

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Супрунова Анастасія Олексіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–24–1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи HR-менеджменту на підприємстві

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

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

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Супрунова А. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві.

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 досліджено теоретичні основи HR-менеджменту, структурні та функціональні складові формування кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано організаційно-управлінський стан ТОВ «Нова Пошта», діагностовано кадровий потенціал, оцінено існуючі HR-процеси підбору, навчання, мотивації та утримання персоналу. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення HR-системи, визначено резерви підвищення її ефективності та оцінено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: HR-менеджмент, кадровий потенціал, підбір персоналу, мотивація, утримання персоналу, корпоративна культура, ефективність HR-системи.

Annotation

Suprunova A. Formation of HR Management System at LLC .

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 theoretical foundations of HR management, structural and functional components of enterprise personnel potential formation. The organizational and managerial state of LLC "Nova Poshta" is analyzed, personnel potential is diagnosed, and existing HR processes of recruitment, training, motivation, and retention are evaluated. Based on the conducted analysis, recommendations for improving the HR system, identifying reserves for increasing its efficiency, and assessing the economic effect of the proposed measures are developed.

Keywords: HR management, personnel potential, recruitment, motivation, personnel retention, corporate culture, HR system efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи HR менеджменту та формування кадрового потенціалу на підприємстві</i>	9
1.1. Поняття і сутність HR менеджменту та його роль у сучасному менеджменті	9
1.2. Структура HR менеджменту та ключові функції	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу	17
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR діяльності	22
Висновки до розділу 1	27
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи HR менеджменту на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»</i>	29
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	29
2.2. Діагностика кадрового потенціалу: чисельність, плинність, структура, кваліфікації	36
2.3. Оцінка існуючих HR процесів підбору навчання мотивації та утримання персоналу	44
Висновки до розділу 2	52
<i>Розділ 3. Рекомендаційні заходи щодо удосконалення системи HR менеджменту ТОВ «Нова Пошта»</i>	54
3.1. Напрями удосконалення системи управління HR-процесами	54
3.2. Резерви підвищення ефективності функціонування HR-системи	59
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	62
Висновки до розділу 3	66
<i>Висновки</i>	68
<i>Список використаних джерел</i>	72
<i>Додатки</i>	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах швидких економічних, соціальних та технологічних змін, а також під впливом глобалізаційних процесів, ринок праці зазнає суттєвих трансформацій: зростає конкуренція за талановитий персонал, підвищується волатильність робочих місць, змінюються очікування працівників від роботодавців. У такому контексті кадровий потенціал підприємства стає одним із вирішальних ресурсів, що визначає не лише конкурентоспроможність, а й виживання та стійкість організації. Для компаній, що працюють у сфері логістики, обслуговування чи доставки – де ключовим є оперативність, якість обслуговування та стабільність бізнес-процесів – роль HR-менеджменту набуває ще більшого значення. У таких організаціях від людського фактору залежить ефективність роботи, рівень помилок, плинність кадрів, готовність реагувати на зміни, адаптуватися до ринкових шоків. За умов, коли нестабільність зовнішнього середовища стає нормою, саме гнучка, продумана HR-система може забезпечити адаптивність, стабільність і розвиток підприємства.

Сучасні наукові дослідження підтверджують: ефективне управління людськими ресурсами позитивно корелює з продуктивністю, лояльністю працівників, зниженням плинності кадрів, підвищенням мотивації та залученості, а також має вплив на фінансову стабільність підприємства. Зокрема, за результатами недавніх досліджень, організації, які впроваджують комплексні HR-практики, демонструють вищі показники ефективності, ніж ті, що приділяють увагу лише мінімальним персональним процесам.

При цьому, вітчизняний досвід засвідчує недостатню увагу до системного підходу в HR: багато підприємств використовують розрізнені кадрові процедури без чіткої стратегії, системи мотивації, розвитку персоналу, оцінки ефективності чи планування кадрових потреб. Це робить підприємства вразливими до кадрових втрат, кризових ситуацій, зниження якості сервісу та скорочення конкурентних

переваг. З огляду на це, розробка адаптованої для українських реалій системи HR-менеджменту для великого логістичного/сервісного підприємства – є не просто корисною, а критично необхідною.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності завдань HR-менеджменту підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Зокрема, проблемам управління та кадрової аналітики підприємств в умовах сьогодення присвячено роботи наступних науковців: О. Іляш, О.Кладова, О. Черевко, Н. Зачосова, Н. Карпенко, А. Почтовюк, О. Карпенко, О. Чернов, М. Могилкова, Д. Шалагінова, О. Даниленко та ін. Водночас, незважаючи на значну увагу науковців до управління людськими ресурсами, питання системного формування HR-менеджменту на рівні великого логістичного оператора, адаптованого до українського ринку та умов – залишаються недостатньо вивченими. Особливо мало досліджень, які поєднують теоретичну, нормативну, управлінську та практичну метрику та проводять глибинний аналіз на прикладі конкретного підприємства з великою чисельністю персоналу, інтенсивністю процесів та високими вимогами до HR-політики, як у ТОВ «Нової Пошти».

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

Метою магістерської роботи є розроблення науково-обґрунтованої моделі системи HR-менеджменту для ТОВ «Нової Пошти», яка забезпечує ефективне формування, розвиток та використання кадрового потенціалу за умов сучасних викликів ринку праці, а також окреслення шляхів удосконалення HR-функцій з метою підвищення соціально-економічної ефективності підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

— проаналізувати поняття та сутність HR-менеджменту, визначити його роль у сучасному менеджменті та значення для розвитку кадрового потенціалу підприємства;

- дослідити структуру HR-менеджменту, визначити ключові функції та взаємозв'язки між складовими елементами системи управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу, зокрема методи кількісного та якісного аналізу;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR-діяльності підприємства, визначити ключові законодавчі акти та інформаційні системи, що підтримують управління персоналом;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», визначити структуру управління та функціональні підрозділи, що реалізують HR-політику;
- здійснити діагностику кадрового потенціалу підприємства: чисельність, плінність, структуру та рівень кваліфікації персоналу;
- оцінити існуючі HR-процеси підприємства: підбір, навчання, мотивацію та утримання персоналу, визначити їх ефективність та проблемні зони;
- розробити напрями удосконалення системи управління HR-процесами, запропонувати механізми оптимізації ключових функцій HR-системи.
- визначити резерви підвищення ефективності функціонування HR-системи підприємства, запропонувати конкретні заходи для покращення управління людськими ресурсами.
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення HR-системи та визначити їх вплив на загальну продуктивність і розвиток підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є HR-менеджмент як соціально-організаційний процес управління людським капіталом у діяльності підприємства «Нова Пошта».

Предметом дослідження виступають структурні елементи HR-системи (підбір, адаптація, навчання, мотивація, утримання, корпоративна культура, оцінка

ефективності) та механізми їх реалізації, що формують кадровий потенціал і впливають на ефективність діяльності організації.

Методи дослідження. У роботі використовуватимуться такі методи:

- 1) загальнонаукові (системний аналіз, формалізація, аналіз і синтез) - для формування теоретичної бази та узагальнення підходів;
- 2) логічно-абстрактні (індукція, дедукція) - для формулювання висновків і побудови моделі HR-системи;
- 3) статистико-економічні та економіко-математичні (табличний та графічний аналіз, факторний аналіз) - для оцінки показників кадрової ефективності, плинності персоналу, навантаження, витрат на персонал тощо;
- 4) маркетингові та організаційно-соціальні (SWOT-аналіз, опитування, експертна діагностика) - для виявлення сильних і слабких сторін HR-системи, оцінки мотивації, корпоративної культури, задоволеності персоналу;
- 5) методи моделювання (організаційно-економічне, соціально-психологічне) - для розробки рекомендацій та проектування удосконаленої HR-системи з урахуванням кадрових, організаційних і стратегічних вимог.

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 подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування та функціонування системи HR-менеджменту в умовах динамічного розвитку логістичної галузі України. Основні результати, що визначають її новизну, полягають у такому:

— удосконалено теоретичні підходи до структуризації системи HR-менеджменту, що, на відміну від існуючих концепцій, передбачає виокремлення стратегічної, операційної та аналітичної підсистем з урахуванням специфіки

діяльності великого логістичного оператора та високої інтенсивності кадрових процесів;

— розроблено адаптивну модель HR-системи підприємства, яка інтегрує традиційні HR-функції із сучасними інструментами HR-аналітики, управління корпоративною культурою та розвитку людського капіталу; модель має системний характер і передбачає підвищену гнучкість управлінських рішень;

— удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності HR-процесів шляхом доповнення показників кадрової аналітики (плинність, коефіцієнти залученості, показники витрат на персонал, ефективність навчання) інтегральною оцінкою кадрового потенціалу, адаптованою до галузевих стандартів логістики;

— сформульовано організаційно-практичні рекомендації для ТОВ «Нова Пошта», що спрямовані на оптимізацію ключових HR-процесів, удосконалення системи мотивації, мінімізацію ризиків плинності персоналу та посилення інструментів корпоративного менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення HR-системи ТОВ «Нова Пошта», упровадження яких сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню плинності кадрів та оптимізації ключових кадрових процесів.

За результатами дослідження опубліковано тези:

Супрунова А.О. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. ТЕЗИ VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Секція 1 Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С.133.

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 67 сторінках друкованого тексту. Робота містить 3 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 41 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття і сутність HR менеджменту та його роль у сучасному менеджменті

У сучасному періоді розвитку соціально-економічних систем діяльність підприємств посилює свою залежність від якості та ефективності людських ресурсів. Зміна характеру праці, зростання ринкової конкуренції, інтенсифікація виробничих, організаційних і управлінських процесів обумовлюють підвищену роль персоналу як стратегічного ресурсу. У такій ситуації здатність підприємства до стабільного функціонування й розвитку дедалі більше визначається не стільки матеріально-технічними засобами, скільки рівнем професійності, мотивації й організаційної культури працівників – тобто їхнім кадровим потенціалом.

Відтак для успішного управління підприємством набуває значення не просто утримання персоналу, а системне, продумане управління його розвитком, адаптацією, залученням та ефективним використанням. Саме це завдання покликаний виконувати HR-менеджмент – як сукупність теоретичних підходів і практичних інструментів управління людським капіталом. Аналіз його розвитку, багатовимірність підходів, сутнісне наповнення понять «людський (кадровий) потенціал» та «управління персоналом» формують теоретичну основу, необхідну для подальшого дослідження й практичного застосування у конкретних організаціях.

У відповідності до навчального посібника, HR-менеджмент вважається цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці [41; 60, с.4]. Важливо, що HR-менеджмент не обмежується суто адміністративними функціями – він передбачає науково обґрунтовані підходи, застосування

загальнонаукових (системний підхід, моделювання, індукція/дедукція, статистичний аналіз) та спеціальних методів дослідження (соціософія, психологія, соціометрія, соціальні дослідження) для вивчення поведінки, мотивації, структури та розвитку персоналу.

Тобто, HR-менеджмент слід трактувати не як випадковий набір кадрових заходів, а як системну, інтегровану дисципліну, що поєднує теоретичний аналіз і практичну реалізацію кадрової політики організації.

У сучасній науковій літературі існує кілька концепцій, які відображають еволюцію розуміння HR-менеджменту. Серед них:

1) функціональний (традиційний) підхід – HR-менеджмент визначається як сукупність функцій: добір, розстановка, навчання, розвиток, стимулювання, управління персоналом. Такий підхід характерний для класичних курсів з управління персоналом;

2) стратегічний підхід – HR-менеджмент розглядається як частина стратегічного управління підприємством, де персонал і кадрова політика виступають ключовим ресурсом для досягнення довгострокових цілей;

3) сучасний адаптивно-інноваційний підхід – з огляду на глобалізацію, цифровізацію, зміну ринку праці, HR-менеджмент містить інструменти управління талантами, розвитку компетенцій, формування корпоративної культури, адаптації до змін, що дозволяє організації зберігати конкурентоздатність [22, с.127; 35, с.3; 60, с.18].

У дослідженні генезису HR-менеджменту підкреслюється, що від вихідних «технократичних» підходів (управління як до ресурсу, як до «трудових ресурсів»), суспільство поступово перейшло до гуманістичної парадигми, де в центрі уваги – розвиток людського потенціалу, мотивація, корпоративна культура, баланс між інтересами працівника й організації [52; 71].

Поняття «кадровий (людський) потенціал» – є фундаментальним для HR-менеджменту. За класичним визначенням, кадровий потенціал підприємства –

«штат, що складається з підготовлених, які знають свою роботу та вміють виконувати її співробітників. Кожен з них має задатки та здібності для кар'єрного зростання» [4, с.163].

У сучасному контексті акцент робиться не лише на кількісні, але й на якісні характеристики: компетентність, професійна мобільність, адаптивність, інноваційність, рівень залученості у корпоративні процеси, готовність до змін. Таким чином, кадровий потенціал розглядається як динамічний ресурс, який потребує управління, розвитку і стратегічного використання [33, с.7]

З іншого боку – кадровий потенціал може виступати критерієм ефективності HR-менеджменту: чим вища якість і мобільність персоналу, тим вища й здатність підприємства адаптуватися, розвиватися та досягати стратегічних цілей. Варто підкреслити, що між HR-менеджментом і кадровим потенціалом існує діалектичний зв'язок. З одного боку – кадровий потенціал є об'єктом і ресурсом, яким розпоряджається HR-менеджмент; з іншого – ефективність HR-менеджменту проявляється через ступінь реалізованості кадрового потенціалу.

У сучасних умовах, коли ринкове, технологічне і соціальне середовище стрімко змінюються, HR-менеджмент набуває стратегічного значення як фактор адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності організації. Здатність організації швидко реагувати на виклики, трансформуватися, підтримувати мотивований, компетентний і адаптивний персонал – визначальна [51, с.1]. Саме тому сучасні дослідження в Україні акцентують увагу на HR-стратегіях, які інтегрують управління людським капіталом у загальну стратегію підприємства, враховуючи зовнішні ризики, цифровізацію, зміну трудової поведінки, потребу в гнучкості [25; 27,с.7].

Аналіз еволюції теоретичних підходів показує, що поняття HR-менеджмент сформувалося у другій половині XX століття як розвиток концепції управління персоналом. У ранніх підходах домінувала технократична парадигма, де персонал розглядався як трудовий ресурс, підпорядкований виробництву, з прагненням до

раціонального використання людської праці. Згодом, у світлі соціальних та економічних змін, сформувалася гуманістична парадигма: персонал почали розуміти як людський капітал, вклад у розвиток організації, носія знань, компетенцій, творчого потенціалу. У цьому контексті завдання HR-менеджменту – не лише облік і адміністрування, а розвиток, мотивація, залучення, адаптація і підтримка працівника як цінності [71].

Сучасна українська практика HR відображає цю еволюцію: останні дослідження підкреслюють значення стратегічного підходу, гнучкості, адаптації, інновацій, цифрових HR-систем, увагу до корпоративної культури та людського потенціалу як фактора стійкості бізнесу [49, с. 176; 51, с.1].

На основі вище викладених підходів і дефініцій слід виходити з таких стартових положень у дослідженні HR-менеджменту та кадрового потенціалу:

1. HR-менеджмент підходить як до предмету наукового дослідження, так і як до практичної діяльності з управління персоналом, що робить можливим комплексний аналіз його ефективності.

2. Кадровий потенціал слід розглядати не як статистичну величину чи чисельність працівників, а як багатовимірний ресурс із кількісними та якісними параметрами – знання, компетенції, мотивація, здатність до розвитку, адаптації, інновацій.

3. Ефективність HR-менеджменту має оцінюватися через здатність організації розвивати, зберігати й реалізовувати кадровий потенціал, забезпечувати гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

4. У сучасних умовах – з огляду на глобалізаційні виклики, цифровізацію, нестабільність – доцільно застосовувати стратегічний, адаптивний, людсько-капітальний підходи до управління персоналом.

5. Теоретичний фундамент має спиратися на вітчизняні дослідження, що враховують контекст української економіки, ринку праці, організаційної культури, соціальних та інституційних особливостей.

Такий теоретико-концептуальний підхід стане надійною базою для подальшого дослідження: аналізу HR-стратегій, формування кадрового потенціалу, оцінки їх ефективності, а також побудови рекомендацій, актуальних для українських підприємств.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що HR-менеджмент є системною дисципліною, яка поєднує теоретичний аналіз і практичну реалізацію кадрової політики організації. Кадровий потенціал слід розглядати як багатовимірний ресурс із кількісними та якісними характеристиками, здатний забезпечувати гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Ефективність HR-менеджменту проявляється через здатність організації розвивати, зберігати та реалізовувати кадровий потенціал, інтегруючи управління людським капіталом у загальну стратегію підприємства та враховуючи сучасні виклики глобалізації, цифровізації і нестабільності ринку праці.

1.2. Структура HR менеджменту та ключові функції

Структура HR-менеджменту (або структура системи управління людськими ресурсами) в контексті організації передбачає інтегровану сукупність елементів: політик, процедур, інститутів (служб, відділів), функцій і процесів, спрямованих на управління персоналом як ресурсом. У класичному вітчизняному курсі «HR-менеджмент» підкреслюється, що HR-система охоплює культурно-ціннісні, організаційні, функціональні та стратегічні складові: кадрову політику, кадрове планування, процедури підбору та адаптації персоналу, систему розвитку і мотивації, соціально-психологічні механізми, систему обліку та управління ефективністю [60, с.145].

