

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

**Стецик Микола Ярославович**

УДК 005.936.1

**Дипломна робота**

**На тему: «Управління кадровими  
ресурсами сервісного підприємства»**

**Спеціальність: 073 Менеджмент**

**Освітня програма: Менеджмент**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

\_\_\_\_\_ М.Я. Стецик

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

**Алькема Віктор Григорович,**

**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 сервісного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо процесів управління кадровими ресурсами і обґрунтування шляхів його удосконалення в умовах сервісного вітчизняного підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та методи управління кадровими ресурсами сервісного підприємства, вивчено приклади успішної практики вітчизняних сервісних підприємств у сфері управління кадровими ресурсами. Діагностовано і оцінено ефективність управління кадровим ресурсом компанії «Нова Пошта», виявлено коло існуючих проблем: невідповідність кадрової політики, здійснюваної у досліджуваному періоді; відсутність чітко сформованих програм щодо персоналу, кадрового резерву та кар'єрного зростання, кадрова робота в більшості зводиться до документальної обробки та інших рутинних завдань. З метою вирішення визначених невідповідностей було запропоновано заходи, які сприятимуть підвищенню результативності процесу ефективного формування і розвитку кадрового ресурсу: план реалізації кадрового резерву; формування Talent Oka, актуалізація менторства, реалізація проекту «Communication light»; автоматизація роботи департаменту з управління кадровим ресурсом та інші.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 86 стор., 13 рис., 22 табл., 55 дж., 6 додатків.

**Ключові слова:** кадрові ресурси, управління персоналом, кадрова політика, розвиток, кадровий резерв, програма навчання, менторство

## ABSTRACT

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

The purpose of the qualification work is research, analysis and generalization of theoretical provisions regarding human resources management processes and substantiating the ways of its improvement in the conditions of the domestic service enterprise "Nova Poshta" LLC.

In order to achieve the goal, the theoretical principles and methods of human resources management of service enterprises were studied in the qualification work, and examples of successful practices of domestic service enterprises in the field of human resource management were studied. The effectiveness of the personnel resource management of the "Nova Poshta" company was diagnosed and evaluated, a number of existing problems were identified: the inconsistency of the personnel policy implemented in the researched period; lack of clearly formed programs regarding personnel, personnel reserve and career growth, personnel work is mostly reduced to document processing and other routine tasks. In order to resolve the identified inconsistencies, measures were proposed that will contribute to increasing the effectiveness of the process of effective formation and development of personnel resources: a plan for the implementation of the personnel reserve; formation of Talent Okay, actualization of mentorship, implementation of the "Communication light" project; automation of the work of the human resource management department and others.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 86 pages, 13 figures, 22 tables, 55 pages, 6 appendices.

**Keywords:** personnel resources, personnel management, personnel training, development, personnel reserve, training program, mentoring

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Теоретичні засади щодо управління кадровими ресурсами сервісного підприємства	7
1.2. Методичні основи управління кадровими ресурсами сервісного підприємства	12
1.3. Приклади успішної практики вітчизняних сервісних підприємств у сфері управління кадровими ресурсами	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b>	22
2.1. Загальна характеристика підприємства «Нова Пошта»	22
2.2. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства	30
2.3. Оцінка управління кадровим ресурсом компанії «Нова Пошта»	37
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»</b>	48
3.1. Трансформація системи управління кадровим ресурсом	48
3.2. Напрями підвищення ефективності управління кадровим ресурсом підприємства «Нова Пошта»	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	56
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	72
<b>ДОДАТКИ</b>	78

## ВСТУП

Економічний розвиток країни безпосередньо залежить від забезпечення сучасних підприємств висококваліфікованими працівниками, які адекватно реагують на запити інноваційного розвитку та високих технологій, використовують сучасні методи та формати роботи, швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища. З точки зору управління сучасними підприємствами, кадрові ресурси є одними з ключових ресурсів, які можуть стати основою для підвищення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва, досягнення бажаних результатів у майбутньому.

В сучасних умовах глобалізації, збройних конфліктів та загострення міжнаціональних суперечностей, проблеми управління кадровими ресурсами та їх забезпеченням в умовах військового часу набувають особливої актуальності. Управлінський механізм стає складною та багатоплановою проблемою, яка вимагає системного аналізу та вдосконалення. Стратегічне планування кадрових ресурсів, навчання, мотивація та розвиток кадрів, а також контроль за їх ефективністю стають важливими складовими частинами успішного функціонування підприємства. Актуальність тематики полягає у необхідності вдосконалення системи управління і забезпечення кадрового ресурсу з урахуванням сучасних викликів та вимог. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму управління кадровим ресурсом та його забезпеченням дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

Теоретичним та практичним питанням управління персоналом і модернізації системи управління персоналом присвячено роботи відомих вітчизняних та зарубіжних учених Алькеми В.Г. [1], Богині Д.П. [4], Брайан [5], Грішнєвої О.А. [11], Колота А.М. [19], Лук'янченко Н.Д. [23], Пазєєвої [38], Петрової І.Л. [39], Савченко І.В [43], Терон І.В. [49], Уманського О.М. [51] та ін.,

які зокрема досліджували стратегічні підходи до вирішення кадрових питань. Однак, важливості набуває здійснення аналізу проблем забезпеченості кадровим ресурсом, додаткового вивчення потребують питання формування стратегії управління кадровим ресурсом підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз процесів управління кадровими ресурсами сервісного підприємства та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети роботи було вирішено ряд завдань:

- досліджено теоретично-методологічні засади управління кадровими ресурсами сервісного підприємства;
- надано загальну характеристику підприємства та організаційно-економічного механізму його діяльності;
- виконано оцінку управління кадровим ресурсом підприємства;
- розроблено шляхи вдосконалення управління кадровим ресурсом із визначенням ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління кадровими ресурсами компанії ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретично-методологічні та прикладні засади процесу управління кадровими ресурсами сервісного підприємства.

Базою дослідження обрано компанію ТОВ «Нова Пошта».

При виконанні кваліфікаційної роботи використано методи: абстрактно-логічний, як аналіз діяльності підприємства, ідентифікації його проблем; синтезу і аналізу у дослідженні стану ринку сервісних послуг; формалізації – у відображенні структури і змісту економічних показників у знаковій формі; вимірювання – для формування аналітичної інформації процесу вдосконалення управління кадровим ресурсом підприємства.

Інформаційна основа кваліфікаційної роботи ґрунтувалась на законодавчо-нормативних актах, матеріалах монографій, наукових статей, управлінській і фінансовій звітності, інформації офіційних сайтів компанії ТОВ «Нова Пошта».

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні засади щодо управління кадровими ресурсами сервісного підприємства

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах залежить від багатьох факторів. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами. Економічний розвиток держави безпосередньо залежить від забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками. Високий рівень креативності, що характерний, в першу чергу, для ІТ-компаній, як суб'єктів сервісної галузі, зростання конкуренції в умовах динамічного ринкового середовища, технологічно-організаційні зміни всередині підприємств потребують підвищеної уваги до питань управління кадровим ресурсом. З точки зору управління підприємством, кадрові ресурси є одними з ключових його ресурсів. Вони присутні практично на будь-якому рівні управління, тому можуть стати основою для підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнення бажаних результатів у майбутньому.

Дослідженню теоретико-методичних та практичних засад управління кадровим ресурсом, кадрового забезпечення, різних аспектів ухвалення кадрових рішень, питанням використання управлінських інструментів в роботі з персоналом підприємства присвячені вітчизняні та зарубіжні наукові праці: Алькеми В.Г. [1], Богині Д.П. [4], Брайан [5], Грیشнової О.А. [11], Колота А.М. [19], Лук'янченко Н.Д. [23], Пазєєвої [38], Петрової І.Л. [39], Савченко І.В. [43], Терон І.В. [49], Уманського О.М. [51] та ін. Водночас актуальним зостається дослідження і подальшого розвитку питання використання сучасних методів, моделей, практик та інструментів у сфері забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом вітчизняних підприємств.

У визначенні кадрового ресурсу не існує єдиного поняття, різними вченими звертається увага на кількісну та якісну складову кадрового ресурсу. Гельман В.М. [5] пропонує кадрові ресурси розглядати в розрізі триєдності матеріалізованої, нематеріальної та вартісної форм. Матеріалізована складова кадрового ресурсу представлена працівниками, які є носіями знань, навичок / умінь та здібностей. Нематеріальна складова кадрового ресурсу – це знання, навички, вміння та здібності виконувати певне коло завдань, певну діяльність працівниками. Вартісна складова кадрового ресурсу – витрати кадрового ресурсу, що обумовлені управлінням кадровими процесами на підприємстві [5]. Для повноцінного забезпечення підприємства кадровим ресурсом, необхідної кількості та якості, та для прийняття ефективних рішень щодо управління ним необхідно враховувати інформацію щодо потреб, фінансового становища, особливостей виробництва та праці підприємства, особливостей формування, використання та розвитку кадрового ресурсу, а також винятковість впливу, який ці ресурси здатні чинити на результати господарської діяльності.

Визначено, що головною метою системи управління кадровим ресурсом є забезпеченість підприємства кадровим ресурсом, його ефективне формування, використання та розвиток. Обґрунтовано, що основою побудови ефективної системи управління кадровим ресурсом є формування такої її структури, яка якнайкраще призначена для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління кадровим ресурсом має вирішальне значення для успіху підприємства. Система управління кадровим ресурсом сервісного підприємства представлена на рис.1.1.

Грамотно побудована система управління кадровим ресурсом - це ключ до успіху роботи підприємства. Адже саме в цьому випадку цілі і завдання керівництва будуть збігатися з цілями і завданнями працівників, що позитивно позначиться на результатах діяльності підприємства, його розвитку. Ефективно вибудована система допоможе керівництву сервісного підприємства бути конкурентоспроможним, збільшити продуктивність і відповідальність кожного працівника, зберегти соціальну стабільність, наближаючи інтереси колективу до

інтересів всього підприємства в цілому.

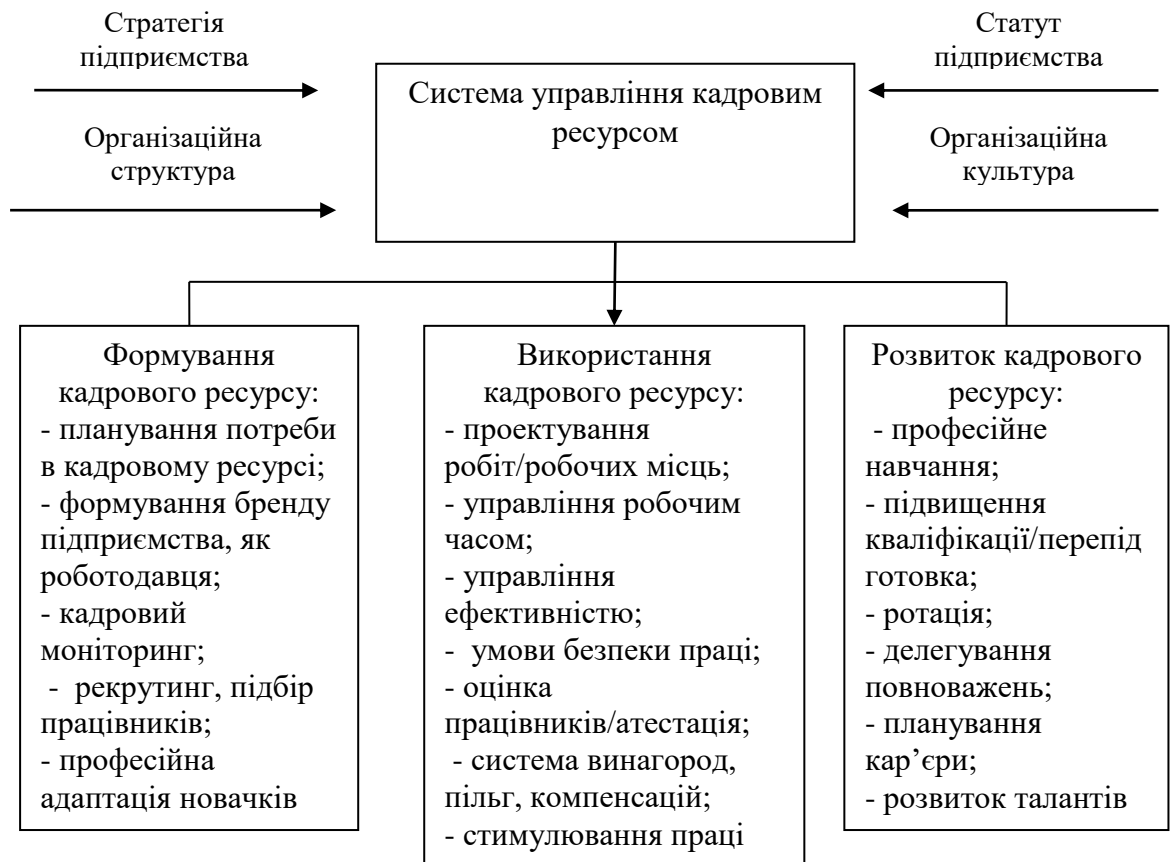


Рис. 1.1. Система управління кадровим ресурсом сервісного підприємства

**Джерело:** складено автором на основі [6]

Як правило, завдання управління кадровим ресурсом – реалізація елементів управління працівниками та створення умов, за яких кадровий потенціал працівників буде постійно зростати. Призначення всієї системи управління - досягнення головної мети, підвищення рентабельності, тому функції управління кадровим ресурсом можна згрупувати в декілька підсистем, які дозволяють досягти мети підприємства максимально швидко та ефективно.

Завдання в системі управління кадровим ресурсом поділяються на три рівні [6]: 1. Головна мета: забезпеченість підприємства кваліфікованими працівниками, формування, ефективне використання і розвиток кадрового ресурсу; 2. Цілі другого рівня: розробка стратегії управління з урахуванням мінливих умов, прогнозування і перспективне планування працівників, побудова

системи мотивації та матеріального стимулювання; 3. Цілі третього рівня: аналіз та оцінка працівників, потреби в нових працівниках та робочих місцях, аналіз динаміки розвитку працівників індивідуальних планів розвитку підлеглих (також планування розвитку працівників на основі отриманих даних), аналіз кадрових ресурсів; якості праці і життя (також планування соціального розвитку підлеглих на основі отриманих даних).

Ефективність кадрового ресурсу можна розглядати як поєднання якості і кількості виконаної роботи працівником. Визначено три основних підходи до оцінки ефективності залежно від отриманого ефекту від реалізації заходів щодо управління кадровим ресурсом: економічний (дозволяє оцінити вплив заходів кадрових політик на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціональний (пов'язаний із ростом ефективності функціонування системи управління кадровим ресурсом); соціальний (зростання рівня задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо) [7].

Кожне підприємство має підходи, процеси, та функціональні сфери щодо управління кадровим ресурсом. Тим не менше, усі кадрові політики та програми повинні бути більш-менш узгоджені та інтегровані в більш широкі рамки управління кадровим ресурсом [6]. З метою забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом та отримання економічного, функціонального та соціального ефектів, запропоновано методологічний підхід до ефективного управління кадровим ресурсом сервісного підприємства (рис. 1.2).

В основу підходу покладено виокремлення в системі управління кадровим ресурсом підприємства таких функціональних сфер управління кадровим ресурсом як: формування бренду підприємства в якості роботодавця, рекрутинг, професійна адаптація, навчання та розвиток працівників, управління ефективністю, формування системи винагород та пільг. Великого значення набув ряд інструментів стимулювання працівників.



Рис. 1.2. Методологічний підхід до ефективного управління кадровим ресурсом сервісного підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

Управлінська практика використовує: стимулювання працівників, участь/вклад працівників в діяльність підприємства, який забезпечує використання кадрових політик, практик, методів та інструментів, вплив яких на матеріалізовану нематеріальну та вартісну складові кадрового ресурсу дозволяє удосконалити результати організації роботи/робочого місця, максимізувати можливості працівників, підвищити мотивацію, кількість, якість та направленість їх зусиль для забезпечення ефективності кадрового ресурсу, та який ураховує відповідальність керівництва за розробку заходів, які приведуть до організаційно бажаної поведінки.

Отже, головною метою системи управління кадровим ресурсом є забезпеченість підприємства кадровим ресурсом, його ефективне формування, використання та розвиток. Основою побудови ефективної системи управління кадровим ресурсом є формування такої її структури, яка якнайкраще призначена для досягнення цілей та відповідних результатів діяльності підприємства. В сучасних умовах ефективне управління кадровим ресурсом має вирішальне значення для успіху підприємства.

## **1.2. Методичні основи управління кадровими ресурсами сервісного підприємства**

Для досягнення певних цілей організації менеджери мають активізувати ініціативу і творчість кадрового ресурсу, для цього їм необхідним є застосування певних інструментів впливу, якими виступають методи управління. За мотиваційною характеристикою, у вітчизняній економічній літературі прийнято поділяти методи управління на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) управлінські методи базуються на владі, дисципліні та стягнень. Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення.

Організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, обов'язку, усвідомлену необхідність дисципліни праці, потребу працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому. Групи методів, на які поділяється адміністративний управлінський вплив, представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Адміністративні методи управління кадровими ресурсами

**Джерело:** складено автором на основі [8]

Розпорядчі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, на контроль дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримання заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. Перевагами методу виступають: єдність волі управлінців в досягненні мети; незначні матеріальні витрати; оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас зазначені методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками.

Економічні методи управління кадровим ресурсом є сукупністю способів впливу на персонал створенням економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини. Існує класифікація економічних методів управління кадровим ресурсом: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування і планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь в прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень [8].

Найважливішим економічним методом управління кадровим ресурсом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації - встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Економічне стимулювання - система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани та інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі, яка залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів.]

Економічні методи управління кадровим ресурсом мають ряд переваг: 1) гнучкість у впливі на працівників через матеріальний інтерес; 2) стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу; 3) реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік системи - інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

Сьогодні великого значення управлінці надають ряду соціально-психологічних факторів: уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Соціально-психологічні методи управління кадровим ресурсом сервісного підприємства - це способи здійснення управлінських дій на працівників, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології, вони також мають непрямий характер впливу. За масштабом і способом впливу ці методи поділяють на: соціологічні, спрямовані на групи людей та їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи впливають на особистість конкретної людини [30].

