

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Гордєєва Дар'я Артемівна

УДК 005.96

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління кадровими ресурсами підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.А. Гордєєва

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з управлінням кадровими ресурсами підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність, цілі та основні напрями управління кадровими ресурсами підприємства; визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на управління кадровими ресурсами підприємства; розглянуто теоретичні засади управління кадровими ресурсами підприємства; охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта» в ринкових умовах; оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»; оцінено управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта». Розроблено напрями удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства, розглянути планування та впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства та обґрунтовано економічну ефективність впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства.

Результати роботи мають практичне значення і можуть бути використані для покращення управління кадровими ресурсами підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 73 стор., 9 рис., 15 табл., 45 дж.. 4 додатки.

Ключові слова: управління, підприємство, кадрові ресурси, персонал, діагностика, методи управління, мотивація, оцінка.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the management of human resources of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to develop theoretical foundations and practical recommendations for improving the human resources management system at the enterprise Nova Poshta LLC.

To achieve the goal in the qualification work, the essence, goals and main directions of management of human resources of enterprise are studied; the factors of the external and internal environment, influencing the management of human resources of enterprise, are determined; the theoretical foundations of management of human resources of enterprise are considered; the economic activity of Nova Poshta LLC in market conditions is characterized; the financial and economic activities of Nova Poshta LLC were evaluated; the management of human resources of Nova Poshta LLC was evaluated. The directions of improvement of the management of human resources of enterprise have been developed, the planning and implementation of measures to improve the management of human resources of enterprise have been considered, and the economic efficiency of the implementation of measures to improve the management of human resources of enterprise has been substantiated.

The results of the work are of practical importance and can be used to improve the management of human resources of the enterprise.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 73 pages, 9 figures, 15 tables, 45 j., 4 appendices.

Keywords: management, enterprise, human resources, personnel, diagnostics, management methods, motivation, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1.Сутність, цілі та основні напрями управління кадровими ресурсами підприємства	8
1.2.Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на управління кадровими ресурсами підприємства.....	12
1.3.Теоретичні засади управління кадровими ресурсами підприємства ...	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	19
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» в ринкових умовах.....	19
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	23
2.3.Аналіз управління кадровими ресурсами ТОВ « Нова Пошта».....	30
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	43
3.1. Розробка напрямів удосконалення управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта».....	43
3.2. Планування та впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	47
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена вирішальною роллю кадрового менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.

В умовах глобалізації економіки, постійного технологічного розвитку та зміни потреб споживачів важливу роль в успіху підприємства відіграють кадрові ресурси. Саме людський потенціал стає ключовим фактором, який забезпечує підприємству можливість швидкої адаптації до змін, впровадження інновацій та ефективної роботи в нових умовах.

Однак, попри високу значимість кадрового менеджменту, багато підприємств стикаються з проблемами неефективного управління кадровими ресурсами, що призводить до зниження продуктивності праці, підвищення флуктуації та втрати ключових співробітників. Такі виклики вимагають від керівників і менеджерів з персоналу глибоких знань та розуміння сучасних підходів до управління кадровими ресурсами, вміння аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, а також здатності розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління кадровими ресурсами. Ефективне управління кадровими ресурсами є ключовим чинником для стабільної роботи будь-якого економічного суб'єкта, особливо у сфері торгівлі. Успіх компанії багато в чому залежить від оптимальної кількості та високої кваліфікації працівників, ефективного використання їхнього потенціалу та підвищення продуктивності праці. Добре організоване управління персоналом сприяє зростанню обсягів продажів, підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат та досягненню позитивних фінансових результатів. У сучасних умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції, кваліфікований персонал стає найважливішим активом, який визначає якість роботи торгової організації та допомагає досягти як поточних, так і стратегічних цілей бізнесу. Дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу є одним з

найефективніших способів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Досягненню мети сприяло вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність, цілі та основні напрями управління кадровими ресурсами підприємства;
- визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на управління кадровими ресурсами підприємства;
- розглянути теоретичні засади управління кадровими ресурсами підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта» в ринкових умовах;
- оцінити фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити напрями удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства;
- розглянути планування та впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є управління кадровими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси відбору, навчання, розвитку та мотивації персоналу на підприємстві.

Для досягнення мети та вирішення завдань, поставлених у дослідженні управління кадровими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта», був застосований ряд загальнонаукових та специфічних методів. Метод абстрагування допоміг у визначенні ключових понять та термінології, які лягли в основу аналізу системи

управління кадровими ресурсами на підприємстві. Такий підхід був необхідний для розробки чіткого та зрозумілого інструментарію дослідження.

Водночас, вивчення економічної ефективності заходів у сфері управління кадровими ресурсами здійснювалось за допомогою економічного аналізу. Цей метод дозволив оцінити вплив різних стратегій управління кадровими ресурсами на фінансові показники компанії та ефективність діяльності в цілому. Метод системного аналізу був використаний для комплексної оцінки взаємодії між різними аспектами кадрової політики та їх впливу на досягнення загальних цілей організації. Цей підхід сприяв виявленню основних вузлових точок та проблемних зон в системі управління кадровими ресурсами. Застосування статистичного аналізу дало змогу обробити та дані, отримані в результаті опитувань співробітників, аналізу трудової діяльності та інших внутрішніх джерел інформації. Це дозволило здійснити об'єктивну оцінку ситуації та ідентифікувати ключові напрямки для подальшого розвитку.

Завдяки методам індукції та дедукції було забезпечено логічне обґрунтування висновків та рекомендацій, виведених з аналізу даних.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають: фінансова звітність, установчі документи, організаційна структура, інформація з офіційних джерел оприлюднення, періодичні видання, нормативно-правова база ведення діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації основою для формування стратегічних напрямків удосконалення системи управління кадровими ресурсами в компанії ТОВ «Нова Пошта».

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 15 таблицю, 9 рисунки, 45 літературних джерел та додатків. Загальний обсяг 73 стор.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та основні напрями управління кадровими ресурсами підприємства

Для успішного функціонування підприємства в умовах розвитку ринкової економіки в Україні необхідно мати висококваліфікований кадровий потенціал та відповідати сучасним вимогам у роботі з персоналом. Управління кадровими ресурсами повинно базуватися на науково обґрунтованих принципах, які враховують актуальні тенденції в цій сфері. Управління персоналом відіграє ключову роль у діяльності будь-якої організації та може визначати її успіх або невдачу. Фахівці в галузі управління кадрами, які враховують сучасні тенденції та спираються на наукові дослідження, можуть стати майбутніми лідерами

Ефективне управління кадровими ресурсами включає широкий спектр організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування та ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації. Це охоплює різні аспекти, такі як стратегії підбору і набору працівників, розвиток кар'єри, мотивація співробітників, процедури звільнення та виходу на пенсію, лідерство в колективі, організація тренінгів та перепідготовки, а також управління конфліктами. Таким чином, науково обґрунтоване та сучасне управління кадровими ресурсами є вирішальним чинником для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності /

Ефективне управління кадровими ресурсами передбачає комплексні підходи та стратегії, спрямовані на максимальне використання потенціалу кожного працівника в організації. Це включає створення сприятливої робочої атмосфери, забезпечення необхідних ресурсів та підтримку для професійного розвитку співробітників, визнання їхніх досягнень та надання стимулів для постійного самовдосконалення.

Завдяки такому підходу до управління кадровими ресурсами організація може забезпечити оптимальну роботу команди, ефективне виконання завдань та досягнення успіху на ринку.

Оптимальне управління кадровими ресурсами включає різні аспекти, такі як розробка стратегії управління кадровими ресурсами, планування робочих місць і рекрутинг, забезпечення необхідних ресурсів для професійного розвитку працівників, встановлення системи компенсації та стимулювання, контроль і оцінка праці, а також управління взаєминами з працівниками та інші.

Ефективне управління кадровими ресурсами відіграє ключову роль у досягненні успіху організації. Основні функції управління кадровими ресурсами вказані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції управління кадровими ресурсами як напрямки діяльності

Функції управління кадровими ресурсами	Відповідні їм завдання
Визначення потреби організації в персоналі	Планування якісної потреби у персоналі. Вибір методів розрахунку і панування кількісної потреби в персоналі.
Забезпечення персоналу	Одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі. Добір персоналу, його ділова складова.
Використання персоналу	Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; Виробнича спеціалізація. Уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; Упорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу.
Розвитку персоналу	Планування і реалізація кар'єри та службові переміщення.
Мотивації результатів праці та поведінки персоналу	Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки. Управління конфліктами. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутку і в капіталі підприємства.

Джерело: складено автором за на основі [22]

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що функції управління кадровими ресурсами включають визначення потреби організації в персоналі,

забезпечення персоналу, використання персоналу, розвиток персоналу та мотивацію результатів праці та поведінки персоналу. Під функцією визначення потреби у персоналі розуміється планування якісної та кількісної потреби у працівниках, розробка методів розрахунку цих потреб. Забезпечення персоналу передбачає отримання та аналіз маркетингової інформації, розробку інструментів для задоволення потреб у персоналі, а також підбір працівників.

Функція використання персоналу охоплює визначення змісту і результатів праці на робочих місцях, виробничу спеціалізацію, адаптацію персоналу, упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці та вивільнення працівників. Розвиток персоналу включає планування та реалізацію кар'єри, службові переміщення.

Мотивація результатів праці та поведінки персоналу охоплює управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки, управління конфліктами, а також використання монетарних спонукальних систем, таких як оплата праці та участь персоналу у прибутку і капіталі підприємства.

Ефективність управління кадровими ресурсами безпосередньо залежить від того, наскільки воно відповідає рівню розвитку організації. Зі зростанням підприємства виникає потреба адаптувати стратегію та організацію персоналу до нових вимог. Це включає досягнення максимальної ефективності виробництва і праці, що сприяє досягненню найвищого рівня прибутку та оптимальному використанню ресурсів.

Не менш важливо створювати та підтримувати здорове і сприятливе робоче середовище, яке підвищує соціальну ефективність колективу, мотивацію та задоволеність працівників. Одним з пріоритетів є розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує їхнє постійне професійне зростання та здатність адаптуватися до змін у ринковій економіці.

Ключовим аспектом є впровадження ефективної системи управління кадровими ресурсами, яка охоплює планування кадрових потреб, підбір та набір персоналу, оцінку і розвиток працівників, мотивацію та стимулювання продуктивності праці, а також управління трудовими відносинами. Важливим є

також забезпечення дотримання нормативно-правових вимог у сфері праці, охорони праці та соціального захисту працівників.

Ефективна комунікація та співпраця між різними рівнями управління та працівниками створюють сприятливе командне середовище і розвивають корпоративну культуру. Це дозволяє організації адаптуватися до змін і впливати на ринкові умови, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність. Для успішного досягнення цілей управління кадровими ресурсами необхідно вирішувати ряд важливих завдань.

Забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю робочої сили вимагає ефективного підбору і утримання персоналу. Важливо досягти гармонійного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробництва та трудовим потенціалом, що базується на обґрунтованому підході. Максимальне та ефективне використання робочого потенціалу працівників сприяє досягненню оптимального рівня продуктивності. Для цього необхідно створювати умови, які сприяють високопродуктивній праці, мотивації, самодисципліні та співробітництву працівників.

Закріплення персоналу на підприємстві та формування стабільного колективу є важливим завданням, яке сприяє розвитку інвестицій у людський капітал через набір та розвиток персоналу. Важливо враховувати і задовольняти потреби працівників щодо змісту праці, умов праці, кар'єрного зростання та розвитку. Балансування інтересів підприємства та працівників допомагає досягти гармонії між економічною та соціальною ефективністю.

Таким чином, досягнення оптимальної ефективності управління кадровими ресурсами та оптимізація витрат на робочу силу є важливими завданнями, які сприяють успішному функціонуванню підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на управління кадровими ресурсами підприємства

Управління кадровими ресурсами розвивається поетапно, базуючись на накопиченому досвіді. Початковий етап включає найпростіші функції, такі як набір та звільнення персоналу. Поступово відбувається перехід до складніших завдань, таких як планування кадрів, розвиток кар'єри, мотивація, навчання та розвиток працівників. Управління кадрами включає в себе керівників на всіх рівнях та спеціалізовані кадрові служби, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ефективність управління кадровими ресурсами і повна реалізація поставлених цілей значною мірою залежать від застосовуваних принципів та методів в управлінні кадровими ресурсами. Варто відзначити, що у великих компаніях з складною структурою, що включає багато підрозділів і філіалів, особливо важливим стає забезпечення узгодженості загальних принципів та здійснення єдиного управління. Проте, перед тим як розглядати засоби управління, необхідно розглянути процес управління кадровими ресурсами і способи його впровадження.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління кадровими ресурсами підприємства, є численними і різноманітними. Їхній вплив може бути як позитивним, так і негативним, а також вони можуть змінюватися з плином часу. Розглянемо ці фактори детальніше.

Внутрішнє середовище

1) Організаційна структура. Організаційна структура підприємства визначає, як саме розподіляються ролі, обов'язки та комунікації між працівниками. Від того, наскільки ця структура є гнучкою та адаптивною, залежить ефективність управління кадрами.

2) Корпоративна культура. Корпоративна культура впливає на поведінку працівників, їхню мотивацію та задоволеність роботою. Підприємства з

сильною корпоративною культурою, яка підтримує інновації та співробітництво, мають кращі результати у сфері управління кадрами.

3) Стиль керівництва. Стиль керівництва керівників підприємства значно впливає на мотивацію працівників та їхнє ставлення до роботи. Демократичний стиль управління, який враховує думки працівників, часто сприяє більшій лояльності та продуктивності.

4) Технологічний рівень. Використання сучасних технологій у процесах управління персоналом, таких як системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), сприяє підвищенню ефективності та автоматизації рутинних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях.

5) Фінансовий стан. Фінансові можливості підприємства визначають рівень зарплат, можливості для навчання та розвитку працівників, а також інші стимули та бонуси.

6) Професійний рівень працівників. Кваліфікація, досвід та професійні навички працівників визначають їхню здатність виконувати завдання ефективно. Важливо постійно інвестувати в навчання та розвиток персоналу.

Зовнішнє середовище:

1) Економічні умови. Економічна ситуація в країні та регіоні впливає на ринок праці, рівень зарплат, інфляцію та купівельну спроможність населення. Це, в свою чергу, впливає на можливості підприємства залучати та утримувати кваліфікованих працівників.

2) Політико-правове середовище. Законодавство, яке регулює трудові відносини, включаючи закони про працю, податкове законодавство та інші нормативні акти, визначає рамки, в яких підприємства можуть здійснювати управління кадрами. Зміни в законодавстві можуть вимагати від підприємств адаптації їхніх HR-політик і практик.