Однією з моделей, що ілюструє структуру HR-системи, є так звана «модель 5С» (за І. Макаровою), яка виділяє такі компоненти (рис.1.1).

стратегія управління
людськими ресурсами

спільні цінності –
формування і підтримка
корпоративної культури

система управління
людськими ресурсами з
усіма її цілями,
функціями, структурою
і оцінкою ефективності

стимулювання, тобто
мотивація персоналу

співробітники (підбір,
адаптація, розвиток,
оцінка, звільнення)

Рис.1.1 Структура HR- менеджменту (модель 5С)

Джерело: систематизовано автором на основі [42, с.16]

Структура HR-менеджменту це не просто перелік функцій, а багаторівнева система, яка забезпечує цілісне управління людським капіталом в організації, поєднуючи стратегічні, організаційні, соціально-психологічні та адміністративні компоненти.

У межах HR-системи традиційно виокремлюють низку базових (основних) функцій, що забезпечують управління персоналом впродовж усього «життєвого циклу» працівника в організації – від набору до звільнення (табл.1.1).

Класифікація ключових функцій HR-менеджменту

Функція HR-менеджменту	Зміст та призначення
Планування персоналу (HR-планування)	Визначення потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей організації, прогнозування чисельності, кваліфікаційного складу, термінів найму/звільнення, мобільності кадрів. Забезпечує узгодженість кадрових ресурсів із стратегічними планами підприємства.
Комплектація (підбір, відбір, працевлаштування, адаптація)	Пошук кандидатів, їх відбір, оформлення, введення в організацію, адаптація до умов праці. Мета – забезпечити набір працівників, які відповідають вимогам посад і корпоративної культури.
Організація праці, формування структури праці (job-design / job-analysis)	Аналіз посад і робочих місць, визначення обов'язків, вимог до кваліфікації, структурування трудових задач. Забезпечує раціональне поєднання посадових функцій, ефективне використання ресурсів.
Професійне навчання та розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, розвиток талантів)	Організація тренінгів, навчальних програм, систем наставництва, лідерства, кадрового резерву, підвищення компетенцій та адаптації до змін. Спрямовано на підвищення професійного потенціалу, гнучкість, готовність до нових викликів.
Оцінювання та управління ефективністю праці (performance management)	Розробка систем оцінки, атестацій, оцінювання результатів, встановлення критеріїв і показників ефективності, контроль за виконанням, зворотний зв'язок. Сприяє підвищенню продуктивності, об'єктивному управлінню кадровими ресурсами.
Мотивація і винагорода, системи заохочень та пільг	Розробка політик компенсацій, пільг, стимулів, соціального забезпечення, матеріальної і нематеріальної мотивації, систем утримання талантів. Забезпечує залученість, стабільність і лояльність персоналу.
Утримання та розвиток кадрового потенціалу, управління персоналом як ресурсом	Забезпечення стабільності персоналу, планування кар'єр, резервів, наступництва, мінімізація плинності, підтримка корпоративної культури та соціальної згуртованості колективу.
Забезпечення відповідності трудовому, правовому, соціальному середовищу (трудові відносини, комплаєнс, охорона праці, соціальне забезпечення)	Контроль за дотриманням норм трудового законодавства, соціальних гарантій, охорони праці, здоров'я, забезпечення безпечних і комфортних умов праці. Задача – мінімізувати ризики для персоналу і організації.

Джерело: систематизовано автором на основі [33; 42; 50; 53; 54; 58; 60]

Сучасні підходи до HR-менеджменту вказують на інтеграцію стратегічних та операційних функцій, де HR-служба виступає не лише «кадровим адміністратором»,

а стратегічним партнёром бізнесу, який сприяє досягненню довгострокових цілей організації через управління людським капіталом.

Згідно з сучасними вітчизняними джерелами, структура HR-служби на підприємстві варіює залежно від розміру, галузі, стратегії організації. У типовому складі служби передбачаються підсистеми планування та підбору персоналу, розвитку і навчання, мотивації та утримання, соціальної адаптації, обліку та аналітики, кадрового резерву тощо [5]. При цьому дедалі більше уваги приділяється стратегічному аспекту HR – формуванню систем, що корелюють з бізнес-стратегією, створення корпоративної культури, розвитку талантів, плануванню наступництва, адаптації до зовнішніх змін, підвищенню гнучкості організації.

Водночас, враховуючи сучасні виклики (гнучкі умови праці, зміни на ринку праці, цифровізацію), українські дослідники акцентують на поєднанні традиційних HR-функцій з інноваційними: впровадження систем навчання, розвиток кар'єрних траєкторій, HR-аналіз, використання інформаційних систем для управління персоналом, розвиток корпоративної культури, залученість працівників [7; 9; 10].

На нашу думку, сучасна структура HR-менеджменту на підприємстві має формуватися з урахуванням не лише класичних адміністративних і функціональних аспектів, а й стратегічних, аналітичних та інноваційних підходів. Ефективна HR-система повинна поєднувати управління персоналом як ресурсом із підтримкою корпоративної культури, розвитку талантів, цифровізацією процесів і адаптацією до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє HR-службі стати активним партнером бізнесу, сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства та створювати конкурентні переваги через ефективне управління людським капіталом.

Таким чином, структура HR-менеджменту є багаторівневою системою, що включає стратегічні, організаційні, соціальні та функціональні компоненти, і охоплює як політики та процедури, так і конкретні функції та процеси управління персоналом. Ключові функції HR-менеджменту – планування, підбір, організація праці, навчання та розвиток, оцінювання і мотивація, утримання персоналу,

забезпечення соціального та правового захисту – охоплюють увесь «життєвий цикл» працівника в організації. У сучасних умовах структура HR-служби адаптується до потреб бізнес-стратегії, поєднуючи класичні функції з інноваційними підходами, такими як розвиток талантів, формування корпоративної культури, HR-аналіз, адаптація до змін та стратегічне кадрове планування. Інтеграція стратегічних, організаційних та соціально-психологічних компонентів у HR-системі забезпечує цілісність управління людським капіталом та створює передумови для підвищення ефективності, адаптивності і конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу

У сучасних умовах, коли кадровий потенціал виступає ключовим ресурсом підприємства, виникає потреба у чітких, обґрунтованих методах оцінювання того, наскільки ефективно нього формують, використовують та розвивають. Без системної оцінки неможливо визначити, чи відповідає кадровий потенціал стратегічним цілям організації, чи досягається максимально можливий вклад персоналу у виробничі та управлінські процеси. Методична оцінка дає підґрунтя для коригування кадрової політики, планування професійного розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Однак методичні підходи до такої оцінки мають низку складнощів: неоднорідність складових кадрового потенціалу (кількісні та якісні характеристики), багатовимірність впливів (працівник, колектив, організація, зовнішнє середовище), труднощі формалізації «потенціалу» та «ефективності» як поняття. У наукових дослідженнях вказується на відсутність єдиного універсального підходу до оцінки кадрового потенціалу – що підкреслює актуальність системного, комплексного підходу [6, с.273]

У сучасній HR-науці і практиці сформувалися кілька груп підходів до оцінки ефективності кадрового потенціалу (та HR-управління загалом) (рис.1.2).

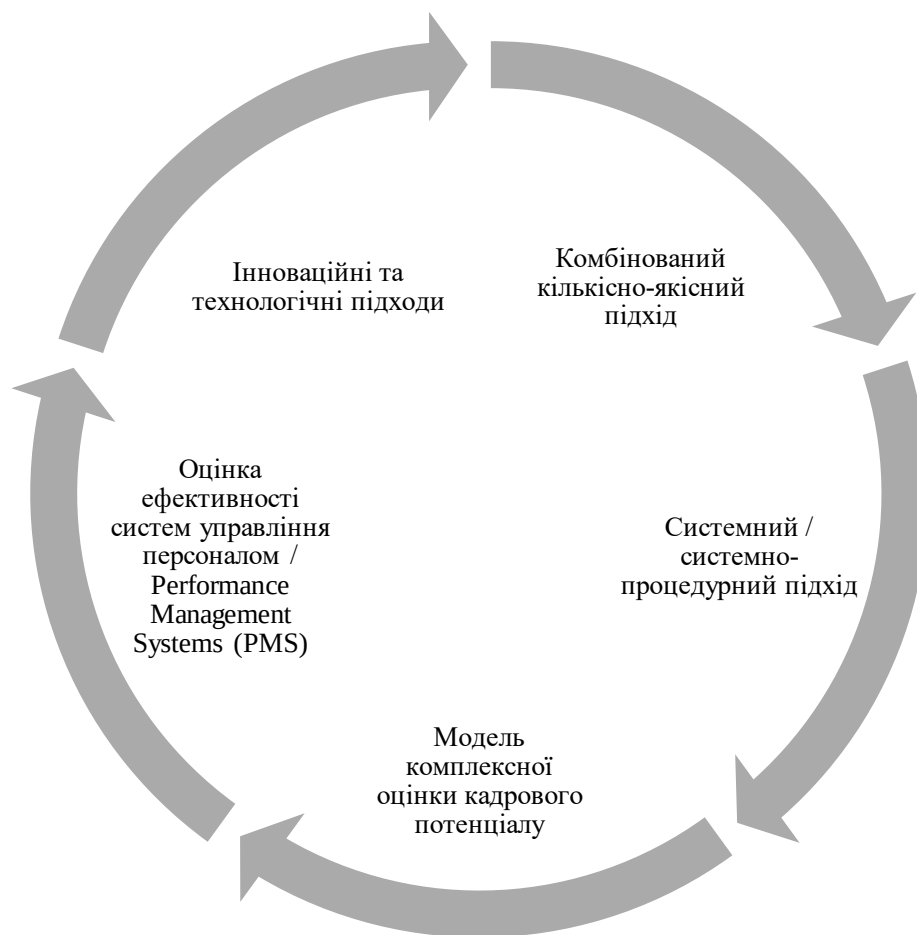


Рис.1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 6; 12; 55; 59; 67]

Розглянемо тепер більш детально.

Комбінований кількісно-якісний підхід передбачає використання як кількісних, так і якісних індикаторів: наприклад, систем показників КРІ (KPI), статистичних даних про плинність, плинність, захворюваність, тривалість працевлаштування, результативність праці, а також оцінок компетенцій, мотивації, задоволеності працівників, корпоративної культури. У практичній реалізації часто застосовують анкетування, опитування, метод оцінки 360°, самооцінку, експертні оцінки [12, с.84].

Такий підхід дозволяє одержати комплексну картину: не лише «сухі цифри», а й якісні характеристики, які важко формалізувати, але які мають критичне значення для кадрового потенціалу та його використання.

Системний / системно-процедурний підхід полягає у побудові системної моделі оцінки, що охоплює структуру HR-служби, її політику, процеси, результати. Наприклад, як зазначено у одному з досліджень, методологія оцінювання HR-діяльності включає: цілі оцінки, принципи, методи і засоби, процедуру та алгоритм оцінювання [67, с.136]. Цей підхід дає змогу оцінити не лише окремих працівників або групи, а й загальну ефективність HR-системи на підприємстві – наскільки кадрова політика й практика сприяють формуванню, розвитку й утриманню кадрового потенціалу.

Науковці пропонують комплексні моделі, які враховують множинні складові – компетенції, мотивацію, перспективи розвитку, відповідність корпоративним цінностям, рівень інтеграції у систему підприємства. Така оцінка може передбачати порівняння з конкурентами, бенчмаркінг або «нормативні» стандарти. Зокрема, у дослідженні для інноваційного підприємства запропоновано методику, що дозволяє порівняти кадровий потенціал організації з підприємствами-конкурентами [6, с.270].

У світовій та українській літературі дедалі популярнішим стає підхід, орієнтований на оцінку не просто «персоналу», а систем управління його ефективністю. Наприклад, в одному з останніх досліджень запропоновано інтеграційну модель оцінки PMS, яка систематизує індивідуальні та організаційні критерії ефективності, а також аналізує причинно-наслідкові зв'язки між цими рівнями [59]. Такий підхід дозволяє оцінювати, наскільки HR-менеджмент як система впливає на результати організації, а не лише виконання окремих HR-функцій.

Сучасні дослідження пропонують застосування методів штучного інтелекту, машинного навчання, дата-майнінгу для аналізу великих масивів HR-даних та прогнозування ефективності персоналу. Наприклад, у дослідженні 2020 р. показано,

як можна комбінувати класифікатори, алгоритми машинного навчання і навіть аналіз настрою для оцінки продуктивності та адаптації персоналу [55, с.39404] Це дає нові можливості для інтегрованої, об'єктивної, динамічної оцінки кадрового потенціалу, з урахуванням великої кількості змінних та контексту.

При побудові системи оцінки ефективності кадрового потенціалу доцільно спиратися на такі принципи:

1. Комплексність – врахування як кількісних, так і якісних характеристик, а також різних рівнів аналізу (індивідуальний, груповий, організаційний).
2. Системність та інтеграція – оцінка як частини загальної HR-системи, з урахуванням політики, процедур, організаційної структури, корпоративної культури.
3. Об'єктивність та репрезентативність – застосування належних інструментів (стандартизовані анкети, KPI, 360°, експертні оцінки, статистичний аналіз, дані HR-аналітики), забезпечення достовірності й порівнянності результатів.
4. Гнучкість і адаптивність – здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, організаційній структурі, стратегії підприємства, специфіці праці.
5. Регулярність та динамічність оцінки – оцінка має бути не одноразовою, а циклічною, з можливістю відстеження змін у кадровому потенціалі та ефективності його використання.

З точки зору процедур, методична оцінка може включати такі етапи: визначення цілей та критеріїв оцінювання; збір даних (кількісних, якісних); аналіз і інтерпретація; формування висновків та рекомендацій; імплементація коригуючих заходів; моніторинг змін та повторна оцінка. Така процедура наближається до моделі системного управління і дозволяє перетворити оцінку з формального ритуалу на інструмент стратегічного управління [67, с.140].

Аналіз вітчизняних наукових робіт показує, що українські підприємства часто використовують комбінований підхід: поєднують класичні методи (оцінка компетенцій, атестації, KPI, плинність кадрів) з експертними оцінками, опитуваннями, аналізом відповідності корпоративним стандартам [1; 3, с.20; 21, с.6]

Проте існують проблеми: відсутність уніфікованих стандартів оцінки, різноманітність підходів, що ускладнює порівняння між підприємствами, нестача аналітичних систем і HR-аналітики, рідкісне застосування сучасних технологій. Саме тому науковці наголошують на необхідності розробки адаптованих до українських умов систем комплексної оцінки кадрового потенціалу [62, с.178]. Також, з огляду на сучасну динаміку ринку праці, зміни у трудовій поведінці, технологічні трансформації, важливо, щоб методика оцінки була адаптивною, передбачала динамічний моніторинг, можливість коригування і враховувала як кількісні, так і якісні показники.

На нашу думку, успішна HR система неможлива без збалансованого поєднання правового регулювання та сучасного інформаційного середовища. Нормативна база задає рамки і гарантії, а інформаційне забезпечення – оперативність, точність та якість управлінських рішень. Тому підприємствам необхідно постійно актуалізувати внутрішні документи, впроваджувати цифрові інструменти, моніторити зміни законодавства й підтримувати ефективну взаємодію з державними та соціальними інститутами. Саме така комплексна адаптивність дозволяє HR системі залишатися ефективною, законною та стійкою до зовнішніх викликів.

Отже, ефективна оцінка кадрового потенціалу потребує комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники, охоплює різні рівні аналізу і враховує контекст організації. Системний підхід до оцінки – з чіткими цілями, критеріями, процедурами – дає змогу не лише виміряти поточний стан кадрового потенціалу, але й оцінити результативність HR-політики та управлінських рішень. У сучасних умовах корисно застосовувати інноваційні методи – HR-аналітику, алгоритми машинного навчання, цифрові системи – для більш об'єктивної, оперативної, динамічної оцінки.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення HR діяльності

Для ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства важливим є забезпечення ресурсів – серед яких нормативно-правове, методичне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне, фінансове [40].

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення задає правові рамки та інформаційну основу для HR-діяльності: правову регламентацію трудових відносин, соціальних гарантій, найму, звільнення, оплати праці, охорону праці, умов праці та ін., а також системи обліку, документації, кадрового діловодства, внутрішніх нормативних актів (інструкцій, посадових інструкцій, колективних договорів тощо) [47, с.28] .

До основних нормативних документів, на які спирається HR-менеджмент на національному рівні, належать:

1) Кодекс законів про працю України (КЗпП) – базовий акт, що регулює трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців, порядок найму, звільнення, робочого часу, відпусток тощо;

2) закон України «Про зайнятість населення» – регулює питання працевлаштування, сприяння зайнятості, професійної підготовки, перепідготовки, створення умов для зайнятості; має значення для політики підбору та адаптації персоналу;

3) закони, що регулюють оплату праці, соціальні гарантії, охорону праці, умов праці – як складова правового поля, що забезпечує трудові, соціальні та безпекові аспекти HR-діяльності;

4) нормативні локальні документи організації: колективні договори, внутрішні положення, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, які деталізують і конкретизують загальнодержавні норми в контексті конкретного підприємства [13; 15, с.10-12; 23; 47]

Вказана багаторівнева нормативно-правова база забезпечує формальні умови для здійснення кадрових процедур, правове захищення, інформаційне забезпечення учасників трудових відносин та стандартизацію HR-діяльності.