Основні завдання соціологічних методів - визначення місця і призначення співробітників у колективі, виявлення і підтримка лідерів, забезпечення зв'язку мотивації людей з кінцевими результатами роботи, забезпечення ефективних комунікацій та вирішення конфліктів в колективі. Реалізацію цих завдань забезпечує соціальне планування на основі соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ювання, соціометричний та метод спостереження, співбесіда.

Основне завдання психологічних методів управління кадровим ресурсом сервісних підприємств - напрямок внутрішнього потенціалу людини на вирішення завдань організації, шляхом звернення до внутрішнього світу людини (його характеру, поведінки, інтелекту тощо). До психологічних методів управління відносяться [25, с.187-189]: 1) психологічне планування, яке передбачає формування ефективного психологічного стану колективу організації, постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів; 2) методи комплектування малих груп для створення найбільш ефективні робочі команди, кількість і якість персоналу в яких визначається на основі психологічної сумісності; 3) методи гуманізації

праці, за яких виключається монотонність праці, розширення творчих моментів у процесі праці; 4) методи професійного відбору та навчання, спрямовані на професійну орієнтацію та підготовку людей, які за своїми психологічними характеристиками найбільш відповідають вимогам виконуваної роботи.

Таким чином, знання у галузі соціології та психології є дуже важливими для кожного управлінця, а їх використання – обов'язковим, оскільки лояльне ставлення працівника до своєї компанії дорого коштує, а воно забезпечується лише повним задоволенням від своєї роботи. У сьогоденні людські ресурси відіграють ключову роль в діяльності організації і лише комплексне використання управлінських методів сприяє досягненню ефективних результатів.

### **1.3. Приклади успішної практики вітчизняних сервісних підприємств у сфері управління кадровими ресурсами**

Українська ІТ-індустрія набула останні роки потужного розвитку. Доказом того є надзвичайна зацікавленість західних компаній, які мають величезний дефіцит ІТ-спеціалістів у Європі. Саме тому компаній усе більше покладаються на співпрацю з українськими ІТ-компаніями. ІТ-сектор посів перше місце в експорті послуг та згенерував понад 4% ВВП України у 2021 році. За три роки галузь більш ніж подвоїла свій експорт, згенерувавши \$6,9 млрд експортної виручки у 2021 році. За п'ять років інвестиції в сектор ІТ-стартапів зросли вдесятеро – з 39 мільйонів доларів у 2014 році до 509 мільйонів доларів у 2019 році [31].

Серед десятків успішних компаній, нами обрано до стислого огляду наступні.

Компанію Intellias визнано однією з найкращих роботодавців серед найбільших ІТ-компаній України. Львівська Intellias – найкращий ІТ-роботодавець за версією Forbes Ukraine. Intellias – одна з найбільших українських ІТ компаній, створена 2021 року, яка об'єднала понад 1800 професіоналів. Розробницькі центри компанії розташовані у Львові, Києві, Одесі, Харкові,

Івано-Франківську, США, Саудівській Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратах. Компанія займається розробкою комплексного програмного забезпечення та наданням професійних сервісів, спеціалізуючись на автомобільній галузі, навігаційних системах, фінансових і телекомунікаційних технологіях, якими користуються понад 2 млрд. людей.

2023 року Intellias посів друге місце в Рейтингу роботодавців України серед найбільших сервісних ІТ-компаній, в категорії «понад 1500 спеціалістів і спеціалісток». 2024 року Intellias в загальному підсумку отримав понад 97 бал зі 100 максимальних. Найвищий показник у розділах «Лояльність» – 98,4 бали зі 100 можливих та «Умови праці» – 98,3 бали. В розділі «Компанія» Intellias отримав 98 балів. Така висока оцінка можливостей та сервісів, які надає Intellias своїм фахівцям, свідчить про швидку реакцію компанії на актуальні запити колег. Минулого року особливу увагу Intellias приділяв впровадженню ціннісного підходу в усі бізнес-процеси та розвитку корпоративної культури. У фокусі діяльності компанії були благодійні та волонтерські проекти з підтримки захисників і захисниць ЗСУ. Загальна сума допомоги армії з початку повномасштабного вторгнення склала майже 80 млн. грн., активно ініційовано власні волонтерські проекти на корпоративній платформі IntelliShare.

Менеджмент компанії приділив велику увагу розвитку проектів з кар'єрного та професійного зростання в межах програми Growth Mindset. Ці кейси були відзначені незалежними експертами й отримали ряд нагород. Зокрема, ініціатива Growth Mindset 2023 року перемогла у премії HR Brand Ukraine у номінації «Культурний код компанії», а також завоювала перше місце у категорії «Навчання та розвиток» у межах всеукраїнської щорічної премії HR Pro Awards.

До того ж компанія має 21 рік інженерної досконалості та продовжує зростати, 60% інженерів якої мають кваліфікацію Senior або вище. Серед провідних рис: 1) Створення гуманних робочих місць: Intellias не терпить дискримінації, штучної ієрархії, тиску чи токсичності; створює атмосферу відкритості та турботи, зусиль та результатів. 2) Люди важливіші за процеси:

процеси продумані, але не висічені на камені; вони постійно розвиваються, щоб стати зручнішими та приносити позитивний досвід усім, хто тут працює. 3) Мислення зростання: нас надихає швидке зростання та можливості, які він відкриває; ми закликаємо людей швидко вчитися, ніколи не зупиняємось. 4) Справедливість, різноманітність, інклюзивність: ми щиро прагнемо створити середовище, в якому кожна людина почувається бажаним гостем, пов'язаним з нами і до якого ставляться однаково; ми вважаємо, що різноманітність у будь-якій формі сприяє творчості та розвитку ідей [31].

В серпні 2023 року Intellias потрапив до переліку 25 найкращих роботодавців для ветеранів і ветеранок за версією Forbes Ukraine. У тому ж році компанія отримала нагороди Great Place To Work в Польщі та Іспанії, а також срібну відзнаку болгарського конкурсу Forbes HR & Employer Branding Awards [31]. Intellias впровадила інструмент для полегшення повернення – Military Buddy; важливий елемент успішної реінтеграції – тепла зустріч. Кожного ветерана супроводжує двоє фахівців: один постійно з ним на зв'язку та моніторить його потреби, другий готує команду. У перші дні після повернення важливі офлайн-зустрічі з HR-спеціалістом, можливість повернутися фізично до звичного робочого місця, емоційна підтримка від колег.

Львівський аутсорсер Intellias збільшив глобальну команду майже на 30%, до 3241 працівника, і увійшов до 50 найкращих роботодавців воєнного часу. Частина працівників – штат ІТ-компанії Digitally Inspired, придбаної у вересні 2022 року. Розширенню сприяли нові проекти в напрямі automotive. Ця галузь найменше страждає від рецесії. Виторг компанії у 2022-му зріс на 55%.

Львівський Intellias у 2022-му збільшив виторг на 41%, до \$130 млн., увійшовши до 50 найбільших експортерів України. Компанія у воєнний рік придбала українсько-британського аутсорсера Digitally Inspired, завдяки цьому штат зріс на 400 осіб, до 3200 фахівців. Половину виторгу Intellias заробляє у Західній Європі, найбільший регіон – Німеччина, Австрія та Швейцарія. Одна з найголовніших цілей – пришвидшити зростання бізнесу у США, інший вектор – глобалізація. 30 стійких компаній: новий офіс із руфтопом у Львові, під який ІТ-

компанія повністю перебудувала, нині порожній, енергетичний завод. Понад 3000 спеціалістів працюють дистанційно. Компанія релокувала 1300 співробітників до Львівської та Івано-Франківської областей, ще 300 фахівчинь із дітьми та родичами – до Кракова. З початку 2022-го відкрито шість нових офісів – в Україні, Польщі, Болгарії та Хорватії. На черзі – Мадриді, Колумбії та Індії. З виходом на британський ринок має допомогти придбання аутсорсера Digitally Inspired, у якого понад 300 працівників і офіси в Києві та Лондоні.

Ще один успішний вітчизняний проект. Компанія Genesis, яка розпочала свій шлях від ТОВ «Дженезис ГРУП» 2008 року з розробкою та обслуговуванням сайтів, до виходу на міжнародний ринок з обслуговування клієнтів США, Росії, Туреччини, Литви у 2014 році, надаючи послуги з розробки мобільних додатків [35]. Сьогодні напрями діяльності: Web, программінг, IT-аутсорсинг, реклама і PR, IT-консалтинг, сервісне обслуговування. Компанія є сертифікованим партнером Google, Яндекс, соціальних мереж Facebook та ін.

Компанія входить до 200 лідерів української економіки 2023 року, як найкращий роботодавець воєнного року і найбільший продуктової інтернет-холдингу, який почав працювати не зменшуючи обертів і в 2024-му. У 2022 році збільшено команду на 30%, до 3000 співробітників. Проблему браку кваліфікованих фахівців на ринку праці Genesis вирішує інвестиціями в українські заклади вищої освіти, освітні програми та ініціативи із щорічним бюджетом приблизно \$1 млн. Серед партнерів – Київська школа економіки, Києво-Могилянська академія, КНУ імені Т.Г. Шевченка. Надихає та зміцнює віру Genesisців те, що більша частина з 300 тисяч осіб, що працюють в українському IT, залишились в Україні [37].

Компанія увійшла до п'яти десятків найкращих роботодавців воєнного часу. У 2022-му Genesis відкрив офіси у Польщі, на Кіпрі та в Португалії, штат інтернет-холдингу, який об'єднує понад 20 компаній, збільшився в 1,6 рази. У перші дні великого вторгнення Genesis релокував на захід країни близько 2000 співробітників та їхніх родичів, з якими працював штатний психолог, було створено фонд на підтримку співробітників та членів їхніх сімей. У компанії діє

філософія «відкритого фідбеку», яка дозволяє співробітнику отримати оцінку від керівника та поставити питання топ менеджменту. Впроваджено нову систему формування цілей, у відповідності до якої працівники тепер краще розуміють визначенні завдання. Genesis входить до 25 найрозумніших компаній, в якій немає класичного R&D відділу – це більше студія стартапів, де ідеї перетворюються на окремі бізнеси: працівники компанії приходять у R&D відділ з ідеєю, отримують фінансування і розвивають стартап усередині Genesis. За чотири роки Genesis інвестувала у 15 внутрішніх проєктів близько \$10 млн. Найуспішніші – Headway, Universe, Boosters, PlantIn, Impulse.

Результатом досягнень компанії Genesis, як один із провідних факторів. виступає корпоративне навчання, здатне закрити потреби працівників не тільки в розвитку, а й в психологічній стабільності. Філософія, на яку спирається компанія - lifelong learning, процес навчання, який ніколи не припиняється. А завдання команди Internal Education - створити навчальне середовище, яке буде органічним продовженням цієї філософії, в якому співробітники матимуть змогу навчатись і розвиватись протягом усього періоду роботи в компанії. Genesis Academy навчає не лише інструментів, а й продуктового підходу, який не застаріває. В основі програм - реальний досвід запуску й масштабування технологічних продуктів на глобальному ринку. Як результат - постійне підвищення бізнес-цінності окремої команди та екосистеми Genesis загалом [35].

Сьогодні круті ІТ-шники захищають Україну. З початку війни, станом на травень-червень 2022 року, приблизно 7000 ІТ-спеціалістів мобілізовані до ЗСУ. У Збройних Силах кожен із них має нову військову спеціальність. Ті, хто до 24 лютого писав код, робив дизайн чи тестування, сьогодні поповнили ряди піхотинців, мінометників, артилеристів, танкістів та інших формувань. У перші дні війни, коли на фронті не вистачало буквально всього, айтишники могли забезпечити свій підрозділ та найближчих сусідів усім необхідним. Сьогодні, коли основні потреби закриті, мобілізовані ІТ-спеціалісти не лише вправно стріляють чи керують бойовою технікою, але і впроваджують елементи ІТ-культури, які допомагають виконувати бойові завдання більш ефективно. Так. у

деяких підрозділах ЗСУ, бійці з ІТ запровадили Scrum! Про якість українських бійців уже ходять легенди, адже на передовій - освічені, успішні, сміливі люди.

Отже, ефективність діяльності залежить від багатьох факторів, але головним чинником, що впливає на ефективність управління суб'єкта підприємництва, є ефективність управління його ресурсами. Економічний розвиток країни безпосередньо залежить від забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками, які адекватно реагують на запити інноваційного розвитку у створенні продуктів і послуг, від розробки та впровадження стратегії підготовки фахівців для роботи в умовах інтенсивного розвитку економіки. З точки зору управління, кадрові ресурси є одними з ключових ресурсів, вони присутні практично на будь-якому рівні управління, тому можуть стати основою для підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнення бажаних результатів у майбутньому.

Як фактор економічного розвитку кадрові ресурси - це працівники, які мають певні професійні знання, навички / уміння, здібності та можуть їх використовувати у трудовому процесі, та можливості створювати споживчу цінність у конкретних сферах функціонування. Кадрові ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від їхньої кваліфікації і продуктивності залежать результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі.

Нова модель економічного зростання має базуватися на ресурсах, які практично є невичерпними: на знаннях, компетенції, виробничих здібностях, соціально-психологічних якостях, психофізіологічних цінностях людини як працівника, здібностях і можливостях працівників, які додатково до вже наявних можна реалізовувати, розширювати та відтворювати. Саме вони формують продуктивну, компетентну трудову поведінку працівника, яка є рушійною силою сучасної економіки. Чим ефективніші заходи управлінського впливу та сильніші стимули, тим вища індивідуальна продуктивність працівників, тим більша ймовірність отримання підприємством позитивних результатів у перспективі та підвищення організаційної ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»

На 2024 рік ТОВ «Нова Пошта» є одним з найвідоміших і найпопулярніших українських сервісів доставки і швидкої доставки в Україні із мережею відділень у Європі. ТОВ «Нова Пошта» є приватною компанією, започаткованою у 2001 році. Наразі компанія налічує близько 11 тисяч відділень та 13 тисяч поштоматів по Україні, 19 відділень у найбільших містах Польщі та 1 відділення у Литві (Вільнюс). Наступні стратегічні кроки – відкриття відділень у Німеччині та Чехії. Компанія здійснює транспортно-експедиційну діяльність, надає поштові, логістичні та супутні послуги фізичним і юридичним особам. Основною перевагою компанії виступає сервіс експрес-доставки документів, вантажів, бандеролей та грошових переказів. Мета компанії – забезпечення легкої доставки для кожного клієнта – до відділення, поштомату або за адресою. «Нова Пошта» доставляє посилки у 168 країн світу [29].

На 2021 рік у приватній власності компанії перебувало сумарно 38,0868 га земельних ділянок для будівництва сервісних приміщень, розміщення та експлуатації будівель та споруд додаткових транспортних послуг в Київській (56,52%), Полтавській (13,04%), Чернігівській (8,7%), Одеській (4,35%), Закарпатській (4,35%), Рівненській (4,35%) областях, та 3,5000 га у державній власності (логістичний центр у Хмельницькій області). У власності компанії перебуває більше 200 транспортних засобів, 10 вантажних мікроавтобусів, близько 1900 змінних BDF-контейнерів та 2 вантажних літака Boeing 757-200F у лізингу на балансі нової компанії групи Нової пошти Supernova.

Через стрімке зростання кількості відділень і необхідності збільшення штату працівників компанія відчувала гостру нестачу кваліфікованих кадрів, тому відкрила Корпоративний університет для підвищення кваліфікації працівників з

можливістю подальшого просування по кар'єрі. У 2014 році компанія втратила 15% бізнесу через початок воєнних дій у Донецькій та Луганській областях, анексію Криму. У відповідь на воєнні дії, компанія запровадила благодійний проект «Гуманітарна пошта» для співпраці з волонтерами та фондами з метою допомоги людям у прифронтових зонах у сфері поштових послуг на безоплатній основі. У 2014 році Нова Пошта вперше вийшла на міжнародний ринок, відкривши дочірню компанію Nova Post Global (Нова Пошта Глобал) з 8 філіями у Молдові і 6 у Грузії. Nova Post Moldova стала однією з лідерів поштового ринку. З 2015 року компанія активно поширює свою присутність на міжнародному рівні – через відкриття сервісу форвардингу від «НП Глобал» – «NP Shopping» українським споживачам стали доступні здійснення безпосередніх e-commerce купівель і доставки із супроводом з інтернет-магазинів, які не доставляли свої товари напряму в Україну, чи не співпрацювали з логістичними компаніями, які б здійснювали доставку в Україну. 34 Склади «NP Shopping» розташовуються у США, Китаї, Великобританії, Німеччині, Італії, Польщі, Франції, Іспанії, Чехії та Туреччині [29].

