пояснюється підвищенням заробітних плат у логістичній сфері та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу для забезпечення стабільної якості послуг.

Поміж позитивних моментів варто відзначити зниження витрат на транспорт (–8,2 %), податки (–8,7 %) та банківські послуги (–11,8 %). Це свідчить про оптимізацію логістичних маршрутів, раціональне використання автопарку та вдосконалення фінансових процесів. Водночас витрати на послуги електрозв'язку зросли на 19 %, що, ймовірно, пов'язано зі стрімким розвитком

цифрових сервісів і потребою у стабільному зв’язку для координації роботи відділень.

Амортизаційні відрахування зменшилися на 22,3 %, що може бути наслідком завершення терміну амортизації частини основних засобів або впровадження більш сучасних технологій із нижчими експлуатаційними витратами. Витрати на матеріали (+2,8 %) та опалення й електроенергію (+3,9 %) залишилися майже незмінними, що відповідає тенденціям інфляційного зростання цін на енергоносії. Орендна плата протягом трьох років залишалася стабільною, що є ще одним позитивним сигналом.

У підсумку, ТОВ «Нова Пошта» демонструє здатність ефективно контролювати свої витрати, підтримуючи їхнє зростання на мінімальному рівні навіть за умов розширення масштабів діяльності. Скорочення витрат за окремими статтями свідчить про результативну політику оптимізації ресурсів, автоматизацію бізнес-процесів і раціональне управління фінансами. Така динаміка сприяє підвищенню прибутковості підприємства та створює міцну базу для його сталого розвитку в майбутньому.

За діагностикою фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» є надання підсистемі фінансового управління повної, актуальної та достовірної інформації про фінансове становище підприємства, а також визначення можливих шляхів його стабілізації.

Таблиця 2.6

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.6

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р до 2022	
				Абсолют. грн	Відсотки, %
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	23687034	36468879	44779857	+21092823	89,05
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2135960	3967156	2500331	364371	17,06
Активи, тис. грн	15754929	23101706	31466583	15711663	99,73

Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	673522	1079267	2659579	1986048	294,88
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	3787630	5337000	9130389	5342759	141,06
Поточні зобов'язання, тис. грн	5451218	8256398	10747815	5296597	97,16
Власний капітал, тис. грн	6516072	9508308	11588379	5072307	77,84

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. свідчить про стійке зростання масштабів діяльності та фінансових результатів підприємства. Насамперед, чистий дохід компанії збільшився з 23,69 млрд грн у 2022 р. до 44,78 млрд грн у 2024 р., що становить зростання на 89,05 % (21,09 млрд грн). Це вказує на суттєве розширення обсягів реалізації послуг, зокрема внаслідок активного розвитку електронної комерції, логістики та впровадження нових сервісів доставки. Чистий прибуток зріс з 2,14 млрд грн до 2,5 млрд грн, або на 17,06 %, що свідчить про збереження високого рівня рентабельності навіть в умовах підвищення витрат на енергоносії, транспорт і персонал.

Активи підприємства збільшилися майже вдвічі — на 99,73 %, до 31,47 млрд грн, що відображає активне інвестування у розширення інфраструктури, модернізацію терміналів та впровадження цифрових рішень. Особливо помітним є зростання грошових коштів та їх еквівалентів — у 3,9 раза (на 1986048 тис. грн), що свідчить про високу ліквідність і здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку. Тому зобов'язання підприємства також зросли: довгострокові — на 141,06 %, поточні — на 97,16 %, що пов'язано з активним залученням позикових коштів для фінансування інвестиційних проєктів. Водночас власний капітал збільшився на 77,84 %, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів, адже частка власних ресурсів у фінансуванні залишається значною.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільний розвиток і фінансову стійкість, ефективно використовуючи власні та залучені ресурси. Зростання

доходів, активів і капіталу підтверджує стратегічно правильний напрям розвитку компанії, орієнтований на інновації, якість обслуговування клієнтів та розширення логістичних можливостей в Україні й за її межами.

Для оцінки ефективності організації виробничої діяльності розглянемо динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

Динаміка витрат підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., тис.
грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р до 2022	
				Абсолют. грн	Відсотки, %
Матеріальні витрати	3790551	3522561	2647315	-1143263	-30,17
Витрати на оплату праці	5345909	8491614	10085098	4739189	88,66
Відрахування на соціальні заходи	1131262	1724662	2036899	905637	80,06
Амортизація	1769538	2317382	2983431	1213893	68,56
Інші операційні витрати	9815525	17185591	23404778	13589253	138,45
Разом	21852785	33241810	41157521	19304736	88,36

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.7 у 2024 р. загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» зросла на 19 304 736 тис. грн порівняно з 2022 р., або на 88,36%. Найбільше збільшилися інші операційні витрати — на 13 589 253 тис. грн (138,45%), що свідчить про значне розширення обсягів діяльності підприємства та зростання витрат на логістику, енергоносії та послуги підрядників.

Також істотно зросли витрати на оплату праці — на 4 739 189 тис. грн (88,66%) і відрахування на соціальні заходи — на 905 637 тис. грн (80,06%), що зумовлено збільшенням чисельності персоналу та рівня заробітних плат. Амортизаційні відрахування підвищилися на 1 213 893 тис. грн (68,56%), що може свідчити про оновлення та розширення основних фондів.

Водночас матеріальні витрати зменшилися на 30,17%, що свідчить про оптимізацію використання матеріальних ресурсів або перехід на більш ефективні технології. Амортизаційні відрахування зросли на 68,56%, що пояснюється оновленням основних засобів і розширенням виробничих потужностей.

Отже, у 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало інтенсивне зростання витрат при одночасному підвищенні ефективності використання

матеріальних ресурсів, що є ознакою активного розвитку та інвестиційної діяльності підприємства.

У процесі господарської діяльності підприємство використовує різні види майна — як матеріальні, так і нематеріальні. З економічної точки зору майно підприємства, тобто його активи, поділяється на необоротні та оборотні активи.

Однак метою аналізу структури та характеристики майна підприємства є оцінка забезпеченості ТОВ «Нова Пошта» необхідними активами для ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності.

Інформація про наявність і структуру активів підприємства відображається у балансі, основні показники якого наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1031047	65,5	1460328	63,2	20502000	65,2	+10191593	+98,8	-0,3
в т.ч. основні засоби	925000	56,6	1230000	53,3	17 200000	54,6	+8275000	+92,7	-2,0
2. Оборотні активи	4321450	27,4	8 498 488	36,8	10 965 583	34,8	+6644133	+153,8	+7,4
в т.ч. запаси	65 000	4,1	710 000	3,1	835000	2,7	+183 000	+28,1	-1,4
дебіторська заборгованість	3000000	19,0	3 769 000	16,3	5 470 000	17,4	+2 470 000	+82,3	-1,6
грошові кошти	673522	4,3	1 079 267	4,7	2 659 579	8,4	+1 986 057	+294,8	+4,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	6516072	41,4	9 508 308	41,2	11 588 379	36,8	+5 072 307	+77,8	-4,6
в т.ч. зареєстрований капітал	1000	0,01	1 000	0,01	1 000	0,01	0	0	0

Продовження таблиці 2.8									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нерозподілений прибуток	2 135 960	13,6	3 967 156	17,2	2 500 331	7,9	+364 371	+17,1	-5,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3787630	24,0	5 337 000	23,1	9 130 389	29,0	+5 342 759	+141,0	+5,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5451218	34,6	8 256 398	35,7	10 747 815	34,2	+5 296 597	+97,2	-0,4
БАЛАНС:	15754929	100,0	23 101 706	100,0	31 466 583	100,0	+15 711 654	+99,7	15 754 929

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.8 ТОВ «Нова Пошта» забезпечило суттєве нарощування обсягів власного майна та зміцнення фінансової бази.

Загальна вартість активів підприємства у 2024 р. становила 31 466 583 тис. грн, що на 15 711 654 тис. грн (або 99,7%) більше порівняно з 2022 р. Це свідчить про активний розвиток компанії, розширення її ресурсного потенціалу та інвестиційну діяльність.

Загальна вартість необоротних активів збільшилась до 20 502 000 тис. грн, або на 98,8%, їх частка у структурі активів становила 65,2%, що підтверджує орієнтацію підприємства на оновлення основних засобів і розвиток матеріально-технічної бази. Оборотні активи зросли на 6 644 133 тис. грн (153,8%), досягнувши 10 965 583 тис. грн, зокрема, найбільший приріст спостерігався за статтею грошові кошти (+294,8%), що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства.

Також ще у пасиві балансу спостерігається збільшення власного капіталу до 11 588 379 тис. грн, або на 77,8%, що є позитивним сигналом щодо фінансової стабільності компанії. Загалом, довгострокові зобов'язання зросли на 141,0%, а поточні — на 97,2%, що вказує на активне використання залучених коштів для фінансування розвитку.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективне управління своїми активами та зобов'язаннями, стабільне зростання обсягів майна та

достатню фінансову незалежність. Це свідчить про покращення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» включає дослідження ключових статей балансу, а також інших даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності. У ході такого аналізу оцінюється ефективність управління власними, позиковими і залученими ресурсами, а також визначається, чи задовольняє обсяг власних оборотних коштів потреби підприємства. Одночасно розглядаються показники формування та виконання плану прибутку, стан взаємовідносин з бюджетом, банками, постачальниками та покупцями. Особливу увагу приділяється оцінці економічної віддачі оборотних коштів, співвідношенню витрат до отриманих прибутків.

Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Нова Пошта», наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,28	1,35	1,40	+0,12	+9,4
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,19	0,25	+0,13	+108,3
3. Чистий оборотний капітал	1 284 304	2 544 127	3 859 764	+2 575 460	+200,5
4. Коефіцієнт автономії	0,41	0,43	0,37	-0,04	-9,8
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,70	0,78	0,60	-0,10	-14,3
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,35	0,36	0,33	-0,02	-5,7
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,58	1,42	-0,08	-5,3
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,64	3,83	3,87	+0,23	+6,3
9. Рентабельність господарської діяльності, %	9,0	10,8	8,5	-0,5	-5,6
10. Рентабельність власного капіталу, %	32,8	41,7	21,6	-11,2	-34,1
11. Рентабельність продукції, %	8,3	10,9	9,0	+0,7	+8,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

У результаті проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство загалом зберігає стабільні

фінансові позиції, однак спостерігаються окремі негативні тенденції у сфері фінансової стійкості та прибутковості.