Нормативно-правове забезпечення HR-діяльності – не лише набір законів, а й система державних і суспільних інститутів, які формують політику, регулюють, контролюють і реалізують функції у сфері трудових відносин, зайнятості, соціального захисту та гігієни праці. Для організації ефективної HR-системи на підприємстві важливо враховувати не лише норми права, але й структуру інституцій, які реалізують цей правовий простір.

Інституційна база виступає як гарантія легітимності кадрових процедур, дотримання прав працівників, відповідності підприємства законодавству. Вона також забезпечує нагляд, контроль, примусову відповідальність у разі порушень. Для HR-служби на підприємстві знання структури таких інститутів – критично важливо.

Державна служба України з питань праці (скорочено – Держпраці) – центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони та гігієни праці, нагляду за дотриманням трудового законодавства, зайнятості населення, загальнообов’язкового соціального страхування [70]. До повноважень Держпраці належать: контроль і нагляд за додержанням законодавства про працю; перевірки оформлення трудових відносин, умов праці, виплати заробітної плати; здійснення інспекційного нагляду; реагування на скарги працівників; контроль охорони праці, безпеки виробництва [39]. Організаційно Держпраці представлена як центральним органом, так і територіальними (міжрегіональними) управліннями, що забезпечує охоплення всієї території країни [38].

Міністерство соціальної політики України – центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування і реалізацію державної політики у сфері праці, зайнятості, соціального захисту, трудових відносин. Через свої підпорядковані

органи, Мінсоцполітики координує питання легалізації праці, зайнятості, соціального забезпечення, регулювання ринку праці – що прямо впливає на нормативну базу HR-діяльності підприємств.

Крім цих центральних інститутів, законодавча та правозастосовна система України передбачає участь місцевих органів влади (обласних, міських адміністрацій, виконавчих органів місцевого самоврядування) у контролі за дотриманням трудового законодавства на підконтрольних їм територіях. У разі делегування повноважень, такі органи можуть здійснювати інспекційний нагляд, накладати санкції за порушення [39]

Федерація професійних спілок України (ФПУ) – залишається найбільшим профспілковим об'єднанням України, що представляє інтереси працівників, бере участь у колективному регулюванні трудових відносин, захисті соціальних та економічних прав працівників. Профспілки – один із елементів інституційного забезпечення HR-сфери, оскільки вони можуть брати участь у розробці та укладенні колективних договорів, контролювати виконання умов праці, соціальних гарантій, безпеки, представляти працівників у спорах з роботодавцями чи державними органами.

Система трудового права України виступає як сукупність правових норм, що регулюють трудові відносини: укладання трудових договорів, організацію праці, робочий час і відпочинок, оплату праці, дисципліну праці, охорону праці, соціальний захист та інші питання [24, с.13]. Нормативно-правові норми створюють правові інститути, такі як: трудовий договір, форми працевлаштування, регулювання робочого часу, оплати, гарантій, дисциплінарної відповідальності, охорони праці, соціальних гарантій.

У сучасних умовах (включно з воєнним станом, економічною нестабільністю, трансформацією ринку праці) роль державних інститутів надзвичай зростає. Як зазначається, Держпраці здійснює нагляд і контроль за додержанням трудового

законодавства, у тому числі стосовно умов праці, виплати заробітної плати, безпеки, соціальних гарантій [46].

Водночас актуалізується питання ефективності, прозорості та довіри до контролюючих органів: реформування, упорядкування повноважень, підвищення якості інспекційної діяльності – як елемент забезпечення нормального функціонування трудових відносин у кризових умовах [Законодавче впорядкування]. Соціальне партнерство через профспілкові організації також набуває особливої значущості, оскільки в умовах змін і невизначеності забезпечує захист прав працівників, представлення їх інтересів, контроль над дотриманням умов праці та соціальних гарантій.

Інформаційним забезпеченням HR-діяльності вважають сукупність систем, документів та інформаційних ресурсів, які забезпечують ведення кадрового обліку, документообігу, аналітики, прийняття рішень та внутрішньоорганізаційні комунікації. Згідно з українськими навчальними програмами, до інформаційного забезпечення належать: оперативна і нормативно-довідкова інформація; системи документації (уніфіковані та спеціальні документи); класифікатори, стандарти, кадрові картки, довідники, посадові інструкції [47, с.11].

Інформаційне забезпечення виконує такі функції:

- фіксація кадрових подій (найм, переведення, звільнення, зміна посад, навчання, атестація);
- забезпечення законодавчої і нормативної відповідності кадрових дій;
- систематизація даних про персонал для аналізу, планування, оцінювання ефективності;
- створення умов для прозорості, об'єктивності і відтворюваності кадрових процедур.

Згідно з сучасними дослідженнями, під час воєнного стану в Україні нормативно-правове поле кадрового діловодства зазнало змін – це стосується умов

праці, режимів роботи, адаптації трудових відносин до обставин надзвичайного стану [18].

Одночасно зростає роль інформаційних систем у HR-управлінні: цифрові системи обліку, електронне документообіг, онлайн-сервіси для контролю дотримання прав працівників, перевірки трудового стажу тощо. Сучасні тенденції підкреслюють, що нормативно-правове і інформаційне забезпечення HR не може бути статичним – воно потребує адаптації до змін у законодавстві, технологіях, умовах праці, а також системного перегляду у відповідь на зовнішні виклики.

На нашу думку, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є не просто технічними елементами HR-системи, а стратегічним фундаментом, який визначає її стабільність, прозорість і ефективність. Саме сукупність законодавчих норм, державних інституцій та внутрішніх регламентів створює рамки, у межах яких підприємство може здійснювати кадрові процедури законно, обґрунтовано та з гарантіями для працівників. У сучасних умовах підвищеної турбулентності – воєнного стану, трансформації ринку праці, цифровізації – значення цього фундаменту лише зростає, адже він забезпечує передбачуваність та легітимність управлінських рішень.

Водночас інформаційне забезпечення виступає практичним інструментом реалізації HR-функцій. Розвинені системи документообігу, цифрові платформи, стандартизовані форми та довідники дозволяють підвищити точність кадрового обліку, мінімізувати ризики помилок, забезпечити аналітичну підтримку управлінських процесів. Ми вважаємо, що поєднання оновленої нормативної бази та сучасних інформаційних технологій є ключем до побудови адаптивної, ефективної та конкурентоспроможної HR-системи, здатної відповідати на виклики часу та підтримувати розвиток підприємства.

Отже, нормативно-правова база – фундамент для законного, правомірного та прозорого функціонування системи управління персоналом на підприємстві. Інформаційне забезпечення – оперативна і документальна основа кадрового обліку й

управління, що дозволяє здійснювати кадрові процедури якісно, консистентно та обґрунтовано. У сучасних умовах змін (соціальних, правових, технологічних, екстремальних) необхідна постійна адаптація нормативних і інформаційних елементів HR-системи, щоб кадрове управління залишалося ефективним, легітимним та відповідним до сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

HR-менеджмент слід розглядати як системну науково-практичну дисципліну, спрямовану на цілеспрямований розвиток людського капіталу підприємства. У центрі уваги перебуває не лише адміністрування трудових відносин, а й формування кадрового потенціалу через розвиток компетенцій, мотивацію та корпоративну культуру, що визначає здатність організації до адаптації і сталого розвитку. Еволюція від технократичних до гуманістичних і стратегічних підходів свідчить про необхідність інтеграції HR-політики в загальну стратегію підприємства та застосування міждисциплінарних методів дослідження й управління.

Структура HR-менеджменту являє собою багаторівневу систему, яка об'єднує стратегічні, організаційні, соціально-психологічні та операційні компоненти; її функціональна повнота забезпечується взаємозв'язком планування, підбору, організації праці, навчання, оцінювання та мотивації. Сучасна практика демонструє перехід HR-служби від виключно адміністративної ролі до ролі стратегічного партнера бізнесу, що вимагає поєднання класичних функцій із інноваційними інструментами (HR-аналіз, цифрові системи, розвиток талантів). Отже, ефективна структура HR має бути адаптивною, орієнтованою на бізнес-цілі та здатною забезпечувати наступництво й сталий розвиток персоналу.

Оцінка ефективності формування і використання кадрового потенціалу потребує комплексного методичного підходу, який поєднує кількісні (KPI, статистичні показники плинності, продуктивності) та якісні (оцінка компетенцій,

мотивації, корпоративної культури) індикатори. Системні моделі та інтеграційні підходи дозволяють оцінювати вплив HR-системи на організаційні результати, а застосування HR-аналітики, машинного навчання та цифрових інструментів створює передумови для більш об'єктивної та динамічної діагностики. Водночас існуючі проблеми – відсутність уніфікованих стандартів і недостатній рівень аналітичних систем – вимагають адаптації методик до українського контексту та посилення циклічності моніторингу.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення становить фундамент легітимного і прозорого функціонування HR-діяльності; воно охоплює як законодавчі акти та інституції (КЗпП, Міністерство, Держпраці, профспілки), так і внутрішні локальні документи та інформаційні системи кадрового обліку. Сучасні виклики (воєнний стан, економічна нестабільність, цифровізація) підкреслюють потребу у постійній адаптації нормативної бази та впровадженні цифрових рішень для оперативного документування, аналітики й прийняття рішень. Отже, забезпечення HR-діяльності має базуватися на балансі правової відповідності, інституційної підтримки та технологічної спроможності для збереження ефективності та захисту прав працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є одним з лідерів українського ринку експрес-доставки та логістичних послуг. Заснована в 2001 році, компанія швидко здобула популярність завдяки високому рівню обслуговування, зручності та доступності своїх послуг для широкого кола споживачів. Основною діяльністю компанії є надання послуг з доставки вантажів та кореспонденції, що включає як національні, так і міжнародні перевезення [44].

Уповноваженими особами підприємства є Булюба Олександр Миколайович та Тафійчук Євген Олександрович. Організаційно-правова форма юридичної особи – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності за КВЕД – 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» (додаток А) [44].

ТОВ «Нова Пошта» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має власну печатку, самостійний баланс, банківські рахунки, знаки для товарів і послуг, бланки та штампи, а також інші необхідні ресурси для здійснення господарської діяльності. Воно функціонує на основі власного статуту, що регулює діяльність компанії, її взаємодію з іншими суб'єктами господарювання.

Статут підприємства визначає ключові аспекти його функціонування, зокрема:

- 1) точне найменування та місцезнаходження;
- 2) засновників, серед яких Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В'ячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед»;
- 3) основну місію та стратегічні цілі діяльності, серед яких спрощення процесу доставки для споживачів і бізнесу;

- 4) органи управління та порядок їхнього формування;
- 5) повноваження трудового колективу;
- 6) джерела формування майна;
- 7) порядок реорганізації та припинення діяльності [43; 45].

Організаційна структура підприємства є розгалуженою. Кожен підрозділ компанії має певну автономність, проте всі структурні одиниці взаємопов'язані між собою. Ефективність роботи кожного підрозділу оцінюється за показниками, що відображають реалізацію стратегічних завдань. У межах організації діє ієрархічна система управління, яка забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів (рис.2.1) [43].

Структурна схема організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» представлена на рисунку 2.1.

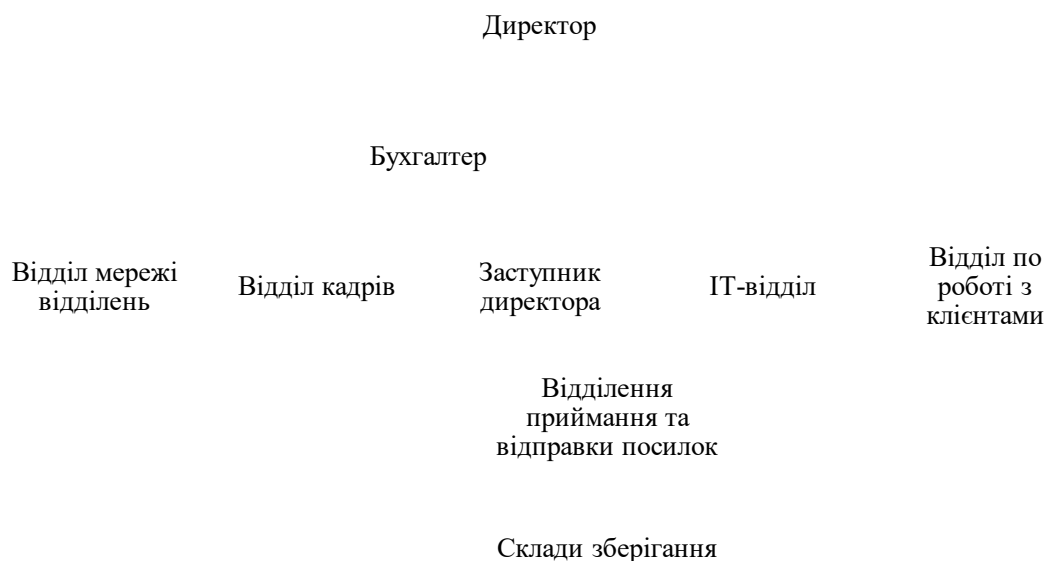


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: систематизовано автором на основі [36; 43]

На ТОВ «Нова Пошта» впроваджена лінійна організаційна структура управління. Вона характеризується одноканальною взаємодією між елементами, що

означає, що кожен підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі.

Згідно зі статутними документами, основні види діяльності підприємства наведені у рис. 2.2.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	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
82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами 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	52.10 Складське господарство
53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність	64.19 Інші види грошового посередництва	66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
73.11 Рекламні агентства	86.21 Загальна медична практика	85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Рис. 2.2. Основні види діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [43]

З аналізу представлених послуг, що їх надає ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок про високий рівень диверсифікації логістичних рішень, спрямованих на задоволення потреб як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів.

Компанія надає комплексні рішення у сфері доставки, що охоплюють різні формати перевезень, включаючи доставку за принципом «двері-двері», «склад-двері» та «двері-склад». Такий підхід дозволяє оптимізувати логістичні процеси та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості.

Дослідження фінансового стану компанії є важливим з огляду на її роль у логістичній сфері України, що зумовлює необхідність детального розгляду структури доходів, витрат, активів, зобов'язань та власного капіталу (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Фінансова аналітика компанії ТОВ «Нова пошта»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	29 790	27 819	26 327	27 509
Дохід (тис. грн)	20 843 502	23 687 034	36 468 879	44 779 857
Чистий прибуток (тис. грн)	2 600 320	2 135 960	3 967 156	2 500 331
Активи (тис. грн)	13 498 127	15 754 920	23 101 706	31 585 793 000
Коефіцієнт поточної ліквідності	101,63%	63,03%	52,47%	0,65%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	16,20%	13,70%	13,12%	0,28%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	96,99%	55,28%	47,46%	50,00%
Коефіцієнт автономії	33,27%	41,36%	41,16%	40,00%
Рентабельність активів (ROA)	19,26%	13,56%	17,17%	9,00%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	77,88%	38,81%	49,51%	28,00%
Чиста маржа	12,48%	9,02%	10,88%	5,60%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	54,08%	52,89%	50,66%	48,00%
Коефіцієнт заборгованості	37,85%	34,60%	35,74%	36,60%

Джерело: систематизовано на основі [44; 45]

Загальна тенденція виручки за період 2020–2023 років демонструє сталий приріст, що є наслідком розширення операційної діяльності, збільшення обсягів доставки та активного розвитку мережі сервісних точок. Зростання доходів до 36,47 млрд грн у 2023 році порівняно з 16,9 млрд грн у 2020 році відображає позитивну динаміку масштабування бізнесу, що підтверджується збільшенням активів з 7,3 млрд грн до 23,1 млрд грн за той же період.

Аналіз рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) свідчить про ефективність використання ресурсів підприємства та прибутковість інвестицій власників. Показник ROA коливався в межах 13,5–19,3 %, демонструючи здатність компанії генерувати прибуток із наявних активів. Високий рівень ROE у 2021 році (77,88 %) вказує на значну ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку, хоча наступне зниження у 2022 році до 38,81 % може свідчити про розширення капітальної бази та інвестиційні витрати, які тимчасово зменшують показник доходності для власників.

Аналіз ліквідності підприємства виявляє неоднозначну тенденцію. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності в 2021 році перевищували 100 % та 96 % відповідно, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань активами, придатними для швидкого погашення. Водночас у 2022–2023 роках спостерігається зниження цих показників, що може бути наслідком активного інвестування у розвиток інфраструктури та збільшення оборотних активів, частина яких менш ліквідна. Коефіцієнт автономії, що зростає до 41,16 % у 2023 році, відображає підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та знижує залежність від позикових ресурсів.

