

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Логістика»  
на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту на логістичному  
підприємстві»

Виконав: студент групи 601-ЕМл \_\_\_\_\_

Мороз Артем Андрійович

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЛОГІСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	5
1.1. Сутність та роль кадрового менеджменту на логістичному підприємстві.....	5
1.2. Методичні положення оцінювання ефективності кадрового менеджменту .....	13
1.3. Міжнародний досвід розвитку логістичних підприємств.....	18
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТАКТ-ЦЕНТРИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	23
2.2. Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».....	34
2.3. Комплексна оцінка кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта».....	37
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТАКТ-ЦЕНТРИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	42
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	42
3.2. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом контакт-центру ТОВ «Нова Пошта».....	44
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Нова Пошта».....	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку економіки ефективна система кадрового менеджменту є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку компанії. Для ТОВ «Нова Пошта», яка спеціалізується на наданні логістичних послуг, оптимізація кадрового менеджменту стає ключовим чинником у досягненні цілей з клієнтоорієнтованості, конкурентоспроможності та задоволенні вимог споживачів.

*Актуальність дослідження* обумовлена необхідністю адаптації кадрового менеджменту до нових викликів. Таких, як діджиталізація, впровадження LEAN методології, тренд клієнтоорієнтованості. Удосконалення систем управління кадрами дозволяє покращити якість надання послуг, знизити витрати і втрати у процесах діяльності компанії та підвищити лояльність клієнтів.

*Мета дослідження* – розробка рекомендацій з удосконалення існуючої системи кадрового менеджменту в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта» при врахуванні сучасних тенденцій, для підвищення ефективності діяльності підрозділу при мінімальних витратах.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні *завдання*:

дослідити роль та сутність кадрового менеджменту на логістичному підприємстві;

охарактеризувати методичні положення оцінювання ефективності кадрового менеджменту;

дослідити міжнародний досвід розвитку міжнародних логістичних підприємств;

провести діагностику системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»;

виконати комплексну оцінку кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта»;

визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства;

розробити рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта»;

провести оцінку економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* є система кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта».

*Предметом дослідження* є процеси та інструменти управління кадрами на логістичному підприємстві, а також шляхи його удосконалення в сучасних умовах.

У дослідженні для досягнення поставлених завдань були використані такі *методи* як аналіз і синтез для дослідження сутності кадрового менеджменту, його ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Методи SWOT аналізу, LEAN інструменти – швидкі експерименти, діаграма Ісікави, пошук кореневих причин.

*Практична значущість* полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» через впровадження сучасних технологій, таких як LEAN методів, автоматизацію існуючих процесів використовуючи CRM систему та інструментів для оптимізації управління кадрами. Було впроваджено нові методи контролю і управління персоналом, що дозволило отримати значний ефект в виконанні ключових показників роботи контакт-центрів і забезпечити підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

*Апробація результатів дослідження.* Оpubліковано статтю «Основні тенденції кадрового менеджменту в XXI столітті» у збірнику матеріалів Міжнародної наукової інтернет-конференції «ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАУКИ І ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» (27 грудня 2024 р. Переяслав)

*Структура кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи сторінок, містить 8 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки, список літературних джерел - 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЛОГІСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність та роль кадрового менеджменту на логістичному підприємстві

Розвиток технологій та роботизація суспільства створюють потребу в формуванні нових наукових і управлінських знань. Це також сприяло удосконаленню логістики кадрового менеджменту. Важливим чинником у цьому процесі став глобальний тренд «клієнтоорієнтованості» та впровадження LEAN-методологій у структури організацій. Як зауважив Г. Форд: «Програє той, хто економить на оптимізації постачання товарів». [2]

Наразі майже кожне підприємство, яке займається виробництвом, прагне покращити свій логістичний контролінг, оскільки це дозволяє більш ефективно досягати стратегічних цілей і зберігати конкурентні позиції на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно мати якісно розвинену систему підготовки кадрів, що підвищує інтерес топ-менеджерів до вдосконалення управління персоналом.

Основним «скарбом» компанії є її працівники. Управління людськими ресурсами в логістичній компанії є вирішальним елементом логістичного контролінгу. Хоча інвестиційні, фінансові та інші ресурси також мають значення, вони є другорядними порівняно з людським ресурсом, оскільки саме люди виконують всю роботу за допомогою своїх рук і розуму.

За твердженням професора В.М. Данюка, управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється як основна функція управління організацією. Це організований процес залучення, розвитку та ефективного використання працівників для досягнення цілей організації. [1]

У процесі управління персоналом можна виділити певні закономірності, які відображають взаємозв'язки між різними елементами управління компанією.

Основними з них для ефективного управління людськими ресурсами є такі закономірності: розвиток людського потенціалу, відповідність кадрів цілям організації, мотивація, адаптація, зворотний зв'язок та командна робота.

Закономірність розвитку людського потенціалу – кожна людина має свої унікальні здібності, потенціал і прагнення до розвитку. Управління персоналом повинно враховувати, що мотивація до самореалізації та професійного росту підвищує продуктивність. Розвиток через навчання, наставництво та підвищення кваліфікації сприяє створенню високоефективної команди [3].

Закономірність відповідності кадрів цілям організації – для досягнення цілей організації важливо, щоб компетенції, мотивація та поведінка працівників відповідали її потребам. Це передбачає ретельний відбір, оцінку кадрів та відповідність цінностей працівників цілям компанії. [4]

Закономірність мотивації – висока продуктивність залежить від задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників. Теорії мотивації Маслоу, двофакторної мотивації Герцберга та теорія очікувань Врума є основою для управління мотивацією персоналу. [5], [6]

Закономірність адаптації – новим працівникам необхідно певний час та підтримка для адаптації до корпоративної культури, цінностей і стилю роботи компанії. Добре налагоджена система адаптації підвищує продуктивність нових співробітників та знижує текучість кадрів. [7]

Закономірність зворотного зв'язку – регулярний зворотний зв'язок допомагає працівникам краще усвідомлювати свої сильні сторони та можливості для розвитку. Постійні оцінки результатів і обговорення з керівництвом сприяють вдосконаленню навичок і підвищенню мотивації. [8]

Закономірність командної роботи – синергія, яка виникає в команді, дозволяє досягти кращих результатів, ніж індивідуальні зусилля. Формування команд, які враховують як технічні навички, так і міжособистісні відносини, сприяє ефективній співпраці. [9]

Окрім закономірностей управління людським ресурсом, підприємства також повинно базуватись на наступних принципах:

- 1) планованості;
- 2) системності;
- 3) єдиноначальності;
- 4) економічної ефективності;
- 5) демократизму;
- 6) економічної зацікавленості;
- 7) соціальної доцільності. [3]

З плином часу і розвитку менеджменту персоналу, зазнали змін і концепції управління людським ресурсом в організації. Наукова література виділяє наступні сучасні концепції (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Сучасна концепція управління персоналом	Суть концепції	Основні методи реалізації
<b>HR як стратегічний партнер</b>	HR бере участь у формуванні стратегії компанії, допомагає інтегрувати людські ресурси з бізнес-цілями	Спільне формування стратегій, участь HR у керівництві, стратегічне планування персоналу
<b>Управління змінами</b>	Підтримка та реалізація змін в організації через роботу з персоналом	Програми адаптації до змін, тренінги, підтримка ініціатив, комунікація змін
<b>Розвиток організаційної культури</b>	Формування та підтримка корпоративної культури, що сприяє інноваціям та продуктивності	Корпоративні заходи, впровадження етичних норм, програми лояльності
<b>Акцент на талантах (Talent Management)</b>	Фокус на залучення, розвиток і утримання найталановитіших співробітників	Системи розвитку кар'єри, програми навчання та розвитку, наставництво
<b>Employee Experience</b>	Управління досвідом працівників на всіх етапах їхньої роботи в компанії для підвищення їхньої задоволеності	Опитування задоволеності, підтримка work-life balance, гнучкий графік роботи
<b>Аналітика в HR (HR Analytics)</b>	Використання даних для аналізу продуктивності, прогнозування потреб і прийняття рішень	Аналіз продуктивності, HR-метрики, прогнозування плинності кадрів, використання HRIS
<b>Гнучкість і адаптивність HR</b>	Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії	Розвиток гнучких структур, впровадження систем гнучкої роботи, адаптивне управління

Сучасна концепція управління персоналом	Суть концепції	Основні методи реалізації
<b>Емоційний інтелект і лідерство в HR</b>	Підвищення рівня емоційного інтелекту для покращення взаємин і мотивації співробітників	Тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, підтримка розвитку лідерських якостей у менеджерів
<b>Збалансована система показників (BSC)</b>	Вимірювання та управління результатами діяльності персоналу через збалансовані показники	Використання BSC для HR, вимірювання продуктивності, зворотний зв'язок за ключовими метриками Використання BSC для HR, вимірювання продуктивності, зворотний зв'язок за ключовими метриками

Джерело: [4]

Ця таблиця базується на ідеях з книги Дейва Ульріха, який є одним з основоположників стратегічного HR та акцентує увагу на інтеграції HR в ключові бізнес-процеси, розвиток культури й адаптивність управління.

Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватися на такі основні напрями [10]:

1. Вирівнювання HR-стратегії з бізнес-стратегією - управління персоналом має підтримувати досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи відповідність кадрової політики та практик загальним бізнес-цілям.

2. Управління продуктивністю - Ключовою метою є підтримка та покращення продуктивності співробітників. Це включає регулярні оцінки результативності, розвиток компетенцій і забезпечення умов для максимальної ефективності.

3. Залучення та утримання талантів - Управління персоналом повинно зосереджуватися на створенні привабливих умов праці та підтримці корпоративної культури, яка сприяє залученості та утриманню ключових працівників.

4. Розвиток організаційної культури - Формування позитивної культури є необхідним для побудови ефективної команди, яка орієнтована на співпрацю, інновації та досягнення спільних цілей.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності - Управління персоналом має бути достатньо гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін ринку праці, технологічних інновацій та потреб компанії.

Вибір оптимальної стратегії управління персоналом у компанії визначається специфікою її діяльності. В залежності від умов роботи на підприємстві, можна обрати одну з можливих стратегій. [7]:

Стратегія підбору та найму персоналу – її мета полягає в забезпеченні організації кваліфікованими працівниками, які відповідають вимогам компанії. Основні елементи включають: використання різноманітних каналів пошуку кандидатів, таких як онлайн-платформи (LinkedIn, Indeed, Glassdoor) та кадрові агентства; розробка профілю ідеального кандидата, що охоплює не лише професійні навички, але й відповідність корпоративним цінностям; проведення структурованих інтерв'ю, психологічних тестів та оцінок для визначення кваліфікації та культурної відповідності; застосування методів оцінки під час найму, таких як тестування на компетентність, рольові ігри чи оцінка портфоліо.

Стратегія навчання та розвитку персоналу – її мета полягає у підвищенні кваліфікації працівників, забезпеченні їхнього професійного розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Основні елементи включають: створення індивідуальних планів розвитку з чіткими цілями і термінами; застосування змішаних методів навчання, таких як онлайн-курси, тренінги, менторство і коучинг; регулярне оцінювання результатів навчання та коригування програм; стимулювання розвитку лідерських якостей через програми лідерства та менеджменту.

Стратегія мотивації та залучення персоналу – її мета полягає в залученні та утриманні талановитих працівників, а також підвищенні їх лояльності до організації. Основні елементи включають: розробку комплексної мотиваційної системи, що включає як матеріальні стимули, так і можливості для особистого розвитку; впровадження бонусних систем, премій за досягнення результатів та

системи визнання; створення сприятливого робочого середовища, яке підтримує креативність, інновації та командну роботу; регулярні опитування співробітників для вимірювання рівня залученості та задоволеності.

Стратегія управління ефективністю персоналу – її мета полягає в оцінці та покращенні результативності працівників, а також узгодженні їхніх цілей з цілями організації. Основні елементи включають: встановлення чітких і вимірюваних цілей (KPI) для кожного співробітника, що відповідають організаційним цілям; постійний зворотний зв'язок і регулярні зустрічі для обговорення досягнень і планів на майбутнє; використання системи 360-градусного зворотного зв'язку для оцінки ефективності; підвищення результативності через тренінги, розвиток навичок і забезпечення необхідних ресурсів.

Стратегія управління змінами – її мета полягає в успішній адаптації персоналу до змін, що відбуваються в організації чи зовнішньому середовищі. Основні елементи включають: проведення тренінгів і інформаційних кампаній для співробітників про важливість змін і їхній вплив на організацію; створення структур підтримки для співробітників під час змін (консультанти, HR-команди, підтримка лідерів); врахування потреб і побоювань співробітників через відкриті зустрічі, обговорення і опитування; розробка і впровадження програм культурної адаптації до нововведень.

Стратегія збереження та утримання талантів – її мета полягає в зниженні плинності кадрів і забезпеченні організації висококваліфікованими працівниками на довгострокову перспективу. Основні елементи включають: аналіз причин плинності кадрів та впровадження заходів для їхнього зменшення (опитування працівників, аналіз причин звільнень); створення програм кар'єрного зростання для ключових співробітників; надання можливостей для додаткового навчання і розвитку; врахування індивідуальних потреб працівників, зокрема їхніх амбіцій і потреби в балансі між роботою та особистим життям.

Стратегія корпоративної культури – її мета полягає в формуванні та підтримці сильної корпоративної культури, що відповідає цілям і цінностям організації. Основні елементи включають: чітке формулювання місії, цінностей і

норм поведінки в організації; підтримка командної роботи, відкритої комунікації і співпраці між підрозділами; організація корпоративних заходів, що сприяють згуртованості команди і формуванню корпоративної ідентичності; підтримка етики та прозорості в прийнятті рішень для зміцнення довіри і поваги серед співробітників.

Стратегії, зокрема підбір, навчання, мотивація, управління ефективністю та адаптація до змін, допомагають створити сприятливе робоче середовище і сприяють досягненню організаційних цілей. Успіх в управлінні персоналом визначається не лише технічними навичками, але й здатністю створити культуру взаємоповаги та підтримки в команді.

В нинішній час кадровий менеджмент повинен звертати увагу на наступні твердження [11]:

- людина – джерело доходу;
- діяльність підприємства спрямована на максималізацію економічної ефективності та отримання прибутку;
- успішна діяльність може бути лише за наявності висококваліфікованого штату фахівців.

Стратегія управління людськими ресурсами (або стратегічне управління персоналом) – це комплексний підхід до управління людьми в організації, орієнтований на досягнення її цілей через ефективне використання людських ресурсів. Вона охоплює визначення і впровадження завдань щодо підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям організації в довгостроковій перспективі.

Управління людськими ресурсами як процес розробки і впровадження політик та практик, спрямованих на максимально ефективне використання людського потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. [7]

У сучасних умовах роль людини у виробництві зазнала значних змін. Вона більше не обмежується лише фізичною працею, а включає управлінські, аналітичні, технологічні та інноваційні функції. Людина стала ключовим стратегічним ресурсом, який взаємодіє з автоматизованими системами, цифровими технологіями та глобальними виробничими мережами, сприяючи

розвитку та конкурентоспроможності організацій. Таким чином, витрати на персонал розглядаються як інвестиції в людський потенціал компанії.

Отже, основною метою управління персоналом є забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Це охоплює набір, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання співробітників, а також створення умов для їх професійного зростання і підвищення продуктивності. Фактори, такі як висока продуктивність, професійне зростання та розвиток працівників, значно впливають на досягнення стратегічних цілей організації. [44]

Щоб досягти виконання стратегічного плану компанії використовують точкові цілі, які нижче наведено у вигляді таблиці (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

№	Назва цілі	Основний принцип
1	Забезпечення ефективного використання людських ресурсів	Це передбачає правильний підбір, навчання та мотивацію працівників для досягнення максимальних результатів
2	Підвищення рівня задоволеності працівників	Важливо створювати умови, що сприяють розвитку професійних навичок та забезпеченню комфортної робочої атмосфери
3	Розвиток корпоративної культури	Сформувати середовище, яке відповідає цінностям та цілям підприємства, забезпечуючи при цьому високий рівень взаємодії серед працівників
4	Забезпечення правових і соціальних гарантій для працівників	Створення умов для дотримання трудових норм, а також забезпечення працівників соціальними і правовими правами

*Джерело: [5]*

У сучасній ринковій економіці важливу роль відіграють знання, компетенція та кваліфікація фахівців. Виграють ті організації, які вже впровадили навчання своїх працівників новітнім знанням і методикам. Це призвело до появи таких понять, як «інформаційне суспільство», «компанія, яка навчається» тощо. Персонал є надзвичайно важливим стратегічним ресурсом для організації. Як зазначав японський підприємець і менеджер К. Мацусіта: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського ресурсу». [1]

З цього можна зробити висновок, що кадровий менеджмент є надзвичайно важливим компонентом структури будь-якого підприємства і відіграє ключову роль у забезпеченні успішного життєвого циклу організації.

Неможливо визначити єдину правильну стратегію управління персоналом для всіх логістичних компаній, оскільки це залежить від ряду специфічних умов, таких як розмір компанії, її позиція на ринку, корпоративна культура, масштаби виробництва, чисельність працівників тощо. Тому, в залежності від цих факторів, HR-менеджмент може мати різний рівень впливу та структуру, але залишатися ефективним.