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,28 у 2022 р. до 1,40 у 2024 р., що на 9,4 % більше, а коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,12 до 0,25 (на 108,3 %), що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Чистий оборотний капітал зріс у 3 рази — до 3 859 764 тис. грн, що підтверджує зростання фінансової гнучкості компанії.

Спостерігається зниження рівня фінансової незалежності: коефіцієнт автономії зменшився на 0,04 (–9,8 %), коефіцієнт фінансової стабільності — на 0,10 (–14,3 %), а коефіцієнт забезпеченості власними засобами — на 0,02 (–5,7 %). Це вказує на зростання залежності ТОВ «Нова Пошта» від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт оборотності активів знизився на 5,3 %, що свідчить про уповільнення ефективності використання ресурсів. Натомість коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 6,3 %, що є позитивним результатом.

Показники рентабельності демонструють неоднозначну динаміку: рентабельність господарської діяльності зменшилася з 9,0 % до 8,5 %, рентабельність власного капіталу — з 32,8 % до 21,6 % (зниження на 34,1 %), тоді як рентабельність продукції зросла з 8,3 % до 9,0 % (+8,4 %).

Можна зробити висновок що, фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. можна охарактеризувати як загалом стабільний, із позитивними зрушеннями у ліквідності та оборотності капіталу, але з потребою у зміцненні фінансової стійкості та підвищенні прибутковості діяльності.

Діагностика фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки виявила стабільне зростання компанії та розширення її діяльності. Доходи підприємства зросли завдяки збільшенню обсягів логістичних послуг і впровадженню сучасних цифрових сервісів. Активи та власний капітал демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління ресурсами та активні інвестиції в матеріально-технічну базу. Загалом компанія має потужний фінансовий потенціал для подальшого розвитку.

Разом із тим, фінансові коефіцієнти виявили як сильні, так і вразливі місця. Зміцнення ліквідності свідчить про покращення платоспроможності, однак показники автономії, фінансової стійкості та рентабельності дещо знизилися внаслідок збільшення витрат та залучення додаткових ресурсів. Попри це, ТОВ «Нова Пошта» зберігає загальну фінансову стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність, що дає можливість успішно реалізовувати подальші стратегічні та антикризові заходи.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом та перспектива розвитку

Покращення ефективності управління персоналом є ключовим фактором успіху за умов обмежених ресурсів і резервів, адже саме працівники та результативність їхньої діяльності забезпечують стабільний розвиток підприємства в мінливому ринковому середовищі. Тому дослідження питань оцінки роботи служби персоналу та ефективності управління кадрами має важливе значення на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

У 2024 році загальна чисельність працівників ТОВ «Нова Пошта» перевищила 35 000 осіб. Найбільша частка персоналу зосереджена у відділеннях і на терміналах, тоді як найменше працівників зайнято в офісній підтримці. Для співробітників, які працюють у відділеннях та на терміналах, ключовими є соціальний захист і стабільність. Водночас для цієї категорії персоналу характерна висока плинність кадрів, що зумовлює постійну потребу в нових працівниках і наявність відкритих вакансій [30].

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2024 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	30 050	100,00	32 420	100,00	35 300	100,00	+17,47	0,00
Керівники	1 050	3,49	1 120	3,45	1 200	3,40	+14,29	-0,09
Фахівці та службовці	5 800	19,31	6 200	19,12	6 750	19,12	+16,38	-0,19
Працівники відділень і терміналів	22 300	74,20	24 000	74,02	26 000	73,68	+16,59	-0,52
Технічний та допоміжний персонал	900	3,00	1 100	3,39	1 350	3,83	+50,00	+0,83

Джерело: складено автором за даними підприємства

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Нова Пошта» зросла з 30 050 осіб у 2022 році до 35 300 осіб у 2024 році (+17,47%). Таке зростання зумовлене активним розширенням мережі відділень, збільшенням обсягів логістичної діяльності та розвитком сервісів компанії.

Кількість керівників збільшилася з 1 050 осіб у 2022 році до 1 200 осіб у 2024 році (+14,29%), при цьому їх частка у структурі персоналу незначно зменшилася з 3,49% до 3,40%, що свідчить про ефективну оптимізацію управлінського складу.

Фахівці та службовці також продемонстрували зростання з 5 800 до 6 750 осіб (+16,38%), а їх частка залишилася майже стабільною (з 19,31% до 19,12%), що вказує на пропорційний розвиток адміністративного апарату відповідно до збільшення масштабів компанії.

Найбільшу частку традиційно займають працівники відділень і терміналів — їх кількість зросла з 22 300 до 26 000 осіб (+16,59%), а частка зменшилась з 74,20% до 73,68%. Це пояснюється збільшенням чисельності інших категорій персоналу, зокрема технічного.

Технічний та допоміжний персонал зріс найдинамічніше — з 900 до 1 350 осіб (+50,00%), а його частка підвищилася з 3,00% до 3,83%. Таке зростання може бути пов'язане з розвитком технічної бази підприємства, автоматизацією процесів і модернізацією логістичної інфраструктури.

Отже, динаміка чисельності персоналу свідчить про стабільний розвиток ТОВ «Нова Пошта», розширення масштабів діяльності та вдосконалення кадрової структури підприємства.

Розглянемо Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві. Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві - 63% і 37% відповідно рисунку 2.3.

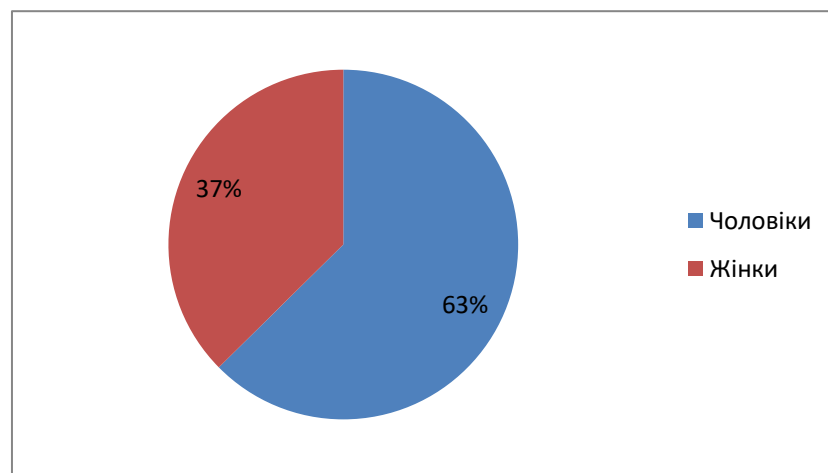


Рис.2.3 Співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві

Переважа чоловіків на підприємстві пояснюється наявністю фізично важкої праці у відділеннях та терміналах.

Віковий склад співробітників ТОВ «Нова Пошта» є доволі збалансованим, хоча у структурі персоналу домінують представники молодшого та середнього віку. Це обумовлено специфікою діяльності компанії, яка вимагає високої мобільності, витривалості й здатності працювати в інтенсивному темпі.

Найчисельнішою групою працівників є ті, хто перебуває у віковій категорії 26-35 років. Вони складають основну робочу силу підприємства: логісти, кур'єри, оператори складу, менеджери середньої ланки. Ці спеціалісти

активно залучені до виконання ключових виробничо-логістичних процесів і відкриті до впровадження нових технологій у робочому середовищі.

На другому місці за чисельністю – працівники у віці до 25 років. Це переважно молоді спеціалісти, які роблять перші кроки у своїй кар’єрі. Вони здебільшого обіймають посади операторів, вантажників, сортувальників, а також проходять стажування у галузях логістики та управління персоналом. Присутність цієї категорії підтверджує активну політику компанії щодо залучення молодих кадрів і формування резерву кваліфікованих працівників.

Працівники віком 36-45 років становлять приблизно чверть штату. Це, як правило, досвідчені фахівці та керівники структурних підрозділів. Вони мають значний професійний досвід і виконують важливі управлінські обов’язки, координуючи діяльність молодших колег і забезпечуючи стабільність виробничих процесів.

Меншу частину працівників формує вікова група від 46 до 55 років. Ці співробітники переважно працюють на адміністраторських або допоміжних посадах, де потрібні досвід, відповідальність і глибокі знання. Їхня кількість поступово зменшується через природне оновлення кадрів. Найменше представлені працівники старше 55 років. Їх небагато, що пояснюється як фізичними вимогами роботи, так і розвитком цифрових технологій, які передбачають високий рівень комп’ютерної грамотності та готовність до змін.

Тому можна зробити висновок, що персонал ТОВ «Нова Пошта» характеризується молодим віковим складом. Це є вагомою перевагою для динамічного розвитку компанії, підвищення продуктивності праці та оперативної адаптації до змін ринкової ситуації.

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві забезпечується Департаментом роботи з персоналом, що виступає ключовим органом управління кадрами. Структура департаменту є складною та багатофункціональною, яка включає два основних підрозділи: відділ кадрового адміністрування та відділ роботи з персоналом.

Відділ кадрового адміністрування займається наступними завданнями:

- веденням кадрового діловодства;
- забезпеченням організації охорони праці працівників підприємства.

Відділ роботи з персоналом провадить:

- пошук, підбір і адаптацію нових співробітників;
- організацію професійного розвитку й навчання працівників;
- облік нарахувань заробітної плати, пільг і компенсацій.

Кадрове адміністрування сфокусоване на таких аспектах:

- ведення обліку персоналу всіх підрозділів підприємства, а також обробка звітності та довідок про рух кадрів;

- реєстрація та контроль виконання документації, що стосується особового складу, включно із забезпеченням виконання розпоряджень по кадрах;

- організація документообігу для ефективного виконання доручень керівництва;

- складання та ведення документації, пов'язаної з кадрами;

- архівація документації кадрового діловодства;

- автоматизація даних щодо особового складу.