Охарактеризуємо зовнішнє оточення досліджуваного підприємства. Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Порівняльна характеристика компаній-конкурентів

Компанія/Критерій	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Кількість точок взаємодії	23000>	12000>	450>	480>	4000>
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C				
Top of mind	99%	91%	30%	32%	54%
Розрахунок вартості доставки за однакових умов, грн.	70	42	47	50	55
Термін доставки, дні	1–2	2–6	1–3	1–3	1–3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот				
Рейтинг додатку (Google play)	3,9	2,1	2,7	4,1	3,4

**Джерело:** складено автором на основі [30-33]

За аналізом характеристики компаній конкурентів, визнаємо, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває в стабільному конкурентному середовищі і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Серед переваг: широка мережа

відділень, висока якість обслуговування, широкий спектр послуг, швидка доставка, зручний та клієнтоорієнтований сервіс. Top of mind сервіс, який дозволяє проаналізувати думки споживачів та оцінити цільову аудиторію. З діагностики даних зрозуміло, що ТОВ «Нова Пошта» займає перше місце серед думок населення, що в першу чергу впливає на вибір нових клієнтів щодо користування послугами. На основі визначених конкурентів, які є присутніми своїми послугами на логістичному ринку, виконаємо ситуаційний SWOT-аналіз, який сприяє процесу прийняття управлінських рішень з метою трансформації слабкостей у силу, а загроз в можливості, із розвитком сильних сторін підприємства у відповідностей до їхніх обмежень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони	Слабкості
1. Висока впізнаваність бренду 2. Висока частка ринку 3. Технології та інформаційні системи 4. Співпраця з іноземним ринком 5. Швидкий час виконання послуги 6. Інтернет-доступ 7. Висока автоматизація відділень	1. Висока ціна послуг 2. Високі вимоги до якості 3. Високі витрати на реалізацію послуг 4. Залежність від залучення споживачів 5. Плинність персоналу
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
1. Міграція населення 2. Розвиток нових технологій та інформаційних систем 3. Закриття конкурентів через зовнішні загрози	1. Збільшення цін на паливо 2. Зростання технологічних цін 3. Конкуренти міжнародного ринку 4. Війна в країні

**Джерело:** складено автором на основі [29]

Отже, сильні сторони компанії представлено: 99%-ою впізнаванністю бренду ТОВ «Нова Пошта» [13]; «Нова Пошта» має більшу частку ринку зважаючи на свого основного конкурента АТ «Укрпошта», що дозволяє мати великі обсяги надання послуг; компанією розроблено технологію інноваційних терміналів, які прискорили роботу підприємства та дозволили збільшити об'єм в декілька разів; міжнародна співпраця; наявність у компанії зручних сайту і мобільного додатку для отримання інформації про сервісну компанію. «Нова Пошта» має ряд слабких сторін: найвищі ціни серед підприємств-конкурентів;

високі вимоги до якості потребують збільшення витрат на виробництво послуг та систематичного підвищення кваліфікації співробітників; висока собівартість реалізованих послуг, у порівнянні до АТ «Укрпошта». «Нова Пошта» постійно оновлює споживчі послуги, розширенням мережі і популяризацією послуг для безперервної роботи компанії і підтримки і збільшення частки ринку, що збільшує собівартість послуг.

Можливості: завдяки високій міграції населення ТОВ «Нова Пошта» має змогу розширити кількість відділень безпосередньо в країнах присутності компанії; інноваційно-технологічний прогрес систем дозволить покращувати якість обслуговування, зменшуючи витрати. Загрози підприємства: зростання цін на паливо; висока конкуренція на міжнародному ринку з досвідченими компаніями UPS, FedEx, DHL, із великою клієнтською базою; війна в Україні.

Охарактеризуємо основні показники господарської діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.3, Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.3

### Аналіз економічних показників ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

№ № з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					абс., +/-	відн., +/-
1	Чиста виручка від реалізації послуг	16 902 857	20 843 502	23 687 034	6 784 311	40,1
2	Інші операційні доходи	166 643	202 834	696 168	529 525	317,8
3	Адміністративні витрати	1 469 141	1 923 703	1 673 172	204 031	113,9
4	Витрати на збут	416 263	561 844	439 130	415 824	105,5
5	Собівартість реалізованих послуг	12 877 086	16 441 004	19 276 532	6 399 446	49,7
6	Валовий прибуток	4 402 498	6 871 102	7 366 308	2 963 810	167,3
7	Інші операційні витрати	768 703	508 590	463 951	-304752	60,4
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 538 307	1 611 195	2 530 417	9 921 010	164,5
9	Чистий фінансовий результат: прибуток	991 292	2 600 320	2 135 960	1 144 668	115,8

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Дані табл. 2.3 демонструють стабільне зростання показників господарчої діяльності, а саме в аналізованому періоді 2020-2022 рр., компанія збільшила рівень чистого доходу від реалізації послуг господарюючого суб'єкта на 40,1%,

це становило 23,68 млрд грн. У досліджуваному періоді відбувалася позитивна тенденція щодо собівартості послуг, у 2022 році вона зростала на 49,7% по відношенню до 2020 року. Це свідчить про те, що компанія ефективно керує своїми ресурсами та залишає достатньо коштів для інших витрат. Валовий прибуток компанії зростав на 67% (2963, 8 тис. грн.) у 2022 році за порівняння до 2020 року. Збутові витрати 2022 року, по відношенню до 2020-го, збільшувалися на 6,0%; адміністративні - на 14,0% і навіть при зростань витрат компанія отримала збільшення валового прибутку на 67,3%, що свідчить про ефективний контроль над собівартістю продукції. Зафіксоване значне зростання цього показника свідчить про те, що керівництво компанії вживає ефективних заходів для підвищення ефективності господарювання. Це сприяє поліпшенню фінансового стану підприємства та збільшенню його частки на ринку. Внаслідок цих факторів ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивний чистий фінансовий прибуток протягом досліджуваного періоду. Відбувалося зростання прибутку від операційної діяльності (на 64,5%) і чистого прибутку на 115,8% (2,135 млрд грн).

Графічно основні техніко-економічні показники сервісного підприємства представлено на рис. 2.1.

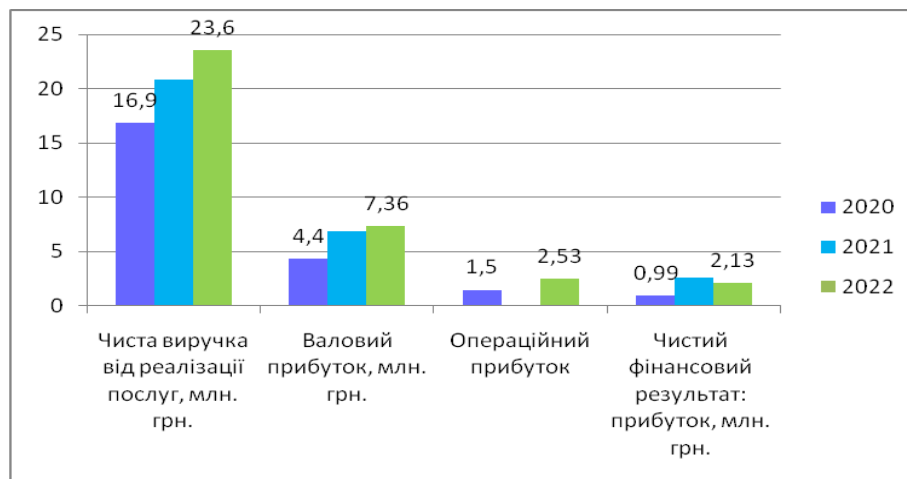


Рис. 2.1. Економічні показники ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13]

Дані табл. 2.4 демонструють показники рентабельності «Нова Пошта».

В аналізованому періоді в компанії відбувалося зростання операційної і чистої рентабельності продажів на 1,1 та 1,5%%, відповідно.

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абс., +/-	відн., +/-
Валова рентабельність продаж	23,8	21,2	18,6	-5,2	-0,8
Операційна рентабельність	13,1	14,7	14,2	1,1	1,1
Чиста рентабельність продажів	5,9	12,5	9,0	3,1	1,5
Рентабельність послуг за валовим продуктом	31,3	26,8	23,9	-7,4	0,76

**Джерело:** складено автором на основі [13]

Інші показники знижувалися, це не є свідченням незадовільної роботи підприємства, а скоріше результатом впливу зовнішніх факторів – ринкових, адміністративних, найсуттєвіший вплив в країні здійснює повномасштабна війна. Тобто, за будь-яких дій керівництво здійснює фахове маніпулювання факторами впливу, поєднуючи планові стратегії для максимізації критеріїв оцінки ефективності діяльності компанії.

Графічно показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр. представлено на рис.2.2.

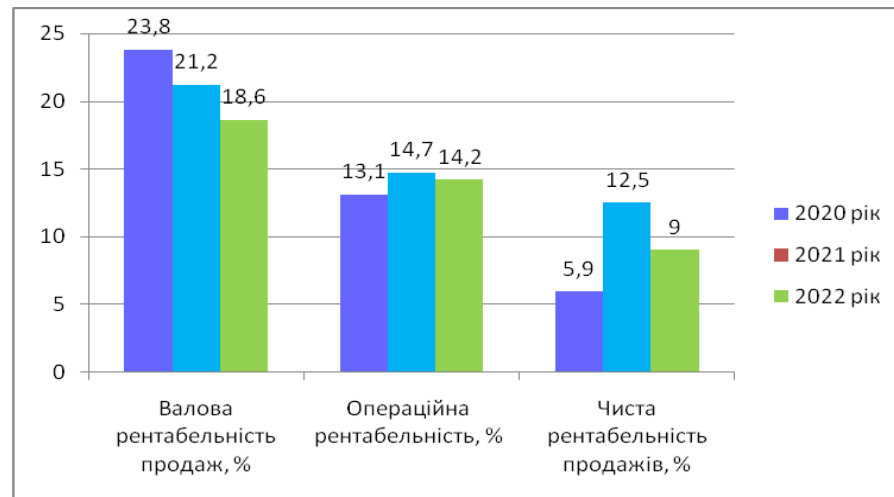


Рис. 2.2. Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13]

Виконаємо аналіз технічного рівня використання основних засобів підприємством «Нова пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз технічного рівня використання основних засобів  
ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абс., +/-	відн., +/-
Первісна вартість тис. грн.	5290348	9191409	10 570 120	5 279 772	73,7
Залишкова вартість, тис. грн.	3 404 220	6 838 787	7 243 007	5 486 203	112,7
Знос, тис. грн.	1 886 128	2 352 622	2 533 670	647 542	34,3
Коефіцієнт зносу	0,36	0,26	0,23	-0,13	-27,7
Коефіцієнт придатності	0,64	0,74	0,68	0,04	6,25

**Джерело:** складено автором на основі [13]

Коефіцієнт зносу у звітному періоді знижувався на 27,7% і становив 23,0%. Це позитивна тенденція, яка свідчить про оновлення коефіцієнту. В 2022 році компанією суттєво оновлено власні основні засоби на 73,7%, цей факт в перспективі здатен підвищити загальний рівень ефективності «Нова Пошта».

Аналіз оцінки ділової активності логістичної компанії представлено в табл.2.6. Значення аналізованого показника свідчить про зниження рівня ефективності використання активів сервісної компанії за 2020-2021 роки, коли на кожну гривню залучених коштів 2020 року було надано послуг на суму 2,49 гривень, у 2022 році показник становив лише 1,95.

Таблиця 2.6

**Аналіз оцінки ділової активності ТОВ «Нова Пошта»  
за 2020-2022 рр., тис. грн.**

№ № з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					абс., +/-	відн., +/-
1	Чиста виручка від реалізації послуг	16 902 857	20 843 502	23 687 034	6 784 311	40,1
2	Середньорічна вартість активів	8 266 779	12 449 343	13 498 127	5 271 348	63,3
3	Вартість оборотних активів, тис. грн.	4 895 121	5 192 636	5 832 065	936 944	19,1
4	Середньорічна сума дебіторської заборгованості	2 117 650	2 157 299	2 197 690	80 040	3,8
5	Середньорічна сума кредиторської заборгованості	5 774 650	7 916 302	8 052 231	2 275 581	40,1
6	Середня величина запасів	149 568	276 656	303 856	154 288	103,2
7	Власний капітал	3 497 828	5 568 255	8 853 525	3 285 270	153,4

## Продовження табл. 2.6

№ № з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					абс., +/-	відн., +/-
8	Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,05	1,95	-0,54	-21,7
9	Коефіцієнт обертання оборотних засобів	4,21	4,38	4,40	0,19	4,5
10	Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	9,74	11,84	13,5	3,76	38,6
11	Період обертання дебіторської заборгованості, дні	37,48	30,82	27,52	-9,96	0,73
12	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	3,57	3,23	2,99	-0,68	0,83
13	Період обертання кредиторської заборгованості, дні	102,2	113,1	115,2	13,0	12,7
14	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	137,87	92,35	66,83	-71,04	-51,5
15	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,90	4,59	3,62	-2,28	-38,6

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Загалом, можемо зробити висновок щодо рівня ділової активності і ефективності компанії ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр., які залишалися на оптимальному рівні.

Менеджменту і команді прийшлося нелегко в перший квартал 2022 року під час російської агресії, коли командна працювала цілодобово; зменшувалася мережа, з першої доби було створено операційний тижневий план із прогнозом зменшення вантажообігу у дванадцять разів, ніж до війни; змінили міжміську логістику. Через різке скорочення вантажообігу, закриття і пошкодження відділень, частину персоналу, яка не була задіяна у робочому процесі, було відправлено у «простій». За офіційною процедурою всім виплатили зарплату, в березні 2022 р. була призупинена виплата КРІ. Персонал, жінки, виїжджали за кордон, Східні регіони відчували гостру проблему з персоналом, залучали нових співробітників, отримували допомогу від волонтерів. У компанії до війни був щоденний вантажообіг у 1,2 млн відправлень, але вже за два місяці 2022-го компанія вийшла на показник у 0,5 млн експрес-накладних. Підприємство

продовжувало оперативно відновлюватися і відкривало нові відділення. ТОВ «Нова Пошта» здійснювала допомогу ЗСУ, віддавши на військові потреби 25 млн грн., і сьогодні продовжує свою допомогу. В рамках проекту «Гуманітарна пошта» компанія забезпечує доставку удвічі більше безоплатних вантажів, в першу чергу військовим і на потреби тероборони, людей у скрутному становищі.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має дуже сильну позицію на ринку поштових послуг в Україні, дотримуючись своїх головних принципів бізнесу: надійність, швидкість, гарантія. Підприємство продовжить розвивати і вдосконалювати свої технології і послуги, щоб залишатися конкурентоспроможним, втримуючи позиції, та відповідати потребам споживачів.

## **2.2. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства**

Організаційна структура управління, як інституційна побудова, забезпечує цілісність реалізації бізнесових процесів, розглянемо її на теренах досліджуваного підприємства. Організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 2.3. Оргструктура компанії має значну розгалуженість, найвищу ланку в якій займає Рада директорів, як вищий орган управління акціонерним товариством. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську, вони контролюють роботу директорів філій ТОВ «Нова Пошта». В Полтаві розташовано матеріально-технічний склад, з якого здійснюється постачання на всі філії країни товарно-матеріальних цінностей. В Києві - департамент якості з надання послуг, яким виконується аналітика структурних підрозділів сервісно-логістичної компанії. Директорам філій підзвітні територіальні менеджери, які відповідають за управління відділеннями.

Структурними підрозділами підприємства виступають операційні та офісні структури. Базовим структурним підрозділом компанії є відділ, який створюється

для реалізації певної функції. Кілька відділів, пов'язаних за напрямом діяльності, формують департаменти. Останні концентрують в собі дві і більше функцій. Якщо до складу департаментів входить декілька відділів, їх об'єднують в управління за схожими функціями. Найбільшою дирекцією є операційна, яка відповідає за реалізацію процесів, що безпосередньо формують цінність компанії. Операційні підрозділи на рівні виконання безпосереднього обслуговування клієнтів поділяються на депо, термінали та відділення. Відділення у свою чергу можуть належати як компанії, так і власникам-партнерам на основі франчайзингу, які обслуговуються за загальними стандартами компанії.

Менеджмент компанії не здійснює моніторинг проблемних питань регіонів. Темп управління нижніх рівнів є достатньо швидким, тому функціональні регіональні складності вирішуються достатньо ефективно.

Менеджмент ТОВ «Нова Пошта» у своїй діяльності прийняття управлінських рішень керується наступними методами: раціонального мислення, які дозволяють управлінцям ефективно зважувати альтернативи для обрання найбільш вигідного курсу дій у досягненні організаційних цілей і тривалого успіху. Структурований підхід процесного методу, забезпечує ретельну послідовність прийняття рішення, із попереднім систематичним формуванням відповідної інформації, оцінкою альтернатив та передбачення потенційних ризиків та управлінських вигод. Аналітичні методи присутні в управлінській практиці керівників усіх ієрархічних рівнів компанії. Ці методи дозволяють виконувати оцінку ефективності після впровадження рішення, із врахуванням прорахунків та подальшим вдосконаленням. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має ієрархічну структуру управління, що чітко відстежується на регіональному рівні філій, коли кожний нижчий рівень підпорядковується вищому, із оптимальним розмежуванням управлінських обов'язків та контролю.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має ієрархічну структуру управління, що чітко відстежується на регіональному рівні філій, коли кожний нижчий рівень підпорядковується вищому, із оптимальним розмежуванням управлінських обов'язків та контролю.