3) Соціально-культурні фактори. Соціальні та культурні зміни в суспільстві, включаючи зміни в демографії, цінностях та очікуваннях працівників, можуть впливати на управління кадрами. Наприклад, зростаюча

роль гендерної рівності та різноманітності у робочому середовищі стає все більш актуальною для сучасних підприємств.

4) Технологічні зміни. Технологічний прогрес впливає на вимоги до кваліфікації працівників, необхідність у навчанні новим технологіям та адаптації до цифрових змін. Інтернет, мобільні технології, штучний інтелект та автоматизація процесів змінюють характер праці та управління кадрами.

5) Конкурентне середовище. Рівень конкуренції на ринку праці впливає на здатність підприємства залучати та утримувати таланти. Висока конкуренція вимагає від підприємств пропонувати конкурентні умови праці, привабливі пакети соціальних пільг та можливості для кар'єрного зростання.

6) Глобалізація. Глобалізація відкриває доступ до міжнародних ринків праці, але також підвищує конкуренцію за талановитих працівників. Вона також вимагає від підприємств адаптації до різних культурних норм та стандартів управління персоналом.

Важливо відзначити, що зовнішні і внутрішні фактори не існують у вакуумі, вони взаємодіють та впливають один на одного. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати змін у внутрішніх HR-політиках підприємства, а економічна нестабільність може вимагати оптимізації витрат, включаючи витрати на персонал.

Для успішного управління кадровими ресурсами підприємство повинно постійно аналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, адаптувати свої стратегії та політики до змін та викликів, що виникають. Це допоможе не лише забезпечити ефективне використання робочого потенціалу, але й сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Для забезпечення ефективного управління кадровими ресурсами необхідно використовувати різноманітні прямі засоби.

Серед найважливіших з них можна виділити делегування повноважень і завдань, колективне обговорення, критику та заохочення, службовий нагляд і контроль, інформаційну комунікацію, а також видачу директив і вказівок.

Використання цих засобів сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, підвищенню мотивації працівників, направленню їх зусиль на досягнення поставлених цілей і забезпеченню ефективного функціонування підприємства. Важливим елементом є також узгодження загальних принципів управління, що сприяє успішному управлінню кадровими ресурсами навіть у великих підприємствах з багатьма підрозділами та філіалами.

1.3. Теоретичні засади управління кадровими ресурсами підприємства

Управління людськими ресурсами є ключовою функцією будь-якої організації. В рамках концепції управління персоналом, персонал розглядається як один з основних капіталовкладень, а витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції. Кадрове планування і виробниче планування взаємодіють, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії.

Основний акцент робиться на створенні команд, розвитку здібностей працівників і формуванні корпоративної культури. Для досягнення цих цілей впроваджують групову організацію праці. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, надають підтримку лінійним керівникам для полегшення адаптації працівників у компанії.

Концепція управління людськими ресурсами відзначає, що людина прагне спочатку до соціального взаємодії з іншими, а потім до економічної функції у групі, яка цінується нею. Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення нових, довгострокових завдань, підвищення ефективності роботи організації та підтримку її балансу з зовнішнім середовищем.

Персонал є складним об'єктом управління в організації, оскільки він може самостійно ухвалювати рішення, мати суб'єктивні інтереси та інше. Проблеми управління людськими ресурсами є актуальними для всіх організацій, особливо великих, де вони стають найбільш відчутними. Поняття

управління людськими ресурсами означає застосування різних дій для створення продуктивних взаємин між співробітниками організації.

Управління людськими ресурсами є стратегічним і комплексним підходом до керування найціннішим активом організації - персоналом, який індивідуально та колективно вносить свій внесок у досягнення цілей організації.

Особливість людських ресурсів полягає в наступному:

- перш за все, люди обдаровані інтелектом, їхня реакція на зовнішні впливи є емоційно обґрунтованою, що робить процес взаємодії між працівником та організацією двостороннім;

- далі, люди здатні до постійного самовдосконалення та розвитку, що є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

- крім того, трудове життя людини в нашому суспільстві триває близько 30-50 років, що означає, що відносини між працівником та організацією мають довгостроковий характер.

Людина є не лише найважливішим елементом виробничого процесу підприємства, але й головним стратегічним ресурсом компанії у конкурентній боротьбі. Навіть за умов наявності високотехнологічного обладнання та передових ідей, без добре підготовленого персоналу досягти високої ефективності роботи неможливо. Саме тому управління людськими ресурсами пройшло значні зміни.

Сьогодні людей розглядають не просто як кадри, а як важливий фактор успіху. Утвердилася система управління людськими ресурсами, що замінює колишню систему управління кадрами і має на меті відігравати ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Ця система базується на концепції людських ресурсів, яка передбачає необхідність вкладень у їхнє формування та розвиток.

Відмінності в управлінні персоналом і управлінні людськими ресурсами виявляються у підходах до співробітників та їхнього розвитку. Управління

людськими ресурсами враховує специфіку людей як суб'єктів з індивідуальними потребами та можливостями, що потребують особливого підходу і управлінських методів.

Виконання в повному обсязі функцій з управління людськими ресурсами ставить перед працівниками служби високі вимоги до їхньої ділової та професійної кваліфікації.

Вони повинні мати глибокі знання трудового законодавства, методичних та нормативних матеріалів, а також основ педагогіки, соціології та психології праці, щоб ефективно керувати персоналом. Окрім того, вони повинні володіти сучасними методами оцінки персоналу, планування роботи з людськими ресурсами та соціальними технологіями управління.

В сучасних умовах складність управління людськими ресурсами вимагає від керівників кадрової служби володіння високими професійними навичками. Організаціям важливо правильно визначити чисельність працівників кадрової служби, враховуючи різні фактори, такі як загальна чисельність працівників, характеристики організації та складність завдань з управління персоналом.

Успішні компанії вважають за важливе надавати пріоритет розвитку професійних навичок працівників кадрової служби. Це впливає на ефективність управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Однак, крім цього, важливо також враховувати інші аспекти соціальної ефективності персоналу.

Наприклад, рівень задоволення співробітників своєю роботою та умовами праці, участь у благодійних та соціальних заходах, ефективність взаємодії з колегами та клієнтами, а також репутація підприємства. Для досягнення успіху в цих аспектах, необхідно впроваджувати систему оцінки результатів та компетенцій персоналу, розробляти мотиваційні програми, які враховують потреби та мотиви працівників, а також залучати їх до розробки та реалізації проектів з корекції системи мотивації.

Внутрішній рух персоналу на підприємстві включає переходи працівників з однієї посади на іншу з метою постійного зайняття. Цей процес відрізняється

від зміни робочих місць всередині організації, коли працівник може працювати на кількох посадах одночасно для більшого завантаження, уникнення монотонності та досягнення інших цілей [22].

Головна мета управління персоналом полягає в оптимальному формуванні, розвитку і використанні трудового потенціалу організації. Це включає поліпшення роботи кожного співробітника з метою максимального розвитку його творчого потенціалу, що сприятиме досягненню цілей підприємства і підтримуватиме діяльність інших співробітників в цьому напрямку.

Принцип ефективного використання особистісного потенціалу людини, що є основою управління персоналом, реалізується через створення умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу, забезпечення мобілізації потенціалу працівників на досягнення завдань та постійного розвитку їх професійних якостей відповідно до довгострокових завдань розвитку виробництва [12].

Управління персоналом включає сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, які реалізуються через ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності.

Отже, управління персоналом виступає одночасно, як система організації, процес і структура. Система управління персоналом - це сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників, які враховують специфіку галузі та конкретної організації і забезпечують багатоплановий вплив на працівників для досягнення ефективності в їхній роботі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «Нова Пошта»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» в ринкових умовах

ТОВ «Нова Пошта» - українська приватна логістична компанія, яка є лідером у галузі експрес-доставки в Україні за обсягами доставлених відправлень. Заснована в 2001 році в місті Полтава, компанія пропонує як бізнесу, так і приватним особам широкий спектр логістичних послуг та суміжних з ними сервісів.

«Компанія ТОВ «Нова Пошта» пишається своїм лідерством у швидкості доставки по Україні – до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами. На серпень 2022 року ТОВ «Нова Пошта» оперувала найбільшою в країні мережею з 8500 відділень та 13600 поштоматів»/

У 2022 році компанія запровадила 3PL контрактну логістику та збільшила кількість складів у рамках фулфілмент-сервісу, відкривши нові склади в п'яти містах України.

ТОВ «Нова Пошта» служить єдиною поштовою мережею, яка покриває всі регіони України, ставши ключовим гравцем на ринку поштових зв'язків країни. З моменту свого заснування, компанія забезпечує клієнтам високоякісний доступний сервіс доставки кореспонденції та вантажів до будь-якої точки країни, використовуючи всі можливі методи доставки від «двері до двері» до «склад до складу».

Завдяки інноваційному підходу до експрес-перевезень ТОВ «Нова Пошта» швидко здобула репутацію лідера у сфері доставки, як за обсягом обробки вантажів, так і за рівнем обслуговування клієнтів. Сьогодні мережа компанії налічує понад 1052 відділення у 646 населених пунктах України. За свою високу якість сервісу ТОВ «Нова Пошта» була нагороджена міжнародним

рейтингом "Золота Фортуна" та визнана одним із найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках, увійшовши до ТОП-3 найдорожчих брендів країни за версією MPP Consulting.

Заснування «Нова Пошта» стало результатом унікального бачення її засновників В'ячеслава Климова та Володимира Поперешнюка, які побачили потенціал для революції в традиційних способах доставки вантажів та кореспонденції. Спочатку ідея створення компанії виникла з потреби в модернізації звичного для багатьох процесу пересилання вантажів. Наразі «Нова Пошта» з гордістю представляє великий штат співробітників, який перевищує 30 тисячі осіб

У свої перші три роки існування, ТОВ «Нова Пошта» зіткнулася з викликами у вигляді відсутності прибутків і обмеженого розвитку інфраструктури, що було зумовлено нерозумінням клієнтами необхідності послуги та недостатнім досвідом власників у сфері управління та маркетингу. Однак, завдяки їх наполегливості, ситуація почала змінюватися. У 2004 році з'явився перший значущий партнер, компанія «Мобілочка», яка підписала з «Нова Пошта» довгостроковий договір на доставку мобільних телефонів у великі міста країни.

До 2008 року компанія здійснила значний прорив, реалізувавши у співпраці з агенцією FEDORIV нову комунікаційну стратегію, що кардинально змінила динаміку зростання на ринку та підкреслила імідж компанії як символу швидкості та постійного розвитку. Нововведення включали ребрендинг магазинів, запровадження нових послуг і покращення швидкості та безпеки доставки.

З 2012 року ТОВ «Нова Пошта» активно працює над структурними змінами та розширенням асортименту послуг, диверсифікуючи свій бізнес і виходячи на міжнародний ринок під брендом «New Post Global», відкривши представництва в Грузії та Молдові та започаткувавши міжнародну доставку.

Для керівництва ТОВ «Нова Пошта» стала не лише службою доставки, а й комплексним постачальником логістичних послуг, пропонуючи широкий

спектр опцій від відправлення посилок до електронних переказів та фулфілмент-послуг. Компанія активно впроваджує IT-рішення, такі як мобільний додаток, для зручності клієнтів, а також розвиває сучасні методи обслуговування, включаючи сортування вантажів на терміналах та доставку в міні-відділення.

В контексті соціальної відповідальності, ТОВ «Нова Пошта» ініціювала проект «Гуманітарна пошта України» для безкоштовної доставки вантажів волонтерським організаціям у зону бойових дій. Основна місія компанії полягає у постійному удосконаленні своїх сервісів, з метою перетворення ТОВ «Нова Пошта» на улюблену службу експрес-доставки серед українців, службу, якою вони будуть користуватися регулярно та з задоволенням, а також рекомендувати її іншим.

Компанія прагне не лише забезпечити високий рівень сервісу та задоволення потреб своїх клієнтів, але й активно впливати на розвиток логістичної галузі в Україні, встановлюючи нові стандарти швидкості, надійності та якості обслуговування. Розширення спектру послуг, інновації у сфері IT, впровадження передових технологій обробки та доставки вантажів, а також акцент на корпоративній соціальній відповідальності є ключовими напрямками стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

З огляду на місію та стратегічні орієнтири, ТОВ «Нова Пошта» продовжує розвиватися як динамічна та інноваційна компанія, яка відіграє важливу роль у житті українського суспільства та економіки, спрямовуючи свої зусилля на створення нових можливостей для своїх клієнтів і партнерів, і, безперечно, стає символом надійності та високої якості у сфері поштових та логістичних послуг.

За десятиліття свого існування, ТОВ «Нова Пошта» зазнала значного розширення, еволюціонувавши від обслуговування одного маршруту до охоплення всієї країни. Нині компанія має понад 485 активних філій у більш ніж 276 населених пунктах по всій Україні. З імпульсною швидкістю відкриття п'яти-шести нових складів щотижня, ТОВ «Нова Пошта» не лише розширює

свою присутність у міських районах, але й додає нові населені пункти до своєї мережі, підходячи до реалізації своїх амбіційних планів з непохитною рішучістю. Такий стрімкий розвиток зміцнює позиції компанії на ринку, знову ж таки демонструючи її лідерство з відкриттям 485 відділень.

Проте, обширна мережа представництв була б марною без якісного сервісу для клієнтів. Керівництво ТОВ «Нова Пошта» це добре розуміє та втілює накопичений десятирічний досвід в експрес-доставці у високі стандарти обслуговування. Відкриття кожного нового відділення перевищує якість попередніх, роблячи послугу більш доступною, зручною та економічно вигідною для споживача. Високі вимоги до якості роботи відділень та суворий контроль за їх виконанням дозволяють ТОВ «Нова Пошта» уникати будь-яких ознак кризи чи стагнації у своєму діловому лексиконі.

Експерти вважають ринок експрес-доставок в Україні одним з найбільш обіцяючих та динамічних, і ТОВ «Нова Пошта» має всі шанси збільшити свою частку завдяки власному багаторічному досвіду, орієнтації на клієнта та широкій доступності своїх послуг.

ТОВ «Нова Пошта» заснована та функціонує відповідно до свого Статуту, який є ключовим документом, окреслюючим правила та принципи роботи організації, а також її взаємодії з іншими учасниками економічного процесу. У Статуті детально вказані назва та локація компанії, її засновники (Володимир Анатолійович Поперешнюк, Вячеслав Валерійович Климов та "НП Холдінгс Лімітед"), мета та цілі діяльності, складена з огляду на комфорт та потреби споживачів та бізнесу; структура управління та механізми її формування; права та обов'язки працівників; способи формування доходів; умови для реорганізації або припинення діяльності.