Фінансові результати за 2024 рік демонструють подальше зростання виручки до 44,78 млрд грн, що є свідченням стабільного розвитку та збільшення обсягів операцій (додаток Г). Проте зниження чистого прибутку до 2,5 млрд грн може свідчити про збільшення операційних витрат, інвестицій у розвиток логістичної мережі або вплив зовнішніх факторів, таких як макроекономічна нестабільність чи інфляційний тиск [65]. Значний обсяг доставок та розширення мережі сервісних точок підкреслює високу інтенсивність операцій та потребу у ефективному управлінні кадровим потенціалом.

Дані за першу половину 2025 року вказують на продовження зростання виручки на 22–23 % у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року, що свідчить про

стійкий попит на послуги компанії та її здатність збільшувати доходи в умовах конкурентного ринку [65]. Одночасне зниження чистого прибутку на 6,2 % може бути пов'язане з ростом витрат на персонал, логістику та підтримку технологічних систем, що є характерним для масштабних операторів у сфері експрес-доставки [66].

Тобто, на основі аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» можна констатувати загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання доходів і активів, високу ефективність використання власного капіталу, водночас вказує на необхідність уваги до оптимізації витрат і управління ліквідністю, особливо у періоди масштабного розвитку операційної та кадрової структури компанії. Отримані результати підкреслюють значущість подальшого удосконалення системи HR менеджменту для підтримки стійкості та ефективності бізнес-процесів у логістичному секторі.

У сучасному українському сегменті поштово-логістичних і кур'єрських послуг ключовими гравцями виступають такі компанії, як ТОВ «Нова Пошта», «Укрпошта», «Meest Express» та «Justin». За різними оцінками, ТОВ «Нова Пошта» утримує провідну позицію як за обсягом ринку, так і за впізнаваністю серед користувачів, значно випереджаючи інших операторів. При цьому ТОВ «Укрпошта» зберігає сильну присутність завдяки історичному покриттю, великій клієнтській базі та здатності надавати широкий спектр послуг, зокрема фінансових, що дає їй конкурентну нішу, особливо в регіонах та серед клієнтів, орієнтованих на економію. ТОВ «Meest Express» та «Justin» – гравці, які конкурують переважно за сегментом спеціалізованих або бюджетних доставок, іноді пропонуючи цінові переваги чи вузькі ніші (наприклад, міжнародні чи економ-відправлення), проте з меншим покриттям та меншим рівнем впізнаваності порівняно з лідерами ринку [36].

Враховуючи масштаби, багаторівневу структуру та динамічність операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», для комплексної оцінки її організаційно-управлінського стану та HR-менеджменту доцільно застосувати метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз (табл.2.2).

SWOT-матриця для HR-системи ТОВ «Нової Пошти»

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
Велика географічна присутність і розвинена мережа підрозділів по всій Україні, що дає змогу охопити значну кількість клієнтів і, відповідно, має великий кадровий потенціал.	Розгалуженість і географічна дисперсія створюють складності з уніфікацією HR-політик, стандартизацією, внутрішніми комунікаціями, контролем якості та координацією між відділеннями.
Диверсифікована бізнес-модель (логістика, складські, кур'єрські, пакування/сортування тощо), що потребує різних типів персоналу та стимулює розвиток багатофункціональної HR-системи.	Високе навантаження на HR-службу через великий об'єм персоналу та складність структури; можливі труднощі з організацією підбору, адаптації, навчання та утримання на рівні всієї компанії.
Історичний досвід, усталені бізнес-процеси і системи логістики – забезпечують певну стабільність, що є фундаментом для реалізації HR-політики.	Умови роботи (наприклад, сортувальні центри, інтенсивна фізична/логістична праця, високе навантаження, непередбачуваність) можуть знизити мотивацію, призвести до плинності, вигорання, неприйняття стандартів.
Визнаний бренд, широка клієнтська база і лідируючі позиції на ринку – підвищують привабливість роботодавця, що може сприяти залученню нових та утриманню існуючих працівників.	Можливі розбіжності за рівнем доходів, соціальних гарантій або умов праці між відділеннями – що може породжувати нерівність, невдоволеність і недовіру серед персоналу.
O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Зростання попиту на логістичні послуги в Україні, особливо в умовах економічної та соціальної нестабільності – створює потребу у розширенні штату, що дає можливість відбирати мотивованих працівників і впроваджувати ефективні HR-процеси.	Конкуренція на ринку праці, нестабільність заробітних плат, складні умови роботи – можуть ускладнити утримання персоналу та призвести до високої плинності кадрів.
Впровадження технологічних рішень, автоматизація, цифровізація логістичних процесів – дає шанс оптимізувати HR-процеси, зменшити залежність від ручної праці, поліпшити умови праці, підвищити привабливість роботодавця.	Соціально-економічні виклики (криза, війна, інфляція), які можуть знижувати стабільність, впливати на мотивацію, доходи працівників, підвищувати ризик звільнень.
Можливість розвитку корпоративної культури, програми навчання, адаптації, мотивації – що може покращити залученість, лояльність та професійний розвиток працівників.	Зміни в регуляторному полі, ринку праці, економічні шоки – можуть ускладнити планування HR-стратегії, скоротити ресурси на розвиток персоналу, призвести до невизначеності.
Використання сильного бренду для просування іміджу привабливого роботодавця (employer branding), що може бути ефективним інструментом для залучення талановитих працівників.	Можливість, що через високе навантаження, стресові умови, недостатню увагу до HR-політики – якість обслуговування та репутація компанії можуть постраждати, якщо не забезпечити належного кадрового супроводу.

Джерело: систематизовано автором на основі [36; 44]

Таким чином, проведений організаційно-управлінський аналіз і фінансова аналітика свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» є масштабним і динамічним логістичним оператором з чітко вираженою диверсифікацією бізнесу, широкою мережею підрозділів та стійкою тенденцією зростання виручки й активів у період 2020–2024 років. Одночасно зафіксовані коливання показників ліквідності й прибутковості, а також зниження чистого прибутку в 2024 році на фоні зростання виручки, що відображає інтенсивність інвестиційної та операційної експансії і складність управління витратами в умовах великого масштабу діяльності.

SWOT-аналіз підтверджує наявність суттєвих внутрішніх конкурентних переваг у вигляді бренду, широкої географічної присутності та операційного потенціалу, водночас виявляючи системні вразливості, пов'язані з географічною дисперсією підрозділів, високим навантаженням на HR-службу та різнорівневістю умов праці. У підсумку отримані результати відображають баланс між значним потенціалом росту і наявними управлінсько-кадровими викликами, що визначають контекст подальшого дослідження та оцінки ефективності HR-системи підприємства.

2.2. Діагностика кадрового потенціалу: чисельність, плинність, структура, кваліфікації

Відповідно до актуальних публічних даних, станом на 2024 рік чисельність штатних співробітників ТОВ «Нова Пошта» становила близько 27 509 осіб, що робить компанію одним із найбільших приватних роботодавців в Україні [45]. Проте вже у 2025 році підприємство демонструє комплексну кадрову динаміку, яка одночасно поєднує в собі тенденції до зростання чисельності, кадровий дефіцит та вимушену реструктуризацію.

Передусім, компанія наголошує на потребі суттєвого збільшення штату у зв'язку з інтенсивним розширенням логістичної інфраструктури: відкриттям нових

сортувальних центрів, масштабуванням мережі відділень, активним нарощуванням кількості поштоматів та розширенням географії присутності. Такий розвиток неминуче зумовлює зростання попиту на робочу силу, передусім у сегментах, що потребують фізичної праці та операційної присутності. Найбільш дефіцитними є чоловічі категорії персоналу – вантажники, кур’єри, водії, працівники сортувальних ліній, тобто ті, які становлять основу операційної потужності компанії.

Зазначений дефіцит підсилюється об’єктивними зовнішніми чинниками:

- мобілізацією частини працівників до Збройних Сил України;
- демографічним звуженням працездатного населення;
- еміграційними процесами;
- високою конкуренцією за працівників, які можуть бути заброньовані;
- загальним кадровим дефіцитом у фізично інтенсивних галузях.

У сукупності ці фактори створюють ситуацію, за якої кадрова політика «Нової Пошти» набуває високого ступеня вразливості й залежності від соціально-економічних та воєнних умов. Компанія вимушена не лише підтримувати поточний рівень чисельності, а й компенсувати постійні втрати персоналу, що виникають через мобілізацію, міграцію та сезонні коливання попиту на логістичні послуги.

З іншого боку, підприємство декларує активну протидію цим викликам, реалізуючи агресивну та багатоканальну політику набору персоналу. Для підтримання штатної чисельності застосовуються:

- a) масові кампанії найму;
- b) регулярне оновлення вакансій;
- c) HR-маркетинг та побудова бренду роботодавця;
- d) активне використання зовнішніх платформ пошуку роботи;
- e) внутрішні рекрутингові програми та прискорені схеми прийому на роботу.

Така багатовекторна стратегія дозволяє підтримувати відносно стабільну чисельність співробітників, однак підсвічує системну нестабільність ринку праці, у якому функціонує компанія. Попит на персонал для «Нової Пошти» не є сталою

величиною – він швидко змінюється під впливом соціально-економічної ситуації, динаміки бойових дій, мобілізаційних хвиль та інфраструктурних проєктів компанії. У результаті підприємство фактично функціонує в режимі перманентного рекрутингу, що потребує значних організаційних ресурсів, постійного оновлення HR-інструментів і здатності швидко реагувати на кадрові розриви.

Кадровий потенціал будь-якої великої логістичної компанії, зокрема ТОВ «Нова Пошта», значною мірою визначається ефективністю мотиваційної системи. На сьогодні компанія застосовує комбіновані підходи: матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, премій за перевиконання планів, бонусів за якість та швидкість обслуговування клієнтів, а також соціальні пільги, включаючи медичне страхування, можливість оплачуваної відпустки та компенсації транспортних витрат [65]. Попри наявність фінансових стимулів, практичні дослідження показують, що неформальні мотиваційні фактори – корпоративна культура, відчуття значимості роботи, кар'єрні перспективи, стабільність зайнятості – відіграють не меншу роль, особливо серед співробітників низового рівня. В умовах високої плинності персоналу, таких як вантажники та кур'єри, відсутність чітких перспектив розвитку та обмежені соціальні гарантії можуть призводити до відтоку кадрів.

Сучасні HR-дослідження рекомендують для подолання цієї проблеми впровадження комплексних програм нематеріальної мотивації, включаючи визнання досягнень, командні ініціативи, програми лояльності, регулярні оцінки продуктивності та зворотний зв'язок [71]. У випадку ТОВ «Нової Пошти», акцент на корпоративних цінностях та формування корпоративної ідентичності здатен підвищити відданість працівників і зменшити відтік кадрів.

Корпоративна культура в ТОВ «Новій Пошті» є ключовим чинником підтримки внутрішньої стабільності та формування мотиваційного середовища. Вона базується на цінностях швидкості, ефективності та клієнтоорієнтованості. Разом із тим, велика чисельність та географічна розподіленість співробітників (від

сортувальних центрів у великих містах до відділень у невеликих населених пунктах) створює складність у забезпеченні єдиного корпоративного середовища.

Для інтеграції персоналу компанія реалізує внутрішні комунікаційні канали, корпоративні тренінги, командні заходи та платформи для обміну досвідом. Особливо важливою є адаптація нових співробітників – система онбордингу дозволяє швидко залучити працівників до робочого процесу, ознайомити їх з корпоративними стандартами, процедурами безпеки та нормами обслуговування клієнтів. Досвід великих логістичних операторів свідчить, що ефективна корпоративна культура сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню лояльності працівників та зміцненню командної взаємодії, що є критично важливим у компаніях з високим оборотом персоналу.

Система навчання та підвищення кваліфікації є невід’ємною складовою кадрового потенціалу. ТОВ «Нова Пошта» інвестує у тренінги для всіх категорій працівників: від кур’єрів та вантажників до менеджерів та адміністративного персоналу. Навчання включає освоєння нових технологій, логістичних програм, правил безпеки, комунікаційних навичок та клієнтоорієнтованості. Ключовим напрямом є цифровізація навчальних процесів – дистанційні курси, вебінари та інтерактивні модулі дозволяють швидко навчати великий масив персоналу з мінімальними витратами часу та ресурсів. Це забезпечує гнучкість та оперативність у підготовці працівників до змін у робочих процесах та вимогах ринку.

Регулярне підвищення кваліфікації дозволяє не лише підтримувати професійний рівень персоналу, але й створює мотиваційний ефект, показуючи працівникам перспективи розвитку в компанії.

У компанії впроваджено системи адаптації, які дозволяють новим співробітникам швидко увійти у виробничий та клієнтський процес. Вони охоплюють як професійні навички, так і ознайомлення з внутрішньою політикою та стандартами обслуговування. Особливо важливим є управління змінами у контексті високої плинності та зовнішніх факторів, таких як мобілізація чи демографічні

зміни. Для цього ТОВ «Нова Пошта» використовує планування персоналу, ротацію та гнучкі графіки, що дозволяє зменшити ризики збоїв у роботі та забезпечити безперервність операцій. Аналіз показує, що стратегічна інтеграція адаптаційних процесів і планування змін дозволяє підвищити ефективність кадрового потенціалу, зменшити конфлікти та швидко реагувати на зовнішні виклики.

Сучасні підходи до управління персоналом у ТОВ «Новій Пошті» орієнтовані на використання аналітики, KPI, цифрових HR-систем та систем мотивації. Ефективність оцінюється через показники продуктивності працівників, швидкості обробки відправлень, рівня задоволеності клієнтів та рівня плинності персоналу. Використання HR-аналітики дозволяє виявляти проблемні ділянки у структурі кадрів, прогнозувати потребу у персоналі, планувати навчання та оптимізувати графіки. Це створює умови для більш раціонального використання кадрового потенціалу, зменшення витрат на найм та підвищення стабільності роботи компанії.

У джерелах, які аналізують кадрову ситуацію на підприємствах логістичного/поштового профілю, зазначається, що ТОВ «Нова Пошта» стикається з помітною плинністю кадрів, особливо серед робочого та обслуговуючого персоналу (вантажники, сортувальники, кур'єри, співробітники відділень) [65]. Серед основних чинників плинності – високі фізичні навантаження, специфіка робіт (перенесення/переміщення посилок, вантажі), нестабільність через мобілізацію, а також конкурентний ринок праці, де працівники шукають роботодавців із повною «бронєю» чи стабільною зайнятістю. Крім того, у внутрішніх дослідженнях кадрової політики компанії наголошується на відсутності чіткої системи кар'єрного росту, що є однією з причин, через які працівники не залишаються надовго.

Плинність кадрів має низку негативних наслідків для організації: зниження стабільності робочих процесів, підвищення витрат на набір і навчання нових працівників, погіршення якості сервісу, зростання ризиків помилок у логістиці, а також навантаження на менеджмент HR. Ці наслідки характерні для галузей із інтенсивним фізичним працевлаштуванням і високим оборотом персоналу. Це

особливо помітно в умовах війн - коли на фоні мобілізації і трудової міграції дефіцит працівників ускладнює утримання кадрового потенціалу.

Згідно з деякими академічними джерелами, структура персоналу Нова Пошта включає різні категорії: офісні працівники, адміністративний персонал, працівники сортувальних центрів, вантажники, кур'єри, водії, співробітники відділень, технічний персонал тощо [66]. При цьому офісний персонал, за деякими внутрішніми рішеннями компанії, підлягає «оптимізації». Зокрема, в 2025 році оголошено про можливе скорочення частини офісних працівників – з переходом у «логістичну» частину бізнесу або звільнення через зміну операційної моделі [43]. Основна частка – це працівники, зайняті фізичною працею: вантажники, кур'єри, сортувальники, водії. Саме ці категорії є найбільш дефіцитними на сьогодні та вимагають регулярного найму. У часи війни та мобілізації структура кадрового складу додатково змінюється внаслідок втрат, мобілізації, переїздів співробітників, що створює додаткові виклики для управління персоналом.

ТОВ «Нова Пошта» – велика компанія, яка використовує системні HR-практики: HR-маркетинг при рекрутингу, побудова іміджу привабливого роботодавця, активний підбір персоналу через зовнішні платформи, що дозволяє залучати нових кандидатів відповідно до потреб бізнесу. Водночас, як свідчать внутрішні студії та магістерські роботи, компанія має проблеми з утриманням персоналу та мотивацією, особливо для низового, фізичного персоналу: відсутність чіткої системи кар'єрного росту, недостатня мотивація, високі фізичні навантаження, часті зміни графіку, що загалом впливає на задоволеність і стабільність праці.

Щоб зменшити негативний ефект плинності, в галузевих дослідженнях пропонують такі заходи: підвищення заробітної плати, премії, бонусні системи, медичне страхування, програми адаптації та навчання, забезпечення безпечних умов праці, кар'єрне зростання або ротацію. ТОВ «Нова Пошта» частково реагує на ці виклики: у воєнний час компанія декларує підтримку співробітників, гнучкість у підходах до безпеки, психологічну підтримку, переосмислення HR-стратегій,

адаптацію до умов нестабільності, що є важливим фактором для утримання персоналу. Також компанія впроваджує технологічні рішення, щоб полегшити управління великою кількістю співробітників: наприклад, автоматизацію планування змін (shift-scheduling) для багатьох працівників та пунктів обслуговування. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити ефективність розподілу кадрів і адаптуватися до змін у попиті та ресурсах.