Правильне управління персоналом є одним із основних факторів успіху компанії та забезпечення її тривалого функціонування.

Людський ресурс є дуже специфічним і унікальним, адже люди можуть відчувати емоції, розвиватися, по-різному реагувати на ситуації, бути втомленими або, навпаки, енергійними. Усі ці фактори впливають на продуктивність і корисність виконуваної роботи для організації. Успішне управління цими ресурсами може забезпечити максимальну продуктивність та ефективність усієї команди, одночасно продовжуючи термін трудових відносин.  
[15]

## 1.2 Методичні положення оцінювання ефективності кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент є одним із основних компонентів сучасного управління організацією, оскільки правильне управління людськими ресурсами забезпечує зростання продуктивності праці, покращення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для цього необхідно оцінювати ефективність HR-функцій організації, щоб коригувати стратегії відповідно до сучасних умов праці.

Зараз можна виділити основні методи оцінки ефективності управління персоналом:

Ключові показники ефективності (KPI) є основним інструментом для вимірювання результативності кадрового менеджменту, застосовуючи кількісні метрики для оцінки успішності HR-процесів. До основних KPI для HR належать:

- 1) Рівень плинності персоналу, відображає рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративною культурою.
- 2) Час на закриття вакансії – важливий показник для оцінки ефективності процесів найму.
- 3) Рівень залученості працівників, що відображає рівень їхньої мотивації та задоволеності роботою.
- 4) Витрати на рекрутинг та інші фінансові показники HR-процесів.

[11]

Моделі оцінки ефективності HR. Важливим методичним підходом до оцінювання ефективності є використання спеціальних моделей. Найбільш поширеними є:

1) Balanced Scorecard – модель, що враховує кілька вимірів ефективності, включаючи фінансові, операційні процеси, взаємини з клієнтами та навчання персоналу [14]

2) Модель ROI (Return on Investment) – оцінка рентабельності інвестицій у HR, що враховує витрати на навчання, розвиток та інші HR-ініціативи [11]

Аналіз витрат і вигод полягає у порівнянні витрат на HR-процеси з вигодами, які ці процеси приносять організації. Цей підхід дозволяє оцінити економічну ефективність HR, враховуючи такі показники, як зменшення витрат на найм, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності працівників [19].

Оцінка задоволеності та залученості працівників є важливим аспектом HR-менеджменту, оскільки дозволяє оцінити умови праці та виявити потенційні проблеми в корпоративній культурі. Використання інструментів, таких як Gallup Q12, допомагає вимірювати рівень залученості та задоволеності співробітників [21].

Компетенційні моделі є важливим інструментом для оцінки відповідності знань та навичок працівників вимогам їх посад. Моделі, такі як HR Competency Model, дозволяють організаціям відслідковувати розвиток та навчання співробітників, що сприяє підвищенню їх продуктивності [18].

Таким чином, оцінка ефективності HR-менеджменту є комплексним процесом, який включає як кількісні, так і якісні показники, а також застосування спеціалізованих моделей і інструментів. Це дає змогу організаціям ефективно управляти своїми ресурсами, підвищуючи результативність і ефективність роботи колективу в цілому.

Оцінювання ефективності управління персоналом вимагає систематичного підходу, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом, а також порівняння цих показників з ефективністю роботи підприємства за той самий період. Ефективність системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним, якщо працівники підприємства успішно використовують свій інтелектуальний потенціал для реалізації поставлених завдань. Оцінка ефективності управління персоналом базується на обсязі, якості, повноті та своєчасності виконання визначених функцій. Ефективне управління людським ресурсом є важливою складовою успішного діяння підприємства. Його ефективність можна оцінити через набір показників, які дають змогу виміряти результати HR-функцій та їх вплив на загальну продуктивність компанії [45].

Основні показники ефективності управління персоналом наведено в таблиці (табл.1.3)

Таблиця 1.3.

Група показника	Показник	Пояснення показника
Операційні показники	Рівень плинності персоналу	Вимірюється як відсоток співробітників, які залишають компанію протягом певного періоду. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми з мотивацією або умовами праці
	Час на закриття вакансії	Цей показник показує, скільки часу потрібно HR-відділу для найму нового співробітника. Чим менше цей показник, тим ефективніший процес рекрутингу

Група показника	Показник	Пояснення показника
Фінансові показники	Витрати на рекрутинг	Включають в себе витрати на залучення, наймання та навчання нових співробітників. Ефективне управління має мінімізувати ці витрати без втрати якості найму
	Рентабельність інвестицій у HR (HR ROI)	Цей показник оцінює віддачу від інвестицій у навчання та розвиток співробітників. Високий рівень HR ROI свідчить про ефективність навчальних програм в організації
Показники залученості та задоволеності	Рівень залученості співробітників	Вимірюється через опитування та показує, наскільки працівники відчують себе частиною компанії, чи поділяють її цінності. Висока залученість корелює з вищою продуктивністю

*Джерело: [10]*

До сучасного методу інструменту управління персоналом можна віднести метод цілей та ключових результатів, або метод OKR (Objectives and Key Results).

Метод OKR (Objectives and Key Results) – це система встановлення цілей та оцінки їх досягнення, яка активно застосовується для підвищення ефективності роботи як компаній, так і окремих команд. Цю методику було розроблено в 1970-х роках в компанії Intel, і вона здобула популярність завдяки використанню в таких технологічних гігантах, як Google, LinkedIn та Spotify. OKR допомагає організаціям фокусуватися на найважливіших цілях та прозоро відстежувати їх виконання. Метод OKR складається з двох основних елементів:

Objectives (Цілі):

- Це сформульовані амбіційні й трохи завищені цілі, які організація, компанія планує досягти за рік/квартал і т.д.
- Цілі конкретні, зрозумілі, мотивуючі.
- Важливо, щоб ціль була такою, яка кидає виклик і спонукає досягати більшого, але водночас залишалася реально досяжною.

Key Results (Ключові результати):

- Вони конкретні, вимірювані, які показують, наскільки успішно досягнута поставлена ціль.
- Key Results повинні бути чіткими, кількісними та досяжними. Вони описують, що саме потрібно зробити, щоб досягти цілі.

- Зазвичай на одну ціль визначається від 3 до 5 ключових результатів, щоб уникнути надмірної складності.

Метод OKR працює наступним чином. Перший етап – планування. Організації, команди та окремі працівники визначають свої цілі та ключові результати з початку періоду. Важливо, щоб ці цілі були узгоджені на всіх рівнях: від загальних цілей компанії до індивідуальних завдань співробітників. Цілі повинні бути прозорими, щоб кожен учасник організації розумів, на чому зосереджені його колеги.

Другий етап – виконання та моніторинг. Протягом кварталу команди регулярно перевіряють прогрес у досягненні ключових результатів, щоб мати змогу коригувати стратегії чи плани. Цей етап також передбачає регулярні огляди (щотижневі або щомісячні), що дозволяють відстежувати прогрес і виявляти труднощі на ранніх етапах.

Третій етап – оцінка та підсумки. Після завершення періоду оцінюється рівень досягнення кожної цілі за допомогою оцінки ключових результатів. Зазвичай використовують шкалу від 0 до 1 або від 0 до 100%. Ідеальним вважається результат близько 70-80%, що вказує на амбітність цілі без її недосяжності. Якщо показник перевищує 100%, це свідчить про те, що ціль була занадто легкою.

Як і в будь-якому методі, у OKR є свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести:

- Прозорість: учасники організації бачать цілі та ключові результати один одного.
- Фокус на важливих завданнях: OKR допомагає зосередитися на пріоритетних цілях.
- Гнучкість: Цілі переглядаються кожен квартал, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.
- Мотивація: Амбітні цілі спонукають досягати вищих результатів.

До недоліків:

- При занадто амбітних цілях, викликає стрес.

- Є постійна потреба в дисципліні та моніторингу.
- Неправильна постановка цілей або ключових результатів може призвести до плутанини.

Метод OKR допомагає компаніям бути більш гнучкими та ефективними в досягненні стратегічних цілей, пропонуючи чітку структуру для планування, реалізації та оцінки результатів.