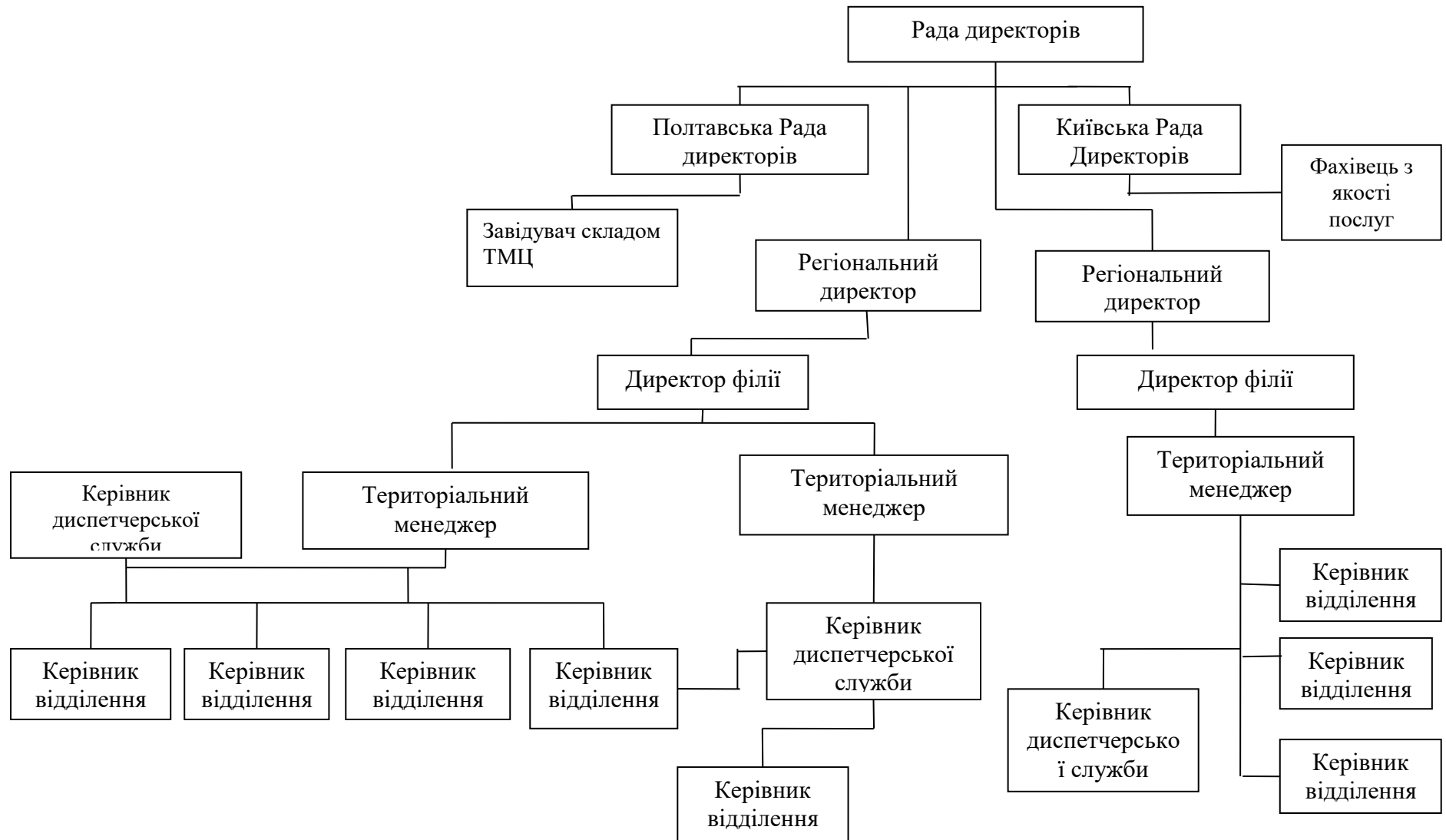


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [29]

Виконаємо аналіз ефективності використання трудових ресурсів сервісною компанією ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7). За даними аналітичної таблиці: зростання фонду оплати праці за 2020-2022 рр. на 56,3%; продуктивність праці зростала швидше (на 49,3%) за рівень заробітної плати одного працівника (на 41,8%) протягом аналізованого періоду майже на 42,0%.

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів  
ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр.**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абс., +/-	відн., +/-
Чиста виручка від реалізації продукції, тис грн..	16 902 857	20 843 02	23 687 034	6 784 77	40,1
Чисельність персоналу, осіб	30687	28537	33795	3108	110,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	5 841 065	7 301 332	9 126 665	3 285 00	56,3
Середньорічна заробітна плата, тис.грн./ос.	190,34	255,8	270,0	79,7	41,8
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./особу	672,0	895,3	1003,0	331,0	49,3
Коефіцієнт еластичності оплати праці	0,28	0,29	0,27	-0,01	x

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Коефіцієнт еластичності протягом 2020-2022 рр. практично був на одному рівні, це означає, що зі збільшенням продуктивності праці на один відсоток середня заробітна плата підвищувалася, в середньому, на 0,28%.

Охарактеризуємо процес взаємодії Департаменту управління персоналом із кадровим ресурсом, як об'єктом дослідження. Добір персоналу та його адаптація на робочих місцях є важливим і безперервним процесом. Більшість персоналу це працівники відділень і терміналів, на яких припадає найбільший відсоток звільнень. Тому, на підприємстві відбувається поширений масовий пошук та добір персоналу. Пошук працівників здійснюється: спеціалізованими сайтами, ЗМІ, корпоративними джерелами зовнішньої реклами, сайтом компанії, за потреби у менеджменті вищого рівня - за допомогою спеціалізованих кадровий агенцій.

Процес підбору персоналу передбачає наступні кроки: 1) до відділу роботи з

персоналом надходить заявка на пошук фахівця від безпосереднього керівника, із зазначенням необхідних критеріїв пошуку із описом умов праці; 2) фахівець, отримавши заявку, будує профіль затребуваного працівника та аналізує можливі джерела пошуку кандидатів із публікацією вакансій; 3) первинний відбір резюме кандидатів, проведення співбесід з фахівцем з підбору персоналу та фінальних співбесід з потенційним керівником; 4) оформлення пропозиції роботи/джоб-оффер, вихід кандидата на роботу.

Процес адаптації виступає невід'ємною частиною процесу добору. Лише по завершенню успішної адаптації вакансія на підприємстві вважається закритою. Адаптаційний процес для офісних фахівців триває 2-3 місяці, для працівників відділень і терміналів - місяць. В перший день працівники проходять інструктаж: з правил внутрішнього трудового розпорядку; охорони праці; за необхідністю, по роботі з технічним обладнанням. Протягом 2-3 днів безпосередній керівник нановоприйнятого працівника, разом з фахівцем з підбору та адаптації, формують план адаптації працівника із описом необхідних знань та навичок, якими має оволодіти новий працівник під час адаптації. Після закінчення адаптації з новоприйнятим працівником зустрічається керівник, і за присутності фахівця з підбору та адаптації, виконується оцінка працівника, враховуються зауваження і пропозиції з обох сторін та приймається рішення щодо подальшої роботи в компанії. Проблеми процесу підбору та адаптації в компанії: низька професійна якість кандидатів; близько половини кандидатів на масовому відборі не з'являються на співбесіди, оскільки ставляться до навчання, як до формального необов'язкового процесу; на відкриті вакансії середньої та вищої ланки розглядають, як правило, зовнішніх кандидатів.

Розвиток та навчання персоналу включає процеси: розробка та затвердження річного плану розвитку і навчання персоналу із впровадженням і контролем процесу в адаптаційному періоді; організація навчання персоналу під спеціалізовані проекти і періодичного навчання та атестації персоналу, який працює у відділеннях і терміналах, в сфері клієнтського сервісу; організація навчання на запити керівників офісного персоналу, згідно затвердженого плану;

розробка плану навчання для працівників, що входять до кадрового резерву; організація навчання для топ-менеджменту в галузі розвитку особистих soft skills. Перевірка знань офісного персоналу здійснюється через місяць після початку роботи, керівником структурного підрозділу з метою з'ясування рівня отриманих навичок для виконання робіт на посаді.

Процес адаптації відповідає робітничим спеціальностям, але для офісних працівників (менеджери, юрист) є деякі труднощі, оскільки певні відділи представлені одним фахівців і не можливо застосувати в цьому випадку технологію наставництва. В інших випадках інтуїтивно застосовується метод наставництва, але виключно стосовно робочих завдань. В компанії має місце складність, за якою багато офісного персоналу звільняються з підприємства, відпрацювавши термін до п'яти років [13]. Відзначається низька мотивація працівників до навчання. Більшість працівників робочої та обслуговуючої категорії (58%) вважають, що внутрішнє навчання є необов'язковим та неефективним в їх роботі.

Загальне керівництво та відповідальність за ефективну організацію навчання працюючих покладається на директорів за напрямками і керівників структурних підрозділів, які в свою чергу спільно з кадровим департаментом здійснюють періодичну оцінку та аналіз стану трудових ресурсів, рівня їхньої кваліфікації. Лінійні керівники/начальники відділів особисто здійснюють початкову оцінку діяльності своїх працівників.

Загальна практика просування персоналу на підприємстві виступає процесом, який відбувається внаслідок заміщення вакансій, що відкриваються своїми, «вирощеними» кадрами. Здійснювати кар'єрне зростання співробітників дозволяють грамотно побудовані навчальні програми, а також правильна оцінка та розстановка кадрів в компанії. ТОВ «Нова Пошта» не характерна реалізація даної практики.

Отже, визначимо, що на підприємстві не розвинене просування своїх працівників; фахівці на керівні посади в більшості наймаються «ззовні»; відсутня чітка і зрозуміла для всіх працівників система кар'єрного розвитку і формування

кадрового резерву на ключові позиції. За результатами анонімного опитування, більшість працівників (72%) не бачать розвиток своєї кар'єри в межах ТОВ «Нова Пошта» або можливих шляхів її розвитку. Загалом політику, яка здійснюється по відношенню до кадрового ресурсу компанії охарактеризуємо, яку ту, що сформована у відповідності до локальних нормативних актів «Нова Пошта»; яка не суперечливість цілям підприємства та враховує інтереси персоналу із дотриманням етичних норм і чинного законодавства України.

Отже, наслідками недосконалості кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» визначено ряд невідповідностей. Аналіз кадрової політики та визначення її реального стану на підприємстві представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Кадрова стратегія			Реальна кадрова політика		
Характеристика	особливості	тип кадрової стратегії	характеристика	особливості	тип кадрової стратегії
Добір персоналу	приймання на посади середньої та вищої ланки	відкрита	Цілі управління персоналом	не сформульовані/ фактично відсутні	превентивна
Адаптація	інтеграція співробітника в колектив, як частини команди, поділяючи її цінності		Адаптація	відсутність колективного духу, низький рівень розвитку наставництва	
Навчання і розвиток	акцент на професійні знання та вміння		Програма дій у відношенні персоналу	відсутнє чітке формулювання	
Просування кар'єрними сходами	декларативно/ дуже рідко		Сутність кадрової роботи	рутинна робота з документацією	
Стимулювання та мотивація	переважання матеріальних стимулів		Стимулювання та мотивація	переважання матеріальних стимулів	

**Джерело:** складено автором на основі [13]

Отже, на мій розсуд, кадровій політиці компанії «Нова Пошта» в більшості притаманні риси відкритої пасивної політики, за якої: відсутні чітко сформовані програми дій щодо персоналу, кадрового резерву та кар'єрного зростання, кадрова робота в більшості зводиться до документальної обробки та інших рутинних завдань, в той час, як найбільш сприятливим для сервісної сфери є

закритий превентивний тип [41]. Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» не відповідає вимогам адекватності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що потребує удосконалення за основними напрямками управління кадровим ресурсом підприємства.

### **2.3. Оцінка управління кадровим ресурсом підприємства ТОВ «Нова пошта»**

З метою підвищення ефективності управління кадровим ресурсом сервісної компанії «Нова Пошта», доцільним є дослідження основ практичної кадрової роботи, яка вимагає значного переліку її функціональних елементів, у т.ч. кількісно-якісного складу, робота з резервом, ступінь підготовки фахівців, професійна підготовка та ін. В сервіс-компанії цей вид діяльності виконує Департамент з управління персоналом, в основу якої покладено ринкові принципи щодо добору і розстановки кадрів: забезпечення робітниками, інженерно-технічними працівниками, службовцями за спеціальностями і кваліфікаційним рівнем у відповідності до процесу планування праці і фонду заробітної плати.

За досліджуваний період кадрова політика підприємства мала головне спрямування на безперервне підвищення професійного рівня співробітників системою навчання і розвитку персоналу. В компанії запроваджено систему введення в посаду і первинне навчання персоналу, призначеного до роботи на терміналах та відділеннях. Дана процедура передбачає для кожної категорії працівників програмне засвоєння стандартів і підвищення рівня компетентності в рамках Корпоративного університету, який функціонує в ефективному аутсорс-форматі, що значно зменшує навантаження внутрішнього HR-підрозділу.

Для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта», здійснимо аналіз забезпеченості трудовими ресурсами і ефективністю його використання. Дослідження динаміки і структури персоналу компанії представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Структурний аналіз працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020	
				абс., + /-	відн., %
Середньооблікова кількість штатних працівників:	30687	28537	33795	3108	110,1
- робітники	26939	25200	29846	2907	110,8
- молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	2201	1812	2388	187	108,5
Управлінський персонал:	1547	1525	1561	14	101,0
- керівники	766	733	771	5	100,7
- професіонали	781	792	790	9	101,2

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

За результатами аналізу можна визнати, що в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр. склад кадрів змінювався: зростав на 10%, з них робітників, майже, на 11%; молодшого обслуговуючого персоналу – на 8,5%; управлінський персонал зазнав незначної зміни (на 1,0%). У 2021 році середньооблікова чисельність зменшувалася на 7,1%; з них робітників – на 6,5%; МОП – на 17,7%; кількість управлінців на –1,4%.

Графічно кількісну структуру персоналу Нова пошта представлено на рис. 2.4.

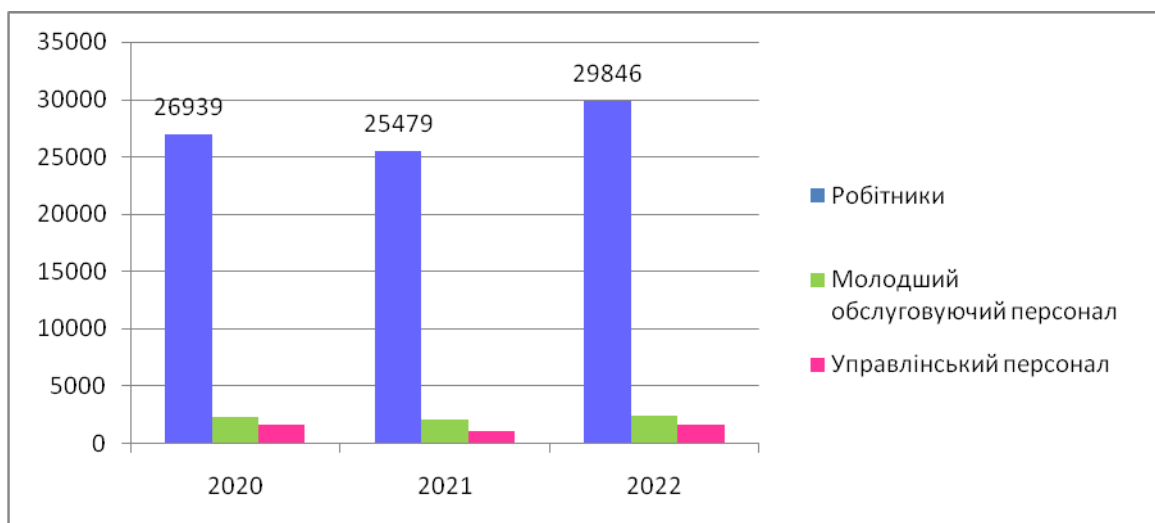


Рис. 2.4. Структура персоналу компанії ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Плинність у 2020-2021 рр. перебувала приблизно на одноковому рівні. Звільнення персоналу пояснюється постійною плинністю на ринку експрес-доставки, в яких задіяно молодих працівників, впливом сезонності попиту [18]. 2022 року відбувалося зростання чисельності персоналу, пов'язане із суттєвою організацією сервісних відділень.

Освітня структура персоналу «Нова Пошта» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Освітня структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр.**

Рівень освіти	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абс., +/-	відн., %
Вища освіта	10407	33,9	9796	34,3	11240	33,3	833	108,0
Спеціальна освіта	20280	66,1	18741	65,7	22555	66,7	2275	111,2
Всього	30687	100,0	28537	100,0	33795	100,0	3108	110,1

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Досліджуваному підприємству ТОВ «Нова Пошта» характерна більша частка працівників із середньою спеціальною освітою, яка у 2022 році становила 66,7%; частка персоналу із вищою освітою 33,3%. 2022 року зростання персоналу за цими рівнями освіти, відповідно, зросло на 11,2 та 8,0 відсотків.

Графічно динаміку в структурі персоналу представлено на рис. 2.5.

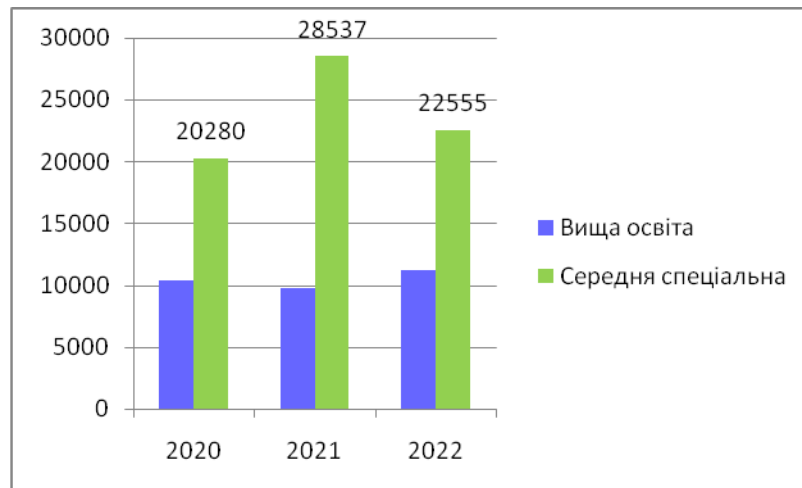


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу ТОВ «Нова Пошта» в 2020-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Аналіз гендерної структури працівників сервісного підприємства за 2021,

2022 рр. представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз гендерної структури працівників ТОВ «Нова Пошта»  
за 2021 - 2022 рр.**

Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абс., +/-	структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	70	19 976	22 981	68	3 005	- 2,0
Жінки	30	8 561	10 814	32	2 253	3,0

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

За даними табл. 2.11 бачимо, що чоловіків на підприємстві працює більше ніж жінок, співвідношення яких становило у 2021 році 70% та 30%, у 2022–му, відповідно, 68% і 32% (рис.2.6). Переважання працівників чоловічої статі пояснюється фізично-важкою працею у відділеннях і терміналах підприємства. Водночас частка жінок на керівних посадах у 2020 році становила 709 ос. (30,4%) від загальної кількості керівників; у 2021 р. – 758 (28,8%); у 2022 році – 1143 ос. (26,8%).