Попри зусилля, ТОВ «Нова Пошта» стикається з низкою системних викликів, які мають вплив на кадровий потенціал.

По-перше, дефіцит «чоловічої» робочої сили – вантажників, водіїв, кур'єрів – особливо критичний в умовах війни, мобілізації та загального зменшення працездатного населення.

По-друге – висока плинність серед некваліфікованого/напівкваліфікованого персоналу, що породжується фізичними навантаженнями, частими змінами графіку, ненадійністю тривалого працевлаштування, обмеженими можливостями кар'єрного росту й мотиваційною нестабільністю.

По-третє – зростання конкуренції за кадри: інші компанії, особливо ті, які можуть запропонувати «бронювання» від мобілізації, кращі умови, соціальні гарантії або стабільніший графік, приваблюють потенційних працівників, що підсилює відтік кадрів з Нова Пошта.

По-четверте – якщо внутрішня політика компанії не адаптується швидко до змін (соціальних, демографічних, воєнних), можуть виникати проблеми з якістю кадрів: зменшення досвідчених працівників, менша мотивація, складнощі з навчанням нових, що негативно впливають на якість обслуговування та операційну ефективність.

З огляду на виклики та сильні сторони, ТОВ «Нова Пошта» має досить значний потенціал для підвищення стабільності і якості кадрового складу.

Розвиток HR-стратегій може включати: формалізовану систему адаптації нових співробітників (onboarding), регулярні тренінги та підвищення кваліфікації,

програми мотивації і соціальних гарантій, бонуси за тривалий стаж або високу продуктивність, гнучкі графіки, можливість кар'єрного росту, ротації, покращення умов праці. Автоматизація HR-процесів – планування змін, розподіл змін, контроль навантаження – також може допомогти зменшити адміністративні витрати, підвищити ефективність управління персоналом та покращити задоволеність працівників.

В умовах нестабільності (соціальної, демографічної, воєнної) – дуже важливо для компанії підтримувати репутацію відповідального роботодавця, що піклується про безпеку, стабільну зайнятість, можливості розвитку для працівників. Це може стати конкурентною перевагою на ринку праці та забезпечити стабільніший кадровий потенціал.

Узагальнюючи, кадровий потенціал ТОВ «Нова Пошта» характеризується:

- значною чисельністю, що відображає масштаби операцій;
- високим рівнем плинності, особливо серед робочих кадрів;
- структурною поділкою на офісних, логістичних, кур'єрських, вантажних, сортувальних працівників;
- активними HR-практиками, але з дефіцитом у сфері мотивації, адаптації та утримання персоналу;
- сильним зовнішнім впливом – мобілізацією, конкуренцією на ринку праці, демографічними викликами;
- наявністю потенціалу для покращення через автоматизацію, впровадження систем мотивації, розвитку, соціальних гарантій та побудову корпоративної культури.

2.3. Оцінка існуючих HR процесів підбору навчання мотивації та утримання персоналу

ТОВ «Нова Пошта» застосовує системний підхід до підбору персоналу, незважаючи на масштаби компанії та чисельність працівників. Зокрема, компанія впровадила проєкт SMART HCM & LMS, який спрямований на цифровізацію HR-процесів, у тому числі – рекрутингу, оцінки персоналу, а в перспективі й компенсацій та мотивацій.

За допомогою цього рішення відбувається централізоване управління людським капіталом, формування кадрового резерву, стандартизація підбору, а також подальше навчання та розвиток. Це дає змогу зменшити хаос, який раніше супроводжував управління великою кількістю співробітників у багатьох відділеннях, та значно покращити прозорість HR-процесів. Проте, на думку деяких досліджень, у ТОВ «Нова Пошта» все ще є суттєві недоліки у сфері адаптації нових працівників та формалізації їхнього входження в компанію [66]. Йдеться про відсутність системної програми адаптації для багатьох позицій, а також про недостатню увагу до довгострокового розвитку та утримання кадрів. Це може означати, що, навіть маючи інструменти підбору, компанія ризикує втратити залучених працівників через брак мотивації, неадекватну підтримку на початковому етапі або відсутність чіткої кар'єрної траєкторії.

Запровадження SMART HCM & LMS – важливий крок на шляху створення системи безперервного навчання та розвитку персоналу. У рамках цієї системи передбачено, що співробітники зможуть проходити навчальні модулі, підвищувати кваліфікацію, а також отримувати індивідуальні плани розвитку. Такий підхід особливо важливий для великого оператора як ТОВ «Нова Пошта» з численною мережею відділень, кур'єрів та сортувальників, де стандарти обслуговування, логістичні процедури та оптимізація процесів мають велике значення. Цифровізація навчання дозволяє оперативно навчати нових співробітників та підтримувати актуальність знань.

Однак у дослідженні, яке аналізує HR-політику компанії, вказують на недостатню увагу до довгострокового розвитку кар'єрних траєкторій. Часто відсутні

формалізовані шляхи кар'єрного зростання, система наставництва або послідовна оцінка компетенцій, що обмежує можливості для амбітних працівників зростати всередині компанії. Тому хоча механізми навчання і розвитку існують, їхня ефективність залежить від ступеня реалізації – чи дійсно працівники мають змогу кар'єрно зростати, чи це лише декларація.

У площині мотивації та утримання персоналу ТОВ «Нова Пошта» демонструє одночасно певні сильні сторони та комплексні виклики, що формують неоднозначну кадрову перспективу. З одного боку, компанія здійснює кроки у напрямку модернізації системи управління людськими ресурсами, визнаючи потребу у стратегічному оновленні HR-функції. Символічним і водночас системним проявом цих намірів стало призначення з 1 вересня 2025 року нової керівниці HR-напрямку – Анни Марії Сабов, фахівчині з значним досвідом у впровадженні сучасних HR-стратегій, цифровій трансформації, автоматизації процесів і побудові ефективних моделей керування талантами [44].

З огляду на її професійний бекграунд, таке призначення може розглядатися як сигнал стратегічного перегляду парадигми управління персоналом. Це, зокрема, свідчить про готовність компанії перейти від традиційних, об'ємно-операційних підходів до HR – орієнтованих на регламентацію, контроль чисельності і вирішення поточних кадрових потреб – до моделі, побудованої на ціннісному підході, аналітичному вимірюванні ефективності персоналу, впровадженні digital-HR інструментів та розвитку більш гнучких систем мотивації.

З іншого боку, зовнішні обставини – такі як масова міграція робочої сили, мобілізація, конкуренція на ринку праці – створюють суттєві ризики для утримання персоналу. Зі слів керівництва, ТОВ «Нова Пошта» відчуває дефіцит працівників через факт, що інші компанії пропонують повну «броню» від мобілізації, що для багатьох працівників є суттєвим фактором вибору роботодавця. Крім того, у 2025 році компанія оголосила про можливі масові скорочення – до 10% персоналу (близько 2 900 людей) в межах оптимізації [32]. Такий крок, хоч може бути

економічно обґрунтований, потенційно підриває стабільність і довіру серед працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію та готовність довго працювати в компанії.

Позитивним фактором є створення власного HR-порталу (порталу для працівників), котрий автоматизує багато HR-процесів – від управління графіками, відпустками, документами до організації рекрутингу та адміністрування персоналу. Це дає змогу зменшити адміністративне навантаження, підвищити швидкість прийняття рішень та зменшити помилки в управлінні кадровим потенціалом.

Водночас, як зазначено у професійних відгуках та в науковому аналізі кадрової політики, існує нестача стратегічного планування щодо утримання талантів та розвитку внутрішнього кадрового резерву. Це особливо критично на фоні високої плинності кадрів, конкуренції за робочу силу та соціально-економічної нестабільності. Реформа управління персоналом, яку зараз ініціює компанія (нове керівництво HR, цифровізація, зміна підходів до оцінки і мотивації) – сигнал, що ТОВ «Нова Пошта» усвідомлює ці проблеми. Водночас реалізація цих змін буде вирішальною: наскільки ефективно вони зменшать плинність, підвищать залученість і задоволеність працівників, мотивують їх залишатися та зростати всередині компанії.

Поточна діяльність ТОВ «Нової пошти» відбувається в умовах потужних зовнішніх шоків, що суттєво трансформують національний ринок праці та обмежують кадровий потенціал компанії [63]. Передусім, у 2024–2025 рр. прискорена мобілізація, зміна демографічної структури населення, масштабні внутрішні та зовнішні міграційні процеси істотно зменшують доступну кількість працездатних чоловіків у віковому діапазоні 20–49 років – тобто саме тієї групи, яка традиційно становить значну частку персоналу у сферах логістики, доставки та фізично інтенсивних операцій.

За офіційною інформацією компанії, певна частина працівників уже мобілізована, що безпосередньо скорочує операційну спроможність та створює

критичні прогалини у найбільш залежних від фізичної присутності підрозділах – кур'єрській доставці, сортувальних центрах, регіональних логістичних вузлах, а також на рівні відділень [32]. Втрата таких працівників не завжди може бути швидко компенсована за рахунок навчання або внутрішньої ротації, оскільки значна частина робіт вимагає певного фізичного потенціалу, досвіду або локального знання території. Це формує структурний кадровий дефіцит, що може поглиблюватися зі збільшенням мобілізаційного навантаження.

Другий ключовий аспект – зростання конкуренції за працівників, які мають право на повну або часткову «броню» від мобілізації. Такі працівники стають стратегічно цінним ресурсом на ринку праці. Конкуренція за них між великими компаніями загострюється, оскільки роботодавці прагнуть утримати критично важливий персонал, що не підлягає призову. Це призводить до зміни структури мотиваційних пакетів, зростання витрат на персонал, появи різноманітних внутрішніх програм стимулювання та створює асиметрію всередині самої компанії: працівники з потенційною «бронєю» фактично набувають іншої ваги, ніж ті, хто такої можливості не має. У результаті HR-політика повинна враховувати не лише професійні компетенції, а й регуляторно-правовий статус працівників.

Додатковим чинником невизначеності є оголошений у 2025 році план скорочення штату на приблизно 2 900 працівників, що становить орієнтовно 10 % від загальної чисельності персоналу [69]. За офіційними даними, така реструктуризація має на меті підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат, але водночас вона формує високий рівень психологічної та організаційної турбулентності всередині компанії [31]. Скорочення персоналу – навіть якщо вони стратегічно виправдані – неминуче знижують відчуття стабільності серед працівників, підсилюють страх перед «наступними хвилями» оптимізації та можуть сприяти зниженню мотивації.

Працівники часто сприймають такі зміни як сигнал про можливі майбутні трансформації моделі зайнятості, зміну фокусу компанії чи загальне переосмислення

ролі людського ресурсу. Це породжує ризики падіння корпоративної лояльності, збільшення внутрішнього опору змінам та потенційного «тихого відтоку» цінних фахівців, які можуть шукати стабільніші варіанти працевлаштування в інших компаніях або переходити до сектора, менш залежного від зовнішньополітичних ризиків.

Сумарно ці фактори формують комплексну систему загроз для стабільності та ефективності кадрової політики компанії. Водночас вони вимагають від «Нової пошти» розроблення адаптивних, соціально чутливих та стратегічно збалансованих HR-підходів, які дозволять одночасно:

- 1) утримувати ключовий персонал;
- 2) компенсувати втрати кадрів через мобілізацію;
- 3) забезпечувати конкурентоспроможність на ринку;
- 4) підтримувати якість операційних процесів;
- 5) зберігати корпоративну культуру та довіру працівників у період турбулентності.

Отже, HR-процеси сьогодні працюють у надзвичайно мінливому контексті, де зовнішні фактори (військові, демографічні, економічні) стають ключовими при оцінці ефективності підбору, адаптації, мотивації та утримання кадрів.

Відповіддю на ці виклики стало управлінське оновлення у Нова Пошта – з 1 вересня 2025 року напрям HR очолила нова директорка з персоналу, Анна-Марія Сабов, з досвідом трансформацій у IT/цифровій сфері. Це означає, що компанія прагне переосмислити HR-підходи: перейти від масового кадрового найму й просто обслуговування чисельності до стратегічного управління людськими ресурсами, з фокусом на цінність, ефективність, мотивацію та довготривалу залученість.

У межах реорганізації декларується змінений підхід до оцінки ефективності працівників, нові менеджмент-практики, що мають поставити за мету «якщо працівник – то з результатом». Це може передбачати більш чіткі KPI, процедури оцінки, система мотивації, підвищення прозорості та відповідальності за результат.

Водночас, у рамках оптимізації компанія скорочує деякі департаменти – зокрема, офісні, маркетингові, комунікаційні – натомість інвестує у цифрові напрямки: IT-проектний блок (Nova Digital) продовжує наймання розробників, аналітиків, тестувальників. Такий зсув вказує на переорієнтацію HR-політики: від «широкого охоплення» до «якісної структури», де критична технічна і цифрова компетенція стає пріоритетом.

Також компанія впроваджує технології для автоматизації управління персоналом – наприклад, автоматизоване планування змін для тисяч співробітників у сотнях відділень, що має значно зменшити людський фактор у розкладових процесах, підвищити ефективність і знизити витрати HR-адміністрування.

Запроваджені зміни створюють передумови для більш стійкої HR-системи в довгостроковій перспективі:

а) звернення до цифровізації, автоматизації, чітких KPI та нового HR-керівництва може підвищити управлінську ефективність і зменшити ризики, пов'язані з людським фактором (наприклад, нестабільну змінність, плинність, низьку продуктивність);

б) орієнтація на якісні кадри – IT-спеціалістів, аналітиків, фахівців із цифрової логістики – відповідає стратегічним змінам бізнесу (розвиток цифрових послуг, автоматизація, оптимізація витрат). Це дає можливість будувати кадровий резерв, здатний відповідати на нові виклики ринку й технологій;

с) нове керівництво HR підвищує шанс на впровадження сучасних HR-менеджмент практик: прозорість, системність, оцінка результатів, мотивація за досягнення – що може покращити внутрішню культуру, лояльність і задоволеність працівників. Це важливо, особливо в умовах конкуренції за кадри та нестабільності на ринку праці.

Попри очевидні переваги запропонованої кадрової трансформації, нова модель управління персоналом не гарантує автоматичного досягнення бажаного ефекту,

оскільки супроводжується низкою ризиків та обмежень, що можуть нівелювати потенційну результативність реформи.

По-перше, масові кадрові скорочення (орієнтовно до 10 % персоналу) несуть істотні соціально-психологічні та організаційні ризики. Зокрема, скорочення чисельності здатні посилити відчуття нестабільності серед працівників, сформувані очікування нових хвиль звільнень та спричинити недовіру до управлінських рішень. Працівники, що залишаються у структурі, часто зіштовхуються з підвищеним навантаженням через перерозподіл функціональних обов'язків, що, у свою чергу, веде до зменшення мотивації, зростання стресових факторів, втоми та професійного вигорання. У сукупності ці чинники можуть сформувати передумови до масового добровільного відтоку кадрів, навіть висококваліфікованих, які шукатимуть стабільніші умови працевлаштування. Таким чином, скорочення, що задумувалися як інструмент оптимізації, у разі неправильного управління можуть спричинити протилежний ефект – додаткові втрати персоналу та зменшення функціональної спроможності організації.

По-друге, перехід до «глибинно зміненої» моделі структури персоналу, в основі якої лежить орієнтація на компетентнісне ядро (технологічні фахівці, аналітики, спеціалісти цифрових сервісів), може створити нерівномірність кадрового забезпечення у територіально розгалужених підрозділах. За умов, коли стратегічний фокус зміщується на «центральный» інтелектуальний ресурс, а не на велику кількість працівників у відділеннях, існує ризик втрати операційної спроможності на периферійних, віддалених або малоприбуткових локаціях. Скорочення масового персоналу без відповідної компенсації за рахунок нових форм зайнятості, автоматизації або підсилення місцевого складу кадрів може призвести до погіршення якості обслуговування клієнтів, збільшення часу обробки запитів, логістичних затримок та загального зниження рівня доступності послуг. Це створює небезпеку виникнення територіальних дисбалансів, коли одні регіони працюють за

високими стандартами цифрової організації, тоді як інші – зазнають відчутного кадрового дефіциту.

По-третє, технологічна орієнтація HR-політики (збільшення ролі цифрових платформ, автоматизації процесів, дистанційних форм управління) не гарантує одночасного підвищення якості кадрової роботи у сегментах, що не можуть бути повністю замінені технологічними рішеннями. Працівники фронтових операцій – кур'єри, оператори сортування, співробітники відділень, фахівці клієнтської підтримки – залишаються критичними для забезпечення операційної надійності. Якщо HR-рішення будуть надмірно сфокусовані на адміністративно-технологічному або IT-блоці, то потреби основної групи персоналу можуть бути недооцінені, що проявиться у недостатній підготовці, слабкому контролі якості внутрішніх комунікацій, відсутності системної адаптації та утримання кадрів. У перспективі це призведе до структурного дисбалансу, коли технологічна модернізація організації випереджає здатність персоналу виконувати операційні функції на оновленому рівні, що фактично нівелює очікуваний ефект автоматизації.