OKR значно відрізняється від KPI, зокрема у способі постановки цілей. Цілі за методикою KPI є більш реалістичними і зазвичай відображають результати вже налагоджених процесів або проєктів. Водночас цілі за OKR мають більш амбітний і агресивний характер. Мета цього підходу полягає в тому, щоб мотивувати команду працівників до максимальних зусиль та забезпечити їхню повну віддачу. [23]

### 1.3 Міжнародний досвід розвитку логістичних підприємств

Сьогодні логістика відіграє ключову роль у світових економічних процесах. Тому досвід інших країн може стати важливим орієнтиром для розвитку логістичних підприємств в Україні. Уроки, які можна отримати з практик інших країн, показують, що впровадження інновацій, стратегічне управління, новітні технології та співпраця на різних рівнях можуть значно підвищити конкурентоспроможність та ефективність логістичної галузі. [16]

Розвиток логістичних компаній в розвинутих країнах - в останні десятиліття країни ЄС та США активно інвестували в розвиток інфраструктури, автоматизацію та цифровізацію логістичних процесів. Зокрема, підприємства у Франції та Німеччині широко використовують інноваційні технології, такі як штучний інтелект (ШІ) і Інтернет речей (IoT), для моніторингу та управління поставаннями в реальному часі. Крім того, велике значення має застосування систем управління ланцюгами поставок (SCM), що допомагає знижувати витрати та підвищувати прозорість процесів. Наприклад, компанія Deutsche Post DHL в Німеччині активно впроваджує логістичні інновації, використовуючи автоматизовані склади та безпілотні транспортні засоби для доставки товарів.

Вони застосовують роботизовані склади та дрони для доставки в міських умовах, що дозволяє зменшити час доставки та знизити витрати на логістику. [20]

Логістика в Азії: Китай і Японія. У Китаї та Японії логістичні компанії значною мірою орієнтуються на інфраструктуру та технології для вдосконалення своїх процесів. Китай є лідером у розвитку електронної комерції, що сприяє стрімкому росту логістичних послуг, зокрема доставки "в день замовлення" та автоматизації складування. Наприклад, китайська компанія Alibaba володіє однією з найбільших логістичних мереж у світі, яка включає автоматизовані склади, системи управління запасами та інтелектуальне прогнозування попиту. Вони активно розвивають транспортні технології, зокрема використання автономних вантажівок для доставки товарів. Японія також є важливим гравцем у сфері логістики завдяки високому рівню технологічних інновацій. Японські компанії активно впроваджують робототехніку та автоматизацію на всіх етапах логістичних процесів. [21]

Міжнародні компанії та стратегії їх розвитку. Ключовим елементом міжнародного досвіду є стратегічний підхід великих транснаціональних компаній до логістики. Їх діяльність орієнтована на покращення глобальних ланцюгів постачання та зниження витрат через впровадження інновацій. Наприклад, компанія Amazon вважається еталоном у розвитку логістики. Вони активно використовують автоматизацію складів, дрони для доставки товарів, а також удосконалюють систему прогнозування попиту, щоб мінімізувати затримки та оптимізувати використання ресурсів. [16]

Використання цифрових технологій у логістиці. Цифровізація стає ключовим трендом у розвитку логістичних компаній по всьому світу. Використання великих даних, блокчейн-технологій для відстеження вантажів та автоматизація процесів лежать в основі ефективних стратегій. Наприклад, у Великобританії компанія Tesco застосовує блокчейн для забезпечення прозорості постачань продуктів харчування, що дозволяє споживачам і постачальникам відстежувати походження товарів. Це не лише знижує витрати, а й підвищує ефективність управління ланцюгами поставок. [40]

Стратегії стійкості в логістиці. У зв'язку зі змінами клімату та глобальними викликами, пов'язаними зі сталим розвитком, міжнародні логістичні компанії активно впроваджують стратегії стійкості. Це включає зменшення викидів CO<sub>2</sub>, використання екологічно чистих транспортних засобів і оптимізацію логістичних процесів для зниження енергетичних витрат. Наприклад, компанія Maersk, один з найбільших морських перевізників у світі, активно працює над скороченням викидів парникових газів, інвестуючи в екологічно чисті судна на альтернативних джерелах енергії, а також розвиває стратегії сталого розвитку для своїх логістичних операцій. [41]

## Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто матеріал, що висвітлює значення нових підходів до управління людськими ресурсами в умовах розвитку технологій і автоматизації. Тенденція до "клієнтоорієнтованості" та впровадження LEAN-методологій призвела до суттєвих змін у логістиці та HR-менеджменті, які стали важливими факторами успішної діяльності підприємств. Покращення ефективності логістичного контролінгу та управління персоналом допомагає досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Основна увага приділяється людському ресурсу, який є ключовим елементом успіху компанії, оскільки саме працівники забезпечують ефективну реалізацію бізнес-цілей. Управління персоналом вимагає дотримання певних принципів, таких як розвиток людського потенціалу, узгодження цілей компанії з компетенціями працівників, мотивація, адаптація, зворотний зв'язок і командна робота. Це дозволяє створювати високопродуктивні команди, здатні адаптуватися до змін ринкових умов.

Сучасні концепції кадрового менеджменту, які включають стратегічне партнерство, управління змінами, розвиток корпоративної культури та аналітику, підкреслюють важливість інтеграції людських ресурсів у ключові бізнес-процеси. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися гнучкими, інноваційними та ефективними.

Ефективне управління персоналом є важливим компонентом стратегії організації, оскільки воно допомагає оптимізувати використання людських ресурсів і створювати умови для професійного розвитку працівників, забезпечуючи їхню залученість і лояльність до компанії. Таким чином, саме люди є основним фактором успіху підприємства, а правильне HR-менеджмент забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей.

У другому розділі розглянуто, що HR-менеджмент має важливе значення в сучасному управлінні організаціями, забезпечуючи підвищення продуктивності, покращення корпоративної культури та посилення конкурентоспроможності. Ефективність управління персоналом залежить від здатності адаптувати HR-стратегії до змінюваних умов ринку праці та технологічного розвитку.

Для оцінки ефективності HR-функцій використовуються різноманітні методи, зокрема ключові показники ефективності (KPI), моделі оцінки, такі як Balanced Scorecard та ROI, а також аналіз витрат і вигод. Інструменти для оцінки залученості та задоволеності працівників, такі як Gallup Q12, дають змогу краще розуміти корпоративну культуру та рівень мотивації персоналу. Компетенційні моделі допомагають оцінити відповідність навичок працівників вимогам компанії, що сприяє підвищенню продуктивності.

Метод OKR (Objectives and Key Results) є ефективною системою для постановки і оцінки амбітних цілей, що сприяє адаптивності та фокусуванню на пріоритетних завданнях. Хоча метод вимагає регулярного моніторингу і може створювати додаткове навантаження через амбітні цілі, він забезпечує прозорість і гнучкість, дозволяючи організаціям швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, системне оцінювання ефективності HR-менеджменту є важливим інструментом для успішного функціонування організацій. Це дозволяє оптимізувати управління персоналом, підвищити результативність колективу та забезпечити стійкий розвиток компанії.

У третій частині першого розділу розглядається міжнародний досвід розвитку логістичних компаній, який показує важливість інновацій, автоматизації та цифрових технологій у підвищенні ефективності логістичних процесів. Розвинені країни активно використовують ці технології для

вдосконалення логістичної інфраструктури, що дозволяє знижувати витрати, оптимізувати ресурси і підвищувати конкурентоспроможність. Цей досвід може бути корисним для України при розвитку її логістичної галузі з урахуванням глобальних тенденцій і інновацій.

РОЗДІЛ 2  
ДОСЛІЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТАКТ-ЦЕНТРІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Нова пошта» вітчизняна логістична компанія, яку було створено в лютому 2001 року. До її спеціалізації належать: логістичні послуги для B2B, B2C, C2C, C2B клієнтів, кур'єрська доставка, грошові перекази, продаж пакувальних матеріалів, продаж франшизи, продаж місць для розміщення реклами.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса: 03131, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. [13]

Місія групи компаній – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команди впроваджують нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти й найкращий світовий досвід. [26]

Гасло компанії – доставка майбутнього.

Пріоритетні напрями діяльності компанії:

- Доставка товарів та вантажів для різних видів клієнтів;
- Розширення мережі присутності;
- Імпорт/експорт товарів та вантажів;
- Гуманітарна пошта;
- Підтримка клієнтів 24/7.

[26]

ТОВ «Нова Пошта» - логістичне підприємство. В документації компанії вказано такі основні види економічної діяльності:

- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

- Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
  - Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
  - Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
  - Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
  - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- Вантажний автомобільний транспорт
- Складське господарство
- Інша поштова та кур'єрська діяльність
- Інші види грошового посередництва
- Діяльність страхових агентів і брокерів
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- Рекламні агентства
- Загальна медична практика
- Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- Інші види освіти, н.в.і.у.
- Допоміжна діяльність у сфері освіти
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

[13]

Загальна інформація щодо ТОВ «Нова Пошта» наведена у (табл. 2.1).

### Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	<i>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"</i>
Рік заснування	<i>2001</i>
Організаційно-правова форма	<i>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</i>
Код ЄДРПОУ	<i>31316718</i>
КВЕД	<i>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.</i>
Юридична адреса	<i>м. Київ, вул. Столичне шосе, 103, поверх 9</i>
Офіційний сайт	<i>www.novaposhta.ua</i>

*Складено на основі: [13]*

Основні переваги роботи з компанією ТОВ «Нова Пошта»:

- Швидкість та доступність
- Сучасні сервіси
- Якість послуг
- Зворотний зв'язок
- Міжнародна доставка
- Фінансові послуги та безпека
- Розвиток
- Прозорість
- Ділова етика і комплаєнс
- Гуманітарні проекти
- Екологічні програми
- Звітність

[складено автором]

«Нова Пошта» є лідером експрес – доставки в Україні. Компанія доставляє документи, посилки, великі вантажі, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Має найдоступнішу мережу для клієнтів – понад 30 000 точок надання послуг. Основна місія компанії – це легкість доставки для життя та бізнесу.

Пропоную детальніше розглянути послуги, які пропонує компанія своїм клієнтам (табл. 2.2).

## Послуги ТОВ «Нова Пошта»

Тип клієнтів	Вид послуги	Назва послуги	Характеристика
Приватні/бізнес	Основні	Відправка вантажу	Зробити відправлення дуже просто. Варто лише зайти у найближче відділення «Нова пошта» або викликати кур'єра додому чи на роботу.
Приватні/бізнес	Основні	Отримання вантажу	Компанія «Нова пошта» пропонує клієнтам декілька зручних способів отримати відправлення: у відділенні, за адресою (доставка кур'єром), у поштоMATI
Приватні	Фінансові	«Сейф-сервіс»	«Сейф-сервіс» - захищені та безпечні покупки в онлайн. Це зручна послуга для продавців та покупців товарів, яка гарантує захист кожної онлайн угоди
Приватні	Фінансові	Посилка в кредит	Це послуга, з якою можна оформити в кредит будь-який товар, що доставляється до Нової пошти з післяплатою
Приватні	Фінансові	Грошовий переказ	Послуга передбачає переказ грошових коштів Отримувачем посилки Відправнику.
Приватні	Фінансові	Online-оплата відправлення за третю особу	Послуга в мобільному додатку Нова Пошта, яка надає можливість сплатити доставку або здійснити післяплату онлайн за третю особу-отримувача відправлення
Приватні	Фінансові	Переказ «Миттєвий»	Послуга передбачає швидкий переказ грошових коштів в національній валюті фізичним особам
Приватні	Фінансові	Міжнародні перекази RIA	Отримай грошовий переказ RIA в пунктах ТОВ «НоваПей», які доступні у відділення Нової Пошти по всій Україні
Приватні	Фінансові	Міжнародні перекази Western Union	Послуга дає змогу надсилати перекази Western Union за кордон та отримувати гроші з понад 200 країн та територій в пунктах ТОВ «НоваПей», що працюють у відділеннях Нової пошти по всій Україні
Приватні	Фінансові	Міжнародні перекази MoneyGram	Грошовий переказ MoneyGram у будь-якому з представництв NovaPay

Тип клієнтів	Вид послуги	Назва послуги	Характеристика
Приватні	Фінансові	Зняття грошей з карти	Послуга, яка дозволяє знімати грошові кошти з карти будь-якого банку в пунктах ТОВ «НоваПей», які знаходяться у відділеннях Нової Пошти
Приватні	Фінансові	Оплата	Для Вашої зручності, оплатити будь-які послуги компанії «Нова Пошта» може як Відправник і Одержувач, так і третя особа
Приватні	Додаткові	Зберігання	Послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні Нова пошта 30 (тридцять) календарних днів. Першим днем зберігання є наступний календарний день після дня прибуття відправлення у відділення Одержувача
Приватні	Додаткові	Перенести доставку	Послуга передбачає своєчасну та надійну доставку відправлень у зручній для Одержувача інтервал часу
Приватні	Додаткові	Легке повернення	Це простий сервіс, який дозволяє швидко повернути вже отриманий товар продавцеві, якщо він не підійшов вам з певних причин
Приватні	Додаткові	Зворотна доставка документів	Послуга передбачає повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем
Приватні	Додаткові	Переадресування	Послуга передбачає зміну за бажанням Відправника адреси доставки відправлення після його забору представником компанії «Нова пошта»
Приватні	Додаткові	Доставка «До дверей» та «Відправка від дверей»	Послуги передбачають підйом/спуск відправлень на поверх/з поверху під час доставки на адресу Одержувача та з адреси Відправника
Приватні	Додаткові	Пакування	Послуга передбачає розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист
Приватні	Додаткові	Зміна даних в експрес-накладній	Сервіс дозволяє відправнику змінювати в ЕН інформацію, яка була вказана при оформленні відправлення

Тип клієнтів	Вид послуги	Назва послуги	Характеристика
Приватні	Додаткові	Пункт передачі	Послуга дозволяє відправнику залишити відправлення у будь-якому відділенні «Нова пошта» з подальшою передачею відправлення Одержувачу у цьому ж відділенні
Приватні	Додаткові	Надійна покупка	Послуга для користувачів, що купують товар онлайн і розраховуються банківською карткою. З цією послугою покупки стають безпечними та легкими
Приватні	Додаткові	Самообслуговування	Сервіс, який надається Відправнику з метою самостійного оформлення відправлень без допомоги оператора відділення. В зоні самообслуговування міститься необхідне обладнання для самостійного сканування і нанесення маркування. Відправник залишає оформлені відправлення в зоні самообслуговування для подальшого транспортування
Приватні	Додаткові	Повернення	Послуга «Повернення» передбачає повернення відправлення за бажанням Відправника
Приватні	Додаткові	Інший отримувач	Сервіс, який дозволяє отримати посылку довірній особі у поштоMATі або відділенні. Замовити сервіс можна через мобільний додаток Нової пошти
Бізнес	Додаткові	Локал Експрес	Адресний забір та доставка відправлення в той же день у межах Києва на адресу, відділення або поштоMAT
Бізнес	Додаткові	Легке повернення	Простий сервіс, який дозволяє вашому покупцю швидко та легко повернути вже отриманий товар, якщо він не підійшов йому з певних причин. Тариф послуги 0 гривень
Бізнес	Додаткові	Зміна даних в Експрес-накладній	Сервіс дозволяє відправнику (фізичній особі або представнику юридичної особи) змінювати в ЕН інформацію, яка була вказана при оформленні відправлення

Тип клієнтів	Вид послуги	Назва послуги	Характеристика
Бізнес	Додаткові	Переадресування	Послуга передбачає зміну за бажанням Відправника адреси доставки відправлення після його забору представником компанії «Нова пошта»
Бізнес	Додаткові	Автоматичне повернення відправлення	Послуга передбачає автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось у відділенні компанії згідно встановлених індивідуальних строків зберігання
Бізнес	Додаткові	Повернення	Послуга передбачає повернення відправлення за бажанням Відправника, якщо не підключено послугу «Автоматичне повернення відправлення»
Бізнес	Додаткові	Пакування для бізнес-клієнтів	Послуга передбачає розміщення відправлення в найбільш придатний вид пакування, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист
Бізнес	Додаткові	Зберігання	Послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні Нова пошта 30 (тридцять) календарних днів. Першим днем зберігання є наступний календарний день після дня прибуття відправлення у відділення Одержувача
Бізнес	Додаткові	Модуль доставки для інтернет покупок	Модуль доставки для інтернет покупок - це онлайн-сервіс у бізнес-кабінеті Нової пошти, який завантажує онлайн-замовлення* клієнтів із торгових майданчиків та інтернет-магазинів
Бізнес	Додаткові	Доставка в часові інтервали	Послуга передбачає своєчасну та надійну доставку відправлень у зручний для Одержувача інтервал часу
Бізнес	Додаткові	Зворотна доставка документів	Послуга передбачає повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем
Бізнес	Додаткові	Палетування	Послуга передбачає формування палети представниками компанії «Нова пошта»

Тип клієнтів	Вид послуги	Назва послуги	Характеристика
Бізнес	Додаткові	Доставка «До дверей» та «Відправка від дверей»	Послуги передбачають підйом/спуск відправлень на поверх/з поверху під час доставки на адресу Одержувача та з адреси Відправника
Бізнес	Додаткові	Доставка в мережі супермаркетів	Послуга передбачає доставку відправлень (документів, посилок, вантажів, партій товару, палет) до мережі супермаркетів у будь-яку точку України
Бізнес	Додаткові	Доставка особисто в руки	Послуга передбачає видачу відправлення лише особі, що зазначена як Одержувач згідно відповідної експрес-накладної (ЕН)
Бізнес	Додаткові	Ідентифікація особи	Послуга передбачає перевірку досягнення повноліття одержувача оператором відділення чи кур'єром під час видачі замовлення
Бізнес	Додаткові	Контроль підпису документів	Послуга передбачає можливість Відправнику отримати документи, які були підписані Одержувачем під контролем співробітника компанії «Нова пошта»
Бізнес	Додаткові	Контроль поштових передач	Послуга передбачає своєчасну та надійну доставку відправлень з контролем процесу розпакування та перерахунку кожної одиниці товару
Бізнес	Додаткові	Передача відправлень за реєстром	Сервіс передбачає можливість швидко та зручно оформити та передати велику кількість відправлень
Бізнес	Додаткові	Одержання відправлень за реєстром	Сервіс передбачає можливість швидко та зручно одержати велику кількість відправлень
Бізнес	Додаткові	Пункт прийому відправлень на території Клієнта	Послуга передбачає розміщення відділення «Нова пошта» на території Клієнта та забезпечує процес прийому-передачі його відправлень
Бізнес	Додаткові	Принтер для маркування	Послуга дозволяє Клієнту придбати термопринтер на вигідних умовах та самостійно маркувати свої відправлення з метою прискорення та оптимізації бізнес-процесів, економії часу на відправці у відділенні