Що стосується організації охорони праці, то відповідаючи за безпеку ТОВ «Нова Пошта», цей напрям охоплює:

- координацію роботи з охорони праці на підприємстві;
- контроль за дотриманням законодавства у сфері охорони праці;
- проведення профілактичних заходів щодо попередження травматизму та покращення умов праці;

- консультування працівників з питань охорони праці.

Пошук кандидатів для компанії базується на використанні різноманітних джерел, серед яких спеціалізовані онлайн-платформи з пошуку роботи, ЗМІ, зовнішня реклама, офіційний сайт компанії та послуги кадрових агентств (для пошуку топ-менеджерів).

Процес підбору кадрів складається з кількох етапів:

1. До відділу роботи з персоналом надходить заява на пошук фахівця від безпосереднього керівника із зазначенням всіх необхідних критеріїв пошуку співробітника, а також із описом умов праці (робоче місце, обов'язки, відповідальність, взаємодія з іншими співробітниками та компенсаційний пакет - розмір заробітної плати, доплат, премій, компенсацій та ін.)

2. Фахівець, отримавши заяву, будує профіль необхідного працівника та аналізує можливі джерела пошуку кандидатів, публікація вакансій.

3. Первинний відбір резюме кандидатів, проведення співбесід з фахівцем з підбору персоналу та фінальних співбесід з потенційним керівником.

4. Оформлення пропозиції роботи вихід кандидата на роботу.

Процес адаптації тісно пов'язаний із підбором і є його невід'ємною частиною. Завершеною вакансія вважається лише після успішного проходження нового співробітника адаптаційного періоду. Для офісних працівників цей період становить 2–3 місяці, для працівників відділень і терміналів – 1 місяць.

У перший день новому співробітнику проводяться:

- інструктаж з внутрішніх правил компанії;
- інструктаж з охорони праці;
- за необхідності – інструктаж із роботи з технічним обладнанням.

Протягом 2–3 днів керівник разом із фахівцем із підбору складає детальний план адаптації, визначаючи ключові компетенції, якими має оволодіти співробітник.

Основні проблеми, виявлені у процесі підбору та адаптації:

- недостатній рівень кваліфікації окремих кандидатів;
- низька відвідуваність співбесід (приблизно 50% кандидатів не з'являються);
- для заповнення вакансій середньої та високої ланки перевага надається зовнішнім кандидатам.

Система розвитку працівників у ТОВ «Нова Пошта» включає такі напрями:

1. складання та затвердження щорічного плану навчання персоналу;
2. проведення навчання нових працівників у період адаптації;
3. організація тематичних тренінгів під конкретні проєкти;
4. регулярне навчання та атестація працівників відділень і терміналів, особливо у сфері клієнтського сервісу;
5. проведення внутрішнього навчання за запитами керівників офісних підрозділів;
6. підготовка та навчання працівників, включених до кадрового резерву;
7. програми розвитку soft skills для керівників і топменеджменту.

Проблеми у сфері розвитку персоналу:

- значна частина співробітників, особливо у відділеннях і терміналах, сприймає навчання формально, що знижує його ефективність;
- відсутність чіткої та прозорої системи кар'єрного росту і планування кадрового резерву.

Нарахування заробітної плати, пільг і компенсацій у ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до чинного законодавства України та у встановлені строки. Цей процес потребує високої уважності, адже пов'язаний із великим обсягом даних, через що працівники цього напрямку часто зазнають навантаження. Водночас система розрахунків є достатньо автоматизованою, що забезпечує її стабільність і злагоджену взаємодію з іншими підрозділами управління персоналом.

Анкетування персоналу університету відбувалося форми анкети, створення Google форма. В анкетуванні взяло участь 24 працівника ТОВ «Нова Пошта», в тому числі: 24 особи працівники відділень (кур'єри, оператори, сортувальники);

За віком: до 25 років – 5 осіб, від 26 до 35 років – 13 осіб, від 36 до 45 років – 6 осіб, зображено на рисунку 2.4.

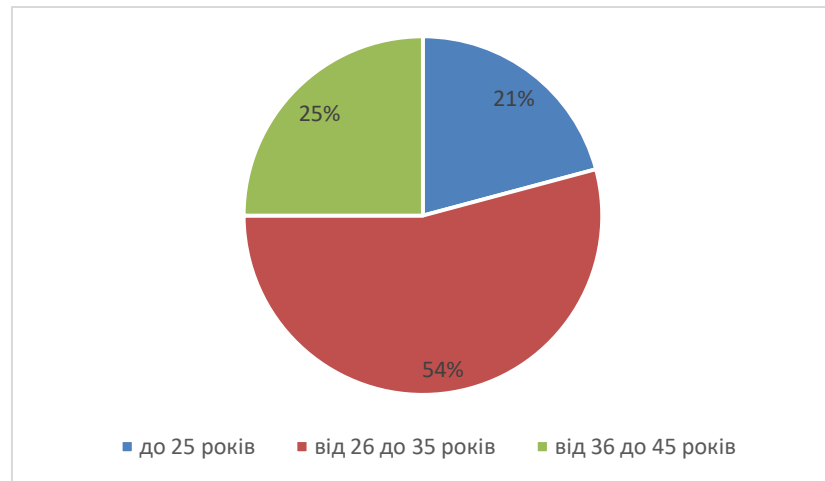


Рис. 2.4 Вікова категорія

Для відповідей на запитання анкети було застосовано 10-бальну шкалу оцінювання. Отримані результати анкетування опрацьовано за такими критеріями: високий рівень – від 8 до 10 балів, середній рівень – від 5 до 7 балів, низький рівень – менше 5 балів.

Таблиця 2.11

Результати анкетування працівників ТОВ «Нова Пошта»

Питання	Відповіді
1. Наскільки Ви задоволені своїми умовами праці?	високий рівень – 18 осіб або 75,0%; середній – 5 осіб або 20,8%; низький – 1 особа або 4,2%.
Продовження таблиці 2.9	
2. Наскільки Ви задоволені організацією робочого процесу?	високий – 17 осіб або 70,8%; середній – 6 осіб або 25,0%; низький – 1 особа або 4,2%.
3. Як Ви оцінюєте рівень своєї професійної підготовки для виконання роботи?	високий – 16 осіб або 66,7%; середній – 7 осіб або 29,1%; низький – 1 особа або 4,2%.
4. Наскільки чітко Вам зрозумілі Ваші посадові обов'язки?	високий – 19 осіб або 79,2%; середній – 4 особи або 16,6%; низький – 1 особа або 4,2%.
5. Як Ви оцінюєте рівень взаємодії з колегами у колективі?	високий – 20 осіб або 83,3%; середній – 3 особи або 12,5%; низький – 1 особа або 4,2%.
6. Як Ви оцінюєте доступність керівництва до спілкування та надання зворотного зв'язку?	високий – 18 осіб або 75,0%; середній – 5 осіб або 20,8%; низький – 1 особа або 4,2%.
7. Часто виникає непорозуміння з безпосереднім керівником:	високий – 2 особи або 8,3%; середній – 20 осіб або 83,3%; низький – 2 особи або 8,4%.
8. Існує потреба змінити роботу на більш цікаву, хоча й менш оплачувану:	високий – 3 особи або 12,5%; середній – 21 особа або 87,5%.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного анкетування, у якому взяли участь 24 працівники ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що загальний рівень задоволеності персоналу умовами праці та організацією робочого процесу є високим.

Більшість опитаних (у середньому понад 75%) продемонстрували високий рівень задоволеності різними аспектами роботи. Зокрема, найвищі показники спостерігаються щодо взаємодії у колективі (83,3%), зрозумілості посадових обов'язків (79,2%) та доступності керівництва до спілкування (75%). Це свідчить про сприятливе налагоджену комунікацію між працівниками та керівництвом, а також чітко визначені функціональні обов'язки.

Водночас дещо нижчі результати отримано за питанням рівня професійної підготовки (66,7%), що може вказувати на потребу у додатковому навчанні або підвищенні кваліфікації.

Отже, результати анкетування свідчать про високу ефективність управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» та позитивний рівень задоволеності працівників умовами праці, взаємовідносинами і корпоративною культурою.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Нова Пошта» дав змогу всебічно оцінити організаційно-управлінські, фінансово-економічні та кадрові аспекти функціонування підприємства. Компанія є лідером на ринку логістичних і кур'єрських послуг України, що підтверджується стабільним зростанням ключових показників ефективності. Значну увагу компанія приділяє покращенню клієнтського досвіду, оперативно реагуючи на потреби та запити користувачів, а також надаючи професійні консультації і підтримку. Розбудова продуктивної логістичної системи дозволяє оптимізувати процеси обробки й транспортування вантажів.

2. За результатами дослідження фінансових показників встановлено, що протягом 2022–2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів — чистий дохід збільшився на 89,05%, а прибуток — на 17,06%. Активи компанії майже подвоїлися (+99,73%), що свідчить про нарощення ресурсного потенціалу та ефективне інвестування у розвиток матеріально-технічної бази. Незважаючи на підвищення витрат на оплату праці й енергоносії, «Нова Пошта» зберегла рентабельність господарської діяльності на рівні 8,5–9,0%, що є показником фінансової стійкості.

3. Компанія продемонструвала стійке зростання обсягів доходів, що свідчить про ефективну адаптацію до економічних змін, активний розвиток логістичних послуг та зростання попиту на доставки, зокрема зі сфери електронної комерції. Сукупний дохід підприємства за аналізований період збільшився на 27,5 %, а окремі напрями діяльності, такі як доставка з інтернет-магазинів, послуги електрозв'язку та письмова кореспонденція, показали значні темпи приросту. Це підтверджує правильність стратегічної орієнтації компанії на цифровізацію, автоматизацію та розширення спектра клієнтських сервісів. Узагальнюючи результати діагностики, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться у стійкому фінансовому стані, характеризується високими темпами розвитку, здатністю до швидкої адаптації та ефективним управлінням фінансовими ресурсами. Зростання доходів, зміцнення активів, контрольована структура витрат та стабільність власного капіталу формують міцну основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Компанія демонструє готовність не лише підтримувати свої позиції на ринку логістики, а й активно розширювати масштаби діяльності в умовах конкурентного середовища й економічних викликів.

4. Системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що кадровий потенціал підприємства є ключовим чинником його стабільного розвитку, особливо в умовах розширення ринку логістичних послуг. За 2022–2024 роки чисельність працівників зросла на 17,47% — від 30 050 до 35 300

осіб, що відповідає динаміці збільшення обсягів діяльності компанії та потреби у зміцненні операційних потужностей.

5. Вікова структура кадрів підприємства характеризується перевагою молодого та працездатного контингенту: найбільша група — працівники 26–35 років (54%), ще 20% становлять особи до 25 років. Такий розподіл є сприятливим для підприємства, адже забезпечує високу мобільність, адаптивність та готовність до роботи в інтенсивному темпі. Менша частка працівників старше 46 років свідчить про природне оновлення персоналу та специфічні вимоги логістичної діяльності.

6. За результати анкетування 24 працівників підтверджують ефективність діючої системи управління персоналом. У середньому 75% респондентів продемонстрували високий рівень задоволеності умовами праці, організацією процесів, взаємодією з колегами та доступністю керівництва. Особливо позитивні оцінки отримані за критеріями командної роботи (83,3%) та зрозумілості посадових обов'язків (79,2%), що свідчить про якісно вибудовану систему комунікації та чіткий розподіл функцій. Водночас рівень професійної підготовки оцінено нижче (66,7%), що підтверджує необхідність посилення напрямів навчання та кваліфікаційного розвитку.

7. Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» має потужний кадровий ресурс і результативно управляє персоналом, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства. Разом із тим динамічне зростання компанії та збільшення кількості співробітників потребують удосконалення системи навчання, адаптації та управління кар'єрою, що є ключовими перспективними напрямами підвищення ефективності роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Напрямки удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта»

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» важливим завданням є удосконалення системи управління персоналом. Підприємство активно розвивається, розширює мережу відділень, впроваджує нові логістичні рішення, що потребує ефективної кадрової політики та гнучкої системи управління трудовими ресурсами.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сучасних цифрових технологій у HR-процеси. Автоматизація кадрового обліку, використання електронних систем управління персоналом (HRM-системи) та аналітики дозволяють ефективніше контролювати чисельність персоналу, планувати потреби у кадрах та оптимізувати процес найму. Це сприяє зменшенню адміністративних витрат і підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Другим важливим напрямом є удосконалення системи мотивації працівників. У ТОВ «Нова Пошта» доцільно розширити програми матеріального та нематеріального заохочення, запровадити систему бонусів за результативність, корпоративне страхування, а також програми визнання досягнень працівників. Це дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу, знизити плинність кадрів і посилити лояльність до компанії.

Також важливо розвивати систему професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Підприємству доцільно розширити власні навчальні центри, проводити тренінги з клієнтського сервісу, логістики, управління та

цифрових компетенцій. Це сприятиме підготовці висококваліфікованих кадрів і формуванню резерву управлінського персоналу.

Ще одним напрямом удосконалення є розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Для великої компанії, як «Нова Пошта», важливо підтримувати єдині стандарти спілкування, впроваджувати ефективні канали зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, а також розвивати командний дух через корпоративні заходи та соціальні ініціативи.

Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» має бути комплексним і спрямованим на цифровізацію HR-процесів, розвиток мотиваційної політики, підвищення професійного рівня кадрів і зміцнення корпоративної культури. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та забезпечить подальше зростання компанії на ринку логістичних послуг.

Мета впровадження ефективної системи управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта" полягає в досягненні наступних завдань:

1. Забезпечення наявності компетентного та мотивованого персоналу. Це передбачає наявність працівників із необхідними професійними навичками, які демонструють високий інтерес до виконання своїх завдань.

2. Створення умов для раціонального використання трудового потенціалу, кваліфікації та професійного досвіду працівників. Це включає оптимальний розподіл обов'язків, сприяння обміну знаннями та досвідом серед команди.

3. Формування сприятливих можливостей для професійного зростання та соціального розвитку співробітників. Компанія підтримує програми навчання, сприяє кар'єрному просуванню та розвитку особистих компетенцій.

4. Забезпечення ефективних механізмів мотивації персоналу. У цьому аспекті компанія передбачає системи заохочень, що охоплюють конкурентну заробітну плату, бонусні програми та інші види матеріального і нематеріального стимулювання.

5. Максимальна інтеграція персоналу в процес досягнення стратегічних цілей підприємства. Особлива увага приділяється узгодженню інтересів працівників із цілями компанії, що допомагає посилити зацікавленість і активність команди у спільному успіху.

6. Регулярне інформування працівників про основні принципи управління організації та кадрової політики. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів управління, підвищити обізнаність працівників стосовно стратегічних цілей і загального напрямку розвитку компанії.

Під час впровадження програми рекомендується організовувати спеціалізовані тренінги та семінари, спрямовані на вдосконалення управлінських навичок як для керівників, так і для працівників підрозділів. Для персоналу доцільно розробляти програми, які підвищують задоволеність роботою та стимулюють мотивацію на досягнення цілей організації.

Роботи з покращення системи управління персоналом мають бути взаємопов'язаними й виконуватись згідно із заздалегідь сформованим планом. У результаті очікуються такі економічні ефекти:

- Цілі та завдання управління персоналом будуть узгоджені зі стратегічними цілями організації та умовами їх реалізації.
- Оновлена система управління персоналом сприятиме ефективнішому використанню людських ресурсів і підвищенню продуктивності праці співробітників.
- Підвищення рівня задоволеності та мотивації персоналу допоможе утримати талановитих фахівців і зменшити плинність кадрів.
- Гармонія між особистими цілями працівників і потребами організації сприятиме досягненню вищої результативності.

Мотивований персонал є ключовим активом компанії, який сприяє підвищенню продуктивності, впровадженню інновацій та досягненню загального успіху. Щоб підтримувати і підвищувати мотивацію співробітників, необхідний стратегічний підхід, що враховує специфічні потреби та особливості динаміки організації. Важливо також формувати позитивну

корпоративну культуру, яка підтримує команду та сприяє налагодженню здорових робочих відносин. Це допоможе мінімізувати вплив стресових факторів, пов'язаних із воєнними умовами, а також зберегти мотивацію та високу ефективність роботи працівників [65].

Отже, стосовно запропонованих напрямів удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» наведено в таблиці 3.1. Вони спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, розвиток професійних навичок працівників, вдосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов для праці. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та покращенню якості управлінських процесів.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємстві
ТОВ «Нова Пошта»

№	Напрямок удосконалення	Заходи реалізації	Очікуваний результат
1	Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення регулярних тренінгів, семінарів, онлайн-курсів для працівників усіх рівнів	Зростання професійного рівня персоналу, підвищення продуктивності праці
2	Вдосконалення системи мотивації	Розробка нової системи преміювання, запровадження нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрне зростання)	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
3	Оптимізація організаційної структури	Перегляд функціональних обов'язків, скорочення дублювання функцій між підрозділами	Підвищення ефективності управління, зниження управлінських витрат
4	Автоматизація HR-процесів	Впровадження сучасних HRM-систем для обліку кадрів, планування відпусток, оцінювання персоналу	Зменшення навантаження на кадрову службу, підвищення точності даних
5	Поліпшення внутрішніх комунікацій	Запровадження корпоративного порталу, регулярні збори та зворотний зв'язок	Підвищення рівня поінформованості та корпоративної культури
6	Удосконалення системи адаптації нових працівників	Розробка програм наставництва, ознайомчих тренінгів	Швидша інтеграція нових співробітників у колектив, зниження плинності кадрів
7	Розвиток корпоративної культури	Проведення корпоративних заходів, соціальних ініціатив, волонтерських проєктів	Підвищення лояльності працівників, зміцнення позитивного іміджу

			компанії
--	--	--	----------

Джерело: складене автором за[88, 89]

Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» передбачає впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників та покращення організаційної взаємодії. Запропоновані напрями дають можливість зрозуміти, як розвиток персоналу модернізує управлінський процес. Особлива увага приділяється автоматизації HR-систем, підвищенню мотивації працівників, формуванню кадрового резерву та вдосконаленню внутрішніх комунікацій. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити кадровий потенціал підприємства, підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність кадрового складу та сприятиме подальшому розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах конкурентного ринку.

3.2 Заходи щодо удосконалення відносин у сфері управління персоналом

Удосконалення відносин у сфері управління персоналом є невід’ємною частиною успішного розвитку будь-якого підприємства. Ефективна взаємодія між керівництвом і працівниками напряму впливає на продуктивність, мотивацію та формування корпоративної культури. До основних заходів покращення трудових відносин належать: створення відкритої системи комунікації, запровадження гнучких форм зайнятості, підвищення стандартів корпоративної етики, забезпечення прозорості оцінювання та системи винагород, а також розвиток внутрішніх програм навчання і кар’єрного росту. Не менш важливим складником є формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє зниженню рівня конфліктів і посиленню лояльності працівників до організації.