По-четверте, високі зовнішні ризики, зумовлені специфічним соціально-економічним контекстом (зокрема, наслідками мобілізаційних процесів, загостренням демографічного відтоку, конкуренцією роботодавців за працівників, що підлягають бронюванню), створюють додатковий тиск на кадрову систему. Навіть ефективно спроектована внутрішня HR-стратегія може виявитися недостатньою, якщо не враховує форс-мажорного характеру ринку праці. За таких умов компанії необхідно формувати гнучку та соціально чутливу політику утримання персоналу, яка включає індивідуалізовані підходи до управління трудовими ризиками, розширення інструментів внутрішньої мобільності, програми психологічної підтримки, корпоративного захисту та розвитку адаптивних моделей мотивації. Неврахування зовнішніх факторів здатне звести нанівець значну частину внутрішніх реформ та створити ситуацію, коли компанія втрачає персонал через

чинники, не пов'язані безпосередньо з її діяльністю, проте не компенсовані управлінськими рішеннями.

На сьогодні HR-система ТОВ «Нова Пошта» перебуває у стані трансформації: вони виходять із моделі «максимального штату + масовий найм» до більш гнучкої, ціннісної, технологічно орієнтованої структури. Це відповідає викликам часу і змінює підхід до персоналу як до активу, а не просто ресурсу. Якщо трансформація буде здійснена з урахуванням балансу між потребами бізнесу, людським капіталом і соціальною відповідальністю – компанія має всі шанси побудувати більш стабільну, мотивовану, професійну команду, яка витримає як ринкові, так і позаринкові (соціальні/воєнні) виклики. Водночас успіх залежить від того, наскільки добре буде реалізовано нові HR-практики, наскільки компанія зможе зберегти корпоративну культуру, соціальну підтримку, гнучкість і довіру серед працівників.

Отже, оцінка HR-процесів у ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія має значний потенціал: впроваджує сучасні цифрові системи управління персоналом, має ресурси для навчання, підбору та мотивації, а також готова до трансформацій. Водночас, існує чимало викликів – зокрема, утримання персоналу в умовах конкуренції на ринку праці, адаптація нових співробітників, формалізація кар'єрних траєкторій, мотивація та соціальна стабільність. Ключовим для подальшої стійкості кадрового потенціалу буде реалізація нових HR-стратегій, які поєднуюватимуть технології та людський аспект: не лише автоматизацію та оптимізацію, а й увагу до задоволеності працівників, їхнього розвитку, мотивації та стабільності зайнятості.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нова Пошта» має чітко оформлену ієрархічну лінійну структуру управління з розгалуженими автономними підрозділами, які взаємодіють через єдину систему координації та KPI. Диверсифікація видів діяльності та багатоканальні формати доставки забезпечують компанії операційну гнучкість і

високу клієнтоорієнтованість, водночас географічна дисперсія підрозділів ускладнює уніфікацію HR-політик, внутрішні комунікації та контроль якості.

Фінансовий аналіз демонструє стабільну тенденцію зростання виручки та активів у період 2020–2024 років, що свідчить про масштабування операцій і посилення ринкових позицій; водночас спостерігалось коливання показників ліквідності та скорочення чистого прибутку у 2024 році, незважаючи на зростання виручки. Показники рентабельності (ROA, ROE) свідчать про ефективність використання ресурсів у попередні періоди, проте зниження маржі й ліквідності у 2022–2023 роках вимагають уваги до оптимізації операційних витрат, управління інвестиціями та підтримки достатнього рівня оборотних коштів. Дані за першу половину 2025 року підкреслюють, що подальше зростання можливе тільки за умови збалансованої стратегії капіталовкладень і контролю собівартості.

Діагностика кадрового потенціалу виявила значну чисельність персоналу з високою плинністю серед нижчих категорій працівників (вантажники, кур'єри, сортувальники), дефіцит «чоловічих» професій у контексті мобілізації та конкуренцію за «броньованих» працівників; одночасно компанія робить кроки до цифровізації HR (SMART HCM & LMS, автоматизоване планування змін) та зміни HR-керівництва. Для підвищення стійкості кадрової системи доцільно поєднати технологічну трансформацію з соціально-орієнтованими заходами: формалізований onboarding, зрозумілі кар'єрні траєкторії, програми нематеріальної мотивації, соціальні гарантії, заходи щодо збереження довіри під час оптимізації штату, а також балансування інвестицій у цифрові/ІТ-компетенції й підтримку «фронтового» персоналу – це створить передумови для зниження плинності й підвищення операційної ефективності.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління HR-процесами

З метою підвищення ефективності, стабільності й мотивації персоналу, а також зниження плинності та посилення залученості, системі HR-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» доцільно рухатися у кількох взаємопов'язаних напрямках, які забезпечать комплексне покращення кадрової політики та операційних HR-процедур (додаток В).

Першочерговим завданням у реформуванні системи управління персоналом є структурування HR-менеджменту як повноцінної стратегічної функції, що забезпечує реалізацію ключових цілей бізнесу. У сучасних умовах логістична компанія масштабу ТОВ «Нова Пошта» не може обмежуватися традиційною адміністративною моделлю управління кадрами, зосередженою на веденні кадрової документації, організації найму та вирішенні поточних трудових питань. Ефективна HR-функція має бути інтегрованою складовою корпоративної стратегії та синхронізованою з динамікою розвитку бізнесу, його операційними потребами, фінансовими пріоритетами й інфраструктурними планами.

У цьому контексті HR-стратегія повинна враховувати такі елементи:

1. Стратегію зростання компанії – відкриття нових відділень, збільшення кількості поштоматів, запуск нових логістичних маршрутів, розширення міжнародних напрямків. Це безпосередньо визначає потребу у персоналі, його навантаження та кваліфікаційний профіль.

2. Операційні цілі та інфраструктурні зміни – впровадження нових видів послуг, розвиток сортувальних центрів, автоматизацію процесів, інвестиції у

технологічні рішення. HR має прогнозувати необхідні компетенції й готувати персонал до нових операційних моделей.

3. Сезонні та регіональні коливання навантажень – від передноворічних піків до регіональних диспропорцій, пов'язаних із бойовими діями або міграційними потоками. Це потребує гнучких моделей зайнятості, оперативного переміщення персоналу та управління кадровими резервами.

4. Можливі зовнішні шоки – демографічне скорочення, мобілізаційні хвилі, відтік трудових ресурсів за кордон, конкуренція за спеціалістів з «бронею». HR-функція повинна мати механізми антикризового прогнозування та адаптації кадрових стратегій.

За таких умов традиційні адміністративні підходи є недостатніми. Стратегічна роль HR полягає у здатності сформувати довгострокову модель забезпечення компанії людським капіталом, яка буде стійкою до зовнішніх викликів, відповідатиме операційним потребам і сприятиме стабільному розвитку бізнесу. Це перетворює HR із підтримувальної служби у стратегічного партнера на рівні топ-менеджменту, який впливає на прийняття ключових управлінських рішень.

Важливим структурним елементом такої моделі є формалізація «пропозиції цінності роботодавця» (Employer Value Proposition – EVP) [11, с.111]. Йдеться про системний опис того, що ТОВ «Нова Пошта» може запропонувати працівнику в обмін на його роботу, компетентність, залученість та лояльність. У сучасних умовах EVP включає значно більше, ніж лише конкурентну заробітну плату.

У контексті великої кількості працівників і відділень, однією з найефективніших практик є автоматизація рутинних HR-процесів – рекрутингу, обліку, адаптації, формування графіків, обліку відпусток/лікарняних, управління документообігом. Це зменшує навантаження на HR-службу, знижує людські помилки, підвищує прозорість процесів та дає змогу більше уваги приділяти стратегічним задачам. Варто також розробити та запровадити стандартизовані процедури підбору, адаптації, оцінювання, розвитку й утримання персоналу – щоб

процедури були єдиними для всіх підрозділів, незалежно від географії чи функціоналу. Стандартизація сприяє справедливості, передбачуваності й ефективності.

Одна з сучасних і доведених парадигм – підхід, який передбачає вирощування відданості, відповідальності та залученості співробітників через делегування відповідальності, довіру, участь у рішеннях, розвиток автономії та відповідальності. Такий підхід зменшує плінність, підвищує мотивацію та залученість.

Для ТОВ «Нова Пошта» це може проявлятися у наданні більшої автономії для локальних відділень, кур'єрів, водіїв – наприклад, делегуванні частини управлінських рішень, участі у вдосконаленні внутрішніх процесів, впровадженні ініціатив зі своєї ініціативи тощо. Це може сприяти підвищенню відчуття «причетності» та відповідальності, зменшенню «ротації» через незадоволеність рутинними задачами.

Щоб не лише залучати, але й утримувати персонал, важливо створити прозору систему професійного розвитку. Це має включати:

- 1) формалізовані плани розвитку та навчання (hard skills, soft skills);
- 2) програми регулярного підвищення кваліфікації, перекваліфікації, адаптації до змін;
- 3) систему кар'єрних треків і внутрішньої мобільності, що дає можливість зростання та професійного русла;
- 4) оцінку ефективності та компетенцій, регулярний зворотний зв'язок, оцінювання за KPI.

У цьому контексті формування системної програми well-being та охорони праці стає не лише елементом соціальної відповідальності, а й важливим інструментом кадрової стабілізації. Доцільно впроваджувати комплексні програми підтримки фізичного здоров'я (регулярні медичні огляди, профілактичні заходи, страхування), а також інструменти психологічної допомоги – особливо з огляду на високий рівень стресу, спричинений воєнним станом, ризиками на маршрутах та

нестабільністю зовнішнього середовища. Практика well-being, доповнена гнучким графіком, коригуванням навантаження та впровадженням принципів безпечного робочого середовища, сприяє зниженню професійного вигорання та зберігає працездатність персоналу на тривалу перспективу.

Окремого значення набуває система внутрішнього навчання та розвитку. Для ТОВ «Нова Пошта» актуальними є інструменти мікронавчання, змішаних програм (онлайн + офлайн), адаптаційних курсів для нових співробітників, а також розробка «карти компетенцій» для ключових категорій персоналу. Чітко вибудована система навчання дозволяє стандартизувати якість послуг, мінімізувати помилки, а також знижує витрати на рекрутинг за рахунок внутрішнього кадрового резерву. Додатковим ефектом є підвищення залученості працівників, оскільки можливість розвиватися та просуватися кар'єрними сходами формує відчуття перспективи й значущості.

Не менш важливим елементом є система оцінювання результативності (performance management), яка повинна бути прозорою, зрозумілою працівникам та прив'язаною до реальних операційних KPI: продуктивності, швидкості обробки відправлень, точності, клієнтського сервісу. Регулярний зворотний зв'язок, чітко прописані критерії ефективності та об'єктивні механізми преміювання зменшують ризики суб'єктивності та формують довіру до управлінських рішень. Для масових операційних позицій важливою є автоматизація частини процесів оцінки – через цифрові системи моніторингу, аналітику й дашборди. Це забезпечує швидке виявлення проблем та підвищує управлінську контрольованість великої мережі.

Важливо, щоб система мотивації була диференційованою: різні ролі мають різні пріоритети. Для кур'єрів та водіїв критичними є справедлива оплата, безпечні умови праці, прозоре нарахування бонусів, компенсація витрат та підтримка технічного стану транспорту. Для операторів сортувальних центрів – стабільний графік, захист від перевантаження, можливість розвитку та чіткі правила. Для менеджерського складу – можливість впливати на процеси, доступ до аналітики,

професійний розвиток та участь у стратегічних проєктах. Така сегментація мотиваційної системи підвищує її точність та ефективність.

Разом із тим, формування стійкої HR-моделі неможливе без зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, відповідальність, підтримку командної взаємодії та визнання внеску кожного працівника [26, с.127]. У великих логістичних компаніях культура часто розвивається через масштаби діяльності та чисельність персоналу, тому регулярні комунікації, лідерські сесії, внутрішні корпоративні медіа, програми визнання та ком'юніті-платформи відіграють ключову роль. Це дозволяє підтримувати єдині стандарти поведінки та сервісу навіть за умов високої плинності кадрів.

Загалом, сучасна HR модель для ТОВ «Нова Пошта» повинна поєднувати стратегічне планування, цифровізацію, турботу про працівника та операційну гнучкість. Такий комплексний підхід дає можливість компанії залишатися конкурентною на ринку праці, швидко реагувати на демографічні та воєнні виклики, забезпечувати стабільність кадрового складу та підтримувати високу якість логістичних послуг навіть у періоди нестабільності та підвищеного навантаження.

Щоб HR-управління стало ефективним і проактивним, варто використовувати HR-аналітику: збирати й аналізувати дані про текучість, тривалість роботи, плинність, продуктивність, причини звільнень, ефективність навчання, задоволеність – і на базі цього прогнозувати потреби, ризики та досліджувати, що працює, а що – ні. Також це дає змогу планувати кадрові резерви, готуватися до масштабування, зменшувати кризові явища та управляти людським капіталом як стратегічним ресурсом.

3.2. Резерви підвищення ефективності функціонування HR-системи

Ефективна HR-система, побудована з урахуванням резервів росту та оптимізації, може значно підвищити стабільність, продуктивність і мотивацію персоналу. Для ТОВ «Нова Пошта» такими резервами є такі можливості.

Сучасна цифрова трансформація HR-менеджменту – один із ключових резервів підвищення ефективності. Інтеграція хмарних рішень, аналітики даних, систем HRMS/HCM дозволяє централізувати управління кадрами, автоматизувати рутинні процеси (рекрутинг, облік, планування, документообіг), скоротити людські помилки та зекономити ресурси [57]. HR-аналітика також дає можливість вимірювати і прогнозувати ключові показники: плинність, залученість, ефективність працівників, успішність адаптації, потреби у кадрах, виявляти «вузькі місця» в управлінні персоналом і приймати обґрунтовані рішення.

Крім того, цифровізація HR-функцій створює можливість для глибокої аналітики людського капіталу. Сучасні HRMS/HCM дозволяють відстежувати ключові індикатори ефективності: плинність у розрізі регіонів і категорій персоналу, причини звільнень, рівень залученості, продуктивність команд, ефективність навчальних програм, структуру витрат на персонал, ступінь укомплектованості критичних напрямів [56]. Для ТОВ «Нова Пошта», де кадрові ризики значною мірою пов'язані з мобілізацією, дефіцитом робочої сили та високою динамікою попиту, наявність точної HR-аналітики стає вирішальним фактором у плануванні персоналу, прогнозуванні навантажень і забезпеченні операційної стійкості. Дані, зібрані в єдиній системі, дозволяють швидко виявляти проблемні точки та ухвалювати рішення на основі об'єктивних показників, а не припущень.

У межах удосконалення HR-комунікацій та формування привабливого бренду роботодавця важливо врахувати, що ТОВ «Нова Пошта» вже має сучасний офіційний веб-сайт (додаток Б), який виконує також функції інформаційної платформи для взаємодії з потенційними й чинними працівниками. На нашу думку, сайт компанії є важливим елементом HR-інфраструктури, оскільки він забезпечує відкритість, доступність інформації, прозорість умов праці та надає можливість

кандидатам оперативно ознайомитися з актуальними вакансіями, вимогами до посад, процесом працевлаштування та основними перевагами роботи в компанії. Крім того, вебресурс може бути основою для розвитку цифрових HR-сервісів — кабінету працівника, онлайн-онбордингу, інтегрованих навчальних модулів, інформаційних панелей і каналів підтримки. Тому наявність корпоративного сайту створює базу для подальшої цифровізації HR-процесів, підвищення зручності для працівників та зміцнення HR-бренду в конкурентному середовищі.

Стандартизація HR-процедур також дає можливість створити уніфіковану модель компетенцій для різних професійних груп, що є критичним для великої логістичної компанії з тисячами працівників. Наявність чітких критеріїв професійної поведінки та вимог до знань і навичок спрощує відбір персоналу, підвищує точність адаптації та створює передумови для прозорості оцінки результативності. Водночас стандартизовані алгоритми взаємодії — від графіка адаптації новачка до моделі оцінювання кур'єрів — забезпечують єдність підходів у всій мережі, що сприяє якості сервісу та репутаційній стабільності компанії.

Додатково уніфікація процесів і модернізація HR-системи дозволяють оптимізувати витрати на управління персоналом. Автоматизація рутинних операцій — облік робочого часу, управління відпустками, формування змін, документообіг, заяви та погодження — зменшує адміністративне навантаження на менеджерів і вивільняє ресурси для стратегічних HR-завдань. Для компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта», де одночасно функціонують десятки тисяч трудових відносин, це означає не лише економію, але й мінімізацію людських помилок та правових ризиків.

Не менш важливим є те, що стандартизація та цифровізація створюють передумови для високої адаптивності HR-системи. Регулярне оновлення політик і процедур гарантує їх відповідність актуальним регуляторним вимогам та змінам у зовнішньому середовищі. У воєнних умовах, коли законодавство щодо мобілізації, бронювання, охорони праці чи соціальних гарантій може змінюватися доволі динамічно, гнучка HR-система дає змогу оперативно реагувати та уникати кадрових

та юридичних ризиків. Це формує стійку організаційну інфраструктуру, здатну витримувати зовнішні шоки й підтримувати безперебійність логістичних процесів.