ТОВ «Нова Пошта» стала піонером у сфері експрес-перевезень в Україні, пропонуючи комплексну службу доставки товарів, документації та виконання грошових переказів. Зараз мережа компанії нараховує 1365 відділень, розкиданих по 675 населених пунктах країни, що робить її незаперечним лідером на вітчизняному ринку, підтвердженим численними нагородами.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У своїй діяльності компанія з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» дотримується принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу та співпрацює з громадськими організаціями [33].

Основні послуги компанії включають:

- Приймання поштових відправлень;
- Експрес-доставка (з доставкою протягом 1-2 днів);
- Кур'єрська доставка малогабаритних вантажів;
- Послуги складування та логістики.

Компанія використовує свою власну мережу відділень та складів, а також має власний автотранспорт для доставки вантажів. Крім того, «Нова Пошта» співпрацює з іншими галузями економіки, такими як інтернет-магазини, електронна комерція, логістика та дистрибуція.

Компанія постійно працює над удосконаленням своїх послуг та процесів, використовуючи сучасні технології та інноваційні підходи. Наприклад, для швидкого та ефективного оброблення великої кількості відправлень «Нова Пошта» використовує власну систему автоматизованої сортувальної лінії, а також має розвинену інформаційну систему для відстеження вантажів [33].

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки наведена в таблиці 2.1 (Додатки А-Б).

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що за 2020-2022 рр. спостерігається значне зростання обсягу активів, зокрема необоротних та оборотних, що свідчить про активний розвиток бізнесу. Відзначається також значне збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що вказує на стабільність фінансового положення компанії та її здатність до розвитку.

Успішним фактором є зростання чистого доходу від реалізації послуг та товарів, що свідчить про ефективну стратегію управління бізнесом та здатність

компанії пристосовуватися до ринкових умов. Незважаючи на зростання витрат на адміністративні та витрати на збут, компанія зберігає стабільність та досягає значного збільшення чистого прибутку.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2022 рр., тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн	Темп приросту, 2022 до 2020, %
Необоротні активи	4583693	8305491	12306082	7722389	168,48
Оборотні активи	2716690	5192636	3448838	732148	26,95
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	4329168	197,96
Довгострокові зобов'язання	1638422	3897300	3780268	2141846	130,73
Поточні зобов'язання	3475057	5109603	5458580	1983523	57,08
Активи, всього	7300383	13498127	15754920	8454537	115,81
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	16902857	20843502	23687034	6784177	40,14
Собівартість реалізованих послуг та товарів	12877086	16441004	19276532	6399446	49,70
Адміністративні витрати	1469141	1923703	1673172	204031	13,89
Витрати на збут	416263	561844	439130	22867	5,49
Інші операційні витрати	768703	508590	481061	-287642	-37,42
Інші фінансові доходи	687882	1814806	1138698	450816	65,54
Фінансові витрати	533590	630813	887690	354100	66,36
Інші витрати	602457	255	373963	-228494	-37,93
Податок на прибуток	98850	194613	254392	155542	157,35
Чистий прибуток	991292	2600320	2135960	1144668	115,47

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

Загалом, результати фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про її успішність та здатність до ефективного управління ресурсами в умовах ринкової конкуренції.

Вивчення показників рентабельності підприємства є суттєвою складовою фінансового аналізу та оцінки його фінансової стійкості та продуктивності. Рентабельність вказує на ефективність використання підприємством своїх ресурсів для забезпечення прибутковості. На зображенні 2.3 представлена динаміка основних показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта».

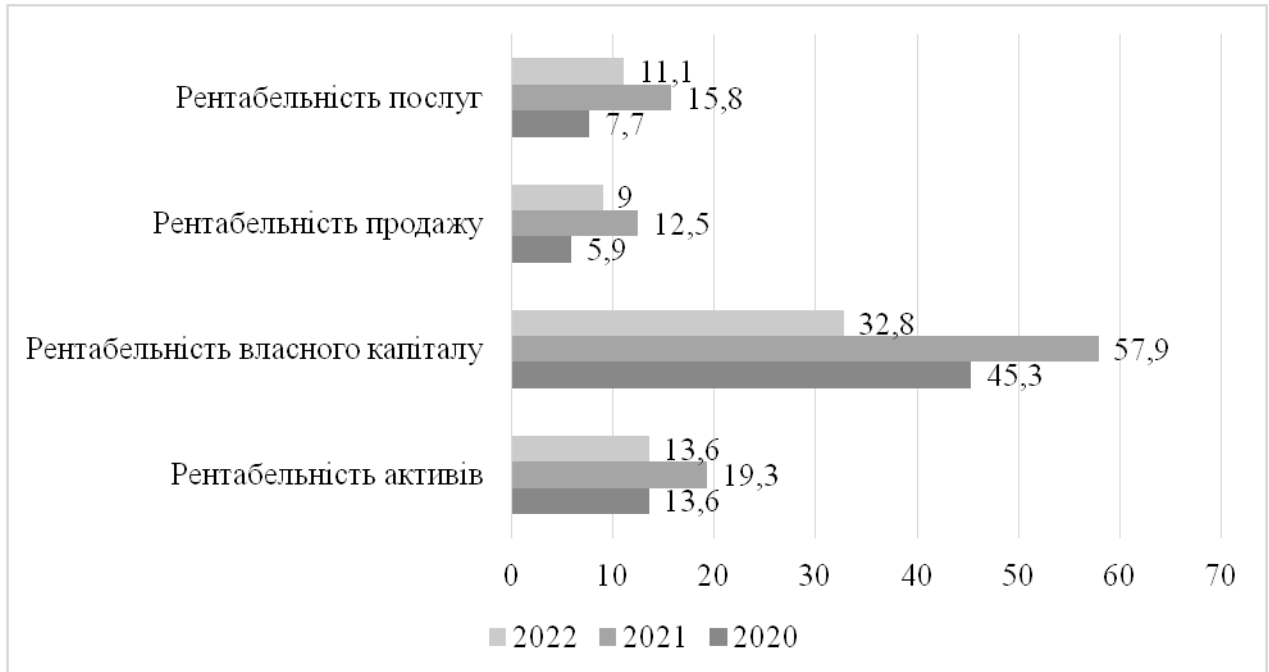


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Можна помітити, що найвищий рівень рентабельності власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» склав 32,8% у 2022 році, хоча у 2019 році цей показник перевищував 60%. Це свідчить про значне збільшення обсягу власного капіталу компанії. Протягом усього періоду спостерігалась позитивна рентабельність за всіма показниками, що свідчить про високий рівень ефективності управління діяльністю підприємства, що, в свою чергу, підвищує його фінансову стійкість.

Специфіка діяльності ТОВ «Нова Пошта» сприяє створенню нових робочих місць не лише безпосередньо у відділеннях компанії, але й у малонаселених пунктах. Зростання кількості відділень дозволяє припустити, що

їх розширення буде ще більш масштабним, і відділення будуть присутні навіть у невеликих селах.

Робота на підприємствах поштової галузі або галузі логістики має особливу специфіку, яка проявляється у високій інтенсивності діяльності та нерівномірному розподілі робочого навантаження протягом робочого дня. Внаслідок цього підприємства цієї галузі часто стикаються із високим рівнем плинності кадрів, що часто призводить до негативних наслідків.

Мотивацією персоналу займається департамент роботи з кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта», який встановлює такі головні цілі на 2023-2024 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення, спрямовану на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрний розвиток працівників та їхніх навичок;
- розвивати фактори нематеріальної мотивації та покращувати умови праці.

Внаслідок воєнних дій на підприємстві спостерігалась значна зниження кількості відділень майже на 700 одиниць та кількості працівників на 2700 осіб. Багато відділень також розташовані на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій, що ускладнює проведення діяльності в таких регіонах. Згідно з інформацією компанії, за участі 1800 мобілізованих співробітників зберігаються їхні робочі місця, і вони отримують заробітну плату в повному обсязі [29].

У квітні 2022 року співзасновник компанії В'ячеслав Климов вказав, що компанія має понад 4500 відділень, 8000 поштоматів (з 13 000), та охоплює 6500 населених пунктів з послугами видачі та кур'єрської доставки. Такий

обсяг відповідає понад 50% обсягу посилок до воєнних дій. Таким чином, фактично щодня відновлювало роботу 100–200 відділень.

З метою розрахунку основних показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнення даних розрахунків будемо скласти таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст	Абсолютний приріст
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2019
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1,3

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що валова рентабельність продажу ТОВ «Нова Пошта» зменшилась у 2022 році порівняно з попереднім роком, але залишається на рівні вище, ніж у 2019 році. Це може свідчити про те, що компанія зуміла зберегти свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Операційна рентабельність також показує невелике зниження у 2022 році, але залишається в стабільних межах. Це свідчить про ефективне управління операційною діяльністю підприємства.

Чиста рентабельність продажів значно зросла у 2022 році порівняно з попередніми роками. Це може бути наслідком оптимізації внутрішніх процесів та управління ресурсами. Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком показала зниження у 2022 році, проте залишається на рівні вище, ніж у 2019 році. Це може вказувати на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Загалом, хоча деякі показники рентабельності показали зниження у 2022 році, компанія «Нова Пошта» все ще

зберігає стабільність та показує позитивну динаміку у своєму фінансовому стані.

Показники дохідності ТОВ «Нова Пошта» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022/2021 рр., +/-	Відносні відхилення, 2022/2020 рр., %
	2020	2021	2022		
Письмова кореспонденція	3674,68	15754,65	14593,10	+10918,42	397,1
Грошові перекази	5525,72	5596,99	5397,32	-128,4	-2,4
Посилки	4305,72	2477,01	1994,96	-2310,76	-53,7
Періодичні видання	6399,12	5757,73	4697,23	-1701,89	-26,6
Доставка з інтернет-магазинів	23169,33	34554,40	36696,4	+13527,07	158,4
Торговельна діяльність	10042,94	5435,24	4326,99	-5715,95	-57,0
Зберігання вантажу	3452,00	3834,82	4189,99	737,99	121,4
Послуги електрозв'язку	302,60	1838,04	1637,08	1334,48	541,0
Інші послуги	2229,89	4713,41	1935,35	-294,54	-13,2
Всього	69549,00	79881,30	75424,50	5875,5	108,4

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що загальний обсяг доходу зрос на 108,4%, що свідчить про загальний позитивний тренд у фінансовому стані компанії. Деякі види послуг, такі як письмова кореспонденція та доставка з інтернет-магазинів, показали значні зростання як в абсолютних, так і в відносних виразах. Наприклад, дохід від письмової кореспонденції зрос майже у 4 рази (397,1%) за період з 2020 по 2022 рік. Проте, існують також категорії послуг, які показали від'ємну динаміку. Наприклад, дохід від грошових переказів зменшився на 2,4% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Особливо значне зниження спостерігалось у торговельній діяльності та відправленні посилок, де дохід зменшився на 57,0% та 53,7% відповідно. Серед інших послуг, дохід від послуг електрозв'язку зрос майже у 6 разів (541,0%), що свідчить про значне розширення цієї сфери діяльності компанії. Отже, загальний обсяг доходів компанії «Нова Пошта» показав позитивну динаміку, проте деякі категорії послуг відобразили значні зміни у своїй дохідності.

Таблиця 2.4

Показники витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2022/2020 рр., +/-	Відносні відхилення, 2022/2020 рр., %
	2020	2021	2022		
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24655,86	28060,25	26551,85	+1895,99	107,7
Витрати на утримання транспорту	2555,63	2964,52	2365,23	-190,4	-7,5
Обслуговування технічних засобів	566,34	570,70	582,10	+15,76	102,8
Опалення і електроенергія	1689,67	1970,54	1752,32	+62,65	103,7
Амортизація	1843,74	2170,25	1624,21	-219,53	-12,0
Плата банку за готівку	1240,01	387,52	1420,20	+180,19	114,5
Купівельна вартість	12485,36	15244,21	17210,56	+4725,2	137,8
Податки	3284,21	3447,20	3074,00	-210,21	-6,5
Витрати на матеріали	794,32	848,21	872,54	+78,22	109,8
Перерахунки ПДВ	904,32	1410,25	1478,14	573,82	163,5
Оплата послуг електрозв'язку	596,65	680,85	772,35	+175,7	129,4
Оренда	460,20	410,20	410,20	-50,0	-10,9
Всього:	50628,3	58153,1	54993,7	4365,4	108,6

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що загальні витрати підприємства «Нова Пошта» зросли на 108,6% протягом періоду з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про загальне зростання обсягу витрат компанії. Заробітна плата і нарахування на ФОП показали збільшення на 107,7% у 2022 році порівняно з

2020 роком. Це може бути пов'язано з ростом кількості працівників або зі збільшенням оплати праці. Деякі види витрат, такі як витрати на утримання транспорту та амортизація, показали зниження у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про оптимізацію витрат або зменшення обсягу використання певних ресурсів.

Витрати на матеріали та оплата послуг електрозв'язку також показали зростання на 109,8% та 129,4% відповідно. Це може вказувати на збільшення обсягу виробництва або на зростання вартості матеріалів та послуг. Найбільше збільшення відносних витрат відзначається у пунктах купівельної вартості та перерахунків ПДВ, що зросли на 137,8% та 163,5% відповідно.

Отже, хоча деякі види витрат зросли, а деякі зменшилися, загальні витрати підприємства «Нова Пошта» показують позитивну динаміку у відносних та абсолютних показниках.

2.3. Аналіз управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта»

Система управління підприємством ґрунтується на організаційній структурі, що визначає склад структурних елементів, їх взаємодію та підпорядкування. Така структура визначає також кількість управлінського персоналу та його розподіл між підрозділами. Головним органом управління є рада директорів, яка встановлює стратегію розвитку підприємства для збільшення прибутковості та підтримки стійкого фінансово-економічного стану.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є ієрархічною. Це має свої переваги та недоліки. Переваги включають чіткі ролі на кожному рівні, спеціалізацію відділів, адаптованість для зростання компанії та відповідальність на кожному рівні. Однак ця структура може привести до ізоляції між відділами, повільного прийняття рішень через багато рівнів ієрархії, складнощів у відповіді на зміни ринку та відчуття меншої повноважності у працівників на нижчих рівнях.

Кожен працівник у структурі несе відповідальність за конкретні обов'язки, прив'язані до своєї позиції. Наприклад, бухгалтери відповідають за фінансову звітність, а логістики - за рух товарів. Менеджери надають напрямок і контролюють за досягненням цілей компанії.