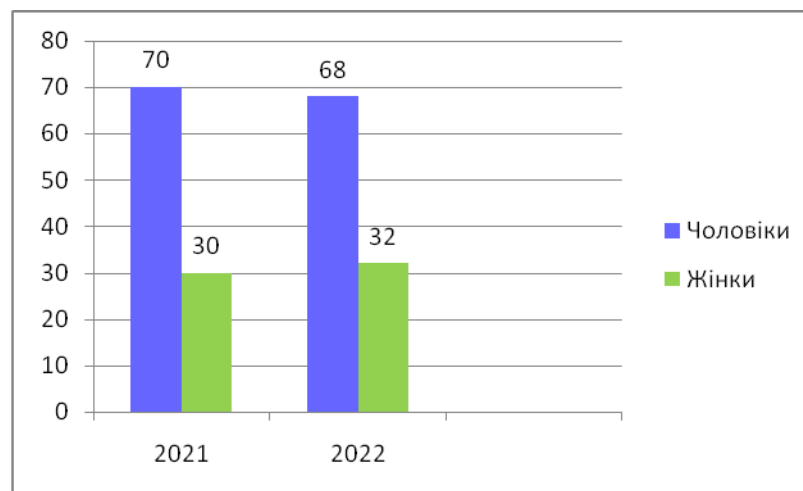


Рис. 2.6. Гендерна структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Охарактеризуємо зміни, які відбувалися на підприємстві за показником «вікова структура», динаміка якої представлена в табл. 2.12. У досліджуваному періоді найбільший відсоток працівників належав віковій групі «21-30 років» (32,0%) і саме ця категорія зменшувалася на 27,0%; частка працівників від 31 до 40 років знижувалася на 15,0%.

Таблиця 2.12

**Вікова структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2022 рр.**

Вікові категорії	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абс., +/-, осіб	відн., %.
Молодь до 20 років	4910	16,0	7773	23,0	2863	58,3
Від 21 до 30 років	14730	48,0	10801	32,0	-3929	-27,0
Від 31 до 40 років	6751	22,0	5745	17,0	-1006	-15,0
Від 41 до 50 років	4762	9,0	5070	15,0	308	6,47
Понад 51 рік	2616	5,0	4406	13,1	1790	68,4
Всього	28 537	100	33795	100	5 258	-

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Зростання персоналу віком від 41 до 50 років перевищило 6,5%; найбільшим було зростання працівників вікової категорії понад 51 рік (68,4%). Переважаючий відсоток звільнених це робочий та обслуговуючий персонал.

На мій розсуд, вплив працівників пояснюється наступними причинами: виконанням, низько мотивованим, персоналом обов'язків, пов'язаних із фізичною працею і роботою поза приміщенням із значною тривалістю робочих змін (12 год.), частина звільнених працівників розглядає категорію такої роботи як підробіток, і заздалегідь планує знайти для себе порівняно краще місце працевлаштування. Звільнення персоналу 2022 року також було пов'язане із мобілізацією до лав ЗСУ. Зміну чисельності працівників промислово-виробничого персоналу підприємства проілюструємо на рис. 2.7.

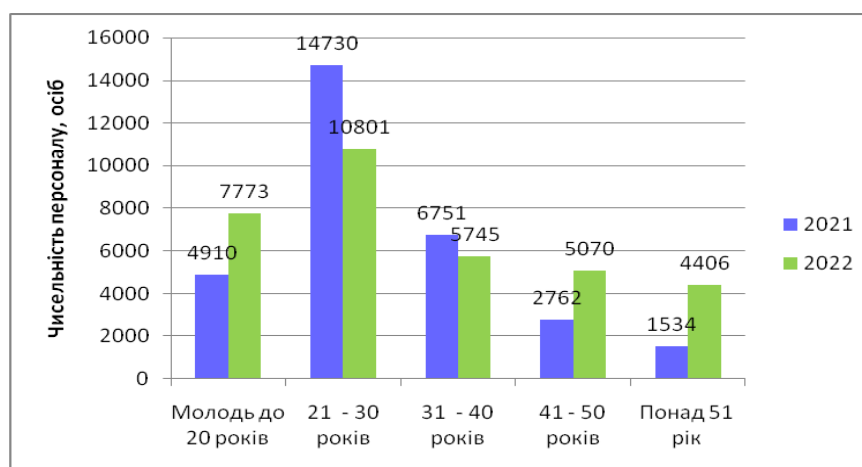


Рис. 2.7. Віковий склад персоналу ТОВ «Нова Пошта» в 2021-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Отже, департамент з управління персоналом сервісної компанії «Нова Пошта» виступає управлінською структурою, метою якої є процес постійного забезпечення виробництва послуг персоналом для виконання продуктивної діяльності. Компанія отримала сертифікати в цій галузі, здійснивши 2019 року сертифікацію з отриманням міжнародного стандарту системи менеджменту і гігієни та безпеки праці OHSAS 18001: 2007 («Occupational health and safety management systems Requirements»); у 2020 році - сертифікат ISO 45001:2018 «Система менеджменту безпеки й охорони здоров'я», як впровадження міжнародного стандарту системи менеджменту гігієни та безпеки праці. Це важливий факт для компанії, оскільки у завданнях менеджменту отримання європейських стандартів на всі структурні одиниці компанії [29].

На стан забезпеченості кадрами підприємства ТОВ «Нова Пошта» і відповідну ефективність їхнього використання впливають зовнішній і внутрішній рух робочої сили, який характеризується системою відносних показників і коефіцієнтів обороту, коефіцієнта плинності кадрів. Під час аналізу руху кадрів фахівці з персоналу мають можливість з'ясувати, з яких причин відбувається вплив працівників. Стабільність кадрів безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, саме тому Департамент надає значної уваги кадрової аналітиці. Отже, серед причин звільнення персоналу: природне звільнення, за власним бажанням, за несумлінне/неналежне виконання обов'язків, тимчасова/повна втрата непрацездатності, сезонність роботи, висока плинність, характерна сервісному бізнесу, вибір персоналом інших місць працевлаштування. Відбувається одночасне відновлення працівників, компанія намагається здійснювати прийом перспективним персоналом високого кваліфікаційного рівня.

Аналіз руху працівників сервісної компанії представлено в табл. 2.13.

За результатами табл. 2.13, зауважимо, що кількість прийнятих працівників у 2022 році склала 7058, тобто більше на 2258 осіб (47,0%) від 2021 року. Чисельність звільненого персоналу була менше на 313 осіб (14,8%).

Таблиця 2.13

## Аналіз руху персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абс., +/-	відн., %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	28537	33795	5258	118,4
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	4800	7058	2258	147,0
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	2113	1800	-313	85,2
з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату працівників), осіб	20	17	-3	85,0
із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	2012	1714	-298	85,2
у зв'язку з призовом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	81	69	-12	85,2
Коефіцієнт загального обороту, %	0,24	0,26	0,02	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,17	0,21	0,04	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,07	0,053	-0,017	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,071	0,051	-0,02	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	2,27	3,92	1,65	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,0	1,0	-	x

**Джерело:** складено автором на основі [18]

Динаміку показників руху персоналу підприємства за 2021-0222 рр. представлено на рис. 2.8.

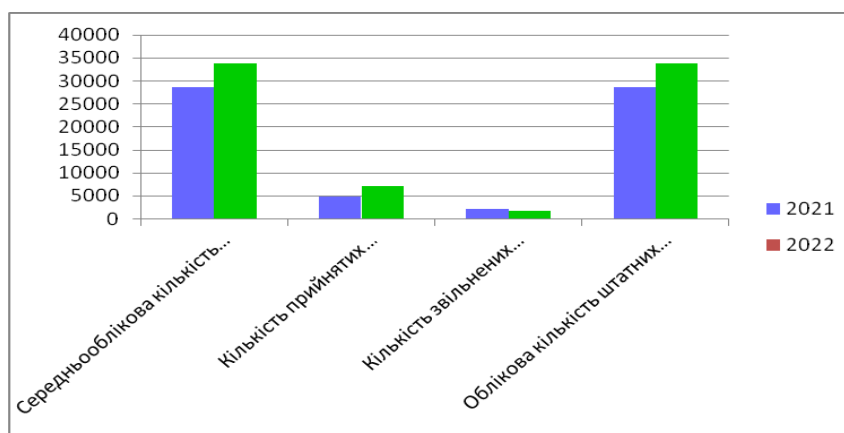


Рис. 2.8. Зміни у показниках руху персоналу компанії за 2021-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [18]

На рис. 2.9 представлено зміни коефіцієнта руху працівників в компанії

Нова пошта.

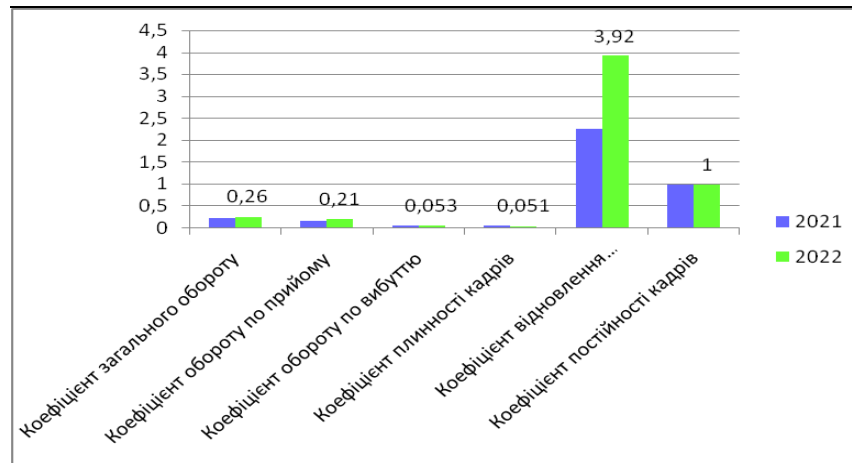


Рис. 2.9. Зміни у коефіцієнтах руху персоналу компанії у 2021-2022 рр.

**Джерело:** складено автором на основі [18]

Отже, за 2022 рік: коефіцієнт загального обороту, як сума прийнятого і вибулого персоналу, становив 0,26, що на 0,02 пункти менше ніж у попередньому періоді; коефіцієнт обороту по вибуттю зменшувався від 0,07 до рівня 0,05; коефіцієнт плинності кадрів змінювався від 0,071 до 0,051 у 2022 році, тобто на 0,02 пункти.

Коефіцієнт відновлення кількості працівників, або співвідношення прийнятого персоналу до кількості звільнених, у досліджуваному 2022 році, збільшився на 1,65 і становив 3,92%. Питома вага працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві, характеризує рівень стабільності; у компанії коефіцієнт постійності кадрів перебуває практично на одному рівні (1,0). Таким чином, аналіз руху працівників сервісної компанії за досліджуваний період показав не високий, рівень плинності кадрів (4-9%), але необхідно враховувати постійність даного процесу, який кожного періоду вимагає вкладання коштів у професійне навчання персоналу не лише робочих професій, а офісних кадрів. Тому сайти підприємства завжди переповненні вакантними пропозиціями за категоріями і регіонами.

Дані табл. 2.14 ілюструють зміни, які сталися у кадровому забезпеченні підприємства ТОВ «Нова Пошта» у відповідності до організаційно-структурних підрозділів. Зміни у 2022 році кадрового забезпечення структурних підрозділів свідчать, що компанія збільшує чисельність працівників служби доставки на 9,0% (360 ос.) і персоналу терміналів на 85,5% (2887 ос.) на реалізацію стратегічного пріоритету.

Таблиця 2.14

**Динаміка змін кадрового забезпечення ТОВ «Нова Пошта»  
у 2020-2022 рр.**

№№ з/п		2020	2021	2022	Відхилення	
					абс., +/-	відн., %
1	Відділення	15037	13983	15280	243	101,6
2	Офіс підтримки	8282	7705	7900	-382	- 4,6
3	Служба доставки	3990	3526	4350	360	9,02
4	Термінали	3378	3323	6265	2887	185,5
6	Разом	30687	28537	33795	3108	111,2

**Джерело:** складено автором на основі [13, 29]

Відбулося зменшення персоналу обслуговування відділень на 1,6% та офісних працівників на 4,6% (382 ос.) в більшості це були жінки з вищою освітою. Отже, оцінка кадрового ресурсу ТОВ «Нова Пошта» показала, що більша частка працівників має середню спеціальну освіту; в компанії переважає персонал чоловічої статі. Третина співробітників-жінок посідає керівні посади. На підприємстві відбувається постійний процес відпливу персоналу відділень і терміналів, в більшості вікової групи 21-30 років. Крім сезонності виду діяльності, причинами були значна тривалість робочого дня та низький рівень мотивації.

Таким чином, за результатами дослідження діяльності підприємства і процесу управління кадровим ресурсом визначимо наступне. Це сучасна та динамічна у своєму стратегічному розвитку компанія, яка активно і наполегливо покриває власними послугами, високого якісного рівня, географію України і європейського простору. Свідченням цього є систематичне зростання відділень, посилення базових послуг новим асортиментом. Результати господарської

діяльності за аналізований період 2020-2022 рр. демонстрували зростання: чистого доходу у 2022 році на 40,1%; прибутку від операційної діяльності на 64,5%; чистого доходу - на 115,8% до рівня 2,135 млрд грн. На підприємстві відбувалося зростання операційної рентабельності на 1,1% та чистої рентабельності продажів на 1,5%. В 2022 році оновлено власні основні засоби на 73,7%, що в майбутньому підвищить загальний рівень ефективності «Нова Пошта». Аналіз ділової оцінки підприємства показав зниження рівня ефективності використання активів, на кожен гривню залучених коштів 2020 року було надано послуг на суму 2,49 гривень, у 2022 році показник був на рівні 1,95.

ТОВ «Нова Пошта» організовано за ієрархічною структурою управління із чітким відстеженням на регіональному рівні філій, коли кожний нижчий рівень підпорядковується вищому, із оптимальним розмежуванням управлінських обов'язків та контролю. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав зростання фонду оплати праці за 2020-2022 рр. на 56,3%. Продуктивність праці зростала швидше (на 49,3%) за рівень заробітної плати одного працівника (на 41,8%). Зростання середньорічної заробітної плати збільшувалося протягом аналізованого періоду майже на 42,0%. Коефіцієнт еластичності у 2020-2022 рр., практично був на одному рівні, збільшення продуктивності праці на один відсоток відповідало зростанню середньої заробітної плати на 0,28%.

Розвиток персоналу є одним із ключових аспектів успішної компанії. Саме тому найбільший український поштовий оператор, активно інвестує в освіту свого персоналу для забезпечення його необхідними знаннями і навичками для ефективної роботи, пропонуючи співробітникам можливості для самоосвіти та саморозвитку. Компанія створює умови до поглиблення знань, які можуть бути корисним як для їх особистого розвитку і компанії в цілому. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу, створюють умови постійного його зростання і покращення якості сервісних послуг.

Водночас в сервісній компанії «Нова Пошта» визначено проблемні факти в процесі управління кадровим ресурсом: низька мотивація працівників до навчання, більшість персоналу робочої та обслуговуючої категорії (58%)

вважають внутрішнє навчання необов'язковим та неефективним в їх роботі. На підприємстві відсутній чіткий механізм кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції. За результатами анонімного опитування, більшість працівників (72%) не бачать розвиток своєї кар'єри в межах ТОВ «Нова Пошта» або можливих шляхів власного розвитку. Має місце плинність офісного персоналу, який не пропрацював більше п'яти років в компанії. Звільнявся персонал віком 21-30 рр., збільшувалася чисельність працівників віком понад 50 років. Низька мотивація до праці в компанії.

Аналіз руху працівників сервісної компанії, в цілому, показав середній рівень плинності, але процес відпливу є постійним, що відволікає кошти у професійне навчання персоналу не лише робочих професій, а й офісних кадрів. Даний процес не сприяє стабільності і розвитку загального рівня компетенції кадрового ресурсу підприємства.

Для вирішення проблеми та підвищення мотивації до розвитку і росту всередині компанії можна здійснити: щорічні зустрічі з безпосереднім керівником для огляду досягнень працівника та планування його подальшого розвитку, розгляд нагальних потреб, питань, які виникають у процесі роботи з обох сторін та шляхи їх вирішення, формування плану із врахуванням побажання та амбіції працівника; результати зазначених зустрічей мають бути основою для створення плану навчання та розвитку всього персоналу підприємства та узгодження бюджету з вищим керівництвом; вакансії, які виникають в компанії, в першу чергу, мають публікуватися на внутрішньому порталі підприємства та ставати відомими працівникам через безпосередніх керівників, кожен працівник має мати змогу до вільної відправки свого резюме на будь-яку вакансію; внутрішні кандидати повинні розглядатися підвідділом пошуку та підбору персоналу, у першу чергу, на загальних вимогах та процедурах; історії кар'єрного розвитку працівників в межах компанії повинні бути загальнодоступними і поширеними як історії успіху.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1. Трансформація системи управління кадровим ресурсом

В сучасних умовах інформатизації суспільства та бізнес середовища процеси автоматизації та роботизації «призводить до зміни функціональних обов'язків персоналу, ... зростає необхідність впровадження, адекватного новим вимогам, менеджменту персоналу, оскільки роль працівника набуває нового значення» [9, с. 13]. В цих умовах на перший план висуваються вимоги управління результативністю/продуктивністю в контексті ідеології «performance management» як системи ефективного управління співробітниками на підприємстві і командами проектів.

Performance Management (управління продуктивністю/ефективністю) передбачає вирішення завдань підвищення рівня ефективності усіх аспектів управління персоналом, у т.ч. удосконалення мотиваційних інструментів для підвищенні рівня операційної результативності персоналу. Для цього персонал повинен знати, які вимоги висуваються керівництвом щодо рівня знань, навичок, компетентностей, продуктивності тощо. Тому керівникам необхідно визначити: 1) які вимоги до продуктивності та інших характеристик роботи персоналу пред'являти; 2) які існують можливості досягнути очікуваних результаті; 3) як порівняти фактичні отримані результати з очікуваннями; 4) вирішити, що потрібно зробити, щоб розвинути знання та навички персоналу для підвищення рівня його майстерності та операційної результативності. Не зважаючи на те, що на підприємстві може бути сформована система управління продуктивністю, яка пропонує заходи управління персоналом та мотиваційні інструменти, але остаточно результативність такої системи чимало залежить від керівників. Системи управління продуктивністю праці ефективні лише тоді, коли менеджери хочуть, щоб вони працювали, а також здатні змусити їх працювати. Для цього

керівники мають переконатися, що їхній час на встановлення цілей, завдань, розробку заходів та проведення перевірок ефективності, а також на надання зворотного зв'язку витрачається з користю. В контексті Performance Management процедура управління продуктивністю/ефективністю має передбачати наступні складові.