а підприємстві ТОВ «Нова Пошта» вдосконалення відносин у сфері управління персоналом реалізується через впровадження сучасних HR-технологій, систем мотивації та розвитку працівників. Компанія активно

розвиває внутрішню комунікацію, створюючи прозорі канали зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Одним із пріоритетних напрямів є підтримка корпоративної культури взаємоповаги, довіри та відповідальності. Крім того, «Нова Пошта» інвестує у професійний розвиток персоналу, організовує навчальні програми, тренінги та заходи з підвищення кваліфікації. Такі дії сприяють формуванню ефективної команди, підвищенню рівня задоволеності працівників та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства важливим є постійне вдосконалення методів управління персоналом. Удосконалення управлінських процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити мотивацію працівників, знизити рівень плинності кадрів і сформувати позитивний імідж роботодавця. У таблиці нижче наведено основні пропозиції щодо вдосконалення застосування методів управління в ТОВ «Нова Пошта», які спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, покращення комунікації в колективі та розвиток корпоративної культури. Пропозиції удосконалення зображенні в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення застосування методів управління в ТОВ
«Нова Пошта»

№	Напрямок управління	Проблеми/недоліки	Пропозиції щодо вдосконалення	Очікувані результати
1	Організаційно-адміністративні методи	Надмірна бюрократичність, затримка у прийнятті оперативних рішень	Оптимізувати управлінську структуру, розширити повноваження регіональних керівників	Підвищення оперативності управління, скорочення часу реагування на зміни
2	Економічні методи	Недостатня гнучкість у системі мотивації, відсутність диференціації за показниками ефективності	Удосконалити систему матеріального стимулювання: впровадити KPI, бонуси за інновації, корпоративне страхування	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів

3	Соціально-психологічні методи	Недостатній рівень зворотного зв'язку, низька участь працівників у прийнятті рішень	Впровадити програми розвитку лідерства, командоутворення, опитування задоволеності персоналу	Зміцнення командної взаємодії, покращення морально-психологічного клімату
Продовження таблиці 3.2				
4	Інноваційні методи управління персоналом	Недостатня цифровізація кадрових процесів	Запровадити сучасні HRM-платформи, автоматизувати облік, аналіз і прогнозування потреб у кадрах	Підвищення ефективності управління персоналом, зменшення адміністративного навантаження
5	Комунікаційні методи	Інформація не завжди доходить до всіх працівників своєчасно	Впровадити єдиний корпоративний портал, систему внутрішніх новин, чат-боти	Поліпшення інформаційної взаємодії, підвищення залученості працівників

Джерело: складене автором за[87, 92]

За даними таблиці 3.2. можна зробити висновок, що вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного підходу, який охоплює всі напрями управлінської діяльності. Оптимізація організаційної структури сприятиме швидшому прийняттю рішень, удосконалення економічних методів — підвищенню мотивації та ефективності працівників, а розвиток соціально-психологічних і комунікаційних інструментів — формуванню сприятливого мікроклімату та зміцненню корпоративної культури. Впровадження інноваційних HR-технологій забезпечить цифровізацію управлінських процесів і зниження адміністративного навантаження. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу, покращити якість управлінських рішень і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Для покращення управління людськими ресурсами та вдосконалення кадрових процесів у ТОВ «Нова Пошта» доцільно провести оптимізацію організаційної структури управління персоналом. Це сприятиме чіткому розподілу обов'язків серед співробітників HR-відділу, підвищенню якості виконання завдань, скороченню часу прийняття управлінських рішень і

загальному зростанню продуктивності праці. У таблиці нижче подано пропозиції щодо створення спеціалізованих HR-підрозділів за основними напрямками їхньої діяльності.

Таблиця 3.3

Оптимізація структури управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»

№	Напрямок	Пропоновані HR-підрозділи	Основні функції	Очікувані результати
1	Підбір персоналу	Відділ рекрутингу	Пошук, відбір, проведення співбесід, формування кадрового резерву	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, скорочення часу на заповнення вакансій
2	Адаптація та розвиток	Відділ адаптації та розвитку	Введення нових працівників у колектив, наставництво, проведення тренінгів і навчальних програм	Зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності роботи нових співробітників
3	Мотивація та оцінка	Відділ мотивації та оцінки ефективності	Розробка систем преміювання, оцінювання результатів, планування кар'єрного росту	Підвищення продуктивності праці, посилення мотивації та залученості персоналу
4	Корпоративна культура та комунікації	Відділ внутрішніх комунікацій і корпоративної культури	Організація корпоративних заходів, розвиток внутрішнього діалогу, підтримка позитивного мікроклімату	Зміцнення командного духу, покращення взаємодії між працівниками та керівництвом
5	Аналітика та планування кадрів	Відділ HR-аналітики	Збір і аналіз кадрових даних, прогнозування потреб у персоналі, оцінка ефективності HR-заходів	Оптимізація кадрової політики, підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: складене автором за [91, 92]

Запропонована оптимізація структури управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» сприятиме підвищенню ефективності роботи HR-відділу, усуненню дублювання функцій та посиленню аналітичного підходу до управління кадрами. Формування окремих підрозділів за напрямками дозволить

систематизувати процеси відбору, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Це, у свою чергу, забезпечить стабільну роботу підприємства, підвищення задоволеності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Для підвищення ефективності управління персоналом, доцільно впровадити сукупність заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів взаємодії та розвиток кадрового потенціалу.

Одним із ключових напрямів може стати створення служби внутрішніх комунікацій, що забезпечуватиме постійний зв'язок між працівниками та керівництвом. Ця служба сприятиме оперативному обміну інформацією, налагодженню ефективного зворотного зв'язку, зниженню рівня непорозумінь та підвищенню залученості співробітників до діяльності компанії. Її функціонування може включати використання корпоративного порталу, системи внутрішніх новин або проведення регулярних зустрічей із представниками керівництва. Такий підхід допоможе формувати атмосферу довіри, відкритості й колективної відповідальності за результати роботи підприємства.

Важливим кроком є створення системи внутрішніх стандартів управління персоналом, які охоплюватимуть аспекти оцінювання результатів праці, адаптації нових працівників, навчання та розвитку кадрів. Запровадження таких стандартів сприятиме уніфікації кадрових процесів, підвищенню прозорості в управлінських рішеннях і сприятиме професійному зростанню співробітників.

Застосування цих заходів дозволить сформувати сучасну, адаптивну та ефективну систему управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта», орієнтовану на розвиток людського капіталу, покращення мотивації працівників і укріплення корпоративної культури.

Вдосконалення системи оплати праці в ТОВ «Нова Пошта» є ключовим напрямом для підвищення ефективності управління персоналом. Запровадження преміальних коефіцієнтів, залежних від результатів роботи співробітників та рівня обслуговування клієнтів, сприятиме більш справедливому й прозорому розподілу винагород.

Цей підхід мотивує працівників до підвищення продуктивності, дотримання корпоративних стандартів і зосередження на якісному сервісі. Прив'язка заробітної плати до реальних досягнень сприяє посиленню мотивації, зниженню кадрової плинності та формуванню культури відповідальності за кінцевий результат.

До того ж удосконалення системи оплати праці збільшить конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» на ринку праці. Це дозволить залучити висококваліфікованих спеціалістів і зміцнити кадровий потенціал компанії. Впровадження системи індивідуальних планів розвитку у компанії «Нова Пошта» є важливим кроком для підвищення залученості співробітників та сприяння їхньому професійному зростанню. Ця система передбачає постановку персональних цілей, визначення напрямків розвитку й конкретних дій для кожного працівника, враховуючи його навички, потенціал та кар'єрні амбіції.

Індивідуальні плани розвитку дають можливість кожному співробітнику бачити свою перспективу в компанії, що позитивно впливає на мотивацію, відповідальність і зацікавленість у досягненні робочих результатів. Для керівництва це стає дієвим інструментом для планування кар'єрного просування, формування кадрового резерву та зменшення ризику втрати ключових фахівців.

Запровадження таких планів у «Новій Пошті» сприятиме створенню системного підходу до розвитку персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та підвищенню загальної ефективності управління кадрами.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка результативності заходів, впроваджених у ТОВ «Нова Пошта», має на меті визначити ефективність та доцільність застосованих рішень у галузі управління персоналом. Головне завдання такого аналізу полягає у тому, щоб

оцінити, наскільки організаційні, економічні, соціально-психологічні й мотиваційні заходи сприяють покращенню показників діяльності підприємства, оптимізації роботи працівників та посиленню його конкурентоспроможності на ринку. У процесі оцінки використовується низка методів:

- Економічний підхід дозволяє оцінити вплив рішень на фінансові показники, зокрема на прибутковість, зниження витрат і зростання продуктивності праці.
- Соціальний аспект відображає поліпшення ставлення співробітників до роботи, їхнього рівня задоволеності, формування позитивної корпоративної культури та соціального клімату в колективі.
- Кількісні методи застосовуються для аналізу статистичних даних, наприклад, змін у рівні плинності кадрів, коефіцієнта залученості, частоти проведення навчальних програм та підвищення кваліфікації.
- Якісний аналіз орієнтується на оцінку нематеріальних впливів, таких як удосконалення комунікації, мотиваційного середовища, управлінської культури та взаємодії між керівниками й персоналом.

Основними критеріями ефективності системи управління персоналом у компанії є продуктивність праці (збільшення кількості оброблених відправлень на одного працівника), зниження рівня плинності кадрів (менше випадків звільнень), задоволеність працівників умовами їхньої роботи, результативність мотиваційної системи (співвідношення витрат на стимулювання до приросту трудових показників) та рентабельність підприємства як узагальнений індикатор фінансового впливу кадрових змін [45].

Тому проведена оцінка дозволяє інтегровано визначити ефективність впроваджених заходів у ТОВ «Нова Пошта», забезпечити аргументованість управлінських рішень та спрямувати розвиток системи керування персоналом на підвищення загальної продуктивності й зміцнення лояльності співробітників.

Оцінка організаційної ефективності впроваджених заходів комплексу заходів з удосконалення управління персоналом дало змогу ТОВ «Нова Пошта»

досягти суттєвих покращень в організаційній структурі та ефективності управління. Основні результати можна охарактеризувати такими напрямками:

Оптимізація структури управління. Після впровадження нової моделі управління персоналом із розподілом HR-функцій за напрямками (підбір, адаптація, розвиток, мотивація) було:

- скорочено дублюючі функції у підрозділах, що зменшило адміністративне навантаження;
- підвищено швидкість прийняття управлінських рішень завдяки чіткому розподілу обов'язків і делегуванню повноважень;
- покращено координацію між департаментами, що позитивно вплинуло на оперативність реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

У результаті середній час прийняття управлінських рішень скоротився з 5 до 3 днів, а кількість погоджувальних етапів зменшилася на 25 %.

