

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

**Гордєєва Дар'я Артемівна**

УДК 005.96

**Кваліфікаційна робота**

На тему: «Управління кадровими ресурсами підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

\_\_\_\_\_ Д.А. Гордєєва

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

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

**Київ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

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

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

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

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

## ЗМІСТ

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

## ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf)
2. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2(66). С. 73-86. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
3. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А.. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020. 342 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriiji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnyh>
4. Алькема В.Г., Щадило М.І. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. (Серія "Педагогіка", Серія "Право", Серія Економіка", Серія "Державне управління", Серія "Техніка", Серія "Історія та археологія"). 2023. № 4(10). С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19)
5. Балинська Н.Р., Зінов'єва Є.Г. Аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу муніципального підприємства трест «Водоканал». *Питання управління*. 2021. № 1 (50). С. 91-99.
6. Бурикін А.Д. Нормативно-праве регулювання умов та охорони праці. *Економіка та управління: проблеми, рішення*. 2021. Т. 1. №3. С. 58-64
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 239-250.
8. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12-15. URL: [http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/111\\_1\\_iv\\_2021s.pdf#page=12](http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12) (дата



звернення: 12.03.2024).

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

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

11. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0012.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

23. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства. URL: [http://archive.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp147\\_133-137.pdf](http://archive.gov.ua/portal/soc_gum/knp147_133-137.pdf) (Дата звернення: 18.03.2024)

24. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. Вип. 4. С. 59-62.
25. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81-89.
26. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158-164.
27. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадрова політика та кадрове планування. Планування розвитку персоналу. URL: <https://cutt.ly/OHpxYuL> (дата звернення 08.03.2024).
28. Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко, Г. М. Пазєєва. К.: Університет економіки та права "КРОК". 2019. 328 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpryiemstva>
29. Пазєєва Г.М., Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту, Вчені записки Університету «КРОК» 2021 (4(64), 36–46. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-36-46>
30. Перерва П.Г.Самоменеджмент - умова особистого та професійного успіху. Псі-фактор. URL: <http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm> (Дата звернення: 20.03.2024).
31. Потьомкін В.К. Довіра у системі соціально-трудоких відносин. *Соціологія право*. №2(36). 2017. С. 24-29.
32. Потьомкін В.К. Соціальні виміри якості управлінської праці. *Телескоп: журнал соціологічних та маркетингових досліджень*. №1. 2021. С. 6-16.

33. Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10014>. (дата звернення 08.03.2024).
34. Сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31316718/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/) (дата звернення: 09.03.2024)
35. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості. Одеська національна академія харчових цифрові технології на підприємстві дипломна робота технологій*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50
36. Управління кадровими ресурсами: підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Філатов С. А., Філатова В. С. Логістичний підхід до впровадження інновацій з урахуванням рівнів готовності технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. Вип. 2.(62). С. 233 – 241. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriiji/monografiji/855-diahnostyka-ekonomichnoi-bezpeky-pidpriemstva>
38. Філатов, С., & Філатова, В. (2023). КЛАСТЕРИ – ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 102–110. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-102-110>
39. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 19.03.2024)
40. Химчук Д.Я., Ковць Ю. В. Значення влади керівника в організації процесу набору персоналу підприємства. *Матеріали наукової конференції студентів «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»*. Львів. ЛТЕУ. 2022. С. 295-296.
41. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/53095/5/Khomutenko\_Orhanizatsiina\_kultura.pdf (дата звернення: 05.03.2024)

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

43. Чернявська, С. А. Аналіз трудових ресурсів. *Природно-гуманітарні дослідження*. 2020. № 1 (27). С. 227-232.

44. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління кадровими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (08). 2018. С. 94-99.

45. Шубало О.М., Рудь Н.Т. Управління кадровими ресурсами: підручник. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.