У 2022 році загальна кількість працівників, що працюють в ТОВ «Нова Пошта», перевищила 30000 осіб. Більшість працівників компанії зайняті у відділеннях та терміналах, тоді як офісна підтримка налічує меншу кількість працівників (рис. 2.2). Для персоналу, який працює у відділеннях та терміналах, найважливішим є соціальний захист та стабільність.

Цей персонал також характеризується швидкою змінністю та постійною потребою в нових співробітниках, тому завжди існують відкриті вакансії. На підприємстві працює 68% чоловіків та 32% жінок, як зазначено на рис. 2.3.

Чоловіки переважають на підприємстві через наявність фізично важкої роботи в відділах та терміналах.

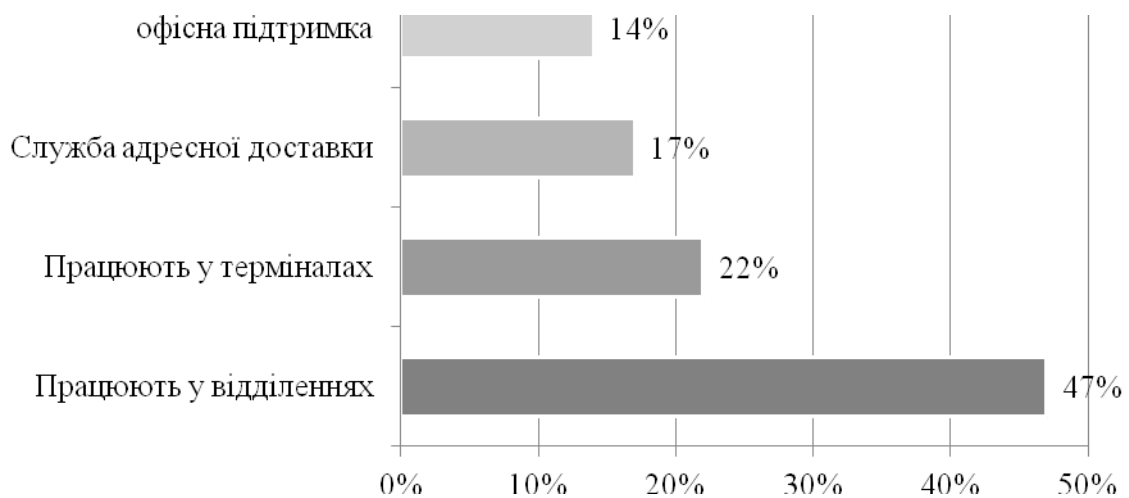


Рис. 2.2. Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за відділами
Джерело: побудовано автором на основі документації

Віковий розподіл працівників представлений на рис. 2.4.

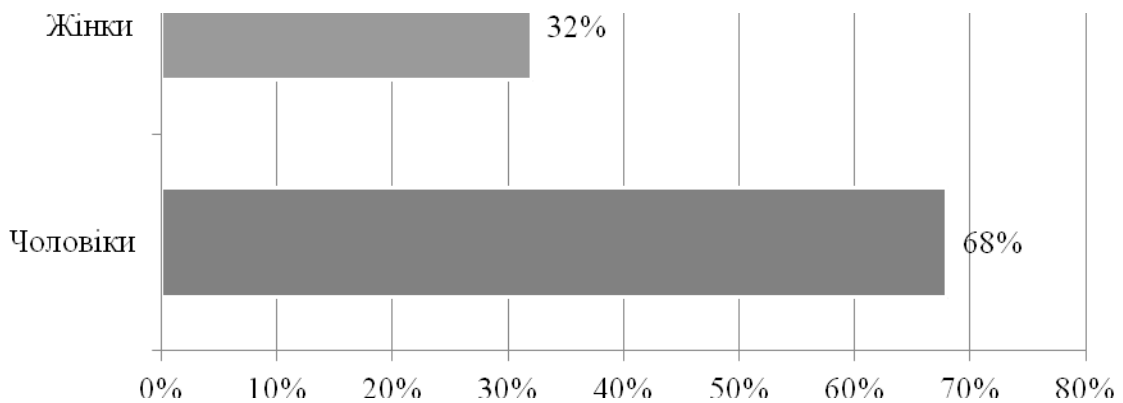


Рис 2.3. Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих у ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором на основі документації

Наявність ефективної системи управління кадровими ресурсами на підприємстві залежить від належної роботи Департаменту роботи з кадровими ресурсами - органу, що відповідає за цю діяльність.

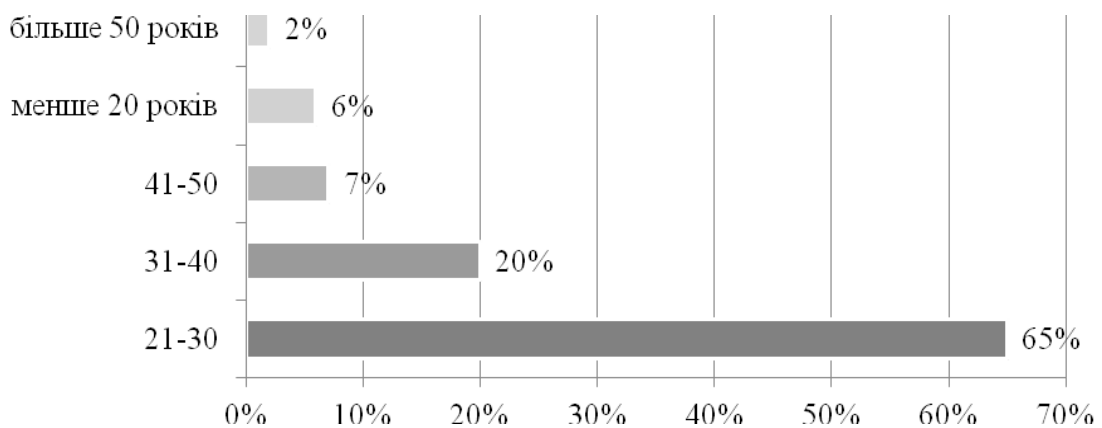


Рис. 2.4. Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за віком

Джерело: побудовано автором на основі документації

Для того, щоб визначити стратегії управління кадровими ресурсами в ТОВ «Нова Пошта», першочергово потрібно проаналізувати ефективність діяльності цієї служби. Один з важливих показників - продуктивність праці, який буде проаналізований у таблиці 2.5.

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютні відхилення, 2020/2022 рр., +/-	Відносні відхилення, 2020/2022 рр., %
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	27632	29975	30870	+3238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн.	357,50	362,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис. грн.	1,67	1,69	2,99	+1,32	179,0
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис.грн.	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

Джерело: систематизовано автором на основі документації

З аналізу таблиці 2.5 можна зробити висновок, що У період з 2020 по 2022 рік продуктивність праці ТОВ «Нова Пошта» показала зростання за більшістю показників. Середньоспискова чисельність персоналу зросла на 3238 осіб, або на 111,7%, що свідчить про збільшення обсягу робіт та потреб у робочій силі.

Відпрацьовано одним працівником за рік в середньому скорегувалося майже не відчутно, на -1 день, або -0,46%, що може бути пояснено різними факторами, такими як ефективність робочих процесів та можливі зміни в організації роботи. Середня тривалість робочого дня практично залишилася на одному рівні, з незначним збільшенням на 0,02 години, або 100,2%, що може свідчити про стабільність у цьому показнику.

Середньорічна виручка на одного працівника значно зросла з 357,50 тис. грн. у 2020 році до 642,75 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 285,25 тис. грн. або 179,7%. Це може бути результатом підвищення обсягів роботи або оптимізації процесів, що призвело до збільшення ефективності використання ресурсів.

Середньоденна виручка на одного працівника також значно зросла з 1,67 тис. грн. у 2020 році до 2,99 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 1,32 тис. грн. або 179,0%. Це також може бути наслідком збільшення обсягів роботи або оптимізації процесів.

Середньогодинна виручка на одного працівника зросла з 0,21 тис. грн. у 2020 році до 0,38 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 0,17 тис. грн. або 180,9%. Це свідчить про збільшення ефективності використання робочого часу та можливе підвищення цін на послуги чи товари компанії.

Загалом, можна зазначити, що за даними показниками можна спостерігати позитивну динаміку у продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» з 2020 по 2022 рік, що може бути результатом ефективного управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.6

Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: систематизовано автором на основі документації

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри) демонструє високий рівень плинності, який коливається в межах 30-50%. Це може бути пов'язано з особливостями роботи, такими як велика фізична напруга та специфіка обслуговування клієнтів. Обслуговуючий персонал також має помірний рівень плинності у межах 20-30%. Це може бути пов'язано зі змінами у вимогах до обслуговування клієнтів або можливими шляхами кар'єрного зростання в цій категорії персоналу.

Офісний персонал відзначається низьким рівнем плинності у межах 5-20%. Це може свідчити про стабільність умов праці та можливість розвитку кар'єри в офісному середовищі.

Керівники середньої ланки мають рівень плинності від 8 до 10%. Це може бути пов'язано з високими вимогами до керівництва на цьому рівні та можливістю змін у складі команди для оптимізації управлінських процесів.

Керівники вищої ланки (топ-менеджмент) відзначаються низьким рівнем плинності у межах 0-2%. Це свідчить про стабільність та високий рівень задоволення цією категорією персоналу у компанії.

Загалом, аналіз показників плинності персоналу дозволяє зробити висновок про різноманітність ситуацій у різних категоріях персоналу та вказати на можливі причини, що впливають на ці показники в компанії.

Таблиця 2.7

**Показники укомплектованості персоналу ТОВ «Нова Пошта», 2020-2022
рр., %**

Категорія персоналу	2020р.	2021р.	2022.р
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2
Керівники середньої ланки	90,2	95,8	95,6
Керівники вищої ланки (топ- менеджмент)	98,1	98,3	98,4

Джерело: систематизовано автором на основі документації

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що укомплектованість робочого персоналу (водії, вантажники, кур'єри) зросла з 71,8% у 2020 році до 84,4% у 2022 році. Це свідчить про збільшення чисельності цієї категорії персоналу та покращення умов праці. Укомплектованість обслуговуючого персоналу зросла з 79,2% у 2020 році до 87,0% у 2022 році. Це може бути результатом збільшення попиту на послуги компанії та відповідного збільшення чисельності персоналу.

Укомплектованість офісного персоналу зросла з 84,9% у 2020 році до 92,2% у 2022 році. Це свідчить про покращення умов праці та можливе збільшення вимог до кваліфікації працівників у цій категорії. Укомплектованість керівників середньої ланки зросла з 90,2% у 2020 році до 95,6% у 2022 році. Це може бути наслідком підвищення кваліфікації кадрів та покращення управлінських процесів.

Укомплектованість керівників вищої ланки (топ-менеджменту) залишалася високою та майже не змінювалася, зростаючи лише на 0,3% з 98,1% у 2020 році до 98,4% у 2022 році. Це може свідчити про стабільність управлінського складу та високий рівень кваліфікації у цій категорії. Загалом, можна відзначити позитивну динаміку укомплектованості персоналу у всіх категоріях за розглянутий період, що свідчить про стабільність та розвиток компанії.

Ієрархія цілей в системі управління ТОВ «Нова Пошта» представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ієрархія цілей в системі управління ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Генеральний директор	Начальник відділу збуту	Начальник комерційного відділу	Начальник кадрового відділу
Постановка стратегічних пріоритетів діяльності	1	3	3	3
Регулювання зв'язків між генеральним директором та структурними підрозділами	5	2	2	2
Координація планів, досліджень	5	4	4	4
Питання правової спрямованості	2			
Проблеми технічного характеру	2	2		2
Питання, пов'язані з торгівельною діяльністю організації	2	3	3	3

Джерело: систематизовано автором на основі документації

Значення:

1 – фактична відповідальність;

2 – загальне керівництво;

- 3 – необхідно консультиватись;
- 4 – можна консультиватись;
- 5 – необхідно ставити до відома.

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що генеральний директор відповідає за постановку стратегічних пріоритетів діяльності, що вказує на його фактичну відповідальність у визначенні стратегії компанії. У той же час, інші посадові особи, такі як начальники відділу збуту, комерційного відділу та кадрового відділу, мають важливу роль у регулюванні зв'язків усередині компанії та координації планів та досліджень, що свідчить про загальне керівництво на цих позиціях.

Також, ієрархія цілей відображає важливість консультацій та співпраці між різними підрозділами компанії, а також необхідність уваги до питань, пов'язаних з торгівельною діяльністю та технічними аспектами, що підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління

Кожен відділ у ТОВ «Нова Пошта» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної торгової діяльності. Відділ збуту відповідає за просування товарів каналами розподілу, комерційний відділ - за фінансові питання, а відділ кадрів - за підвищення якості персоналу. Важливою є самореалізація особистості через професійну діяльність, яка включає чотири етапи: ознайомлення з роботою, репродуктивний, репродуктивно-продуктивний та продуктивний етапи.

Кожен відділ ТОВ «Нова Пошта» важливий для ефективної торгової діяльності. Відділ збуту просуває товари, комерційний відділ вирішує фінансові питання, а відділ кадрів покращує якість персоналу. Самореалізація особистості у професійній діяльності проходить чотири етапи: ознайомлення, репродуктивний, репродуктивно-продуктивний і продуктивний.

З таблиці 2.9 видно, що Фонд робочого часу зросла з 262 люд.-год у 2020 році до 265 люд.-год у 2022 році, що свідчить про збільшення доступного часу для працівників компанії.

Відпрацьований час виявився найвищим у 2020 році (220,1 люд.-год), але зменшився до 215,3 люд.-год у 2022 році. Це може бути пов'язано з різними

факторами, такими як зміни в організації робочого процесу або збільшення кількості невідпрацьованого часу.

Таблиця 2.9

Динаміка використання робочого часу одним працівником у ТОВ «Нова Пошта», люд.-год.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р., %
Фонд робочого часу, усього	262	263	265	101,15
Відпрацьований час	220,1	220,2	215,3	97,82
Частка відпрацьованого часу в загальному фонді, %	84,01	83,73	81,25	96,71
Невідпрацьований час	41,9	42,8	49,7	118,62
З нього з причин:				
– щорічних відпусток (основних та додаткових)	19	20	18	94,74
– тимчасової непрацездатності	-	-	-	-
– відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	7	7	12,5	178,57
– переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	9,4	9,5	9,5	101,06
– інших причин	3,6	3,5	3,8	105,56

Джерело: систематизовано автором на основі документації

Частка відпрацьованого часу в загальному фонді показує зниження з 84,01% у 2020 році до 81,25% у 2022 році. Це може вказувати на збільшення невідпрацьованого часу працівників компанії. Невідпрацьований час зросла з 41,9 люд.-год у 2020 році до 49,7 люд.-год у 2022 році. Це може бути наслідком збільшення кількості відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін та інших причин, які призвели до зменшення відпрацьованого часу.