1) Визначення цілей згідно методики «SMART», що передбачає формулювання та узгодження з окремими особами, службами, відділами наступних питань: якими мають бути їхні цілі? як ці цілі мають бути досягнуті протягом певного періоду часу? які будуть критерії кількісного вимірювання результатів? Окремий аспект – розвиваючі цілі, які визначають сфери особистого розвитку та навчання персоналу у формі розширених знань і навичок. Для цього можливо застосовувати такий інструментарій як коучинг (coaching) та наставництво [16, с. 20–21].

Коучинг та наставництво спрямовані на те, щоб надати клієнтам можливість розвиватись, досягати своїх цілей і максимально реалізувати свій потенціал у всіх сферах життя. Згідно сучасних уявлень фахівців [39, 15] наставництво являє собою: 1) освітній процес на робочому місці; 2) кадрову технологію, що забезпечує передачу за допомогою планомірної роботи знань, навичок і установок від більш досвідченого співробітника – менш досвідченому; 3) частину корпоративної культури сучасної компанії; 4) середовище, в якому накопичуються і передаються знання, навички, досвід і успішні моделі поведінки; як система адаптації і професійного розвитку нових співробітників [39,15].

Визначимо такі складові процедури управління продуктивністю/ефективністю персоналу в контексті ідеології Performance Management [39,15]: 1) робочі завдання повинні чітко визначати поточні обов'язки персоналу відповідних відділів з орієнтацією на досягнення результатів продуктивності, встановлених у нормативах та стандартах. Ці завдання слід періодично оглядати й, при необхідності, змінювати. 2) офіційні зустрічі для оцінки продуктивності є важливою складовою управління

ефективністю, що створюють ідеальну можливість для обговорення робочих питань. Такі зустрічі можуть надихати працівників, надаючи визнання за їхню добру роботу. Це також може допомогти виявити сфери діяльності, де необхідно покращити продуктивність, і надати конкретні рекомендації щодо досягнення цих покращень. Такі зустрічі можуть виявити потреби в навчанні та розвитку і забезпечити відповідні заходи для їх задоволення. Упродовж зустрічей керівники мають пояснити співробітникам, як вони сприймають їхню роботу, і спланувати заходи для поліпшення продуктивності. У відгуку керівник зможе робити висновки на підставі фактів та спостережень, не керуючись суб'єктивними думками. Обговорення реальних досягнень особи повинно здійснюватися у формі діалогу, розмова має бути спрямована на аналіз та огляд ключових моментів, що виникають протягом розглядуваного періоду. Головною метою зустрічі є підкреслення позитивного характеру процесу та зняття будь-якої тривоги. Також визначаються конкретні кроки для досягнення загальної мети роботи, зустрічі нових викликів та поліпшення використання власних навичок, знань та здібностей, розвитку компетенцій для майбутньої кар'єри. При цьому керівнику варто: 1) заохочувати людей до більшої частини розмови; 2) аналізувати слова працівника, надавати простір для роздумів і аналізу; 3) аналізувати продуктивність; 4) визнавати досягнення та зміцнювати сильні сторони; 5) обговорювати будь-які робочі проблеми; 6) завершати зустріч позитивно з будь-якими необхідними узгодженими планами дій [39,15].

Основними навичками, необхідними для проведення перевірки ефективності персоналу, є формулювання керівником правильних запитань, активне слухання, надання зворотного зв'язку та вирішення будь-яких проблем. Два основних підходи до оцінки продуктивності включають використання відкритих і контрольних запитань. Відкриті запитання дають людям можливість самостійно приймати рішення щодо відповідей і створювати доброзичливу атмосферу для неформальних висловлювань. Спільне планування дій допоможе створити мотивацію для досягнення бажаного рівня продуктивності. Доцільно надавати позитивний відгук за тими моментами, з якими людина впоралася

добре, на додаток до того, що потрібно покращити. Люди з більшою ймовірністю працюватимуть позитивно над покращенням своєї продуктивності та розвитком своїх навичок, якщо вони відчувають, що цей процес їх надихає [41].

Фахівцями Каліфорнійського університету 2022 року досліджено, що вдячність покращує реакцію на стрес серцево-судинної системи, підвищуючи стійкість і працездатність, перетворюючи загрози на виклики [38].]. Інше дослідження фахівців «Mc Kinsey» [40] показало, що найбільш пріоритетними для компаній навичками є лідерство і навички управління іншими, критичне мислення і ухвалення рішень, а також управління проектами. «McKinsey» зауважив, що попит на соціальні і емоційні навички (зростатиме до 25% в США наступне десятиліття, в наслідок чого «до 2030 року 107 мільйонам робітників, можливо, доведеться змінити професію»). В цьому ж дослідженні [40] автори звертали увагу на те, що «компанії з більшою вірогідністю отримують перевагу в розвитку навичок, якщо їх керівники ставитимуть під сумнів старі припущення... про те, чого хочуть співробітники і на що вони здатні. Співробітників часто більше надихає розвиток навичок, чим вважають керівники вищої ланки».

На підставі вищезначеного пропонуємо процедуру трансформацію системи управління персоналом на підґрунті «Performance Management» за наступними кроками: 1) аналіз наявної системи управління персоналом. На цьому етапі ідентифікації існуючого стану в компанії варто провести детальний аналіз стану поточної системи управління персоналом, оцінити недоробки, які потребують поліпшення/корегування згідно з Performance Management, що дозволяє визначити можливості застосування передових практик, методик та підходів, пов'язаних із удосконаленням системи управління результативності; 2) визначення конкретних візії майбутнього компанії та встановлення цілі, яких підприємство хоче досягти в процесі трансформації системи управління персоналом. Це може бути підвищення ефективності праці та загальної результативності бізнесу, збільшення прозорості та об'єктивності оцінки КПП персоналу, покращення атмосфери для взаємодії і розвитку персоналу, підтримки інновацій тощо. На цьому етапі через проведення зустрічей,

презентації та дискусії для пояснення важливості і переваг впровадження Performance Management важливо залучити ключових зацікавлених сторін, від вищого керівництва та менеджерів середньої ланки, фахівців і співробітників, експертів – коучей, ін. стейкхолдерів; 3) обрання та впровадження необхідних програм, проєктів, технологій, бізнес-процесів та планів особистого розвитку та навчання, систему визнання та винагород. На цьому етапі доречним буде спочатку здійснити пілотний запуск нової системи управління персоналом в обмеженій команді для можливості збору інформації та відгуків, оцінки ефективності нових процесів та заходів, визначення існуючих недоліків для їх подальшого усунення і корегування; 4) внесення корегування в налаштування системи управління персоналом для більш широкого охопту персоналу для забезпечення оптимальних результатів. Для цього доречно передбачити впровадження наставництва та навчання персоналу вже на всіх рівнях компанії, у т.ч. проведення навчання співробітників та менеджерів щодо нових бізнес-процесів, технологій, інновацій та систем оцінювання, визнання та винагород тощо. На цьому етапі необхідно забезпечити систему регулярного зворотного зв'язку, налагодженої комунікації для своєчасного аналізу та корегування системи управління персоналом. Дана процедура має надати допомогу, та за необхідності, своєчасно трансформувати систему управління персоналом для створення компанією комфортної і безпечної бізнес-атмосфери, для сприяння зростанню ефективності і результативності праці співробітників, розвитку їх майстерності збереження ключових професійних кадрів.

Таким чином, трансформація управління продуктивністю в контексті Performance Management має охоплювати усі ієрархічні рівні та процеси, передбачати велику прозорість при прийнятті рішень завдяки точності, надійності та істотності інформації. Трансформація системи управління результативністю здатна забезпечити усі можливості для ефективного управління результативністю персоналу.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності управління кадровим ресурсом підприємства ТОВ «Нова пошта»**

Основним чинником успіху діяльності управлінця, як особистості та ефективного керівника є рівень професійного розвитку, оцінка здатності до навчання та потреби у самовдосконаленні, забезпечення необхідного йому рівня конкурентоспроможності на ринку праці, в компанії та в особистому житті. Орієнтуючись на європейські, провідні вітчизняні організації у своїй діяльності стали застосовувати технології коучингу, поява якого як технології пов'язана з тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем. Перша – технологізація організаційних процесів. Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати, і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому середовищі. Друга – схильність людини до партнерства, діалогу або участі. Всі сучасні компанії прагнуть до розвитку: підвищення ефективності роботи співробітників, зростання рентабельності економічних активів і оптимізації будь-яких витрат бізнесу. Для бізнес-структур важливо досягти таких цілей як: отримання максимального прибутку, задоволення ринкових потреб споживачів, створення нових робочих місць, але не тільки компанії прагнуть до розвитку, а й кожна особа намагається віднайти власний шлях до покращення загального статусу свого життя.

Коучинг – перспективний напрям забезпечення ефективної діяльності організації, що справляє вплив на підвищення кваліфікації персоналу організацій, навчання, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці і допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожного співробітника і розвивати здібності безпосередньо в процесі праці. За сучасних умов найбільш очевидні варіанти застосування коучингу в діяльності організації робота з персоналом, а саме формування мотиваційних механізмів та шкали оцінки персоналу; вирішення проблем кадрового забезпечення і підвищення професіоналізму та креативного мислення; врегулювання взаємовідносин у колективі; планування показників та підвищення кадрового потенціалу;

адаптація до змін та розвиток персоналу.

Гальмує впровадження коучингу в діяльності вітчизняних підприємницьких організацій відсутність розуміння сутності та специфіки діяльності коучерів, адже нині їх послугами, здебільшого користуються компанії з іноземними інвестиціями або транснаціональні корпорації. Сучасні підприємницькі організації в своїй діяльності спрямовують свою увагу на рівень використання новітніх управлінських технологій, інноваційну направленість та забезпеченість висококваліфікованим персоналом, що надасть можливостей досягнути максимальної економічної та соціальної ефективності. Бізнес-коучинг може запроваджуватися як індивідуально, так і для команд [14]. Використовуючи коучинг, керівники нової формації досягають своїх цілей набагато ефективніше і швидше, і отримують впевненість, що обраний ними напрямок розвитку дійсно необхідним організації. За професійної підтримки коуча керівник самостійно формулює цілі, напрацьовує стратегії і впроваджує найбільш вдалу. Коучинг – це бесіда між коучем і клієнтом у результаті якої створюється образ майбутнього, якого клієнт починає прагнути, тому і починає діяти. Ця управлінська технологія допомагає відкрити внутрішні ресурси і потенціал та допомагає розробити конкретний план дій.

Індивідуальний коучинг може зачіпати різні сфери життя, тому він підходить керівнику/топ-менеджеру, який ставить на меті досягнення успіху щодо розвитку свого бізнесу або кар'єри, але часом стикається з перешкодами, проблемами, які йому не просто подолати. Після з'ясування цілей і потреб розробляється стратегія і підходи, які будуть найкращими саме для цього клієнта, мобілізуються всі внутрішні резерви і усуваються внутрішні бар'єри, вибираються індивідуальні інструменти коучингу.

Робота з коучем надає керівникам і топ-менеджерам певні переваги: допомагає долати особисті обмеження, що перешкоджають розвитку відносин і досягненню стратегічних бізнес-результатів; розвиває впевненість і навички управління і впливу на організаційні зміни бізнесу; створює бачення розвитку бізнесу, засноване на особистих цінностях; розвиває навички управління

основними організаційними змінами і допомагає краще усвідомлювати, як власний особистісний стиль впливає на інших людей; розвиває здатності впливати і розкривати потенціал інших людей, власну впевненість і навички управління конфліктами тощо. Індивідуальний коучинг часто недооцінюється через недовіру з боку керівництва та непрозорість роботи організації. Топ-менеджери, не розуміють, що за допомогою коучингу можна досягти вагомих результатів тому не бачать особливих вигод від його використання, що негативно впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Командний коучинг – формат групової роботи, що дозволяє активізувати потенціал кожного співробітника; процес знаходження рішень на загальний запит команди, з метою досягнення спільного результату, сучасний спосіб взаємодії з персоналом, що дозволяє побачити і застосувати потенціал кожного співробітника і згуртувати в команду для досягнення цілей стратегічного управління. Під керівництвом коучера сформована команда професіоналів здійснює моніторинг наявного стану системи за параметрами ефективності. Із набору альтернатив формулюються необхідні зміни, які планують до впровадження, необхідні дії задля досягнення максимального результату. Вся робота здійснюється за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу співробітників, а не знань запрошеного коучера, при цьому відповідальність учасників за поставлені цілі, заплановані завдання або правила комунікації команди багаторазово підвищується.

Командний коучинг необхідний: для формування місії, яка буде мотивувати команду; розуміння спільних завдань; організації злагодженої роботи; забезпечення згуртованості та налагодження ефективної комунікації між відділами; для подолання негативних наслідків конфлікту в колективі; формування командного духу та мотиваційних стимулів до роботи; для виявлення проблем, що перешкоджають діяльності організації та формування засобів щодо їх вирішення; напрацювання планів реалізації нового проекту, формулювання стратегії, цілі; для згуртування членів команди на загальний результат. Результати сесій командного коучингу завжди унікальні в залежності

від запиту, результат і цілі, до яких хоче, і готова прийти команда, формулюється на першій зустріч. У результаті командного коучингу можна сформулювати основну мету – формулювання загальної місії, що мотивує співробітників до продуктивної праці.

Отже, коучі допомагають розкрити потенціал своїх клієнтів, що приносить результати у вигляді підвищення продуктивності, цільових показників, перевиконання планів або просто цінних ідей, реалізація яких може відкрити нові ринки або можливості отримання доходу, підвищення кар'єрного росту та загального стану благополуччя людини. Жорстка конкурентна боротьба потребує постійної інтенсифікації діяльності провідних компаній, тому управлінська технологія коучингу перетворилася на важливий механізм впливу для менеджерів вищої ланки. Для сучасних організацій коучинг стає дієвою концепцією кадрового менеджменту, як інструмент застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, атестації та оцінці персоналу.

Таким чином, ефективний коучинг всередині робочого колективу призводить до досягнення мети організації, від впровадження його принципів виграє як співробітник у своїй подальшій кар'єрі, так і вся організація у напрямі розвитку. Запровадження технологія коучингу у діяльності організації справляє позитивний вплив, створює творчу атмосферу, стимулює креативність та генерацію нових ідей і є надійним фундаментом корпоративної культури, співпраці та партнерства.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Сьогодні відбувається поступове відновлення ринку праці в Україні після складного періоду, із відповідними потенційними змінами в умовах працевлаштування, та управління персоналом у найближчому майбутньому. Серед головних прогностичних тенденцій, визначених аналітиками, [42] ринок праці 2024 р., поряд із зростанням заробітної плати, диспропорції на ринку праці, вже означено початком боротьби за кадри. Значна міграція населення, внутрішнє переміщення, мобілізація та загальна демографічна криза, кадровий голод вже

спостерігається серед висококваліфікованих робітників і лінійного персоналу, що провокує посилену конкуренцію за працівників. З огляду на те, що понад 60% суб'єктів бізнесу планують процес відкриття вакансій у поточному році, проблема нестачі кадрів перебуватиме на рівні терміновості. Виникає актуальне питання «яким чином втримувати затребуваний персонал?». Компанії, які перебувають у постійному розвитку, враховуючи обмеження складного сьогодення, продовжують здійснення цього стратегічного напрямку. Пріоритетно це передбачає створення корпоративних програм, соціальних пакетів, підвищення рівня безпеки і стабільності на робочих місцях, впровадження новітніх технологій, стимулювання розвитку кар'єри, побудова прозорої комунікації.

Враховуючи певний відсоток плинності в компанії Нова пошта визначимо, якими інноваційними методами пошуку і найму персоналу вона може скористатися: автоматизацією, за рахунок впровадження спеціалізованих CRM-систем, чат-ботів та AI інструментів для оптимізації процесу найму, які спрощують управління базою даних кандидатів, комунікацію з ними, відбір релевантних резюме за визначеними критеріями: 2) розвиток Employer Branding, як інструменту просування роботодавчого бренду для створення привабливого середовища для персоналу із залученням талантів; 3) залучення перспективних випускників університетів і студентів старших курсів, щоб мати доступ до нових ідей та свіжого підходу і для зміни і поліпшення поточних робочих/технологічних процесів; 4) використання стратегії омніканального підходу, яка базується на ідеї присутності в різних середовищах, де потенційні кандидати можуть зустрітися з інформацією щодо компанії та її вакансій. Отже, Нова пошта має можливість актуалізувати свою присутність: соцмережами (LinkedIn, Facebook, Twitter), професійними платформами (HeadHunter, DOU), корпоративними веб-сайтами, спеціалізованими форумами і зустрічами із провідними фахівцями тощо.