Формування внутрішнього кадрового резерву – важливий резерв для забезпечення стабільності та безперервності бізнес-процесів. Це дає можливість оперативно заміщати ключові позиції, зменшувати залежність від зовнішнього найму, зберігати знання та досвід всередині компанії. Разом із цим – розбудова чітких кар’єрних траєкторій, програм розвитку (hard skills, soft skills), перекваліфікації, внутрішньої мобільності та навчання створює мотиваційний стимул для працівників залишатися у компанії, зростати і розвиватися. Це підсилює лояльність, зменшує плинність і стимулює підвищення ефективності.

Для значної частини працівників логістичних компаній, як-от ТОВ «Нова Пошта», важливими є не лише матеріальні стимули, але і гнучкість, комфорт, підтримка. Резервом є впровадження збалансованої системи мотивації: матеріальної + нематеріальної – через визнання досягнень, соціальні програми, психологічну підтримку, умови здоров’я й безпеки, умови для балансу роботи і життя. Також можливе використання гнучких графіків, опцій self-service для співробітників (для оформлення відпусток, лікарняних, перегляду документів тощо), що підвищує зручність і робить роботу менш рутинною.

Резерв полягає в тому, щоб HR-функція перестала бути просто адміністративною, а стала стратегічною: щоб HR брала активну участь у плануванні бізнес-розвитку, кадрового потенціалу, прогнозах, ризиках, масштабуванні, організаційних змінах [61, с.112]. Такий підхід створює синергію між бізнес-цілями і управлінням людьми, підсилює корпоративну культуру, сприяє стабільності. Це особливо актуально для ТОВ «Нова Пошта» – зважаючи на масштаби, складність операцій, необхідність оперативного реагування на зміни ринку і зовнішнього середовища.

Компанія може закласти резерв у постійному навчанні: не лише під час найму, але й протягом усього періоду праці. Це включає підвищення компетенцій, soft skills,

цифрову грамотність, менеджмент, клієнтське обслуговування. Це допомагає утримувати персонал, підвищувати якість послуг, адаптуватися до змін і стимулювати розвиток. Також варто використовувати механізми подальшої професійної сертифікації, внутрішнього наставництва, менторства – особливо для нових або проміжних співробітників, які можуть стати майбутніми лідерами чи менеджерами. Важливим резервом є застосування системи метрик і показників (KPI) – плинності, задоволеності, залученості, продуктивності, якості обслуговування, навчання, оборот кадрів тощо. Це дає змогу об'єктивно оцінювати результати HR-ініціатив, порівнювати періоди, виявляти проблемні зони та адаптувати стратегії.

Для ТОВ «Нова Пошта» існує значний спектр резервів, які – при цілеспрямованій реалізації – можуть суттєво підвищити ефективність HR-системи, зменшити плинність, підвищити мотивацію та залученість, покращити продуктивність і якість обслуговування. Наразі ці резерви є особливо актуальними через масштаби діяльності, чисельність персоналу та складність логістичних операцій. Успішна реалізація вимагатиме стратегічного підходу, ресурсів (технічних, організаційних, фінансових), підтримки керівництва та готовності до змін – але потенціал виграшу від інвестування в HR-систему значний.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки економічної ефективності заходів з удосконалення HR-системи доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні фінансові індикатори, операційні HR-метрики та інтегральні багатовимірні моделі оцінювання, що дають змогу визначати реальний внесок людського капіталу у створення доданої вартості. Серед найпоширеніших підходів – аналіз рентабельності інвестицій у людський капітал (Human Capital ROI), застосування HR-метрик (тривалість закриття вакансій, плинність, time-to-productivity, вартість найму й адаптації), а

також використання інтегральних показників ефективності HR-систем, які корелюють із загальними бізнес-результатами [68].

Також доцільно застосовувати систему збалансованих показників (balanced scorecard for HR) – яка дозволяє одночасно оцінювати фінансовий, внутрішньо-процесний, навчально-розвитковий та клієнтський (якість обслуговування) аспекти, і таким чином побачити, наскільки HR-ініціативи впливають на всі ключові напрями діяльності.

Впровадження автоматизованих HR-систем (HRIS/HCM/HRMS), стандартизації процесів, ефективних підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу в компанії, подібній до Нової Пошти, дає низку важливих вигод:

1. Скорочення витрат часу та праці на адміністративні HR-операції – автоматизоване управління відпустками, облік робочого часу, документообіг, payroll, рекрутинг і адаптація дозволяють зменшити навантаження на HR-службу, скоротити штат або перевести частину співробітників на більш цінні ролі.

2. Зменшення часу закриття вакансій (time-to-hire) та швидша адаптація – за рахунок digital-рішень, автоматизації рекрутингу та онбордингу зменшується час найму і виходу нового працівника на продуктивність, що знижує витрати на незаповнені вакансії і втрати в продуктивності.

3. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу – через навчання, стандартизацію, розвиток компетенцій, чітку мотивацію й управління результативністю можна підвищити output на одного працівника, зменшити простой, помилки, перевантаження.

4. Зниження плинності кадрів, зменшення витрат на найм і навчання нових працівників – стабілізація штату, утримання досвідчених кадрів, зменшення текучості, зменшення витрат, пов'язаних зі звільненнями, наймом, адаптацією нових.

5. Підвищення якості обслуговування та клієнтської задоволеності – завдяки кращій підготовці, мотивації, стабільності персоналу, що у логістичному бізнесі

прямо впливає на швидкість, уважність, надійність доставки, зменшення помилок. Ці вигоди в сукупності повинні підвищити загальну операційну ефективність ТОВ «Нова Пошта», зменшити змінні витрати, підвищити рентабельність, а також зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Щоб кількісно оцінити ефект, можна побудувати просту модель, виходячи з базових передумов:

1) припустимо, впровадження HRIS і автоматизованих HR-процесів зменшить адміністративні витрати HR-служби на 20–30%. Це дає економію на фонді заробітної плати HR-підрозділу, витратах на обробку кадрів, непотрібні надгодини, помилки тощо;

2) зменшення time-to-hire і швидша адаптація дозволяє новим співробітникам раніше виходити на продуктивну роботу – це знижує «мертві» витрати від незаповнених позицій;

3) якщо зменшити плинність навіть на, скажімо, 10–15 %, компанія може зекономити значні кошти на рекрутингу та навчанні, а також уникнути втрат продуктивності при звільненнях;

4) підвищення продуктивності працівників (за рахунок навчання, мотивації, стабільності) на 5–15 % може прямо збільшити вихідні показники (швидкість виконання, якість обслуговування, обсяги доставки) і, як наслідок – доходи та маржу.

Комбінуючи ці ефекти – навіть при помірних показниках – окупність інвестицій у HR-систему може бути досяжною вже через 6–12 місяців після впровадження. При масштабах ТОВ «Нова Пошта», де така ефективність поширюється на десятки тисяч працівників, абсолютний ефект може бути значним.

Однак важливо враховувати, що впровадження цифрових HR-систем і стандартизованих процедур не гарантує автоматичної реалізації очікуваних ефектів. Низка факторів може суттєво вплинути на результативність трансформації.

По-перше, існує ризик організаційного опору змінам. Частина працівників – особливо тих, хто тривалий час працював за традиційними алгоритмами – може виявити небажання приймати нові інструменти, цифрові платформи чи змінені процеси управління. Спротив проявляється у формі зниження залученості, відсутності мотивації вивчати нові системи, і навіть пасивного саботажу. Якщо цей аспект не врахувати, очікувана економія часу та підвищення продуктивності можуть не реалізуватися або бути значно меншими за розрахункові.

По-друге, перехід на нові системи завжди супроводжується періодом інституційної інерції, коли продуктивність тимчасово знижується. Працівникам потрібен час для навчання, адаптації, формування нових навичок і звикання до оновлених процедур. Згідно з моделями цифрових трансформацій, реальний вихід на планову ефективність часто відбувається лише через кілька місяців або навіть кварталів. Для масштабної структури на кшталт ТОВ «Нова Пошта» цей перехідний етап може мати відчутний вплив на операційну стабільність.

По-третє, інвестиційний компонент цифровізації є суттєвим. Закупівля HRMS/HCM, ліцензій, розробка відповідних модулів, інтеграції, кіберзахист, навчання працівників та технічна підтримка – усе це формує значну частку витрат. Якщо попередня оцінка потреб, обсягів автоматизації та можливостей внутрішньої інфраструктури виконана неточно, компанія стикається з ризиком перевитрат або неефективного розподілу інвестицій. У результаті економічний ефект може бути нижчим, ніж очікувалося, а період окупності – довшим.

По-четверте, значну роль відіграє соціально-психологічний аспект впровадження. Навіть найкраща цифрова система не дасть результатів, якщо працівники не відчують підтримки, чіткої комунікації та відповідності змін корпоративній культурі. Відсутність прозорої мотивації, неузгодженість між управлінськими рішеннями і реаліями роботи «в полях», недостатня інформованість або страх втрати робочого місця можуть призвести до зниження довіри та лояльності

персоналу. У великих компаніях такий ефект нерідко спричиняє зростання плинності кадрів, особливо на операційних позиціях, де конкуренція на ринку праці є високою.

У сукупності ці фактори демонструють, що цифровізація та стандартизація HR-процесів повинні супроводжуватися комплексною програмою змін, яка передбачає технічну, навчальну, комунікаційну, культурну та мотиваційну складові. Лише інтегрований підхід забезпечує реальну ефективність та довгостроковий позитивний вплив на кадрову стабільність і продуктивність компанії.

Враховуючи сучасні дослідження й практики, впровадження запропонованих заходів з удосконалення HR-системи для ТОВ «Нова Пошта» має високий потенціал економічної ефективності. Завдяки автоматизації, стандартизації, розвитку персоналу та мотивації можна досягти зниження витрат, підвищення продуктивності, зменшення плинності й підвищення якості обслуговування.

Висновки до розділу 3

Для досягнення стратегічної відповідності бізнес-цілям HR-менеджмент ТОВ «Нова Пошта» повинен трансформуватися з адміністративної служби у проактивний стратегічний підрозділ. Формалізація EVP, інтеграція HR-стратегії зі стратегією зростання та операційними планами, стандартизація ключових процедур (підбір, онбординг, оцінка, навчання, мотивація) і впровадження диференційованих систем мотивації й автономії для локальних підрозділів створюють передумови для підвищення якості сервісу, зменшення плинності та посилення залученості. Одночасно життєво важливими є розвиток системи професійного росту (кар'єрні треки, мікронавчання, карта компетенцій), well-being-програми та прозора performance-система, що забезпечать робочі умови та мотивацію для різних категорій працівників.

Головними резервами підвищення ефективності HR-системи є цифрова трансформація (HRMS/HCM, хмарні сервіси, аналітика), стандартизація процедур і

формування внутрішнього кадрового резерву через системне навчання, перекваліфікацію та внутрішню мобільність. Це дозволяє централізовано відслідковувати KPI, прогнозувати потреби, оперативно заповнювати критичні вакансії, знижувати адміністративні витрати і мінімізувати правові ризики. Додаткові резерви створюють програми well-being, гнучкі форми зайнятості та self-service інструменти для співробітників, які підвищують зручність праці і зменшують рутину, а також менторські та сертифікаційні ініціативи, що сприяють утриманню й розвитку талантів.

Запропоновані заходи мають високий потенціал економічної віддачі – через скорочення адміністративних витрат, зменшення time-to-hire, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів – і при помірних сценаріях окупність інвестицій у HR-систему може бути досягнута в межах 6–12 місяців. Разом з тим реалізація цих вигод залежить від управління ризиками: організаційного опору, транзитного падіння продуктивності, значних первинних інвестицій та соціально-психологічних аспектів. Тому економічна модель має базуватися на кількісних HR-метриках (Human Capital ROI, time-to-productivity, turnover rate тощо), збалансованій scorecard-системі й поетапному впровадженні з пілотами, активною програмою change-management та постійним моніторингом для корекції стратегії.

ВИСНОВКИ

Аналіз поняття і сутності HR-менеджменту підтверджує, що сучасний HR – це не суто адміністративна функція, а системна, стратегічно орієнтована дисципліна управління людським капіталом. Ефективний HR поєднує планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу з інструментами аналітики, корпоративної культури і цифрових технологій; його кінцева мета – забезпечити конкурентоспроможність і адаптивність організації через розвиток компетенцій, залученість та здатність персоналу реалізувати бізнес-цілі.

Дослідження структури HR-менеджменту і ключових функцій виявляє опорну трирівневу архітектуру: стратегічна підсистема (HR-стратегія, EVP, кадрове планування), операційна підсистема (підбір, адаптація, облікові процеси, payroll, охорона праці) та аналітична/цифрова підсистема (HRMS/HCM, HR-аналітика, KPI). Ключові функції – планування персоналу, підбір і онбординг, навчання і розвиток, performance management, мотивація та утримання, комплаєнс – мають бути інтегровані та взаємодіяти в єдиному циклі управління людським капіталом.

Методичний висновок: для оцінки ефективності формування й використання кадрового потенціалу необхідний комбінований підхід – поєднання кількісних KPI (time-to-hire, time-to-productivity, cost-per-hire, turnover rate, HCROI) та якісних індикаторів (engagement, competency match, employee satisfaction, 360°). Системи Balanced Scorecard для HR і HR-аналітика (включно з моделями прогнозування та, за можливості, ML-інструментами) дають найбільш репрезентативну картину впливу HR-ініціатив на бізнес-результати.

Оцінка нормативно-правового й інформаційного забезпечення показує, що HR-діяльність повинна базуватися на міцному правовому фундаменті (КЗпП, законодавство про зайнятість, регламенти з охорони праці) та надійних внутрішніх регламентах (колективні договори, посадові інструкції). Інформаційно-технічна складова (електронний документообіг, HRMS, цифровий облік) є критичною для

прозорості, швидкості прийняття рішень і відповідності законодавству, особливо в умовах динамічних змін (воєнний стан, мобілізація, зміни в трудовому праві).

Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Нова Пошта» показав: це велика мультифункціональна організація з лінійною ієрархією, сильною диверсифікацією послуг і значною чисельністю персоналу (понад 27 тис. осіб у 2024 р.). Позитивні тренди – істотне зростання виручки й активів; виклики – коливання ліквідності, операційні витрати та складність координації масштабної мережі. Отже, HR у цій організації має критично важливу роль у забезпеченні операційної стійкості та якості сервісу.

Діагностика кадрового потенціалу виявила ключові проблеми: високий обсяг масових наймів при одночасному дефіциті «фізичних» ролей (вантажники, кур'єри, водії), значна плинність у низових операційних позиціях, регіональні дисбаланси та ризики, пов'язані з мобілізацією й трудовою міграцією. Одночасно наявні сильні сторони: великий кадровий ресурс, бренд роботодавця й наявні інструменти навчання. Висновок: необхідне системне кадрове планування, карта компетенцій і механізми формування внутрішнього резерву.

Оцінка існуючих HR-процесів демонструє, що компанія вже рухається в бік цифровізації (проект SMART HCM & LMS) і має базові практики рекрутингу та навчання, але існують прогалини в стандартизації онбордингу, формалізації кар'єрних траєкторій, диференціації мотиваційних схем та уніфікації процедур по регіонах. Позитивним кроком є зміна HR-лідера (призначення з 1.09.2025), що створює вікно для системних трансформацій; проте успіх залежатиме від якості впровадження change-management та внутрішніх комунікацій.

Напрями удосконалення HR-процесів мають включати:

- а) трансформацію HR у стратегічну функцію, інтегровану зі стратегією зростання компанії;
- б) формалізацію EVP і диференційованої системи мотивації;
- в) повну цифровізацію операційних HR-процесів (HRMS/HCM, self-service);

- г) стандартизацію процедур підбору, онбордингу, оцінки й навчання;
- д) розвиток well-being програм, гнучких графіків і механізмів участі працівників у прийнятті оперативних рішень;
- е) побудову прозорих кар'єрних треків і системи резервів.

Резерви підвищення ефективності HR-системи – це поєднання технічних, організаційних і соціальних заходів: масштабна цифрова трансформація HR (економія часу та помилок, аналітика), уніфікація компетенцій і процедур, формування внутрішнього кадрового резерву і програм перекваліфікації, збалансована система матеріальних і нематеріальних стимулів, well-being та гнучкі форми зайнятості. Разом вони створюють потенціал для зниження витрат на найм, підвищення productivity і утримання цінних кадрів.

Оцінка економічної ефективності: застосування HCROI, cost-per-hire, time-to-productivity і Balanced Scorecard дозволяє кількісно доказати вигоди від заходів – скорочення адміністративних витрат, зниження time-to-hire, зменшення плинності, підвищення продуктивності (реалістичні сценарії: приріст продуктивності 5–15 %, скорочення turnover на 10–15 %). За помірних припущень окупність інвестицій у HRIS/HCM та комплексну трансформацію можлива в межах 6–12 місяців; однак сценарії повинні враховувати ризики (опір змінам, перехідні падіння продуктивності, значні первинні інвестиції), тому рекомендовано поетапне впровадження з пілотами, чіткою системою KPI та активною програмою change-management.