У цілому, можна сказати, що компанія має потенціал для оптимізації використання робочого часу своїми працівниками, щоб збільшити продуктивність та ефективність діяльності.

Значним досягненням системи управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта» є його включення до двадцятки найбажаніших роботодавців України у 2018 році за версією міжнародного HR-порталу Headhunter Ukraine. Цей рейтинг відображає увагу шукачів роботи до різних аспектів працевлаштування, таких як розмір заробітної плати, можливості професійного розвитку, зміст та обсяг роботи, та особистість менеджера.

Загальна стратегія компанії полягає в наданні клієнтам найкращого сервісу та постійному підвищенні ефективності роботи. Основні цінності компанії - це клієнти, співробітники, технології та ефективність. На 2023-2024 роки відділ кадрів має за мету мотивувати співробітників на досягнення стратегічних цілей, створити систему об'єктивної оцінки діяльності, розвинути справедливую систему винагороди та заохочення, а також забезпечити кар'єрний розвиток працівників.

З 2020 року департамент запровадив покращену систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPC, яка проводиться кожні півроку. Головна мета цієї системи - встановлення відкритого та чесного діалогу з працівниками, прослуховування їхніх думок та постійне удосконалення аспектів, що важливі для них.

Одним з ключових завдань на 2023 рік є створення умов для зростання та розвитку працівників у компанії при збереженні балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Це важке завдання великій, динамічно розвиваючійся компанії. Проте нові технології, оновлення бізнес-процесів та створення можливостей для кар'єрного зростання працівників з урахуванням сучасних тенденцій допомагають у цьому.

Кожного року проводиться оцінка кандидатів для підвищення на основі результатів навчання та практичної роботи. Велике значення для розвитку їхньої творчої діяльності та результатів праці має систематичне оцінювання кадрів. Об'єктивність оцінки значно покращується завдяки періодично проведеним атестаціям, які встановлюють якості працівника та ступінь відповідності його кваліфікації вимогам посади.

Атестація проводиться з метою оптимізації використання керівників і спеціалістів, підвищення ефективності їх роботи та відповідальності, а також сприяння подальшому вдосконаленню підбору та навчання персоналу. Умови та графік атестації повідомляються працівникам заздалегідь, а сам процес передуює підготовча робота, що полягає в подальшому вдосконаленні структури управління підприємством та його підрозділів на основі удосконалення організації праці та впровадження науково обґрунтованих норм і чисельних нормативів. Один з ключових етапів атестації - підготовка характеристик, які складає безпосередній керівник кожного атестованого працівника. У цих характеристиках враховуються такі питання, як: особистий внесок у виконання планів роботи підприємства або підрозділу; сприяння науково-технічному прогресу; покращення ефективності виробництва та якості продукції; удосконалення організації праці; виявлення ініціативи та творчості; дотримання трудової дисципліни та кваліфікаційного рівня; участь у громадському житті. Ці характеристики об'єктивно відображають сильні та слабкі сторони працівника згідно з вимогами, що ставляться до його посади.

Атестаційна комісія виставляє працівнику одну з таких оцінок: відповідає займаній посаді; відповідає за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій комісії з переатестацією через рік; не відповідає займаній посаді. Крім того, комісія рекомендує фінансування або заохочення за досягнуті успіхи, переведення на іншу роботу, звільнення, підвищення кваліфікації чи інші заходи. Обговорення успіхів і недоліків працівника проводиться в атмосфері принциповості та доброзичливості, щоб максимально підвищити об'єктивність оцінок і, в разі потреби, покращити їхню роботу та кваліфікацію.

Рішення щодо результатів атестації приймаються Генеральним директором Товариства та членами Ради директорів. У відповідних випадках може бути проведено переведення на іншу роботу, звільнення або підвищення кваліфікації працівника. Взагалі, оцінка керівників та спеціалістів під час атестації спрямована на визначення їхньої відповідності вимогам посади та подальше поліпшення їхньої роботи.

Для оцінки особистісних якостей корисно порівняти їх з ідеальними характеристиками, визначеними у кваліфікаційно-посадовій моделі для даної посади. Крім того, оцінку можна провести порівнюючи працівника з іншими колегами. Оцінка включає аналіз витраченого часу порівняно з нормативом і складності роботи. У процесі оцінки результатів працівника оцінюється його внесок у загальні результати роботи підрозділу та компанії в цілому. Підсумкова оцінка є комплексною і враховує як особисті якості працівника, так і його роботу та досягнення.

Для забезпечення об'єктивності оцінки залучаються різні члени команди. Колективна оцінка допомагає уникнути однобічності та упередженості. Для забезпечення об'єктивності оцінки також використовується ретельно розроблена процедура, включаючи місце проведення, учасників, періодичність та процедури оцінювання. У ТОВ «Нова Пошта» атестація працівників проходить у кілька етапів, включаючи підготовку, саму атестацію та підведення підсумків. Підготовчий етап включає розробку плану, підбір методів оцінювання, ознайомлення працівників з умовами атестації та створення необхідної документації.

На етапі атестації кожен працівник заповнює форму оцінки, яку потім переглядає його безпосередній керівник. Атестаційна комісія розглядає ці матеріали та виносить рішення про відповідність працівника його посаді.

Протокол засідання атестаційної комісії ТОВ «Нова Пошта» оформляє результати обговорення. У системі ТОВ «Нова Пошта» існують об'єктивні та суб'єктивні фактори, які спричиняють недоліки в процесі сертифікації. Експерти відзначають декілька проблем:

- 1) Деякі експерти вбачають проблему у наданні негативного відгуку про працівника членами атестаційної комісії, що може бути результатом помилкових оцінок або низької результативності працівників.

- 2) Виникає спротив стосовно побудови об'єктивної системи оцінки працівників у зв'язку з можливими негативними наслідками, такими як звільнення, пониження в посаді та інші санкції.

3) Низький рівень інформованості керівників ТОВ «Нова Пошта» може вплинути на недоосвічене використання результатів оцінки персоналу.

Щодо основних елементів системи оцінки персоналу в ТОВ «Нова Пошта», відзначається наступне:

- Процедури сертифікації є фрагментарними та неінтегрованими, що ускладнює їх ефективність і часто робить безплідними.

- Система не повністю інтегрована в систему управління кадровими ресурсами підприємства і не забезпечує комплексну інтеграцію в загальну систему управління.

У зв'язку з цим, практика атестації в ТОВ «Нова Пошта» потребує коригування, зокрема, розробки системи оцінки діяльності персоналу, яка б враховувала цільові орієнтири організації та сприяла її подальшому розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка напрямів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства

Формування кадрового потенціалу в організації - це процес, що включає кілька етапів, які виконуються послідовно для забезпечення компанії кваліфікованими, талановитими та мотивованими співробітниками. Перший етап - аналіз потреб організації, де визначаються необхідність вакансій і професійні якості працівників.

Наступний - розробка стратегії формування кадрового потенціалу, яка визначає джерела кадрів та методи їхнього підбору, навчання та розвитку. Далі йде пошук кандидатів, використовуючи різні методи. Навчання та розвиток працівників є важливою частиною цього процесу.

Друга стадія - пошук та підбір співробітників, що є ключовим елементом управління кадровими ресурсами. Розвиток ресурсів персоналу є важливою умовою для ефективного кадрового потенціалу, що передбачає постійний процес розвитку працівників з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. (табл. 3.1).

Розвиток ресурсів персоналу є стратегічним завданням для підприємства, спрямованим на підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку у майбутньому. Цей процес включає кілька ключових етапів, починаючи з виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу, далі - визначення пріоритетів, вибір методів і форм навчання, та завершується оцінкою результатів.

Щоб досягти успіху в розвитку кадрів, підприємствам слід використовувати різноманітні методи, такі як навчання, тренінги, семінари, воркшопи, онлайн-курси та інші форми професійного зростання. Крім того,

важливо забезпечити працівникам доступ до необхідної інформації, знань та навичок, які допоможуть їм виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Таблиця 3.1

Проблеми управління трудовими ресурсами у ТОВ «Нова Пошта» та шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи їх усунення	Пояснення
Психологічний клімат характеризується низьким рівнем підготовленості до спільної діяльності, низькою спрямованістю на спільну справу, низьким рівнем згуртованості.	Розвиток дружніх стосунків у колективі	- необхідно сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства; - відвідування співробітниками тренінгів зі стресостійкості
Висока плинність кадрів через неефективну систему оплати праці	Розробка ефективної системи оплати праці	- Запровадити систему оплати праці на основі КРІ; - розробка індивідуальних кар'єрних стратегій
В організації рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу	Проведення навчання персоналу	- навчати як керівний, а й обслуговуючий персонал; - залучення нових кваліфікованих працівників; - розробка програми адаптації персоналу

Джерело: складено автором

Під час розвитку ресурсів персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його рівень професійної підготовки та особисті потреби. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного співробітника та максимізувати його потенціал.

Аналізуючи результати анонімного опитування співробітників за грудень 2022 року, можна виділити, що лише 35% опитаних влаштовані розміром своєї зарплати, у той час як 55% відчують незадоволення цим показником.

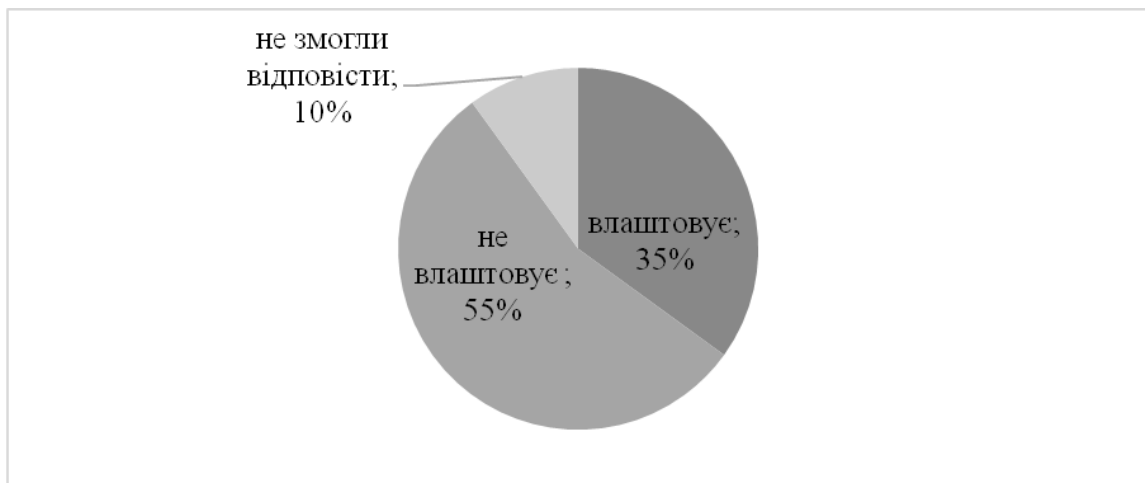


Рис. 3.1. Задоволеність працівників ТОВ «Нова Пошта» заробітною платою
Джерело: побудовано автором

- перспективи службового та професійного зростання на підприємстві бачать 38%, а не бачать – лише 15%. Це залежить від середнього віку працівників.

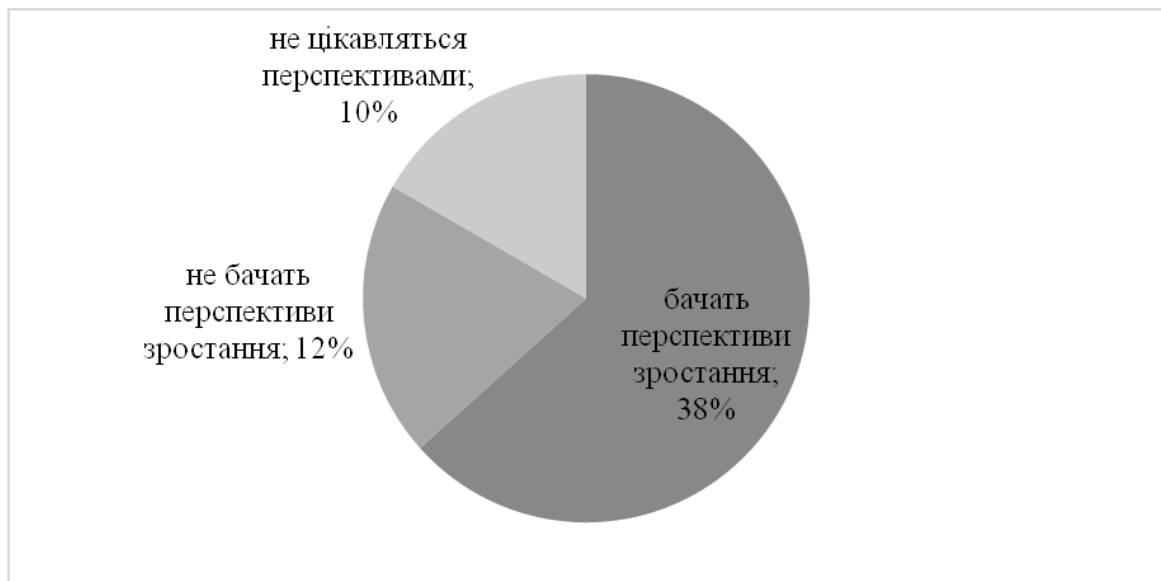


Рис. 3.2. Думка працівників щодо перспектив професійного зростання
Джерело: побудовано автором

Взаємини з керівництвом задовольняють лише 67% опитаних. А більшою мірою задовольняють – 25%.