Не всі категорії персоналу прагнуть кар'єрного зростання, але підвищення професійності, фаховості і компетентності є шляхом розвитку сучасної

особистості. Основним завданням управління кадровим ресурсом компанії виступає її забезпеченість цим цінним ресурсом, шляхом його ефективного формування, використання та розвитку. З цією метою пропонуємо звернутися до Develor, міжнародної компанії, яка понад тридцять років надає послуги у шістнадцяти країнах Центральної та Східної Європи. Спеціалізацією компанії виступає формування консалтингових і тренінгових рішень, які впливають на зміну поведінки персоналу та підвищення бізнес-показників. Компанією розробляються і впроваджуються ефективні проект-моделі поведінки персоналу із покращенням клієнтського досвіду, продажів та сервісу, розвитку лідерських навичок і залученості персоналу, програм із розвитку людського капіталу. Develor, єдина європейська компанія, акредитована Kirkpatrick&partners, USA за методологією Д. Кіркпатріка «чотири рівні оцінки ефективності навчання». Компанією розроблено методологію, спрямовану на оцінку і планування проекту, який гарантовано забезпечить бажаний результат клієнту. Зміст пропонуваного тренінгового курсу DEVELOR UKRAINE представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Освітні продукти компанії Develor

Зміст тренінгу	Цільова аудиторія	Очікуваний результат
<b>Тренінг «Продуктивність і комунікація»</b>		
Вирішення наявних і майбутніх проблеми, підтримка команди, допомога управлінцям у долатті нових викликів	Усі працівники, згруповані за підрозділами та/або посадами	Усвідомлення і визначення власних нових цілей, сенсів, цінностей. Усвідомлене застосування способів посилення внутрішньої мотивації, підвищення рівня енергії
<b>Тренінг «Мислення зростання»</b>		
Формування ставлення до розвитку нових вмінь і здібностей	Усі працівники	Визначення проявів фіксованого та мислення зростання; сильних сторін із використанням при виконанні завдань, які раніше не подобалися. Краще розкриття власного потенціалу, рух до власних цілей. Отримання насолоди від свого прогресу, результатів своєї роботи
<b>Тренінг «Резильєнтність»</b>		
Розвиток резильєнтності	Працівники, згруповані за підрозділами, посадами	Навички підтримки ментального стану, психологічної відновлюваності. Застосування трирівневої роботи зі стресом

## Продовження табл. 3.1

Зміст тренінгу	Цільова аудиторія	Очікуваний результат
<b>Тренінг «Усвідомлена комунікація»</b>		
Розвиток правил взаємодії з людиною у гострому стресі, кризових ситуацій	Усі працівники, згруповані за підрозділами та/або посадами	Використання комунікативних навичок якісних «передавачів/отримувачів» інформації. Натренованість методу самоасертивності у своїй роботі. Формулювання власних потреб і очікувань у лаконічній, асертивній манері. Встановлення партнерських комунікаційних відносин
<b>Тренінг «Ненасильницьке спілкування»</b>		
Розвиток адекватного реагування на колег, клієнтів, коли не відомо у якому вони психологічному стані	Усі працівники, згруповані за підрозділами та/або посадами	Вербалізація власних потреб, краще зчитувати потреби інших. Опанування принципів асертивної поведінки. Застосування принципів ненасильницького спілкування в емоційно напружених ситуаціях

**Джерело:** складено автором на основі [32]

В сьогоднішній самомотивація, як здатність прояву ініціативи, визначення цілей і дій у їх досягненні дисциплінованістю допомагає продовжувати виконувати щоденні завдання. Але така стратегія не може бути результативною протягом довгого часу, саме тренінг-заняття допоможе відшукати нові цілі і сенси, будувати нове життя. За втрати зовнішніх мотиваційних чинників, самомотивація залежить виключно від особистості.

Для опанування нового кожен має відкритися невідомому, доклавши додаткових зусиль під час навчання, із дозволом власних помилок і відчуттям певної некомпетентності і вразливості. Наскільки прийнятними будуть ці виклики залежить від особистості. Формування в собі необхідного ставлення допоможе воркош «Мислення зростання», яке базується на ідеї можливості розширення мозку і навичок вирішення нових завдань із вірою і відповідним ставленням.

Підтримка ментального стану на «довгій дистанції» є важливою у цей час, тому навички самопіклування і відновлення вкрай необхідні, оскільки це суттєво впливає на продуктивність і якість життя в цілому. Тренінг із резильєнтності допоможе у відновленні емоційної рівноваги, розвитку психологічної відновлюваності, виключення емоційного вигорання. Програма усвідомленої комунікації зарадить в опануванні правил взаємодії з людиною у гострому

стресі, основам інстинктивних реакцій, що покращують комунікації з людьми у складних ситуаціях. Завдання тренінгу ненасильницького спілкування сприяти у взаємодії із колегами і клієнтами у такий спосіб, щоб не нашкодити та правильно підтримати, у відповідь на незадоволення чи скаргу. І, водночас пам'ятати про власні потреби та очікування для досягнення порозуміння.

З метою підвищення фахового рівня управлінців компанії Нова пошта, Develor пропонує інноваційні онлайн-тренінги (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Тренінги Develor для менеджерів

Зміст тренінгу	Цільова аудиторія	Очікуваний результат
<b>Тренінг «Управління змінами»</b>		
Розвиток навичок до управління змінами і адаптації до нових умов	Топ-менеджмент, менеджери первинної, вторинної ланок	Усвідомлення і прийняття необхідності змін, застосування сучасних технік управління змінами, оцінка і ефективна робота спротивом з боку колег, ретельне планування повного процесу імплементації змін
<b>Тренінг «Лідер кризових часів»</b>		
Усвідомлення власної ролі в чинних обставинах, використання практичних інструментів для комунікації з командами	Керівники усіх рівнів	Усвідомлення власної оновленої ролі за чинних обставин. Ревізія наявних інструментів і регулярної рутини, їхня адаптація до ситуації і стану команди. Навички із надання психологічної підтримки, екологічна взаємодія із командою для підтримки продуктивності роботи
<b>Тренінг «Insights Discovery - Кольорове лідерство»</b>		
Розвиток адаптаційних підходів до потреб різних типів особистості	Менеджери усіх рівнів	Краще розуміння власних мотивів, стилю керівництва і компетенції, адаптація власної лідерської комунікації до різних ситуацій/потреб підлеглих, стимулювання і мотивація себе і підлеглих для досягнення успіху

**Джерело:** складено автором на основі [32]

Управління змінами та адаптація до нових умов виступають найголовнішим завданням лідера. Тренінг надає рішення і ефективні техніки, які дозволять успішно управляти процесами змін. Курс забезпечить учасників сучасними підходами та практичними інструментами, які дозволять знаходити відповіді на запитання: як справлятися з наростаючим інформаційним виром

корпоративних змін; які лідерські прийоми/мотиваційні інструменти дозволять зменшити спротив колег та ін.

Метод кольорового лідерства використовує усі кольорові енергії, які лідери мають можливість дослідити під час програми за восьми вимірами лідерства, що допоможе їм визначати їхню ефективність за кожною сферою із розробкою перевірених стратегій для безперервного і глибокого особистого розвитку (рис. 3.1).

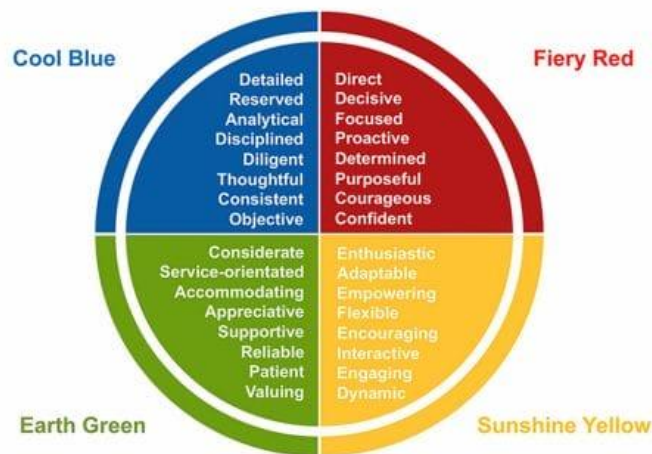


Рис. 3.1. Ілюстрація методу кольорового лідерства

**Джерело:** складено автором на основі [32]

Професіонали Develor зауважують, що організації із залученим і натхненним персоналом, продукують кращі результати. Develor розвиває персонал і команди, допомагає у розкритті всього власного потенціалу і здійснює це персоналізованими навчальними курсами за різноманітних навчальних методологій. Консалтингова компанія створює незабутній досвід навчання, адаптуючими програмами актуального вмісту, здатними змінити поведінку людини. Зосереджуваністю на результативності навчання і вимірюваності розвитку, компанія змінює професійність українського бізнес-простору.

Як відомо, мотивація відіграє значну роль у результативності індивідуальної і командної взаємодії. Звернувшись до компанії IT-enterprise, Нова пошта матиме оновлену версію програми мотивації персоналу на основі

КРІ. У табл. 3.3 представлено комплекс завдань, які система допоможе сформулювати і реалізувати на сервісному підприємстві.

Переваги впровадження програмної системи ITenterprise: 1) підвищення результативності роботи, досягненням відповідності цілей кожного співробітника і компанії в цілому; 2) підвищення задоволеності співробітників винагородою за роботу, зниження плинності кадрів; 3) стимулювання підвищення рівня кваліфікації співробітників; 4) залучення висококваліфікованих кандидатів в компанію; 5) ефективно використання фонду оплати праці [32].

Таблиця 3.3

### Ефективність системи IT-enterprise

Структурний елемент	Зміст
Побудова системи мотивації на основі КРІ, ключового показника діяльності	Бізнес-процес формування і узгодження цілей, декомпозиція цілей на КРІ; формування ієрархії показників; гнучкий опис розрахунку показників будь-якого рівня складності: визначення параметрів, джерел і методів отримання даних для розрахунку
Побудова стратегічної карти компанії	Визначення перспектив компанії, розробка стратегічних цілей, і перспектив. Розробка стратегічних цілей за кожною перспективою; побудова причинно-наслідкових зв'язків між цілями, формування ініціатив для досягнення цілей компанії
Побудова систем мотивації на рівні окремих підрозділів	Визначення мотиваційних критеріїв в залежності від функціональних завдань підрозділу
Розрахунок і аналіз КРІ	Автоматичний розрахунок показників; можливість внесення значення вручну для показників і проміжних значень розрахунку; ієрархічне відображення розрахованих показників; аналіз досягнення цілей і показників за періодами
Розрахунок бонусів і аналіз ефективності. Формування цілей (компанії, команди, особистих)	Розрахунок підсумкового коефіцієнта ефективності співробітника і відсотка бонусу по карті; аналіз ефективності співробітника в динаміці; розрахунок суми доплати (премії, бонуси) із відображенням в підсумковому розрахунку заробітної плати
Формування карт оцінки персоналу	Створення карт оцінки персоналу із різним набором показників; визначення параметрів розрахунку бонусів за картою оцінки персоналу; прив'язка карт оцінки до посади/персонально до співробітника
Узгодження цілей, оцінка і аналіз	Корегування тактичних дій у відповідності до факторів зовнішнього/внутрішнього середовища

**Джерело:** складено автором на основі [32]

Отже, програмний продукт допомагає вирішити комплекс завдань, і досягти цілей, використовуючи системні зміни в бізнесі і впровадження ERP-системи.

Актуальним для сучасної компанії виступає менторство. На підприємстві Нова пошта працює багато досвідчених і фахових працівників, які володіють корисним досвідом для молодих починаючих співробітників. Ментори працюють у форматі допомоги у розв'язанні певної проблеми, і з одночасним розвитком у групі працівників корисних для роботи навичок.

Пропонуємо проєкт «Communication light». Місією «Комунікаційного світла» буде розгортання процесу неформального навчання серед молодих ІТ-працівників сервісної компанії. Працівники категорії «А», а це найбільш продуктивні «top performers», проводитимуть інтерактивні заняття зі спеціальних тем, як короткі сесії із розбором актуальних кейсів та алгоритмів їх вирішення. Це необхідно для починаючих працівників, які ще мають нижчий результат за рівнем ефективності і можливість отримання досвіду успішних практик. Головною мотивацією залучення досвідчених фахівців у якості експертів для навчання будуть бали в КРІ, перспективи кар'єрного просування. В процесі навчання ефективним стане метод гейміфікації, за яким операційні процеси буде переведено в ігровий формат. Ментори за свою просвітницьку діяльність отримуватимуть значки відзнаки із правом обміну на актуальну підписку навчального онлайн сервісу, запрошення на тематичну конференцію/зустріч. Визначимо мотиваційні витрати на менторів регіонального відділу (табл.3.4).

Таблиця 3.4

#### Бюджет мотивації менторства у проєкті «Communication light»

Види менторства	Витрати, тис. грн.
Тематичні конференції	48,0
Підписка на навчальні курси фахового спрямування	52,0
Подарунки від компанії	28,0
Компенсаційні пакети	23,0
Всього	151,0

Джерело: складено автором

Отже, до мотиваційного бюджету менторів відділу Нової пошти буде закладено 151 тис. грн. До складу тритижневої навчальної програми входять практичні заняття і обов'язкові для виконання завдання, по завершенню навчання працівники отримують сертифікат. Програма складатиметься із семи етапів. Розрахунок витрат, у відповідності до кожного з етапів, представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок вартості навчання в компанії Нова пошта, тис. грн.**

№№ з/п	Етапи робіт	Онлайн навчання	Навчання «Communication light»
1	Визначення цілей та потреби у навчанні	15,0	15,0
2	Вибір програмного забезпечення	35,0	-
3	Підготовка навчального контенту	19,0	-
4	Внутрішній PR проєкту	8,0	8,0
5	Навчання	20,5	65,0
6	Оцінка ефективності проведеного навчання;	8,0	8,0
		105,0	96,0
Всього, тис. грн.			201,0

**Джерело:** складено автором

Річне придбання технічного рішення одноразове, тому ця стаття у формуванні бюджету наступної системи онлайн-навчання, відсутня. Необхідним є преміювання співробітників за високі показники якості роботи, а значить необхідно внести додаткові витрати преміювання. Витрати на заробітну плату для відділення становлять 43% від загального фонду оплати праці (993 493 грн.) і в грошовому вираженні складають 341 478 тис. грн. Відповідно до прогнозів, витрати на підбір персоналу скоротяться на 15% і становитимуть 375 612 грн.

Програма онлайн навчання з метою підвищення рівня компетенції персоналу компанії декількох посадових категорій, представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Внутрішнє навчання персоналу підприємства ТОВ «Нова пошта»**

Тема	Категорія	Зміст програми
Ощадливе виробництво/ LEAN	Фахівці операційних підрозділів	Основи LEAN мислення і методології. Картування процесів і потоків створення цінностей. Створення і управління якістю
Основи управління терміналами і людьми	Старші зміни, менеджери ділянок термінал	Принципи ефективного терміналу і процесного підходу до управління, структура основних КРІ терміналу, структура трудомісткості, ключові метрики операцій, основні КРІ, управління вантажопотоком
Якість продажів	менеджери з продажів	Етика продажів, світогляд клієнта та менеджера з продажів, розрахунок оптимального розподілу часу за видами робіт, КРІ менеджера з продажу
Культура компанії	Фахівці ОП	Місія та цінності, які зробили компанію успішною. Як взаємодіяти в команді для досягнення результату. Які ресурси використовувати на шляху до розвитку компанії і співробітника.
Внутрішньо корпоративні переговори	Працівники ОП	Зміст переговорів, етапи, обробка заперечень, формулювання домовленостей

**Джерело:** складено автором

Отже, після впровадження запропонованого комплексу структура фонду витрат на персонал, зазнає змін. Прогнозні показники витрат логістичного підприємства на навчання представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз зміни статей витрат підприємства ТОВ «Нова пошта»**

Статті витрат	2022 рік	Прогноз
Заробітна плата	993 493	993 493
Премія	78 228	117 342
Витрати пошуку і відбору персоналу	570 930	375 612
Витрати на навчання та розвиток	120 145	469 515
Витрати на утримання HR-відділу	30 291	30 291
Всього	1 793 087	1 986 253

**Джерело:** складено автором

Визначимо, як системне навчання вплине на зміну основних економічних результатів компанії Нова пошта. Спрогнозуємо, що впровадження збільшить чисту виручку від реалізації послуг на 10% (табл. 3.8).

За результатами виконаного дослідження робимо висновок щодо доцільності впровадження заходів із системного навчання персоналу Нова пошта, яке сприятиме зростанню чистого прибутку на 4,0%.

Таблиця 3.8

**Прогнозований економічний результат впровадження підприємства  
ТОВ «Нова пошта»**

№№ з/п	Показник	2022 рік	Прогноз	Відхилення	
				абс., +/-	відн., +/-
1	Чиста виручка від реалізації послуг	985 000	1 082 500	97 500	10,0
2	Собівартість реалізованих послуг	185 850	200 904	15 054	8,1
3	Податок на прибуток	18 272	23 870	5 598,4	30,6
	Чистий прибуток	849 138	883 206	33 965,5	4,0

**Джерело:** складено автором

За використання методики Д. Філіпса виконаємо оцінку ефективності інвестицій в навчання персоналу підприємства (ф. 3.1):

$$ROI = \frac{(Д пр - В пр)}{В пр} 100\%, \quad (3.1)$$

Рентабельність навчання ІТ-фахівців експертами ТОВ «Нова Пошта» становить:

$$ROI = \frac{(375\ 612 - 201\ 000)}{201\ 000} = 86,8\%$$

Розрахунковий показник рентабельності інвестицій, в початковий проект регіонального ІТ-персоналу, становив 86,8%, це означає, що кожна гривня

вкладена в навчання, принесе відділенню компанії Нова пошта 0,868 грн. в короткостроковому періоді.

Таким чином, сучасна роль працівника набуває нового значення, як наслідок впливу інформатизації, що вимагає заснування системи ефективного управління кадровим ресурсом на основі Performance Management. Трансформація управлінської системи здатна забезпечити усі можливості ефективного управління результативністю персоналу, реалізацією: аналізу наявної системи управління із визначенням конкретних візії майбутнього компанії і трансформаційних цілей; обранням та системою визнання та винагород; внесенням корегувань до системи для більш широкого охопту персоналу у забезпеченні оптимальних результатів. Для розвитку кадрового ресурсу підприємства ТОВ «Нова пошта» необхідним є актуалізація подальшого процесу коучингу, як перспективного напрямку забезпечення ефективної діяльності компанії. Командний та індивідуальний бізнес-коучинг здатен активізувати потенціал кожного співробітника, знаходити командні рішення на шляху досягнення спільного результату, підвищенням продуктивності, цільових показників, перевиконанням та цінних ідей.

Сучасні управлінські технології та інструменти особистісного і командного розвитку, здатні підвищувати не просто корпоративну ефективність, а й задовольняти особистісний та професійний розвиток працівників, що допомагає у формуванні нового стилю соціальної поведінки в успішній взаємодії із клієнтами компанії. Нами запропоновано заходи, які сприятимуть у підвищенні результативності процесу ефективного формування і розвитку кадрового ресурсу. Консалтингова компанія Develog пропонує ефективні моделі поведінки персоналу із покращенням клієнтського досвіду, розвитку лідерських навичок і залученості персоналу, програм із розвитку людського капіталу. Досвід компанії IT-enterprise оптимізує мотиваційну систему індивідуальної та командної взаємодії Нова пошта, пропозицією оновленої версії програми мотивації персоналу на основі KPI.