Джерело: [13]

«Нова Пошта» присутня на логістичному ринку України вже більше 20 років. І сьогодні вона пропонує неймовірно розгалужений комплекс послуг як і в

Україні, так і закордоном. Найважливішою складовою компанії є її клієнти, адже саме вони користуються логістичними послугами. Тож очевидним є те, що пріоритетним напрямком є покращення клієнтського сервісу та якості виконання логістичних послуг. [26]

Основним місцем надання послуг компанією ТОВ «Нова Пошта» на 2024 рік лишається Україна, але компанія із 2022 року активно займається розвитком і відкриттям своїх філій в інших країнах по всьому світу.

Більш детальний фактичний обіг експрес накладних компанії «Нова Пошта» за листопад 2024 року зображено на рис. 2.1

<b>Обіг ЕН</b>	<b>Лис.24</b>	<b>% від суми</b>
Україна	40 095 155	98,304%
Польща	2 836	0,007%
Молдова	65 045	0,159%
Німеччина	1 065	0,003%
Словакія	14	0,000%
Чехія	72	0,000%
Литва	762	0,002%
Румунія	9	0,000%
Естонія	5	0,000%
Латвія	245	0,001%
Угорщина	23	0,000%
Італія	83	0,000%
Великобританія	699	0,002%
Іспанія	83	0,000%
Франція	43	0,000%
Глобал (доставка в/з закордону до України)	620 953	1,522%

Рис. 2.1. Обіг ЕН компанії «Нова Пошта» за листопад 2024 року

*[складено автором]*

Аналізуючи інформацію наведену вище, можна зробити висновок, що основним ринком для постачання логістичних послуг для компанії наразі є внутрішній ринок України і складає 98,304% від загального обігу ЕН. Потім можна відмітити популярізацію доставки до/з України в інші країни в яких не присутня компанія «Нова Пошта» - 1,522% від загального обігу експрес-накладних. А найменше кількість обігу приходить на країни присутності «Нова Пошта» - <1%.

Щоб провести комплексну оцінку стану компаній на сьогоднішній день та

майбутнє використовується SWOT-аналіз. Він допомагає побачити слабкі і сильні сторони компанії, а також передбачити майбутні можливості та загрози, які можуть з'явитись.

Матриця SWOT складається з S (streghts) – сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його. W (weaknesses) – слабкі сторони, ті ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. O (opportunities) – можливості, їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. T (threats) – загрози, вони здатні завдати компанії збитків. Такий аналіз може бути корисним як маленьким стартапам, так і великим організаціям. Рекомендовано проводити SWOT-аналіз не менше одного разу на рік, так як він показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Також SWOT-аналіз досить нескладний і не потребує спеціальної вузькопрофільної освіти. [24]

ТОВ «Нова Пошта» присутня в житті українців вже 23 роки. Тому компанія вже стигла сформувати ряд своїх переваг серед конкурентів:

- швидка доставка;
- клієнтоорієнтованість;
- густа зона присутності (як в Україні, так і за кордоном);
- широкий ряд додаткових послуг;
- висококваліфікований персонал.

Але також в компанії є й ряд слабких сторін:

- висока залежність від політичної ситуації в країні;
- відгуки в соціальних мережах мають великий вплив на репутацію;
- залежність від погодної ситуації.

Розглянемо розширену таблицю SWOT- аналізу, з урахуванням SO-, WO-, ST -, WT-стратегій:

## Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Нова Пошта»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидка доставка;</li> <li>- клієнтоорієнтованість;</li> <li>- густа зона присутності (як в Україні, так і за кордоном);</li> <li>- широкий ряд додаткових послуг;</li> <li>- висококваліфікований персонал.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока залежність від політичної ситуації в країні;</li> <li>- відгуки в соціальних мережах мають великий вплив на репутацію;</li> <li>- залежність від погодної ситуації.</li> </ul>
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охоплення ще більшої кількості країн присутності через спрощення процедури отримання ліцензій;</li> <li>- збільшення купівельної спроможності населення;</li> <li>- збільшення інтернет-покупок населенням;</li> <li>- впровадження авіадоставки з-за кордону.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкий вихід на ринок та реклама в країнах ЄС, де наразі перебуває чимала кількість біженців з України.</li> <li>- надання послуг в країнах присутності на рівні з послугами на ринку України, що охопить велику кількість клієнтів і покращить позиції серед конкурентів-лідерів в цих країнах</li> <li>- просування на ринку України онлайн покупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення якості надання сервісу</li> <li>- розробка стратегій роботи в воєнних умовах</li> <li>- розробка стратегій роботи в прифронтових зонах</li> </ul>
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускладнення воєнної ситуації в Україні;</li> <li>- погіршення податкової політики;</li> <li>- зростання цін у зв'язку з інфляцією;</li> <li>- погіршення умов бронювання фахівців;</li> <li>- потенційний ризик стати «мішенню» для країни агресора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Просування гуманітарних акцій на покращення ППО країни</li> <li>- співпраця з державою в розробках проєктів бронювань та економічних реформах</li> <li>- менша публіцизація досягнень в гум. та воєнній допомозі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення запасних варіантів логістичних маршрутів</li> <li>- створення системи бонусів за користування послугами</li> <li>- просування інноваційних рішень в системі підтримки клієнтів</li> </ul>

[Складено автором]

SWOT-аналіз – один з найпростіших та найдієвіших способів для підвищення ефективності стратегічного управління бізнесом. Та при цьому без чітких цілей та ключових показників діяльності цей аналіз може бути помилковим. Встановивши цілі, які будуть основними для компанії в перспективі найближчих років, буде доцільно зупинити свій погляд на вибраних стратегіях. Це зумовлює те, що компанія має будувати свій стратегічний план зростання з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників середовища. [42]

## 2.2 Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

«Нова Пошта» лідер українського ринку доставки та логістичних послуг. Однак для розвитку компанії та збереження конкурентоспроможності необхідно постійно оцінювати ефективність роботи її системи управління персоналом. Аналіз цієї системи допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні кадрами, а також визначити шляхи для покращення взаємодії між керівництвом та працівниками.

Загальна характеристика системи управління кадрами ТОВ «Нова Пошта». Система управління кадрами цієї компанії спрямована на забезпечення та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів та ефективну організацію роботи. Основні напрямки діяльності:

Набір персоналу - «Нова Пошта» активно використовує онлайн-платформи для залучення кандидатів з різних регіонів України. Компанія пропонує працевлаштування як на постійну, так і на тимчасову основу.

Адаптація та навчання - для нових та досвідчених працівників створено програми адаптації, що включають тренінги та курси, які допомагають швидко освоїти корпоративні стандарти та вимоги.

Мотивація - система мотивації в компанії поєднує фінансові та нефінансові інструменти, такі як бонуси, премії за досягнуті результати, програми лояльності та можливості для кар'єрного росту.

Оцінка ефективності – проводяться регулярні оцінки працівників для виявлення їх сильних і слабких сторін, а також для внесення коректив у робочі процеси. [34]

Для аналізу ефективності системи кадрового управління ТОВ «Нова Пошта» можна застосувати наступні методи. Аналіз кадрової політики - оцінка стратегій та практик у сфері найму, навчання та мотивації працівників, зокрема ефективність процесів адаптації та професійного розвитку. Оцінка рівня задоволеності персоналу – здійснення опитувань серед працівників для оцінки їхнього рівня задоволеності роботою, умовами праці та ставленням до корпоративної культури. Аналіз результатів кадрових показників - аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці, ефективності виконання планових завдань та досягнення визначених цілей. Порівняльний аналіз - зіставлення показників управління персоналом «Нової Пошти» з аналогічними показниками інших логістичних компаній чи великих підприємств для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку праці. [30]

Сильні та слабкі сторони системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони:

- Розвинена система мотивації: «Нова Пошта» впровадила ефективну систему бонусів, заохочень і премій, що мотивує працівників до досягнення високих результатів.