Зниження плинності кадрів – завдяки вдосконаленню системи мотивації, підвищенню рівня комунікації між керівництвом і персоналом, а також створенню більш комфортного корпоративного середовища рівень плинності кадрів знизився з 18 % до 11 %. Це свідчить про підвищення лояльності працівників до компанії та зміцнення корпоративної культури. Скорочення термінів адаптації, розроблення та впровадження системи внутрішніх стандартів управління персоналом (оцінка, адаптація, навчання) дозволило зменшити термін адаптації нових працівників з 60 до 40 днів, що забезпечило швидше входження персоналу в робочі процеси та підвищення загальної продуктивності.

Покращення внутрішніх комунікацій – запровадження служби внутрішніх комунікацій сприяло:

- налагодженню постійного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- підвищенню інформованості персоналу про стратегічні цілі компанії;
- зниженню рівня конфліктності у колективах на 30 %.

Завдяки впровадженню організаційним заходам досягло вищого рівня управлінської гнучкості, внутрішньої узгодженості процесів і стабільності кадрового складу.

Такі зміни сприяють не лише ефективнішому використанню людського потенціалу, а й формуванню стійкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до ринкових викликів.

Організаційна ефективність впроваджених заходів підтверджується реальними результатами — скороченням часу ухвалення рішень, зменшенням плинності кадрів і покращенням внутрішньої взаємодії, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність компанії.

Ефективність системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» значною мірою визначається якістю роботи HR-відділу, рівнем мотивації працівників та ефективністю внутрішніх комунікацій. Для забезпечення сталого розвитку компанії важливо не тільки впроваджувати нові заходи, але й регулярно проводити оцінку їхньої результативності.

Процес оцінки ефективності передбачає аналіз як кількісних показників, таких як продуктивність праці, плинність кадрів і результати навчання, так і якісних аспектів, включаючи задоволеність працівників, рівень корпоративної культури та ефективність комунікацій.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільного розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Удосконалення системи управління персоналом спрямоване на підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрової структури та забезпечення мотивації співробітників.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення СУП на прикладі модельних даних підприємства, проведення економічних розрахунків та аналіз отриманих результатів. Особлива увага приділяється структурі персоналу, його віковому та статевому складу, процесам підбору, адаптації та розвитку співробітників.

Оцінка ефективності запропонованих удосконалень системи управління персоналом. Формули для розрахунку ефективності:

1.1. Зростання продуктивності праці (ДПП): $\Delta ПП (\%) = ((П_{\text{після}} - П_{\text{до}}) / П_{\text{до}}) * 100\%$

1.2. Економічний ефект від зменшення плинності кадрів ($E_{\text{пл}}$): $E_{\text{пл}} = (K_{\text{нові}} * 3P_{\text{середня}} * T_{\text{адаптація}}) - C_{\text{підбір}}$

1.3. Коефіцієнт задоволеності персоналу ($K_{\text{задов}}$): $K_{\text{задов}} = \Sigma \text{Бали}_i / (n * 10)$

1.4. Економічний ефект від навчання персоналу ($E_{\text{навч}}$): $E_{\text{навч}} = \Delta ПП * C_{\text{середній працівник}} * K_{\text{працівників}}$

Таблиця 3.4

Вихідні дані для оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу	35 300 осіб
Середня заробітна плата	15 000 грн/міс
Плинність кадрів	10% на рік
Витрати на підбір нового працівника	5 000 грн
Час адаптації	1 місяць (для відділень)
Приріст продуктивності після навчання	5%
Кількість опитаних працівників	24 особи

Джерело: складено автором

Економія від зменшення плинності кадрів $K_{\text{нові}} = 35\,300 * 10\% = 3\,530$ осіб
 $E_{\text{пл}} = (3\,530 * 15\,000 * 1) - (3\,530 * 5\,000) = 35\,300\,000$ грн/рік

Приріст продуктивності після навчання $E_{\text{навч}} = 0,05 * 15\,000 * 35\,300 = 26\,475\,000$ грн/міс $\approx 317\,700\,000$ грн/рік

Коефіцієнт задоволеності персоналу $K_{\text{задов}} = (189 + 56 + 13) / (2410) = 0,81$ (81%)

Таблиця 3.5

Вихідні дані та економічний ефект заходів щодо персоналу

Показник	Значення
Кількість нових працівників	3 530 осіб
Середня заробітна плата	15 000 грн/міс
Час адаптації	1 місяць

Витрати на підбір	5 000 грн
Економічний ефект	35 300 000 грн/рік

Джерело: складено автором

З таблиці 3.5 видно, що для забезпечення нормальної роботи підприємства потрібно залучити 3 530 нових працівників на рік, з урахуванням середньої заробітної плати 15 000 грн/міс та витрат на підбір у 5 000 грн на одного співробітника. Час адаптації нового персоналу складає 1 місяць, що впливає на продуктивність на початковому етапі роботи. Запропоновані заходи щодо підбору, навчання та адаптації персоналу дозволяють досягти економічного ефекту у розмірі 35,3 млн грн на рік, що підтверджує ефективність удосконалень системи управління персоналом і сприяє стабільному розвитку підприємства.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішного функціонування сучасного підприємства. В умовах постійних змін ринкового середовища та зростаючих вимог до продуктивності, роль HR-відділу стає стратегічно важливою. Він відповідає за підбір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу, а також за створення умов для збереження мотивованого і кваліфікованого штату.

Таблиця 3.6

Додаткові витрати на функціонування HR-відділу

Показник	Значення	Примітки
Кількість співробітників HR-відділу	5 осіб	середній штат для підприємства з 35 000 працівників
Середня заробітна плата	20 000 грн/міс	включно з податками
Витрати на навчання HR	10 000 грн/рік	тренінги, семінари, сертифікації
Офісні та адміністративні витрати	5 000 грн/міс	оренда, обладнання, канцтовари
Програмне забезпечення для HR	15 000 грн/рік	автоматизація підбору, обліку, навчання
Загальні додаткові витрати	1 400 000 грн/рік	сумарні витрати на HR

Джерело: складено автором

Додаткові витрати на функціонування HR-відділу для підприємства з чисельністю 35 300 осіб складають близько 1,4 млн грн на рік. Основну частку

витрат формує заробітна плата співробітників та витрати на навчання й програмне забезпечення. Інвестиції у HR-відділ забезпечують ефективний підбір, адаптацію та розвиток персоналу, що у довгостроковій перспективі підвищує продуктивність праці та зменшує плинність кадрів.

Для визначення впливу впроваджених заходів на діяльність HR-підрозділу розроблено спеціальну методику оцінки результативності, яка структурована у наведеній таблиці 3.7.

Методика оцінки ефективності функціонування HR-відділу

Критерій	Показники
Рекрутинг	Середній час закриття вакансій, якість підібраних кандидатів, ефективність каналів пошуку.
Адаптація персоналу	Тривалість адаптаційного періоду, кількість працівників, що успішно пройшли випробувальний термін.
Мотивація та утримання персоналу	Рівень плинності кадрів, участь у програмах визнання та корпоративних заходах.
Навчання і розвиток	Кількість проведених тренінгів, участь у програмах розвитку, оцінка знань після навчання.

Джерело: складене автором за[61]

Оцінка показує, що впровадження вдосконалених методів управління персоналом, допоможе підвищити ефективність кадрової роботи, скоротити час на пошук і адаптацію нових співробітників, а також поліпшити мотивацію та залученість персоналу.

Результати аналізу демонструють значне покращення організаційної структури і управління персоналом. Оптимізація HR-функцій, усунення дублюючих процесів, скорочення часу ухвалення управлінських рішень, зниження рівня плинності кадрів та зміцнення внутрішніх комунікацій позитивно вплинули на продуктивність праці та посилили лояльність працівників. Впроваджені заходи підтверджують доцільність удосконалення системи управління персоналом та забезпечують видимий економічний ефект, який сприяє стабільному і прогресивному розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Висновок до розділу 3

У роботі розглянуто напрями, заходи та результати вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта». Аналіз виявив, що підвищення ефективності кадрового менеджменту є важливим фактором стабільного розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

1. Запропоновані заходи з удосконалення охоплюють ключові аспекти кадрового управління: мотивацію, навчання та розвиток, комунікацію, автоматизацію HR-процесів, формування кадрового резерву та розвиток корпоративної культури. Їх реалізація сприяє інтеграції управлінських процесів, підвищенню результативності працівників, зменшенню рівня плинності кадрів і поліпшенню морально-психологічного середовища в колективі. Оцінка ефективності впроваджених заходів показує реальні економічні та організаційні результати: зростання продуктивності праці, економія витрат на підбір та навчання персоналу, поліпшення комунікації всередині колективу та підвищення рівня мотивації працівників. Реалізація цих заходів забезпечує стабільний розвиток підприємства, створює сприятливі умови для професійного зростання співробітників та формує стійку систему управління персоналом, здатну швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

2. Удосконалення відносин у сфері управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності роботи підприємства та розвитку його кадрового потенціалу. Запровадження сучасних HR-технологій, оптимізація організаційної структури, впровадження систем мотивації, розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і зміцнити лояльність співробітників.

3. Реалізація заходів, спрямованих на професійний розвиток персоналу, вдосконалення системи оплати праці та індивідуальних планів розвитку, сприяє формуванню ефективної команди, покращенню морально-психологічного

клімату і підвищенню якості управлінських рішень. Комплексне впровадження таких заходів забезпечує стабільний розвиток підприємства, зміцнює його конкурентоспроможність на ринку та створює сприятливі умови для реалізації потенціалу кожного працівника.

4. Оцінка ефективності запропонованих заходів у сфері управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» показала, що впроваджені рішення суттєво підвищили продуктивність праці, оптимізували організаційну структуру та зміцнили корпоративну культуру. Завдяки вдосконаленню системи мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій, автоматизації HR-процесів і скороченню термінів адаптації нових працівників вдалося знизити плинність кадрів, прискорити ухвалення управлінських рішень і підвищити лояльність персоналу.