Внутрішня програма онлайн навчання сприятиме підвищенню

компетенційного рівня співробітників сервісного підприємства. Реалізація проекту «Communication light», надасть нового імпульсу процесу неформального навчання молодих ІТ-фахівців Нова пошта. Системне навчання матиме позитивний вплив на результативність економічних результатів Нова пошта, зростанням показників ефективності, у тому числі як результат дієвості системи управління кадровим ресурсом логістичного підприємства.

Отже, постійний процес професійно-особистісного розвитку персоналу відбувається у відповідності до стратегічних завдань, покращуючи загальні здобутки національного лідеру «доставки майбутнього».

## ВИСНОВКИ

Актуальність управління кадровим ресурсом визначається необхідністю вдосконалення системи управління і формування кадрового ресурсу для ефективного його використання у безперебійній роботі компанії.

У кваліфікаційній роботі виконано аналіз управління кадровим ресурсом підприємства ТОВ «Нова Пошта». Дослідження підприємства висвітлює досягнення менеджментом компанії значних управлінських здобутків, про що свідчать економічні показники господарської діяльності. За результатами 2020-2022 рр., компанією збільшено чистий дохід до 23,6 млрд грн (на 40,1%); чистий прибуток – до 2,1 млрд грн (на 115,8%). На підприємстві відбувалося зростання операційної і чистої рентабельності, відповідно, на 1,1% та 1,5%. В 2022 році оператором на 74,0% оновлено основні засоби, що сприятиме в майбутньому зростанню рівня ефективності «Нова Пошта». Аналіз ділової оцінки підприємства демонстрував зниження рівня ефективності використання активів, на кожен гривню залучених коштів у 2020 році було надано послуг на 2,49 гривень, 2022 року – на 1,95.

Оцінка управління кадровим ресурсом ТОВ «Нова Пошта» показала наступне: зростання фонду оплати праці за 2020-2022 рр. на 56,3%; випередження зростання продуктивності праці (на 49,3%) від рівня заробітної плати одного працівника (на 41,8%); коефіцієнт еластичності протягом досліджуваного періоду практично перебував на одному рівні.

У процесі управління кадровим ресурсом підприємства визначено певні проблеми: низьку мотивацію працівників до навчання, більшість персоналу робочої та обслуговуючої категорії (58%) вважають внутрішнє навчання необов'язковим та малоефективним у виконуваний роботі; відсутність чіткого механізму кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву на ключові позиції; низьку мотивацію до праці в компанії. Аналіз вікової структури показав, що у 2021-2022 рр. найбільший відсоток працівників належав віковій групі «21-30 років» (32,0%) і саме ця категорія зменшувалася на 27,0%; частка працівників 31-

40 років, знижена на 15,0%. Зростання персоналу 41-50 років перевищило 15,0%; найбільшим стало зростання працівників віком понад 51 рік (68,4%). Переважаючий відсоток звільнених це робочий та обслуговуючий персонал.

Аналіз руху працівників сервісної компанії в цілому показав середній рівень плинності. Так, 2022 року кадровий склад зростав на 10%, з них робітників на 11%; молодшого обслуговуючого персоналу – на 8,5%; управлінський персонал зазнав незначної зміни (на 1,0%). Вищою середньооблікова плинність була у 2021 році, у порівняння до 2020 р., на рівні: 7,1%; відповідно робітників – на 6,5%; МОП – на 17,7%; управлінців – на 1,4%.

Результатом дослідження процесу управління кадровим ресурсом, була визначена, на наш розсуд, невідповідність кадрової політики, здійснюваної у досліджуваному періоді. Кадровій політиці характерні риси відкритої пасивної: відсутність чітко сформованих програм щодо персоналу, кадрового резерву та кар'єрного зростання, кадрова робота в більшості зводиться до документальної обробки та інших рутинних завдань. Для підприємства більш ефективною стане закритий тип превентивної кадрової політики, як найбільш сприятливої для галузі надання сервісних послуг. Отже кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» потребує удосконалення за основними напрямками управління кадровим ресурсом компанії.

З метою вирішення визначених невідповідностей, нами було запропоновано заходи, які сприятимуть підвищенню результативності процесу ефективного формування і розвитку кадрового ресурсу. У вирішенні завдання ТОВ «Нова Пошта» із забезпечення кадровим ресурсом, ефективним його формуванням та розвитком сприятиме взаємодія із міжнародною компанією Develor, які розробляють ефективні проект-моделі поведінки персоналу, із покращенням клієнтського досвіду, продажів та сервісу, розвитку лідерських навичок і залученості персоналу та ін.

Підвищити ефективність мотивації індивідуальної і командної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» зможе досягти впровадженням оновленої версії програми мотивації персоналу, на основі KPI, компанії IT-Enterprise. Для оптимізації

процесу управління кадровим ресурсом запропоновано цифрову систему. Для цього виконано оцінку продуктів компаній-інтеграторів iT.Artel та IT-Enterprise. iT.Artel додатково пропонує надання практичних консультацій та навчання персоналу роботи з системою, проведенням практичних тренінгів на робочому місці. IT-Enterprise пропонує вищий рівень ефективності продукту, скороченням часу обробки кадрової інформації; витратами персоналу оптимальним плануванням; перепрацьовками персоналу; витратами терміну впровадження. За результатами впровадження ERP-системи компанії IT-Enterprise, було виконано прогноз економічного ефекту.

Для забезпечення стабільності та ефективності компанії в умовах втрати кадрового ресурсу, запропоновано План реалізації кадрового резерву. Формування Talent Okaу, надасть персоналу «Нова Пошта» можливості професійного і кар'єрного зростання, інтеграції та навчання, мотивації і покращення рівня лояльності, зростанням конкурентної переваги на ринку праці, із значним скороченням витрат найму. Креативним викликом компанії може стати формування кадрового резерву, наданням фахівцям ритейлу програми підвищення кваліфікації «з оператора відділення/робітника терміналу до керівника відділу й до регіонального менеджера».

Актуалізацію менторства, як потужного інструменту розвитку молодих IT-фахівців сервісної компанії, запропоновано реалізацією проекту «Communication light». Системне навчання матиме позитивний вплив на зростання фахового рівня працівників, результативність економічних показників компанії, у т.ч. зростанням чистої виручки на 10,0% і чистого прибутку на 4,0%. Розрахункова рентабельність інвестицій розвитку IT-персоналу становила 86,8%.

Таким чином, автоматизація роботи департаменту з управління кадровим ресурсом дозволить суттєво скоротити трудові затрати, мінімізувати витрати, покращить аналітичну роботу з персоналом. Впровадження інноваційних онлайн-тренінгів, освітніх продуктів для фахівців і топ-менеджерів, проекту «Комунікаційне світло», формування кадрового резерву сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим ресурсом ТОВ «Нова Пошта»

## СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Денис В.А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки Університету «КРОК»* №4 (64), 2021. [URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-85-95](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-85-95)
2. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 73-86. [URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86)
3. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5)
4. Богиня Д.П. Стимули та антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. 2001. № 3. С. 3-10.
5. Брайан Беккер, Річард Бітті, Марк Хьюзлід. Вимірювання результативності HR-департаменту. Вид. Williams. 2007. 432 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М., Резніченко Л.В., Коваленко М.П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39) 2020. С.42-35.
8. Волкова О.Р., Мала І.Б. Професійний розвиток персоналу підприємства / О. Р. Волкова, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1499>
9. Гельман В.М.В. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького

національного університету 2020, № 4, Том 2. С. 183-187.

10. Гельман, В.М. Цільова трудова поведінка в системі управління кадровим ресурсом підприємства. В: Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія / Г.М. Тарасюк, ред. Житомир: ЖДТУ, 2017. - с. 89-93., с.89.

11. Грішнова О. А. Соціальна ефективність консалтингових проектів з управління персоналом: сутність, значення, форми прояву / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - № 6. – С. 198 – 204

12. Додон О.Д., Пізюк О.О. Теоретичні і практичні особливості та інструментарій коучингу на ринку праці України. Науковий вісник ISSN 2409-9260 Одеського нац. екон. ун-ту. Зб. наук. праць №10 (311), 2023. С.7-15.

13. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К. : Кондор, 2004. С. 432.

14.Звіт незалежного аудитора щодо аудиту консолідованої фінансової звітності. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018>]

15. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.

16. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

17. Інструментарій програми наставництва. Створення програми наставництва у вашому місцевому SHRM (Товариство управління людськими ресурсами). квітень 2012 р.

18. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. Науковий журнал «Проблеми економіки». № 1 (39). 2019. С. 12-18.

19. Колот А.М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.

20. Кравець О.М., Мала І.Б. Управління персоналом в умовах інноваційного

розвитку / О. М. Кравець, І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2020. - С. 305-306. - <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/2471>

21. Кутова Д.В., Пазєєва Г.М. Управління кадровими ресурсами підприємств / Д. В. Кутова, Г. М. Пазєєва // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції. Київ: Університет КРОК, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1544>

22. Ладунка І.С., Зажерило А.І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. Мукачевський держ. ун-т. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16.С. 394-397.

23. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу: Навч. пос. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с.

24. Мала І.Б. Навчання та розвиток персоналу, як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Б. Мала // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). - К.: Університет "КРОК", 2021. - С. 54-56. - <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/396>

25. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

26. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

27. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО. Економіка та управління. 2016. № 1. С. 1-12. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/>

28. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посібник. Київ; Харків : ТОВ «Діса-Плюс». 2017. 220 с.
29. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 238–246.
30. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki>
31. Остапенко О.А. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Економіка та управління підприємствами*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Вип. 5 (22). 2019. С. 104-208.
32. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. URL: <https://novaposhta.ua/>
33. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» в Україні. URL: <https://www.ukrposhta.ua/>
34. Офіційний сайт ТОВ «Justin» в Україні. URL: <https://justin.ua/>
35. Офіційний сайт ТОВ «Delivery» в Україні. URL: <https://www.deliveryauto.com>
36. Офіційний сайт компанії Genesis. URL: <https://www.gen.tech/>
37. Офіційний сайт Develor Ukraine. URL: <https://www.develor.com.ua>
38. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазєєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1931>
39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

40. Прогноз на рику праці в 2023 році – чого очікувати компаніям в різних сферах. 25.04.2024 <https://fillin.ua/about/15.12.2023>

41. Пшик-Ковальська О.В., О.І Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Нац. ун-т Львівська політехніка. 2023. № 2(9). С.104-110.

42. Ровенська В.В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологем «PERFORMANCE MANAGEMENT». *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний ін-т*. № 26, 2023. С.84-89.

43. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2002.

44. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226-235.

45. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023., (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

46. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 4, 2022. С.103-115. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-103-115>

47. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Економіка і суспільство. 2016.

48. Терехов В.І. Теоретичні аспекти планування інноваційного розвитку підприємств / Остафійчук А.В., Терехов В.І. / Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) - К.: Університет "КРОК", 2018. - С. 266-268  
<http://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2018-11->

[15\\_materiali-%D1%81onference-krok.pdf](#)

49. Терон І.В. Модернізація механізму регулювання соціально-трудо­вих відносин. *Розвиток інформаційного суспільства*: Т.5: Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: кол. мон. / за наук. ред. І. Л. Петрова. К.: Ун-т економіки та права «КРОК». 2012. С. 150-169.

50.Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>

51.Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудо­ві відносини: навч. пос. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003.

52. Філатов С.А. Управління персоналом логістичної компанії / С. А. Філатов, А. К. Патерикіна // *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. - Київ: Університет "КРОК", 2022. - <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1215>  
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1215>

53. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. К. : Академвидав, 2006. 488 с., с.182.

54. Gu Y., Ocampo J.M., Algoe S.B., Oveis C. Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. *J Exp Psychol Gen*. 2022. Vol. 151(12). P. 3281–3291. URL:<https://doi.org/10.1037/xge0001238>

55. IC Global Coaching Study: Executive Summary. September 2020. 18 p. URL: <https://coachfederation.org/app/uploads/2020>



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
Підприємство "НОВА ПОШТА" \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число)  
(найменування) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ

Коди		
2021	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2020 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	16 902 857	13 453 318
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	166 643	145 518
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
<i>у тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

### II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>991 292</b>	<b>782 954</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди

2022 01 01

31316718

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

### II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>2 600 320</b>	<b>991 292</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801008

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2000	28 461 964	25 549 607
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8	2050	(21 095 656)	(18 678 505)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	7 366 308	6 871 102
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	9	2120	667 364	218 633
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	10	2130	(1 873 082)	(2 298 389)
Витрати на збут	11	2150	(603 898)	(685 754)
Інші операційні витрати	12	2180	(578 933)	(553 572)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-



<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	4 977 759	3 552 020
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	13	2220	181 763	84 054
Інші доходи		2240	-	211
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	14	2250	(771 717)	(544 998)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	15	2270	(373 992)	(255)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	4 013 813	3 091 032
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	16	2300	(751 108)	(571 416)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	3 262 705	2 519 616
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	6 069	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 268 774	2 519 616
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>				
власникам материнської компанії		2470	2 644 350	2 136 060
неконтрольованій частці		2475	618 355	383 556
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії		2480	2 647 764	2 136 060
неконтрольованій частці		2485	621 010	383 556

## European Academy of Leadership Coaching



# Certificate of Accreditation

The International Coaching Federation hereby recognizes

European Academy of Leadership Coaching  
as a

Level 1 ICF Accredited Coaching Education Provider  
approved for

100 Contact Hours  
awarded on

June 9, 2022



  
Zoe MacLeod, ACC  
Chair, ICF Coaching Education

  
Luke Davis  
Vice President, ICF Coaching Education

Valid through: July 31, 2025

## Програма

100 годин навчання International Business Coach

Фундаментальні засади бізнес-коучингу (4 заняття\$ 11,5 годин)

<b>Блок 1. Виклики нової доби та мегатренди, які впливають на розвиток лідерів</b>	
№№ з/п	Питання
1	Розвиток потенціалу та обмеження бізнес-клієнтів
2	Огляд світових трендів у бізнесі, дослідження «Мегатрендів 2030», трансформація ролі керівника в коуча.
3	Лідер-коуч як провідник та стабілізатор VUCA-світу. Що означає бути коучем?
4	Принципи коучингу та шлях становлення професії «Бізнес-коуч». Зірка коучінга. Принципи Мілтона Еріксона.
5	Відмінність коучингу від інших професій, що допомагають. Що таке коучинг як стиль управління у компанії.
6	Ознайомлення з 8 компетенціями коуча ICF.
7	Розвиток потенціалу та обмеження бізнес-клієнтів.
8	Огляд світових трендів у бізнесі, дослідження “Мегатрендів 2030”, трансформація ролі керівника в коуча.
<b>Блок 2. Мотивація поколінь X, Y, Z в організаціях та роль коучингу у цьому процесі</b>	
1	Востановка цілей на Програму-практика в трійках коуч-клієнт-спостерігач.
2	Знайомство з моделлю «Айсберг». Вербальна та невербальна комунікація.
3	Теорія поколінь, характеристики та мотивація різних поколінь співробітників.
4	Потреби поколінь – задоволення цих потреб через коучинг. Мозковий штурм у міні-групах на тему «Запити на коучинг у різних поколінь»
5	Приклади кейсів запитів бізнес-коучинг поколінь X, Y, Z.
6	остановка цілей на Програму-практика в трійках коуч-клієнт-спостерігач.
<b>Блок 3. Коучинг ICF та його користь у бізнесі. Коуч-компетентний керівник, як ним стати?</b>	
1	Ситуаційне лідерство та коучинг
2	Матриця ступеня зрілості працівників. З якими співробітниками коучинг застосуємо?
3	Приклади коучингових питань для різних типів працівників.
4	Трансформація управлінців від директивного стилю керування до коучингового.
5	Коуч-позиція – модель «Свобода»
6	Ключові поняття у коучингу ICF. Переваги сертифікації в коучингу за стандартами ICF, рівні сертифікації.
7	Дослідження ефективності коучингу у бізнесі.
8	Види коучінга в організації. Відмінність роботи внутрішніх та зовнішніх коучів.
9	Вплив 8 компетенцій коуча ICF на бізнес.
10	Ситуаційне лідерство та коучинг.
<b>Блок 4. Етичний кодекс коуча. Практика постановки цілей у коучінгу</b>	
1	Концепція етики в бізнесі. Чим загрожує відсутність етики у бізнесі?
2	Етичні стандарти ICF. Як створюються професійні стосунки із клієнтом.
3	Цінності ICF. Ключові визначення ICF. Розділи етичного кодексу коуча.
4	Стандарти етики у роботі коуча. Сила контракту у коучінгу. Конфіденційність у коучінгу. Відповідальність коуча та клієнта. Конфлікт інтересів.
5	Основні етапи вступної сесії. Структура коуч-сесії
6	Розбір кейсів етичної та неетичної поведінки в коучінгу. Коли коуч не пройде сертифікацію?
7	Практика прояву 8 компетенцій у бізнес-коучингу – розбір сесії з 8 компетенцій.
8	Концепція етики в бізнесі. Чим загрожує відсутність етики у бізнесі?

**Компанія Develor**  
**Тренінг «Підкорення Південного полюсу»**

Умови		
Цільова аудиторія	Кількість учасників	Тривалість
Менеджмент середнього рівня Таланти	8 - 12	2 дні
Теми		
I. Визначення візії та встановлення цілей		
1.1. Стратегія та стратегічне мислення 1.2. Аналітичне мислення, встановлення пріоритетів, творчий підхід до вирішення проблем, прийняття рішень 1.3. Планування та розподіл ресурсів представлення стратегії		
2.1. Види лідерства 2.2. Управління конфліктами 2.3. Ефективне проведення зустрічей 2.4. Делегування повноважень 2.5. Аргументація 2.6. Зворотний зв'язок 2.7. Командна співпраця		
3.1. Визнання та винагороди 3.2. Уроки з помилок, зони розвитку 3.3. Обмін найкращими практиками та досвідом 3.4. Управління змінами 3.5. Оцінка результативності план дій		