- Гнучкість кадрових процесів: Компанія оперативно реагує на зміни в бізнес-середовищі та здатна адаптувати процес підбору персоналу відповідно до змін на ринку та нових технологічних впроваджень.

- Високий рівень навчання та розвитку: Завдяки регулярному оновленню програм навчання та розвитку, співробітники «Нової Пошти» безперервно покращують свої професійні навички.

- Кар'єрне зростання: Компанія активно сприяє кар'єрному росту своїх співробітників через проведення внутрішніх конкурсів та програми розвитку лідерів.

Слабкі сторони:

- Висока плинність кадрів на деяких посадах: Зокрема, серед кур'єрів та працівників складів спостерігається значна текучість кадрів, що може свідчити про недостатню увагу до мотиваційних чинників та умов праці.

- Недостатня адаптація нових працівників у віддалених регіонах: У деяких філіях компанії спостерігається недостатня увага до процесу адаптації нових працівників, що може негативно впливати на їхню ефективність у перші місяці роботи.

- Невідповідність навчальних програм потребам деяких підрозділів: Необхідно більш гнучко налаштовувати програми навчання відповідно до специфіки роботи в різних відділах, зокрема в технічних та IT-підрозділах. [13]

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадрами. Оптимізація процесів адаптації: Запровадити більш індивідуальний підхід до адаптації працівників на всіх рівнях, зокрема для нових співробітників у філіях. Удосконалення програм навчання: Створити більш адаптовані та спеціалізовані програми навчання для різних підрозділів компанії, зокрема для кур'єрів та працівників технічних відділів. Зменшення плинності кадрів: Покращити умови праці та соціальну підтримку співробітників, особливо на низькокваліфікованих посадах, шляхом удосконалення системи мотивації та оптимізації робочих умов. Залучення технологій для оцінки ефективності: Застосовувати сучасні інформаційні системи для моніторингу ефективності роботи персоналу в реальному часі, що забезпечить швидке реагування на зміни та коригування робочих процесів. [37]

Аналіз системи управління кадрами ТОВ «Нова Пошта» дає змогу виявити як сильні, так і слабкі аспекти HR-менеджменту компанії. Враховуючи високу конкуренцію на ринку праці, надзвичайно важливо постійно вдосконалювати системи мотивації, навчання та адаптації працівників. Це дозволить підвищити ефективність роботи співробітників і забезпечить стабільний розвиток компанії в умовах змінюваного бізнес-середовища та політичної ситуації.

## 2.3 Комплексна оцінка кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

Кадровий менеджмент є важливою складовою ефективної роботи будь-якої організації, а для «Нової Пошти», яка є лідером у сфері логістичних послуг в Україні, його роль є вирішальною для забезпечення високої якості обслуговування, оптимізації процесів та підтримки сталого розвитку. Комплексна оцінка управління кадрами дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони наявної системи роботи з персоналом та окреслити шляхи її вдосконалення.

Оцінка стратегічного підходу до управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія застосовує системний підхід, який охоплює такі ключові напрямки. Визначення кадрової стратегії - стратегія управління персоналом в компанії орієнтована на забезпечення високої ефективності роботи, оптимізацію витрат на персонал та розвиток професійних навичок співробітників. Основною метою є досягнення високих результатів у виконанні завдань при мінімізації текучості кадрів і забезпеченні належного рівня мотивації.

Адаптація до змін – враховуючи швидкі зміни в бізнес-середовищі, «Нова Пошта» активно розвиває свої стратегії на основі аналізу тенденцій на ринку праці та потреб бізнесу, що дозволяє адаптувати кадрову політику до нових умов.

Інвестиції в персонал – компанія інвестує у розвиток своїх співробітників, зокрема, через організацію регулярних тренінгів, програм розвитку лідерів та інших освітніх заходів. [36]

Процес підбору та адаптації співробітників також є одним з важливих етапів, який у компанії «Нова Пошта» здійснюється через кілька каналів. Підбір через онлайн-ресурси - компанія активно використовує інтернет-платформи для найму працівників, залучаючи кандидатів на різноманітні вакансії, починаючи від кур'єрів і закінчуючи топ-менеджерами.

Професійні кваліфікації – кандидатів відбирають не тільки за професійними якостями, а й з урахуванням їхньої здатності адаптуватися до

корпоративної культури компанії. Особливу увагу приділяють культурній відповідності та мотивації співробітників.

Процес адаптації - для нових працівників розроблена система адаптації, що включає ознайомлення з корпоративними стандартами, культурами та специфікою роботи в компанії. Однак, є певні проблеми з адаптацією в філіях, де не завжди існує належна підтримка та навчальні ресурси. [13]

Мотивація також один з ключових факторів, який впливає на продуктивність праці співробітників компанії. Організація застосовує як фінансові, так і нефінансові методи мотивації.

Фінансова мотивація – включає заробітну плату, премії за досягнення високих результатів, бонуси, що базуються на індивідуальних та командних досягненнях.

Нефінансова мотивація – компанія активно використовує внутрішні програми для заохочення співробітників, такі як система визнання та заохочення, програму лояльності, корпоративні заходи та можливості для кар'єрного росту.

Кар'єрне зростання – у «Нова Пошта» створені умови для кар'єрного розвитку: є можливість просуватися по кар'єрних сходах завдяки ефективній роботі з внутрішніми кандидатами. Внутрішні вакансії мають пріоритет перед зовнішніми, що сприяє залученню та утриманню талантів у межах компанії. [13]

У компанії «Нова Пошта» система навчання та розвитку є важливою частиною кадрового менеджменту і включає кілька етапів.

Навчання на початкових етапах – для нових співробітників компанія організовує спеціалізовані тренінги, які допомагають освоїти основні бізнес-процеси, зокрема, ті, що стосуються логістики, обслуговування клієнтів та внутрішніх стандартів роботи.

Безперервний процес розвитку – компанія підтримує ініціативу постійного професійного розвитку, надаючи співробітникам доступ до курсів, тренінгів, вебінарів та інших навчальних заходів для підвищення кваліфікації.

Кар'єрне навчання – для менеджерів розроблені спеціалізовані програми, які сприяють розвитку лідерських якостей, управлінських навичок та стратегічного мислення. [13]

У часи повномасштабного вторгнення, компанія ТОВ «Нова пошта» почала приділяти більше уваги роботі персоналу та збільшила витрати на оплату праці на 59%.

Якщо подивитися на статистику заробітної плати компанії Нова пошта в Україні станом на 15 грудня 2024 р., то співробітник в середньому заробляє 220 884 грн; точніше, ставка заробітної плати становить 18 407 грн на місяць, 4 602 грн на тиждень або 115,04 грн на годину. [49]

У сучасних складних умовах кожен працівник має особливий вплив на кінцевий результат діяльності організації в цілому, тому кадрова політика ТОВ «Нова пошта» реалізується на основі моральних та матеріальних стимулах і соціальної гарантії. Кадрова стратегія підприємства побудована на основі принципу – виплата винагороди має забезпечувати високий рівень зацікавленості персоналу в кінцевому результаті діяльності організації.

Середня кількість працівників у 2023 склала 31298 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 3795 (32,35% від загальної чисельності керівників). В 2022 році 31486 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 3270 (31,92% від загальної чисельності керівників).

Кадрова політика базується на дотриманні національних трудових законодавств країн в яких працює Компанія, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективні договори між працівниками та керівництвом Компаній. Ці документи регулюють серед інших наступні питання:

- Взаємовідносини в компанії
- Права людини
- Принципи охорони праці та техніки безпеки
- Використання ресурсів компанії
- Принципи недопущення конфлікту інтересів

З метою контролю дотримання затвердженого Кодексу корпоративної етики впроваджено лінію довіри та практику регулярних та позапланових внутрішніх аудитів.

Кадрова політика спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. У Компанії діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників. [27]

Виходячи з інформації наведеної вище можна зрозуміти, що ТОВ «Нова Пошта» надає всі умови та можливості для розвитку працівників, їх кар'єрного зростання. Також в компанії цінують гендерну рівність, та навпаки заохочують жінок до кар'єрного розвитку. В організації існує корпоративний університет, який є невід'ємною частиною розвитку фахівців компанії. Також в компанії є додаткове преміювання працівників (щомісячне, щоквартальне, за підсумками року). Це в свою чергу додатково спонукає фахівців до виконання основних показників роботи.

ТОВ «Нова Пошта» - на даний момент є безперечно одним із лідерів (якщо не лідером) серед роботодавців на ринку праці України. Компанія прогресує в напрямках навчання своїх працівників, надання належної оплати праці, додаткового преміювання та комфортних умов праці.

## Висновки до розділу 2

Загалом, можна зробити наступні висновки щодо ТОВ «Нова Пошта»: серед проблем компанії виділяються плинність кадрів, неоднорідність процесу адаптації та необхідність вдосконалення навчальних програм. У зв'язку з цим можна запропонувати такі рекомендації для покращення роботи системи управління кадрами.