5. Економічна ефективність заходів підтверджується зростанням продуктивності та скороченням витрат на підбір і адаптацію кадрів, що забезпечило щорічний економічний ефект у розмірі понад 35 млн грн. Результати оцінки свідчать про доцільність комплексного підходу до управління персоналом, який поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та мотиваційні інструменти. Реалізація цих заходів сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта».

6. У ході вдосконалення системи управління персоналом також акцентовано увагу на необхідності оптимізації організаційної структури шляхом створення спеціалізованих HR-підрозділів за напрямками: рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, комунікації та аналітика. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити оперативність у прийнятті рішень і забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами.

7. Важливим аспектом є зміцнення корпоративної культури та розвиток внутрішніх комунікацій, що сприяє підвищенню лояльності персоналу, залученості працівників до досягнення спільних цілей і формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги. Впровадження служби внутрішніх комунікацій та

системи внутрішніх стандартів управління персоналом забезпечує прозорість кадрових процесів і сприяє розвитку професійного потенціалу співробітників.

8. Впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Нова Пошта» сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників та забезпечення сталого зростання підприємства. Це створює передумови для зміцнення позицій компанії на ринку та досягнення її стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом є важливим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки саме дієва робота з кадрами визначає рівень його конкурентоспроможності та розвитку. Воно спрямоване на забезпечення оптимального використання трудового потенціалу, узгодження інтересів працівників із цілями організації, підвищення мотивації та продуктивності праці. Новітнє управління персоналом поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти, охоплюючи процеси добору, розвитку, оцінювання й стимулювання працівників. Таким чином, воно є не лише засобом досягнення виробничих цілей, а й важливим чинником формування сприятливого трудового клімату та забезпечення сталого розвитку підприємства.

2. Система управління персоналом є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства, адже саме вона забезпечує раціональне використання людського потенціалу. Основу системи становлять вибір оптимального стилю управління, створення дієвої системи мотивації та застосування системного підходу до роботи з кадрами. Вона охоплює всі процеси — від планування, добору, оцінювання, навчання і розвитку персоналу до мотивації, атестації та організації умов праці. Успішність системи визначається здатністю підприємства формувати стабільний і компетентний колектив, забезпечувати продуктивність праці, задоволеність працівників та їх професійне зростання. Таким чином, важливим є баланс інтересів між працівниками й організацією, розвиток корпоративної культури та лідерства. Загалом, ефективна система управління персоналом формує основу довгострокового успіху підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і створює сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей.

3. Оцінка стану управління персоналом виступає основним інструментом для аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Вона спирається на низку підходів, таких як аналітичний, функціональний, соціально-психологічний та компетентнісний, що дає змогу комплексно

оцінити як кількісні, так і якісні аспекти роботи персоналу. Основними показниками при цьому є продуктивність праці, рентабельність та трудомісткість виконуваних завдань. Системна оцінка персоналу забезпечує об'єктивність управлінських рішень, сприяючи підвищенню результативності діяльності колективу та забезпечуючи підґрунтя для подальшого розвитку потенціалу кадрів підприємства.

4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом охоплює закони, підзаконні акти та внутрішні документи підприємства, що регулюють трудові відносини. Основу становлять Конституція України, КЗпП та закони про зайнятість, оплату й охорону праці, колективні договори. Важливими є також локальні акти — накази, положення, посадові інструкції, колективний договір і правила внутрішнього розпорядку. Вони конкретизують вимоги законодавства на рівні підприємства. Правове забезпечення є основою ефективного управління персоналом, гарантує дотримання трудових прав і сприяє стабільній роботі організації.

5. ТОВ «Нова Пошта» — ключовий поштово-логістичний оператор України, що розпочав свою діяльність у 2001 році. Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві. Вона пропонує широкий спектр послуг, серед яких доставка, логістика, зберігання, фінансові операції та рішення для електронної комерції. Основною спеціалізацією є швидка доставка посилок і вантажів як в Україні, так і за її межами. Організаційна структура компанії відзначається розгалуженістю та включає топ-менеджмент, функціональні, регіональні й оперативні підрозділи. Такий підхід сприяє ефективній координації роботи та оперативній реакції на зміни ринкових умов. До складу групи входять компанії «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл», що забезпечують комплексні логістичні й фінансові послуги. Компанія активно інтегрує інноваційні рішення, розвиває свої цифрові сервіси та програми лояльності. Вона володіє сучасними сортувальними терміналами та широкою мережею, яка налічує понад 13 208 відділень і 24 002 поштоматів. Тому «Нова Пошта» залишається вірною принципам клієнтоорієнтованості, надійності й

високої якості, утримуючи позиції одного з найбільш впливових гравців логістичного ринку України.

6. За 2022–2024 роки ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання доходів та активів. Загальний дохід компанії збільшився на (27,5 %), при цьому основним джерелом зростання стала доставка з інтернет-магазинів (+58,0 %) та розвиток послуг електров'язку і письмової кореспонденції. Водночас доходи від торгівельної діяльності, посилок і періодичних видань знизилися, що відображає зміни в поведінці споживачів та переорієнтацію на цифрові рішення. Чистий дохід підприємства зріс на (89,05 %), чистий прибуток — на (17,06 %), а активи майже подвоїлися (+99,7 %), включно зі значним збільшенням необоротних активів і грошових коштів, що свідчить про оновлення основних засобів, підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості. Власний капітал зріс на (77,8 %), тоді як зростання зобов'язань пов'язане з активним інвестуванням у розвиток і модернізацію підприємства. Витрати компанії за цей період зросли на (88,36 %), головним чином через збільшення операційних витрат та фонду оплати праці, тоді як матеріальні витрати знизилися, що свідчить про оптимізацію використання ресурсів. Загалом, динаміка витрат і доходів відображає ефективне управління ресурсами, розвиток логістичної інфраструктури та активну інвестиційну діяльність. Фінансовий стан підприємства залишається стабільним, з позитивною динамікою ліквідності та зростанням оборотного капіталу. Водночас спостерігається деяке зниження показників фінансової стійкості та рентабельності, що вказує на потребу посилення контролю за ефективністю використання ресурсів.

7. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Нова Пошта» зросла з 30 050 осіб у 2022 році до 35 300 осіб у 2024 році (+17,47%). Збільшення чисельності зумовлене розширенням мережі відділень, зростанням обсягів логістичної діяльності та розвитком сервісів компанії. Кількість керівників збільшилась з 1 050 до 1 200 осіб (+14,29%), фахівців та службовців – з 5 800 до 6 750 осіб (+16,38%), працівників відділень і терміналів – з 22 300 до 26 000

осіб (+16,59%), а технічного та допоміжного персоналу – з 900 до 1 350 осіб (+50,00%). Це свідчить про пропорційний розвиток адміністративного апарату, модернізацію технічної бази та підвищення ефективності логістичних процесів. Склад працівників характеризується переважанням чоловіків (63%) та молодих співробітників вікових груп 26–35 років, які є основною робочою силою. Це забезпечує високу мобільність і продуктивність компанії. Опитування серед 24 співробітників показало високий рівень задоволеності умовами праці та організацією роботи. Понад (75%) респондентів позитивно оцінили взаємодію в колективі, чіткість посадових обов'язків і доступність керівництва. Водночас рівень професійної підготовки отримав трохи нижчу оцінку – (66,7%), що підкреслює потребу в додатковому навчанні та підвищенні кваліфікації. Таким чином, підприємство демонструє стабільний розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення структури персоналу та ефективне управління. Поєднання цих факторів разом із високим рівнем задоволеності працівників сприяє зростанню продуктивності та адаптивності компанії до змін ринку.

8. Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» спрямоване на цифровізацію HR-процесів, розвиток мотивації, підвищення професійного рівня працівників, формування кадрового резерву та зміцнення корпоративної культури. Це забезпечує наявність компетентного та мотивованого персоналу, дієве використання трудового потенціалу та інтеграцію в досягнення стратегічних цілей підприємства. Очікувані результати – підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу, що сприятиме стабільному розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

9. Покращення взаємовідносин у сфері управління персоналом потребує комплексного підходу, який включає оптимізацію організаційної структури, посилення мотивації працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та розвиток корпоративної культури. Впровадження сучасних HR-рішень, ефективних систем внутрішньої комунікації, індивідуальних програм розвитку та прозорої моделі оплати праці сприяє збільшенню продуктивності роботи

колективу, зменшенню плинності кадрів, створенню сприятливого психологічного середовища та підвищенню рівня корпоративної відданості. Виконання цих заходів сприяє стабільному зростанню компанії та посиленню її кадрової спроможності.

10. Оцінка ефективності заходів показала, що впроваджені рішення підвищили продуктивність праці, знизили плинність кадрів та зміцнили корпоративну культуру. Оптимізація структури управління, стандартизація процесів, служба комунікацій і HR-процесів скоротили час прийняття рішень і адаптації нових співробітників. Загалом можна передбачити зростання задоволеності працівників, розвиток їхніх навичок і стабільний розвиток компанії, що підвищує її конкурентоспроможність.

11. Оцінка результативності впроваджених заходів у сфері управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» свідчить про те, що реалізовані рішення значно підвищили продуктивність праці, оптимізували організаційну структуру та посилили корпоративну культуру. Завдяки модернізації системи мотивації, покращенню внутрішніх комунікацій, автоматизації HR-процесів і скороченню термінів адаптації нових співробітників вдалося знизити рівень плинності кадрів, пришвидшити ухвалення управлінських рішень і підвищити лояльність персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М., Довгалюк В. В. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 8.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством О. Л. Болток. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>.
4. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. В. Ф. Братченко. Персонал. 2014. 5-10 с.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. №60. С. 66–74.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень. 2012. 37-44 с.
8. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. В. А. Василенко. 2013. 141-153 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Центр учбової літератури. 2014. 509 с.
10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1(33). С. 33-42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>

11. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).
12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
13. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. 2015. 32-34 с.
14. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу: Вісник Хмельницького національного університету. 2011. 192–196 с.
15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>.
16. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності: Грішнова О.А., Наумова О.О. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. (Т. 2): Управління персоналом в організаціях. 2015. 42-50 с.
17. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
18. Добрянська О. Тенденції розвитку соціального партнерства в Україні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 6-10.
19. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. 2013. (№ 6). С. 8-19.
20. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження., 2015. С. 43-46.

21. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика: Під ред. М. І. Молдаванова., 2013. С. 476-481.
22. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. 2015. (№5). С. 32-36.
23. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» Відомості Верховної Ради України. 2003. № 49–50. 1552–1598 с.
24. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012. Остання редакція станом на 12.09.2025. *Верховна Рада України*. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
25. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» Відомості Верховної Ради України. 2014. № 794-VII. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.
26. Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII від 01.07.1993, редакція станом на 11.12.2022. *Верховна Рада України*. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
27. Закон України «Про оплату праці» Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. С. 121.
28. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-IV від 23.12.2010 р: прийнятий на Верховною Радою України 23 грудня 2010 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
29. Зіброва О. В., Любушкіна І. О., Тур І. Ю. Розвиток соціального партнерства у системі соціального захисту. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 7-10.
30. Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5(17). С. 149–151
31. Іванілов О.С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с.
32. Інформація про підприємство: URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202019.pdf>.

33. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75–80.

34. Кириченко Т. Недоліки правового регулювання трудових відносин в Україні. Трудове право. 2020. № 12. С. 96-103. 28. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943>.

35. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

36. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.

37. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк: Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.

38. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

39. Крисенко А. В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства. А. В. Крисенко, В. Д. Іваницький: Вісник НТУ “ХПІ”. 2015. (№ 24). С. 68-72.

40. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навчальний посібник О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук., 2017. 308 с.

41. Любомидрова Н. П., Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури. 2011. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

42. Мажник Л. О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16). С 63–65.

43. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2020. Вип. 3 (79). С. 233- 236. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.

44. Мальнєва В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. № 1. С. 68-70.

45. Маслак О. О., Колодійчук А. В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. Львів: НЛТУ, 2020. Вип. 20.6. С. 307 – 312.

46. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.

47. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Л.І. Михайлова: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

48. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

49. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

50. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

51. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

52. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. 2010. (№ 14). 41 с.

53. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
54. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
55. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи О. Осипова: Освіта і бізнес. 2019. 43-46 с.
56. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. Випуск (1)60. 2020. С. 181 – 191. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>.
57. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>.
58. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин, Л. Пашко: Статистика України. 2004. С. 40-44.
59. Персолов С. С. Стратегічного управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
60. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 37. С. 56–61.
61. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Т. О. Погорєлова, Ю. І. Ігнатєва: Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. 2013. (№ 21). 133 с.
62. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121>, (дата звернення: 10.04.2024).
63. Проблеми та перспективи сучасного менеджменту в інформаційному суспільстві. Р. Б. Кухар, О. І. Єлейко, Н. Р. Мотько та ін. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2016. № 2. С. 87-91.
64. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах. Вісник

Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2019. № 5. С. 207–210.

65. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

66. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. — Управління персоналом: навч. посібник (К.: Кондор, 2020)

67. Савицька Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. Маркетинг і цифрові технології. 2017. № 1. С. 20–32.

68. Савченко Р. А. Розвиток мотиваційних програм у ЗВО через HR-відділи. Київ: Академія, 2023. 192 с.

69. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

70. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. К. Саруханов: Проблеми теорії і практики управління, 2014. С. 71-76.

71. Сервіс перевірки даних Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>.

72. Смачило В. В., Наливайко Т. Л. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». Економіка, управління та адміністрування. 2019. Вип. 3(89). С. 47–56. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-47-56](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-47-56).

73. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. Вип. 2 (78). С. 360-363. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>.

74. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Н. Талюпа: Інвестиції: практика та досвід, 2015. С. 49-50.

75. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

76. України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992, редакція станом на 01.01.2025. *Верховна Рада України*. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
77. Управління персоналом: навч. Посібник М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
78. Управління як соціальний феномен: Монографія. К., 2012. С. 5- 36.
79. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. №15. С. 48–50.
80. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
81. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. В. І. Чобіток, А. В. Волощенко: *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. Вип. 50. С. 313-318.
82. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
83. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67
84. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
85. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. О. В. Ядранська: *Економіка і держава*, 2014. №1. С.60–63.
86. World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?utm_source=chatgpt.com

87. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management (2024) — про цифрові технології в HR. URL: (https://arxiv.org/abs/2406.15383?utm_source=chatgpt.com)

88. Deloitte, «HR Technology Trends 2024» — огляд прогнозів HR-технологій: URL: (https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/blogs/human-capital/2024-hr-technology-trends.html?utm_source=chatgpt.com)

89. Gallup, State of the Global Workplace 2023/2025 (дослідження залученості працівників). URL: (https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?utm_source=chatgpt.com)

90. Gartner, Inc., «2024 HR Technology Imperatives» (дослідження трендів HR-технологій). URL: (https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/2024-hr-technology-imperatives?utm_source=chatgpt.com)

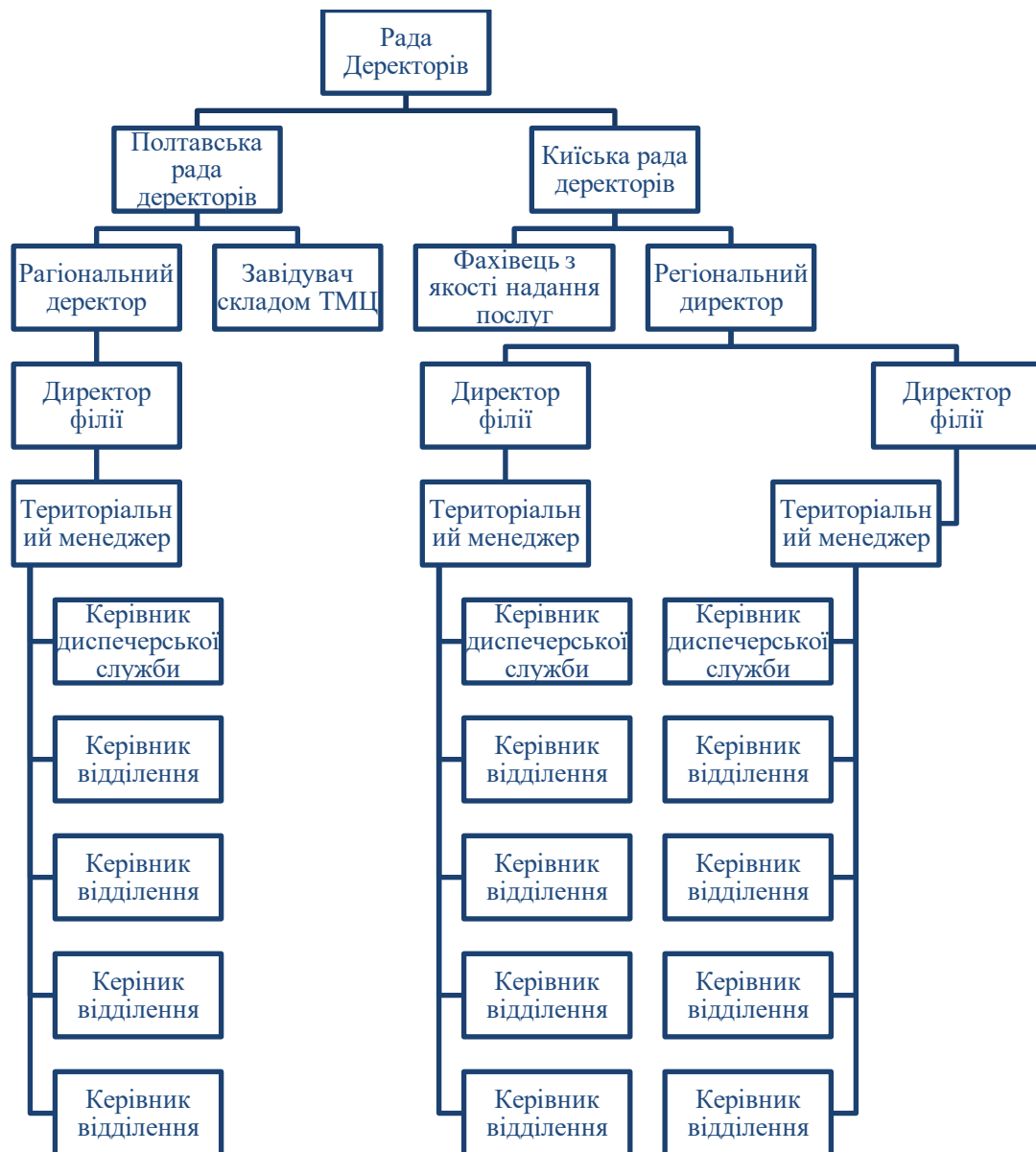
91. HR/People Analytics Trends Summaries — «Top HR & People Analytics Trends of 2024». URL: (https://hrcurator.com/2024/12/31/top-hr-people-analytics-trends-of-2024-insights-from-leading-researchers/?utm_source=chatgpt.com)

92. LinkedIn — “Global Talent Trends” / «The Future of Recruiting 2024». URL: (https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com)

93. World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025. URL: (https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?utm_source=chatgpt.com)

ДОДАТКИ

Організаційну структуру управління ТОВ «Нова Пошта»



Додаток Б

Схема аналізу господарської діяльності підприємства (узагальнено автором)

Аналіз господарської діяльності		
Рівень	Елемент	Підрозділи / компоненти
1.	Фінансовий аналіз	Зовнішній фінансовий аналіз;
	Управлінський аналіз	Внутрішній виробничий аналіз
2.	Зовнішній фінансовий аналіз	Аналіз абсолютних показників; Аналіз відносних показників; Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; Аналіз використання власного капіталу; Аналіз використання позикових коштів; Рейтингова оцінка підприємств-емітентів.
	Внутрішній виробничий аналіз	Аналіз обґрунтування та реалізації бізнес-планів; Аналіз системи маркетингу; Комплексний економічний аналіз ефективності господарської діяльності; Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва; Аналіз виробничих ресурсів; Аналіз обсягу продукції; Аналіз взаємозв'язку собівартості, обсягу продукції і прибутку.