На нашу думку, подальше дослідження доцільно спрямувати у напрямі поглибленого аналізу ефективності запропонованих HR-ініціатив через поєднання кількісних та якісних методів. Зокрема, варто розгорнути довготривалий моніторинг ключових HR-метрик (плинність, продуктивність, time-to-hire, HCROI, індекс залученості), а також проводити регулярні якісні дослідження – інтерв'ю, фокус-групи, «stay interviews» – серед представників різних професійних груп. На нашу думку, така mixed-methods модель дозволить не лише фіксувати статистичні зміни,

але й виявляти причинно-наслідкові механізми впливу HR-політики на поведінку та мотивацію персоналу. Окрім того, ми вважаємо доцільним упровадження пілотних проєктів (автоматизація окремих HR-процесів, нові моделі навчання, програми well-being) з їх подальшим A/B-аналізом, що дозволить оцінити реальну окупність та масштабованість рішень. Такий підхід, на нашу думку, забезпечить науково обґрунтовану базу для подальшої оптимізації HR-системи та підтвердить ефективність запропонованих рекомендацій у практичній діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
2. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
3. Вовк В.О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*, 2024. Вип.1. С.18-22
4. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. №(1). С.162–167.
5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення: 20.11.2025)
6. Голоджун Н.І., Гаврись Я. Методичні підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу інноваційного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2010. Т.4. №6. С.270-273
7. Горбачова І.В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
8. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *БізнесІнформ. Серія: Економіка*, 2021. №7. С.252-259
9. Данілкова А., Шелест Є., Мантур-Чубата О., Зелена, М. Роль HR-аналітики у системі контролінгу персоналу та hr-менеджменту підприємства в сучасних бізнес-

процесах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. №304(2(2)). С.281-285.

10. Дрималова Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2022. Вип.3(66). С.58-62

11. Дудченко О.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Функції HR-менеджера на підприємстві. *Наука – виробництву*, 2016: зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 110–111

12. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsiensis Economics*, 2025. Вип.10. С.84-96

13. Закон України «Про зайнятість населення»
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 20.11.2025)

14. Законодавче впорядкування функцій Державної служби України з питань праці сприятиме поступовому зменшенню рівня незадекларованої праці в Україні
URL:<https://www.rada.gov.ua/print/235077.html> (дата звернення: 20.11.2025)

15. Зубарева Г.М. Нормативно-правове підґрунтя регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні. *Економіка і організація управління*, 2023. №4(52). С.5-14

16. Ляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 17.11.2025).

17. Інвесторам (ТОВ Нова пошта») URL:<https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
(дата звернення: 20.11.2025)

18. Кадрове адміністрування
URL:<https://ligazakon.net/topics/67d21448cd259d20aa3e43b7/2025-11-13> (дата звернення: 20.11.2025)

19. Карпенко Н., Сафронкін О., Карпенко О., Чернов О. Сучасні тренди і практики HR-менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Management and Business*, 2024. №2(2). С.32-42.

20. Кладова О.О., Зачосова, Н.В. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*, 2024. №5 (129). С.128-133

21. Кладова О.О., Шарий В.І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство. Серія: Менеджмент*, 2024. Вип.68. 8 с.

22. Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений. Серія: Економічні науки*, 2023. №4 (116). С.125-130.

23. Кодекс законів про працю України
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.11.2025)

24. Конспект лекцій з дисципліни трудове право / Л.О. Золотухіна. Дніпро: ДДУВС, 2016. 88 с.

25. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

26. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.

27. Лутай Л.А., Подзігун С.М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. №(11). 14 с.

28. Мельник Ю.М., Шалагінова Д.С. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. *Економічний простір*, 2025. №205. С.153-159

29. Могилкова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio Scientic Journal. Серія: Менеджмент*, 2024. №2. С.106-115

30. Москаленко В.О. HR-показники — інструмент вдосконалення системи оцінки персоналом. *Економіка АПК*, 2010. № 19. С. 45-47. (дата звернення 01.11.2025)

31. Нова Пошта заощадила понад \$1,3 млн на управлінні персоналом завдяки порталу робочого простору URL:<https://stfalcon.com/uk/portfolio/workforce-management> (дата звернення 01.11.2025)

32. Нова пошта (приватна компанія) URL:https://lb.ua/file/company/3520_nova_poshta.html (дата звернення 05.11.2025)

33. Новікова М.М. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент / М.М. Новікова, А.Б. Швед; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

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

35. Носань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство. Серія: Менеджмент*, 2024. Вип.68. 5 с.

36. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 01.11.2025)

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

38. Про Державну службу України з питань праці URL:<https://ck.dsp.gov.ua/pro-derzhavnu-sluzhbu-ukrainy-z-pytan-pratsi> (дата звернення: 20.11.2025)

39. Рекомендації Державної служби України з питань праці щодо реалізації делегованих повноважень у сфері державного контролю за додержанням законодавства про працю URL:<https://pd.dsp.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-ukrainy-z-pytan-prats> (дата звернення: 20.11.2025)

40. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом URL:https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%%B9/page7.html (дата звернення: 20.11.2025)

41. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 100 с.

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

43. ТОВ «Нова пошта» (YouControl – сервіс перевірки контрагентів) URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення 01.11.2025)

44. ТОВ «Нова пошта» (Витяг з ЄДР – Опендатабот) URL:<https://opendatabot.ua/pdf/company/6481/31316718.pdf> (дата звернення 01.11.2025)

45. ТОВ «Нова пошта» (Фінансова аналітика – звітність) URL:<https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення 01.11.2025)

46. Трудове законодавство URL:<https://pd.dsp.gov.ua/trudove-zakonodavstvo> (дата звернення: 20.11.2025)

47. Управління персоналом: методичні рекомендації / укл. А.Л. Сухорукова. Миколаїв: МНАУ, 2022. 37 с.

48. Хмелевський С.М. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера / С.М. Хмелевський, О.Г. Веремієнко. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. № 20. С. 626-631.

49. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. № 37. С. 174–181.

50. Що таке HR-менеджмент URL:<https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-funktsiyi-ta-instrumenty> (дата звернення: 20.11.2025)

51. Borovykov O, Khilukha O, Sochynska-Sybirtseva I, et al. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. № 7(3): 4627. 19 p.

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

53. Effective Human Resource Management (HRM): Strategies for Organizational Success URL:<https://ebsedu.org/blog/human-resource-management> (дата звернення: 20.11.2025)

54. Functions of Human Resource Management. URL: <https://www.businesstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (дата звернення: 22.11.2025).

55. GÓES A.S.D.O. A Process for Human Resource Performance Evaluation Using Computational Intelligence: An Approach Using a Combination of Rule-Based Classifiers and Supervised Learning Algorithms. *IEEE Access*, 2020. V.8. P.39403- 39419

56. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. URL: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

57. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

58. Human Resource Management (HRM) – Importance & Functions
 URL: <https://otrs.com/blog/best-practices/human-resource-management-hrm> (дата звернення: 20.11.2025)

59. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model
 URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/6/117> (дата звернення: 20.11.2025)

60. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

61. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

62. Karakozhayeva A.M. Methodological approaches to assessing the effectiveness of human capital in innovative companies. *Bulletin of the National Engineering Academy of the Republic of Kazakhstan*, 2020. №3(77). P.178-184

63. Nova Poshta faces labor shortage due to workforce migration to companies offering 100% draft exemption – head
 URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1017880.html> (дата звернення: 20.11.2025)

64. Nova Poshta increases revenue by 22%, reduces profit by 36.9% in 2024
 URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1068438.html> (дата звернення: 20.11.2025)

65. Nova Poshta increases revenue by 23% in H1 2025
 URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1092203.html> (дата звернення: 20.11.2025)

66. Nova Poshta sees net profit drop by 6.2% with revenue growth of 22.5% in 9M
 URL: <https://en.interfax.com.ua/news/telecom/1117088.html> (дата звернення: 20.11.2025)

67. Ostapchuk T. Evaluation methodology in HR-management. *Galician Economic journal*, 2023. № 3, P. 134-144

68. Personnel Management v/s Human Resource Management. URL: <https://www.buinessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (дата звернення: 22.11.2025).

69. Sustainable Development REPORT Нова пошта 172 p. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20%281%29.pdf (дата звернення: 20.11.2025)

70. UKRAINE'S ANSWERS to the EU Questionnaire on the Application for Membership. 2022. 594 p. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/vol_4_ch.xvi-xxi_0.pdf (дата звернення: 20.11.2025)

71. Voinycha L., Verzun A. Genesis of human resource management paradigms URL: <https://ujae.org.ua/en/genesis-of-human-resource-management-paradigms> (дата звернення: 20.11.2025)

ДОДАТКИ



Опендатабот
відкриваємо Україну

ТОВ "НОВА ПОШТА"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 01.03.2025 14:42:09

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
Повна назва англійською: "NOVA POST" LIMITED LIABILITY COMPANY
Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код: 31316718
Реєстраційний номер: 15881200000001718
Місцезнаходження реєстраційної справи: Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація
Дата реєстрації: 19.01.2001
Дата запису: 11.04.2005
Адреса: Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Статус: зареєстровано

Керівник: Бульба Олександр Миколайович
Представник: Бульба Олександр Миколайович
Представник: Тафійчук Євген Олександрович
Відомості про органи управління: ВИЩИЙ-ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ВИКОНАВЧИЙ-ДИРЕКТОР, ІНШИЙ - НАГЛЯДОВА РАДА, РЕВІЗОР

Засновник: КОМПАНІЯ "НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД"
Адреса: Кіпр, 1065, Нікосія, Микінон, будинок 8
Статутний внесок: 4 188 667.5 (90%)

Код: 38901693
Засновник: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ПРАЙД"
Адреса: Україна, 01033, місто Київ, вул.Жилянська, будинок 48, 50А, 7 поверх, офіс 13
Статутний внесок: 465 407.5 (10%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Поперешнюк Володимир Анатолійович
Адреса: Україна, 03194, місто Київ, б.Руденка Миколи, будинок 14-К, квартира 25

Кінцевий бенефіціарний власник: Климов Вячеслав Валерійович
Адреса: Україна, 01054, місто Київ, вул.Гончара Олеся, будинок 62, квартира 52

Статутний капітал: 4 654 075 грн

Види діяльності

Основний:

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Додаткові:

- 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
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта» (станом на 02.12.2025) [36]

Відправити Отримати Фінансові послуги Міжнародна доставка Бізнесу Ще Акції **НОВА ПОШТА** УКР    вхід

Нова пошта сьогодні



Головна > Ще > Про компанію > Нова пошта сьогодні

ще

Про компанію

Нова пошта сьогодні

Політика приватності

Інвесторам

Необхідні документи та правила співпраці

Кодекс корпоративної етики

Публічний договір МБО

Наглядова рада

Сталий розвиток

Інформація про особистий прийом громадян

NOVA (Нова пошта) – це міжнародна група компаній, яка надає приватним та бізнес-клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг

**Материнською компанією групи є Нова пошта**

Сьогодні це лідер експрес-доставки в Україні. З часу заснування компанії у 2001 році вона пройшла шлях від пошуку перших клієнтів на ринку, якого ще не існувало, до його головного гравця та lovetmark споживачів в Україні.

Нова пошта сьогодні



Додаток В

Напрями удосконалення системи управління HR-процесами ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Зміст / конкретні заходи	Очікуваний ефект / вирішувані проблеми
1. Формування HR як стратегічної функції	– інтеграція HR-стратегії у бізнес-стратегію; – участь HR у прийнятті управлінських рішень; – прогнозування потреб персоналу залежно від розширення мережі, запуску нових послуг, сезонних коливань та регіональних ризиків; – розробка системи антикризового HR-планування (мобілізація, відтік робочої сили, демографічні зміни).	– синхронізація кадрових рішень з операційною та фінансовою стратегією; – підвищення стійкості компанії до зовнішніх шоків; – забезпечення стабільного кадрового ресурсу.
2. Формалізація пропозиції цінності роботодавця (EVP)	– визначення ключових складових EVP (зарплата, розвиток, умови праці, можливості кар'єри, культура); – комунікація EVP через рекрутинг, внутрішні канали та HR-маркетинг; – адаптація EVP під різні категорії персоналу.	– підвищення привабливості бренду роботодавця; – зниження плинності; – зростання залученості та лояльності.
3. Автоматизація HR-процесів	– впровадження HRIS/HCM для рекрутингу, обліку, адаптації, графіків, лікарняних, навчання, документообігу; – цифрові платформи для відстеження KPI; – аналітика (дашборди) для операційного контролю; – self-service інструменти для співробітників.	– зменшення трудомісткості та помилок; – прискорення HR-циклів; – прозорість та контрольованість процесів; – оптимізація витрат.
4. Стандартизація HR-процедур по всій мережі	– уніфікація процедур найму, адаптації, навчання, оцінювання, розвитку, мотивації; – єдині чек-листи, інструкції, етапи онбордингу; – стандарти для кур'єрів, водіїв, операторів, менеджерів; – формування карти компетенцій.	– єдині стандарти сервісу у всій мережі; – справедливість та передбачуваність управлінських рішень; – зменшення помилок та неузгодженості між підрозділами.
5. Посилення автономії та залученості персоналу	– делегування повноважень локальним відділенням; – участь кур'єрів, водіїв, операторів у вдосконаленні процесів; – ініціативи «знизу»; – регулярний зворотний зв'язок.	– зростання відповідальності та мотивації; – зменшення плинності через відчуття значущості роботи;

		– покращення якості сервісу.
6. Розвиток системи професійного навчання та внутрішньої мобільності	– формалізовані індивідуальні плани розвитку; – програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації; – мікронавчання, змішані формати, корпоративні тренінги; – створення внутрішнього кадрового резерву; – побудова кар’єрних треків.	– зниження витрат на рекрутинг за рахунок внутрішнього резерву; – підвищення компетентності персоналу; – стабілізація кадрового складу; – підвищення продуктивності.
7. Розвиток системи оцінювання результативності (Performance Management)	– KPI, прив’язані до реальних операційних показників (швидкість, точність, сервіс); – регулярний зворотний зв’язок та оцінювання; – автоматизовані системи моніторингу; – об’єктивне преміювання.	– підвищення прозорості та справедливості; – зменшення суб’єктивізму; – покращення якості роботи та управлінського контролю.
8. Диференційована система мотивації	– окремі мотиваційні моделі для кур’єрів, водіїв, операторів, менеджерів; – гнучкі графіки, компенсаційні пакети, додаткові бонуси; – нефінансова мотивація: визнання, нагороди, соціальні програми.	– точне врахування потреб різних груп; – підвищення задоволеності роботою; – зменшення плинності та конфліктності.
9. Розвиток корпоративної культури	– програми внутрішніх комунікацій; – корпоративні медіа, ком’юніті-платформи; – лідерські сесії, зустрічі з керівництвом; – система визнання заслуг.	– формування спільної ідентичності; – утримання персоналу; – зменшення рівня стресу та конфліктів; – підтримка єдиних стандартів сервісу.
10. Використання HR-аналітики та прогнозування	– аналіз даних про плинність, продуктивність, причини звільнень; – прогнозування ризиків; – планування кадрових резервів; – моделювання навантажень.	– своєчасне реагування на ризики; – зменшення кризових явищ; – оптимальне планування персоналу; – підвищення управлінської точності та стратегічності HR.

Джерело: авторська розробка

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ТОВ Нова пошта (за 2022 рік) [17]



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27819

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
[Звіту про сукупний дохід] (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2023	01	01
за ЄДРПОУ	31316718	
за КОАТУУ	8036100000	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	52.29	

v

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація				
Незавершені капітальні інвестиції	17			
Основи засоби	15			
первісна вартість				
знос				
Інвестиційна нерухомість				
первісна вартість інвестиційної нерухомості				
знос інвестиційної нерухомості				
Довгострокові біологічні активи				
первісна вартість довгострокових біологічних активів				
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів				
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
Інші фінансові інвестиції	18			
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Відстрочені податкові активи	19			
Гудвіл				
Відстрочені аквізиційні витрати				
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи	20			
Усього за розділом I				



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	256 988	422 156
Виробничі запаси		1101	274 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами		1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів		1140	809 350	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Голівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частина перестраховки у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах налічених виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	262
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Звіт про фінансові результати ТОВ Нова пошта (за 2023 рік) [17]



Додаток 1

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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
Територія: Київська
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту
Середня кількість працівників: 26 327
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2)), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація				
Незавершені капітальні інвестиції	17			
Основні засоби	15			
первісна вартість				
знос				
Інвестиційна нерухомість				
первісна вартість інвестиційної нерухомості				
знос інвестиційної нерухомості				
Довгострокові біологічні активи				
первісна вартість довгострокових біологічних активів				
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів				
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	18			
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Відстрочені податкові активи	19			
Гудвіл				
Відстрочені аквізиційні витрати				
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів				
інші необоротні активи	20			
Усього за розділом I				



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити неперестраховані		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 058
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка неперестрахованих у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
інші оборотні активи		1190	282	-
Усього за розділом II		1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 754 920	23 101 706

Звіт про фінансові результати ТОВ Нова пошта (за 2024 рік) [17]



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ Підприємство "НОВА ПОШТА" (найменування)	Коди		
	2025	01	01
	31316718 за ЄДРПОУ		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік
I. Фінансові результати
Форма N2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань				
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів				
зміна інших страхових резервів, валова сума				
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах				
Інші операційні доходи				
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції				
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування				
Адміністративні витрати				
Витрати на збут				
Інші операційні витрати				
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції				
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток				



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

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