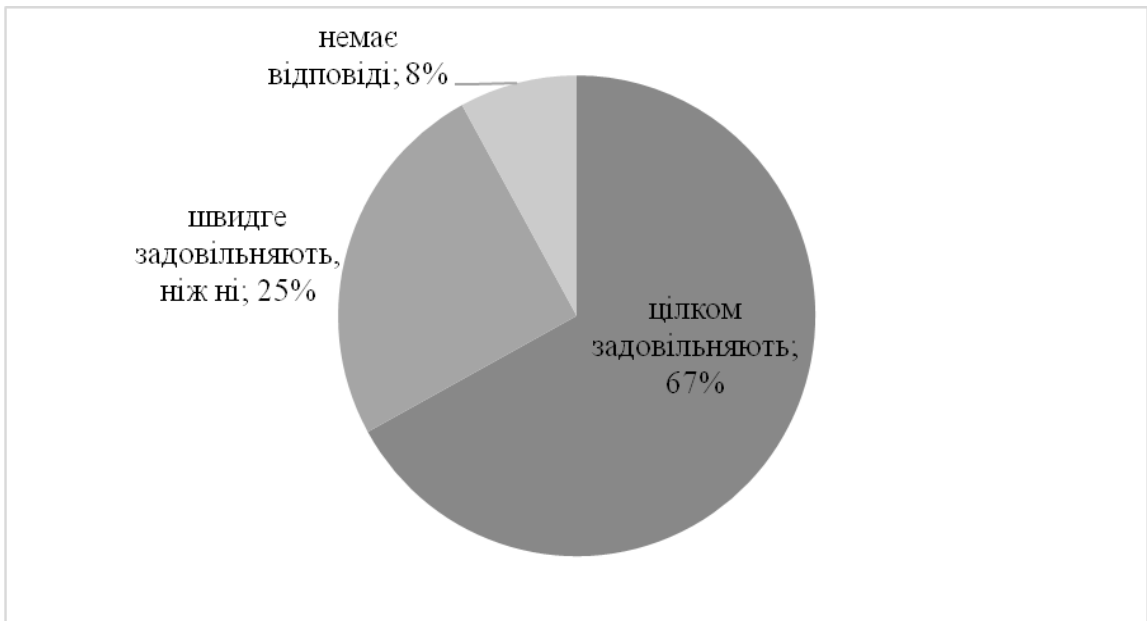


Рис. 3.3. Думки працівників про взаємини з керівництвом

Джерело: побудовано автором

Перед керівництвом підприємства стоїть завдання підтримки та збереження культури, також завдання вдосконалення та зміни.

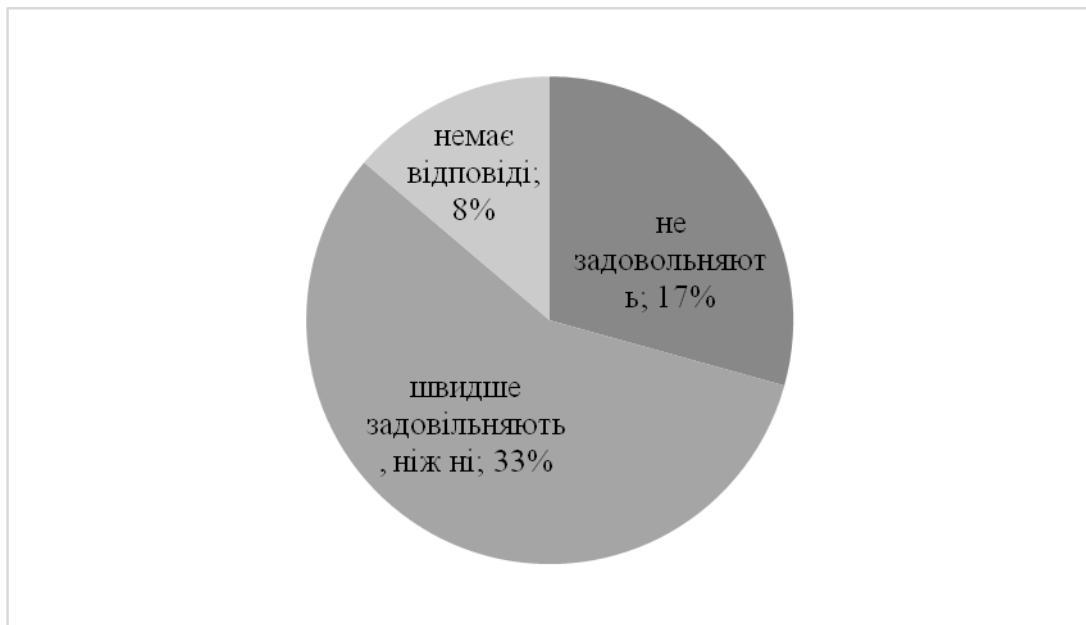


Рис. 3.4. Думки співробітників щодо відповідальності та важливості виконуваної роботи

Джерело: побудовано автором

Організація активно працює над управлінням своєю організаційною культурою, використовуючи два основні підходи. Перший полягає в тому, що керівництво демонструє свої цінності та прикладає особисті зусилля для втілення їх у життя. Цей підхід сприяє виникненню ентузіазму серед працівників та сприяє поширенню фундаментальних цінностей компанії. Другий підхід включає маніпулювання символікою та матеріальними об'єктами, що представляють культуру підприємства. Цей підхід зосереджений на деталях реального життя в організації та спрямований на відчуття їхнього впливу на культуру компанії.

На сьогоднішній день організаційна культура підприємства відповідає його цілям та місії. Однак з урахуванням швидкого темпу змін у бізнес-середовищі важливо проводити систематичну діагностику культури організації та вносити корективи до її структури.

Можливі труднощі при зміні культури, адже це не завдання, що вирішується швидко. Навіть у молодій компанії, де цінності ще не сформувалися, зміна культури вимагає часу та відданості. Стабільність та впевненість у собі працівників також відіграють ключову роль у цьому процесі.

Високий рівень організаційної культури в ТОВ «Нова Пошта» характеризується такими аспектами, як високе почуття обов'язку та відповідальності, позитивне ставлення до людської особистості, відповідальне ставлення до своїх обов'язків, а також орієнтація на взаємодопомогу та співпрацю

3.2. Планування та впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства

Управлінський стиль у ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як демократичний, що проявляється на всіх рівнях організації. Цей стиль має свої переваги та недоліки. З одного боку, він сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння та співпраці, забезпечуючи працівників необхідними

ресурсами для оптимальної роботи. З іншого боку, демократичне керівництво може призвести до недостатнього контролю та втручання у діяльність підрозділів.

Керівництво ТОВ «Нова Пошта» переважно виступає в ролі посередника, забезпечуючи працівників необхідними ресурсами та інформацією, але мінімально втручаючись у їхню роботу. Такий підхід може вказувати на потурання або пасивний стиль керівництва.

На підприємстві поки що не сформувалися стійкі ритуали та традиції, які є важливою складовою корпоративної культури. Взаємозв'язок між підрозділами компанії досить сильний, але існують певні відділи, де він може бути слабшим. Це може негативно впливати на організаційну культуру та результативність підприємства в цілому [33].

Потрібно звернути увагу на внутрішньоколективну комунікацію, оскільки її недостатність може призвести до нестачі інформації у співробітників та сприяти поширенню чуток. Це може призвести до відчуття самотності та відчуженості серед працівників.

Особливо це може вплинути на керівництво середнього рівня та основних працівників, які є основою будь-якої організації та мають більше кваліфікації, ініціативи та активності.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити систему мотивації, оскільки деякі працівники можуть бути слабо мотивовані морально. Деяким співробітникам може бути важливе лише нематеріальне заохочення, що стає показником їх успіху.

Також важливо використовувати системні та процесні підходи до організаційної культури, а не лише окремі елементи цих підходів.

Враховуючи вищенаведене, удосконалення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» може бути досягнуто за умови привлечення спеціалістів або консультантів, які мають новий погляд на ситуацію, а також за умови використання систем моніторингу, які вже успішно застосовуються у західних

компаніях, наприклад, моніторингу корпоративної культури під назвою Engagement.

За перекладом, термін "engagement" означає залучення, зацікавленість, зобов'язання та включення. У контексті консалтингової служби ТОВ «Нова Пошта» це відображається у застосуванні різноманітних методів, таких як опитування та тести, для привертання уваги співробітників та оцінки їхньої зацікавленості та залученості до діяльності.

Для досягнення максимального результату у вдосконаленні організаційної культури важливо проводити ці заходи комплексно, використовуючи сучасні методики контролю та управління. Регулювання графіка роботи, підтримка корпоративної культури, належне оформлення робочого місця та створення сприятливого внутрішнього та зовнішнього іміджу є основними завданнями формування корпоративної культури в ТОВ «Нова Пошта».

Основною метою діяльності ТОВ «Нова Пошта» є отримання максимального прибутку, задовольняючи соціальні та матеріальні потреби його учасників. Формування організаційної культури розпочалося на етапі зародження підприємства і продовжується через комплекс заходів щодо структурної перебудови та адаптації діяльності до умов ринкових відносин.

Високий рівень організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» відображається у високому почутті обов'язку та відповідальності працівників, позитивному ставленні до людської особистості, відповідальному ставленні до своїх обов'язків та орієнтації на пріоритет власних та загальних потреб.

Під час аналізу організаційної структури виявлено, що головними проблемами є:

- 1) Відсутність програми розвитку, що спричиняє швидке старіння колективу та відсутність мотивації у молодих фахівців працювати на підприємстві.

- 2) Низька якість культурної організації, через яку співробітники не бачать подальшого розвитку та перспектив на підприємстві. Покращення трудового

процесу передбачає не лише вирішення робочих завдань, але й проведення невеликих розважальних та пізнавальних заходів.

3) Відсутність нормативної бази, що ускладнює розширення організаційної культури. Відставання російської науки та промисловості порівняно з європейськими компаніями ускладнює цей процес.

Для успішного розвитку організаційної культури необхідно активне залучення керівництва на всіх рівнях. Керівник повинен бути відповідальним за стан організаційної культури у своєму відділі. Для проведення аналізу організаційної культури та визначення шляхів її удосконалення рекомендується створювати експертні групи, до складу яких входять менеджери, провідні фахівці, неформальні лідери підприємства, а також представники профспілок та споживачів.

Організаційна культура повинна бути основним об'єктом проектування. Підприємство має планувати саме себе, зокрема визначати ціннісні орієнтації, ставлення керівників до підлеглих, стиль поведінки та взаємини працівників. Для реалізації запропонованих заходів необхідно вдосконалювати підприємство та його працівників.

Для забезпечення успішності програми розвитку організаційної культури важливо залучити якомога більше працівників усіх підрозділів до обговорення та розробки. Такий підхід сприятиме встановленню почуття співучасті та конкретних етапів роботи з розвитку організаційної культури.

Корпоративна культура ТОВ "Нова Пошта" спрямована на досягнення високих результатів через управління людськими ресурсами, підвищення лояльності працівників та ефективності виробничого менеджменту. Місія полягає в формуванні корпоративного середовища, що дозволяє гнучко реагувати на зміну стратегічних завдань та залучати потенціал співробітників до їх вирішення.

Для покращення організаційної культури пропонуються наступні етапи:

- 1) Оцінка якості корпоративної культури.
- 2) Розробка нормативної бази для розвитку культури.

3) Розробка програми розвитку, включаючи використання гасел, рольове моделювання та приклад ділового стилю керівництва.

Стилем управління виступає один із найважливіших елементів управління та теорії корпоративної культури. У разі підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно переглянути стиль управління більш демократичний. Керівництво має стати лідером для оточуючих.

Заходи, які мають бути спрямовані на покращення стилю керівництва:

- запровадити наради директора з керівниками підрозділів, де будуть оголошуватися довгострокові та короткострокові цілі підприємства, стан справ на підприємстві тощо.

- проводити заходи щодо покращення психологічного клімату – керівництво має спілкуватися зі своїми підлеглими, цікавитись робочою ситуацією;

- використовувати зовнішні міфи та символи, що включають систему заохочення, критерії, статусні символи, що є основою кадрових рішень.

Під час формування корпоративної культури та підтримки в організації важливо створити символи та міфи, що відображають її цінності. Оцінка праці повинна бути об'єктивною, щоб уникнути відчуття несправедливості серед працівників. Кадрова політика включає звільнення, найм, ведення особових справ та розрахунок заробітної плати. У ТОВ "Нова Пошта" керівництво прагне бути прикладом ділового стилю, підтримувати порядок на роботі та мотивувати персонал. Для покращення корпоративної культури пропонується:

1) Забезпечити прозорість інформаційних потоків.

2) Не застосовувати метод регламентації діяльності, оскільки він суперечить цінностям компанії.

3) Мотивувати персонал, акцентуючи увагу на психологічній мотивації.

4) Регулювати конфлікти та поліпшити адаптацію нових працівників за допомогою спеціальних програм та процедур.

5) Впроваджувати заходи для покращення норм поведінки, включаючи введення корпоративного кодексу та створення єдиного корпоративного стилю.

б) Створити стандарт інформування співробітників для підтримки внутрішніх комунікацій.

Цей шлях змін організаційної структури є характерним для вітчизняних підприємств та інших країн пострадянського простору. Його викликано декількома причинами: високими цінами в країнах соціалістичного табору, необхідністю досягнення істинної організаційної культури та усвідомленням споживачами того, що зовнішній вигляд не відображає принципів та сутності діяльності організації.

Для досягнення цілей з розвитку організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» рекомендується впровадження таких заходів:

- організація семінарів та тренінгів з підвищення якості послуг;
- проведення круглих столів для обміну досвідом як всередині підприємства, так і з іншими компаніями галузі;
- запровадження курсів з підвищення кваліфікації та освіти співробітників.

Для підвищення загального стажу роботи і зменшення текучості кадрів, керівництву ТОВ «Нова Пошта» необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість працівників. Основні інструменти професійного розвитку персоналу включають нові завдання, обмін досвідом, самостійну роботу, інструменти оцінки працівника, тренінги, електронні курси, навчання від інших та від інших, а також вивчення книг, журналів і статей.

Проект розвитку комунікаційної та інноваційної культури для ТОВ «Нова Пошта» може включати декілька ключових ініціатив, які спрямовані на підвищення внутрішньої взаємодії між співробітниками, стимулювання інноваційного мислення та підвищення загального рівня задоволеності працею. Серед них можуть бути створення простору для обміну ідеями, експериментування та розвитку нових проектів, а також створення інноваційного хабу, що сприятиме креативності та співпраці серед співробітників.

Ключові етапи впровадження проекту представлені на рис. 3.5.

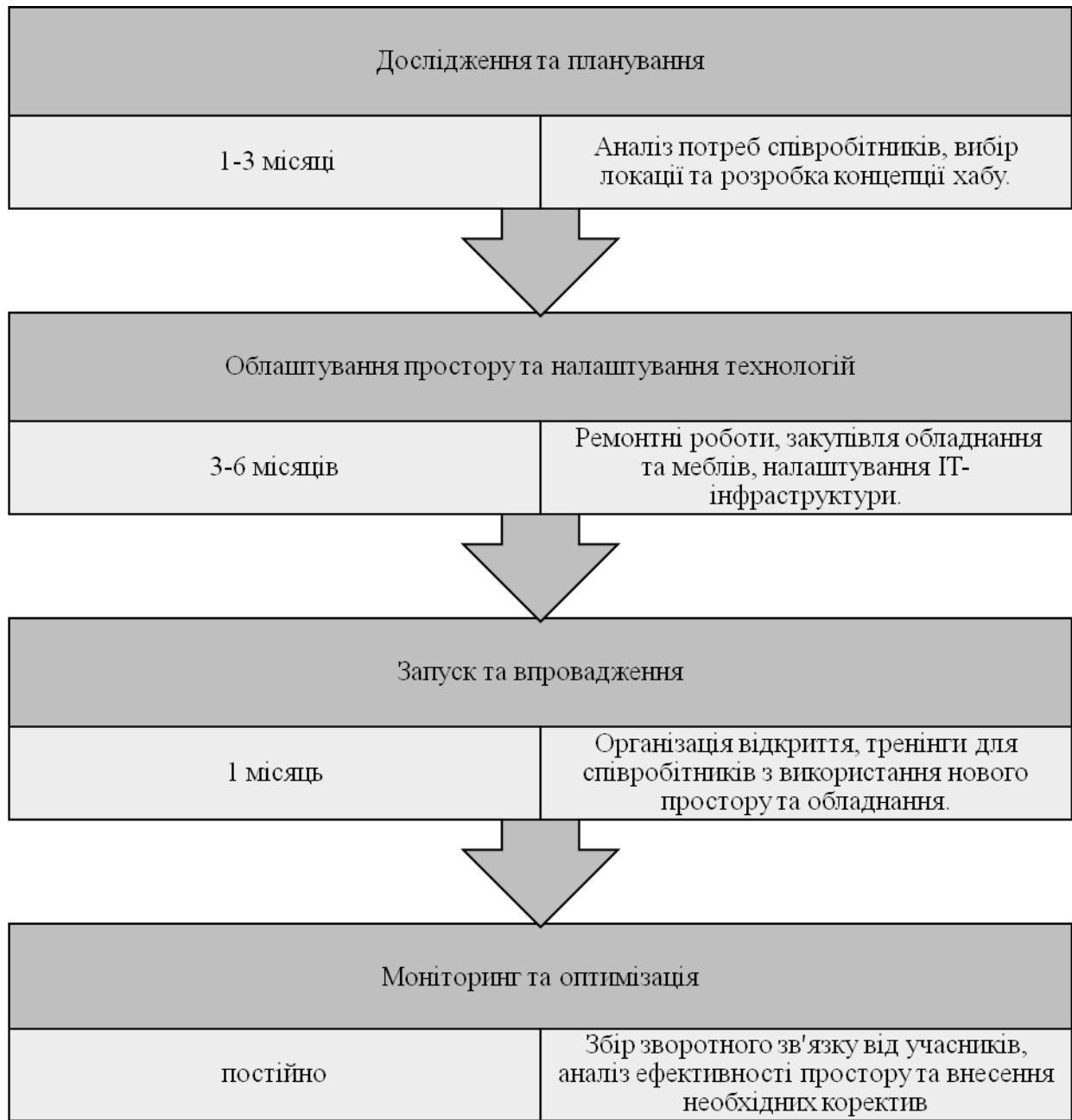


Рис. 3.5. Ключові етапи впровадження

Джерело: побудовано автором

Створення інноваційного хабу не тільки сприятиме розвитку нових ідей і проектів в ТОВ «Нова Пошта» але й стане місцем залучення талантів і зміцнення корпоративної культури.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства

Штучний інтелект може стати основою для створення цифрової платформи, що поліпшить проблемні аспекти компанії та принесе новий підхід до її внутрішньої взаємодії. Використання такої платформи сприятиме контролю та адаптації, спростить усвідомлення нових технологій та зменшить рутинні завдання для працівників. Менеджери матимуть змогу використовувати цю платформу для формування ефективних команд, розподілу завдань та оптимізації робочих процесів.

Створення окремого підрозділу для розробки та підтримки додатку з використанням сенйор-спеціаліста з штучного інтелекту є важливим кроком для забезпечення успішності проекту. Це дозволить не лише ефективно впровадити та адаптувати нові технології до специфіки діяльності ТОВ «Нова Пошта», а й гарантувати безперебійну роботу та високу ефективність використання додатку.

Орієнтований бюджет проекту буде включати витрати на хмарні сервери, оплату праці розробників та спеціалістів, витрати на інтеграцію та тестування додатку, а також супутні витрати на підтримку та оптимізацію системи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Потреба та вартість серверних потужностей для реалізації проекту

Назва кластеру	Кількість віртуальних машин	Виділена оперативна пам'ять, гб	Обсяг даних на VM, тб	Вартість в місяць, дол	Вартість в місяць, грн
Збір та зберігання	5	128	15	4 621,00	170237,64
Аналітика	6	64	15	5 545,20	204285,168
Бекап	4	64	15	3 696,80	136190,112
Всього	15	-	-	13863	510712,92

Джерело: складено автором на основі документації

З урахуванням потенціалу для підвищення ефективності та оптимізації діяльності компанії, інвестиції у розробку та впровадження такого застосунку можуть принести значні довгострокові вигоди для ТОВ «Нова Пошта». Можливості системи дозволяють впроваджувати програмні інновації повністю та забезпечують якісний аналіз і захист від перевантажень та збоїв.

Компанія має намір найняти сім основних категорій працівників для реалізації проекту, з можливістю розширення команди за потребою. Основні ролі включають фахівця для інтерпретації завдань, Project-менеджера для організації та дотримання дедлайнів, розробників, тестувальника і дизайнера для створення імплементації інтерфейсу користувача.

Таблиця 3.3

Додаткові працівники, що потрібні для реалізації проекту

Учасники проекту	Заробітна плата, грн/міс.
Project-менеджер	40 000
Data Science, AI engineer	100 000
Front-end розробник	45 000
Back-end розробник	50 000
Веб-дизайнер	25 000
DevOps	55 000
QA engineer	20 000
Всього	335 000

Джерело: складено автором на основі документації

В таблиці 3.3 представлено перелік ключових спеціалістів, необхідних для старту проекту. Однак, з розвитком проекту, введенням нових ідей та розширенням функціональності, компанії буде потрібно залучати додаткових працівників для ефективної підтримки застосунку. Певні спеціалізовані ролі можуть бути не включені, оскільки ТОВ «Нова Пошта» має власний ІТ-відділ, який може бути мобілізований за потреби.

Визначення обсягу операцій, що оброблятимуться за допомогою штучного інтелекту за годину, є ключовим для оцінки вартості проекту:

$$\text{Годинний обсяг транзакцій} = \text{кількість співробітників} * \text{основні параметри аналітики}$$

(3.1)

Обсяг транзакцій за годину складає 91800 транзакцій, виходячи з загальної кількості співробітників (10200) та дев'яти ключових критеріїв аналізу. Відтак, місячний обсяг транзакцій можна розрахувати так:

$$\text{Місячний обсяг транзакцій} = \text{годинний обсяг транзакцій} * \text{кількість робочих годин на день} * \text{кількість робочих днів у місяці}$$

(3.2)

Місячний обсяг транзакцій = 91800 * 25 = 27 540 000 транзакцій на місяць

Ці розрахунки базуються на припущенні, що середня тривалість робочого дня становить 10 годин, а робочих днів в місяці - 25.

Витрати на використання штучного інтелекту, зокрема за допомогою Microsoft Azure Cognitive Services, детально представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість використання Microsoft Azure Cognitive Services

Час	Кількість, тис транз	Вартість за тисячу транзакцій, дол	Вартість за транзакції, дол	Загальна вартість, грн
1 год	91	1,40	128	4734
1 день	1101		1542	56816
1 місяць	27540		38556	1420403
1 рік	330480		462672	17044836

Джерело: складено автором на основі документації

З позиції керівництва, розгляд використання інтелектуальних асистентів на основі штучного інтелекту є стратегічним кроком для оптимізації процесів і підвищення ефективності роботи співробітників. Наявність численних сервісів, що пропонують API для інтеграції розумних асистентів, дозволяє не тільки

отримувати загальнодоступні дані, але й використовувати специфічну для компанії інформацію.

Оплата за використання моделі базується на обсязі оброблених даних, вимірюваному в токенах, де 1000 токенів прирівнюється до приблизно 750 слів. Встановлення ліміту в 4000 токенів на день на одного працівника дозволяє задовольнити практично всі поточні потреби в інформації. Це робить інвестиції в інтелектуального асистента обґрунтованим і вартісно-ефективним рішенням, витрати на яке детально викладені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість використання OpenAI Curie Model

Час	Транзакцій на користувача в день	Кількість всього, тис транз	Вартість за тисячу транзакцій, дол	Вартість за транзакції, дол	Загальна вартість, грн
1 день	4000	40800	0,015	612	22546
1 тиждень	24000	285600		4284	157822
1 місяць	96000	1142400		17136	631290
1 рік	1152000	13708800		205632	7575482

Джерело: складено автором на основі документації

Впровадження такої технології вимагає від управління компанії уважного підходу до адаптації та інтеграції системи, але перспектива значного підвищення продуктивності та зручності робочих процесів повністю виправдовує ці зусилля та вкладення ресурсів.

З наданих розрахунків можна зробити висновок, що загальна вартість використання подібної технології у сфері діяльності компанії складає 157822 грн. Це значення становить суттєву частину від загальних витрат. Однак, відчутним плюсом є те, що компанія одержує вже готовий, надійний та безпечний інструмент, який спростить роботу працівників.

Розглядаючи супутні витрати, слід відзначити, що для успішності проєкту важливо виділити 4% від загальної суми на можливі додаткові аспекти та проблеми, з якими може стикнутися команда.

Запропоновано впровадження проєкту на базі штучного інтелекту для покращення інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта». Проєкт передбачає залучення додаткових компаній для надання послуг у галузі цифрових технологій та хмарного обладнання. Для реалізації проєкту було обрано модель залучення додаткових експертних компаній, які надають послуги у галузі цифрових технологій та хмарного обладнання.

Були визначені основні елементи витрат для реалізації проєкту, розраховані витрати на кожен аспект впровадження та сформовано рекомендовану команду для реалізації проєкту. Загальні щомісячні витрати складають 3013302 грн, причому найбільшу частину з них становить аналітична складова. Очікується збільшення ефективності на 14-20% та зменшення плинності кадрів завдяки аналізу та покращенню адаптації працівників. Аналітика роботи співробітників допомагає виявляти слабкі місця та нераціональне використання ресурсів для підвищення ефективності

Аналізуючи дані, можна виявити нераціональне використання ресурсів, наприклад, часу, матеріалів, енергії. Це сприяє вживанню заходів щодо зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів (рис. 3.6).

Підвищення продуктивності та оптимізація витрат компанії часто залежать від ефективності та відповідальності персоналу, який є ключовим активом. Використання аналітичних інструментів для моніторингу дозволяє виявляти нові можливості та тренди, що можуть стати основою для розробки нових або удосконалення існуючих продуктів. Це сприяє створенню інноваційного середовища та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Автоматизація процесу моніторингу підвищує прозорість робочих процесів та мінімізує вплив людського фактору, що робить систему більш ефективною та відкритою. Це дозволяє керівництву та працівникам отримати

повне уявлення про вплив їхніх дій на компанію та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

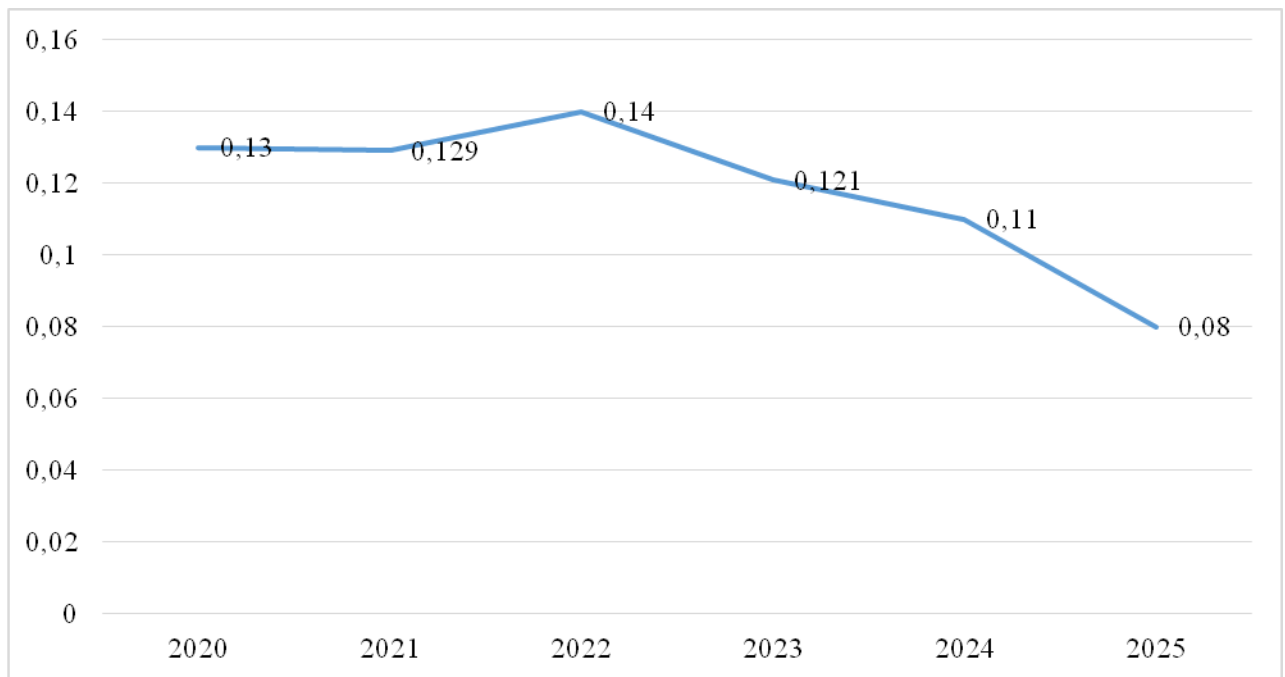


Рис. 3.6. Тенденція зміни плинності кадрів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2025 рік

Джерело: побудовано автором

Оцінка контролю та аналізу є важливою для визначення потенціалу та кваліфікації співробітників. Завдяки підвищенню продуктивності персоналу на 14-20%, компанія може оптимізувати використання інтелектуального капіталу без втрати якості та ефективності роботи, а в разі необхідності - знизити витрати на оплату праці.

Для ТОВ «Нова Пошта» важливо впровадити інноваційні рішення, щоб виявити слабкі місця в роботі персоналу та надати можливості для їхнього навчання та підвищення кваліфікації. Інтеграція цих рішень у систему оцінки співробітників допоможе створити прозорий і відкритий простір для здорової конкуренції та ефективної взаємодії між підрозділами. Згідно з дослідженням ІВС, компанії щороку втрачають 20-30% прибутку через неефективність своїх співробітників і бізнес-процесів.

Незважаючи на вжиті заходи, без додаткового контролю та аналітики близько 20% ресурсів залишаються невикористаними на повну силу або не

зацікавленими у роботі за спеціальністю. Це особливо помітно при дистанційній роботі, яка стала нормою після пандемії.

У результаті, компанія має щонайменше 20% співробітників, які не відповідають її цілям та не здатні досягти необхідних результатів. Реалізація проекту дозволить знайти та залучити їх до навчання або скоротити. Подальший аналіз демонструє потенційні можливості для покращення інтелектуального капіталу компанії та економічні переваги від впровадження проекту.

У стратегічному плануванні бренду роботодавця неефективність може бути не лише через небажання працювати, а й через наявні проблеми, які можна вирішити через навчання та адаптацію. З впровадженням аналітики та навчального плану можна вирішити існуючі проблеми, що перешкоджають продуктивності співробітників, тим самим покращуючи ефективність ресурсів та вирішуючи виявлені проблеми за допомогою корпоративного навчання та підтримки.

Запропонований проект може дозволити компанії ідентифікувати та зберегти до 70% менш ефективних співробітників, що призведе до покращення ефективності понад 1400 осіб та скорочення додаткових 600 для оптимізації використання фінансів. Оптимізація витрат на персонал може досягти 12000 тис. грн за місяць і 144000 тис. грн за рік. Час окупності інвестицій оцінюється у 3 місяці, що робить запуск проекту обґрунтованим і доцільним для ТОВ «Нова Пошта».

Отже, автоматизація процесу моніторингу у ТОВ «Нова Пошта» приведе до підвищення прозорості та ефективності робочих процесів, що в свою чергу допоможе у покращенні управління персоналом та прийнятті обґрунтованих рішень на основі даних. Оцінка контролю та аналізу сприятиме оптимізації використання інтелектуального капіталу, зниженню витрат на оплату праці та підвищенню продуктивності персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі досліджено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутність, цілі та основні напрями управління кадровими ресурсами підприємства; визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на управління кадровими ресурсами підприємства; розглянуто теоретичні засади управління кадровими ресурсами підприємства.

У другому розділі роботи охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта» в ринкових умовах; оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»; оцінено управління кадровими ресурсами ТОВ «Нова Пошта».

У третьому розділі роботи Розроблено напрями удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства, розглянути планування та впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства та обґрунтовано економічну ефективність впровадження заходів удосконалення управління кадровими ресурсами підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показує, що процеси у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу не розвинуті належним чином, що може негативно впливати на компетентність та ефективність працівників. Варто відзначити, що компанія обмежено проводить заходи з цих питань, а також формування кадрового резерву та підбору персоналу.

При аналізі організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» слід зазначити, що організаційна культура компанії належить до позитивної за такими критеріями, як рівень впливу результатів праці, ступінь укоріненості вірувань та цінностей, характер взаємовідносин до культури завдання та рівень впливу підсумків праці.

Кадрова політика компанії визначається як відкрито-пасивна, оскільки відсутня чітко виражена програма управління кадровими ресурсами. Діяльність у цій сфері обмежується в основному роботою з документами та іншими рутинними завданнями. У сфері торгівлі більш сприятливим є закритий превентивний тип кадрової політики. Лінійні керівники, зокрема начальники відділів, особисто відповідають за початкову оцінку діяльності своїх підлеглих. Організація навчання, інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, а також перевірка рівня кваліфікаційних знань покладається на керівників структурних підрозділів.

Контроль за проведенням навчання, інструктажів та перевірки кваліфікаційних знань покладено на відділ кадрів. Ці процеси повинні відбуватися у відповідності до розроблених графіків і програм, які затверджуються керівниками за напрямками та керівниками структурних підрозділів. Професійне навчання працівників включає в себе інструктаж та підвищення кваліфікації, розподілені за різними рівнями, такими як підвищення кваліфікації, перепідготовка, атестація та переатестація.

Для подолання цих викликів рекомендується впровадження комплексної стратегії управління кадровими ресурсами, яка б фокусувалася на розвитку та навчанні. Ця стратегія має включати не лише нові програми навчання, але і активний пошук та визнання талановитих працівників в середині компанії. Такі дії сприятимуть підняттю мотивації персоналу та загальній ефективності організації. Також важливо вирішити відсутність структурованого підходу до формування кадрового резерву та розробити ефективні механізми підбору персоналу для забезпечення стабільності та успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Компанія може служити прикладом успішного стратегічного підходу до інновацій, але найбільша її проблема полягає у інтелектуальному капіталі, який можна покращити за допомогою впровадження технологічних рішень на основі штучного інтелекту.

Оскільки значна частина витрат ТОВ «Нова Пошта» припадає на оплату праці, важливо забезпечити, щоб персонал ефективно виконував свої обов'язки та сприяв розвитку і зростанню компанії. Застосування аналітичних інструментів для моніторингу дозволяє виявити нові можливості та тренди, що стають основою для розробки нових або вдосконалення існуючих продуктів, зміцнюючи конкурентні позиції на ринку.

Автоматизація процесу моніторингу діяльності персоналу є важливим кроком у підвищенні ефективності та прозорості управління на підприємстві. Це дозволяє знизити вплив людського фактору на робочі процеси, оптимізувати використання інтелектуального капіталу компанії та приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних.

Дослідження показало, що завдяки автоматизації та впровадженню інноваційних рішень у сфері контролю та аналізу, компанія може підвищити продуктивність персоналу на 14-20%, що в свою чергу дозволить їй ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал та знизити витрати на оплату праці.

Для підприємства, як ТОВ «Нова Пошта», важливо впроваджувати інноваційні підходи в оцінці та підвищенні кваліфікації персоналу, щоб забезпечити прозорість та ефективну взаємодію між підрозділами. Це допоможе уникнути втрат прибутку через неефективність бізнес-процесів та співробітників.

В цілому, впровадження автоматизованих та інноваційних рішень у контроль та аналіз діяльності персоналу є важливим етапом у розвитку сучасних підприємств. Це дозволяє не лише підвищити ефективність та продуктивність праці, а й забезпечує конкурентні переваги та стабільний розвиток компанії у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf
2. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2(66). С. 73-86. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
3. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А.. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020. 342 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltynh>
4. Алькема В.Г., Щадило М.І. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. (Серія "Педагогіка", Серія "Право", Серія Економіка", Серія "Державне управління", Серія "Техніка", Серія "Історія та археологія"). 2023. № 4(10). С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19)
5. Балинська Н.Р., Зінов'єва Є.Г. Аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу муніципального підприємства трест «Водоканал». *Питання управління*. 2021. № 1 (50). С. 91-99.
6. Бурикін А.Д. Нормативно-праве регулювання умов та охорони праці. *Економіка та управління: проблеми, рішення*. 2021. Т. 1. №3. С. 58-64
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 239-250.
8. Гаризон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12-15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12 (дата

звернення: 12.03.2024).

9. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Економічна наука. Тернопіль*. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 17.03.2024)

10. Гетьман О. О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21*. 2018. С. 536-541.

11. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf

12. Закон України "Про основні засади цифрової економіки". Від 25.01.2018 № 67-2018-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 18.02.2024).

13. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://static.novaposhta.ua/> (дата звернення: 08.03.2024)

14. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

15. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67)), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

16. Кириченко, О. (2023). ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ

ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(71), 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

17. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

18. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131-132.

19. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72-85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>. (дата звернення: 07.03.2024)

20. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. О.В. Козирева, Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

21. Коптякова С.В., Зіновйова Є.Г., Шкурко Н.С. Аналіз системи управління кадровими ресурсами на підприємстві ТОВ «ММК-Інформсервіс». *Муниципалітет: економіка та управління*. 2021. №2 (27). С. 47–56.

22. Кравченко Н. Ю. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Габітус*. 2018. Вип. 7. С. 75–81.

23. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства. URL: http://archive.gov.ua/portal/soc_gum/knp147_133-137.pdf (Дата звернення: 18.03.2024)

24. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. Вип. 4. С. 59-62.

25. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81-89.

26. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158-164.

27. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадрова політика та кадрове планування. Планування розвитку персоналу. URL: <https://cutt.ly/OHpxYuL> (дата звернення 08.03.2024).

28. Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко, Г. М. Пазєєва. К.: Університет економіки та права "КРОК". 2019. 328 с.
<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpryemstva>

29. Пазєєва Г.М., Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту, Вчені записки Університету «КРОК» 2021 (4(64), 36–46. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-36-46>

30. Перерва П.Г. Самоменеджмент - умова особистого та професійного успіху. Псі-фактор. URL: <http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm> (Дата звернення: 20.03.2024).

31. Потьомкін В.К. Довіра у системі соціально-трудова відносин. *Соціологія право*. №2(36). 2017. С. 24-29.

32. Потьомкін В.К. Соціальні виміри якості управлінської праці. *Телескоп: журнал соціологічних та маркетингових досліджень*. №1. 2021. С. 6-16.

33. Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10014>. (дата звернення 08.03.2024).

34. Сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «Нова Пошта». URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 09.03.2024)

35. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості. Одеська національна академія харчових цифрові технології на підприємстві дипломна робота технологій*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50

36. Управління кадровими ресурсами: підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

37. Філатов С. А., Філатова В. С. Логістичний підхід до впровадження інновацій з урахуванням рівнів готовності технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. Вип. 2.(62). С. 233 – 241. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpriemstva>

38. Філатов, С., & Філатова, В. (2023). КЛАСТЕРИ – ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 102–110. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-102-110>

39. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 19.03.2024)

40. Химчук Д.Я., Ковць Ю. В. Значення влади керівника в організації процесу набору персоналу підприємства. *Матеріали наукової конференції студентів «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»*. Львів. ЛТЕУ. 2022. С. 295-296.

41. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53095/5/Khomutenko_Orhanizatsiina_kultura.pdf (дата звернення: 05.03.2024)

42. Чернявська С.А. Аналіз трудових ресурсів ЗАТ ОПГ "Центральне". *Вісник Академії знань*. 2021. №4 (33). З. 230-235.

43. Чернявська, С. А. Аналіз трудових ресурсів. *Природно-гуманітарні дослідження*. 2020. № 1 (27). С. 227-232.
44. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління кадровими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (08). 2018. С. 94-99.
45. Шубало О.М., Рудь Н.Т. Управління кадровими ресурсами: підручник. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за
2021р.

**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 600 320.00	991 292.00

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022р.

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

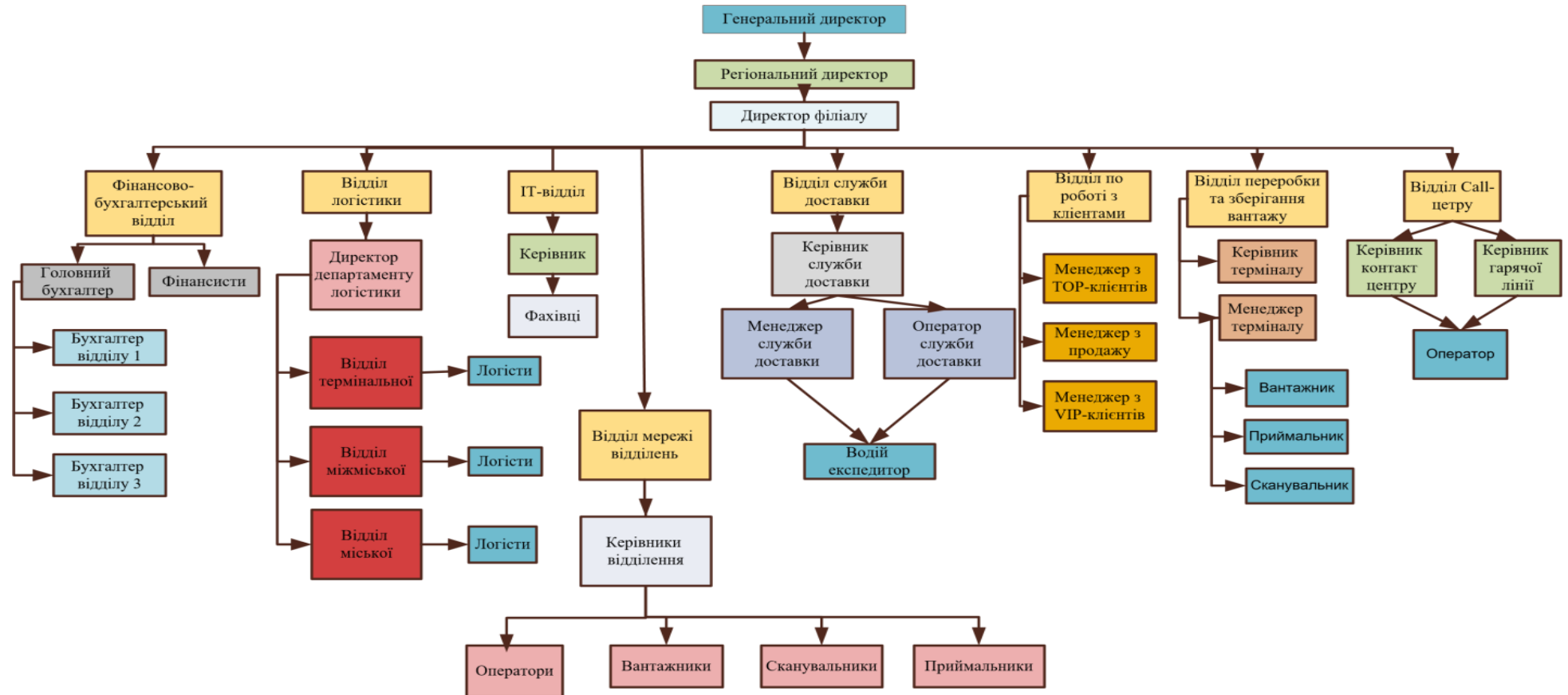
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Анкетанкети для оцінки задоволеності персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Оцініть по 5-бальній шкалі Вашу задоволеність нижче перерахованими аспектами в роботі.	5 - повністю задоволений, 4 - частково задоволений, 3 - важко сказати, 2 - частково незадоволений, 1- повністю незадоволений	Відмітьте знаком "+" не більше 6 аспектів, які для Вас найбільш важливі	Відмітьте аспекти, стан яких за останній рік	
			покращився - знаком "+"	погіршився - знаком "-"
Організація праці				
Зміст праці (робота, яку необхідно виконувати)				
Умови праці				
Розмір заробітної плати				
Система оплати праці				
Відносини з колегами				
Відносини з керівником				
Стиль та методи роботи керівника				
Можливість впливати на ефективність роботи відділу				
Відношення керівника до потреб працівника				
Перспективи кар'єрного росту				
Об'єктивність оцінки Вашої роботи керівником				