Зниження рівня плинності кадрів: підвищити заробітну плату та покращити умови праці для співробітників.

Удосконалення адаптаційного процесу: особливо для нових працівників в віддалених регіонах, шляхом створення централізованих навчальних платформ та систем наставництва.

Адаптація навчальних програм: оновити і налаштувати програми навчання відповідно до потреб специфічних підрозділів, таких як технічні та операційні.

Комплексна оцінка кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала високий рівень ефективності управління персоналом, однак є певні аспекти, що потребують удосконалення. Для збереження лідируючих позицій на ринку логістичних послуг та покращення організаційної ефективності важливо постійно адаптувати кадрову стратегію до змін бізнес-середовища та підвищувати рівень задоволення працівників усіх категорій.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТАКТ-ЦЕНТРІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 3.1 Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

В минулому розділі було проаналізовано і висвітлено основні проблеми кадрового менеджменту за останні роки (2020-2024 рр.) ТОВ «Нова Пошта». Для того, аби зробити рекомендації з усунення існуючих недоліків, є сенс зосередити увагу на основних проблемах компанії в сфері управління персоналом на прикладі масового за чисельністю працівників департаменту національного контакт-центру.

На основі попередньої інформації було виявлено, що існують суттєві недоліки в системі управління кадрами, адаптації, їх навчання, та організації.

Серед основних недоліків роботи контакт-центру ТОВ «Нова Пошта» можна виділити такі: (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

#### Основні недоліки роботи контакт-центру ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Недолік
1	Неконкурентоспроможний рівень оплати праці
2	Висока плинність кадрів
3	Відсутність автоматизації процесів управління персоналом
4	Необхідність удосконалення процесів навчання
5	Неадаптованість до можливих форс-мажорів пов'язаних із політичною ситуацією
6	Оновлення і вдосконалення систем моніторингу специфічних підрозділів

*[Складено автором]*

Для вирішення недоліків пропонуються такі напрями удосконалення:

- 1) Автоматизація в процесах управління персоналом контакт-центру;
- 2) Підвищення рівня заробітної плати до вищого за середній ринковий;
- 3) Розробка нових спеціалізованих тренінгів для персоналу;
- 4) Реорганізація і посилення контролю персоналу в підрозділі;

- 5) Створення комфортних умов в офісі НКЦ.
- 6) Адаптація та створення умов для роботи під час форс-мажорних ситуацій

Ці заходи мають вплинути на плинність кадрів, підвищити ефективність роботи підрозділу, та поліпшити загальний рівень задоволеності працівників компанії.

Першочергово на плинність кадрів впливають умови роботи (заробітна плата, комфортність і т.п.). Нині заробітна плата фахівців НКЦ ТОВ «Нова Пошта» менше середньої на ринку на аналогічній посаді. Тому її зростання позитивно вплине на тенденцію «масових» звільнень й заощадить кошти + ресурси на підбір, навчання й адаптацію нових фахівців.

А це в свою чергу вплине на рівень обслуговування клієнтів компанії так, як працювати будуть більш досвідчені спеціалісти.

Контакт-центр використовує дві основні інформаційні системи для своєї роботи - це Microsoft Dynamics CRM та телефонію Cisco. Більшість інструментів контролю виконання своєї прямої роботи персоналом в цих системах є «ручною», тож безпосередні рішення для автоматизації цих інструментів нададуть перевагу в ефективності роботи підрозділу.

Для підвищення рівня обслуговування, клієнтоорієнтованості є сенс розробити спеціалізовані тренінги для співробітників контакт-центру. Які будуть корисні саме для фахівців цього підрозділу. Наприклад: робота із запереченням, вирішення складних питань і т.д..

В офісі де працівники проводять більшу частину свого часу було б доцільно створити зони відпочинку, інтерактивні зони, оновити ремонт деяких застарілих приміщень. Це підніме рівень щастя працівників, полегшить навантаження, та сприятиме зменшенню плинності кадрів в підрозділі.

В зв'язку з політичною ситуацією в країні та загрозою прямих обстрілів, можна створити офіс в «укритті», щоб працівники могли працювати без зупинок на повітряні тривоги та не маючи прямої загрози їх безпеці. Ці дії поліпшать ключові показники роботи НКЦ, CSI клієнтів та рівень задоволення

співробітників (так, як вони зрозуміють, що є цінними для роботодавця, який піклується про їх безпеку).

### 3.2 Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом контакт-центру ТОВ «Нова Пошта»

Однією з проблем в управлінні кадрами контактного центру ТОВ «Нова Пошта» є відсутність автоматизованих інструментів для моніторингу і взаємодії в CRM та Cisco. Це впливає на основний показник роботи будь якого контакт-центру – дозвон. І має високий вплив на рівень задоволеності як клієнтів, так і працівників департаменту. Якщо дозвон поганий, то клієнт – довго чекає надання послуг, вирішення його питань, а фахівець – вимушений перепрацьовувати, стресувати, отримувати негатив від роздратованих клієнтів. А якщо ж навпаки дозвон позитивний (більше 99%), то клієнт вражений сервісом компанії, швидкістю реакції та вирішення складних питань, а фахівець який не працює в стресових умовах - не думає про зміну роботи й припускає меншу кількість помилок.

Дозвон – співвідношення прийнятих дзвінків до всіх дзвінків, що надійшли в НКЦ. У 2023 році 2,5% дзвінків в НКЦ були пропущеними: Клієнт поклав слухавку до моменту з'єднання з фахівцем (рис. 3.1)

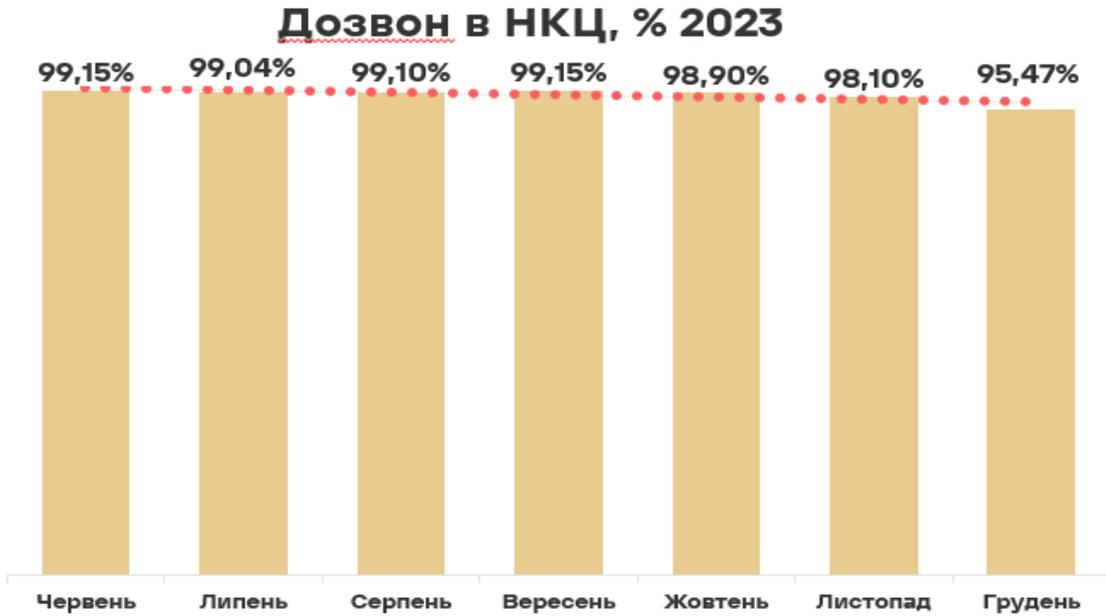


Рис. 3.1. Дозвон в НКЦ, % 2023

[Складено автором]

Першочергово пропущені виклики виникають через наявність черги на вхідній лінії. Черга виникає коли кількість одночасних вхідних викликів перевищує кількість фахівців, які готові прийняти дзвінок та перебувають на статусі Ready в ПЗ Cisco. Більш детально алгоритм виникнення черги представлено нижче на (рис. 3.2)

### Принцип виникнення черги та пропущених дзвінків до 30 секунд



Рис. 3.2. Алгоритм появи черги в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта»

[Складено автором]

При цьому немає чіткого розуміння, коли настає той самий момент для переходу на бек-процеси. Перехід від етапу 1 до етапу 3 може відбутись за одну секунду. Тож для уникнення черги важливо завжди мати гандикап вільних фахівців, які будуть готові прийняти виклик від клієнта.

Тож для розуміння коли саме протягом дня виникає черга було виконано аналітичний розподіл вхідних та пропущених викликів протягом дня в контакт-центр на основі даних за червень 2023 року (рис. 3.3).

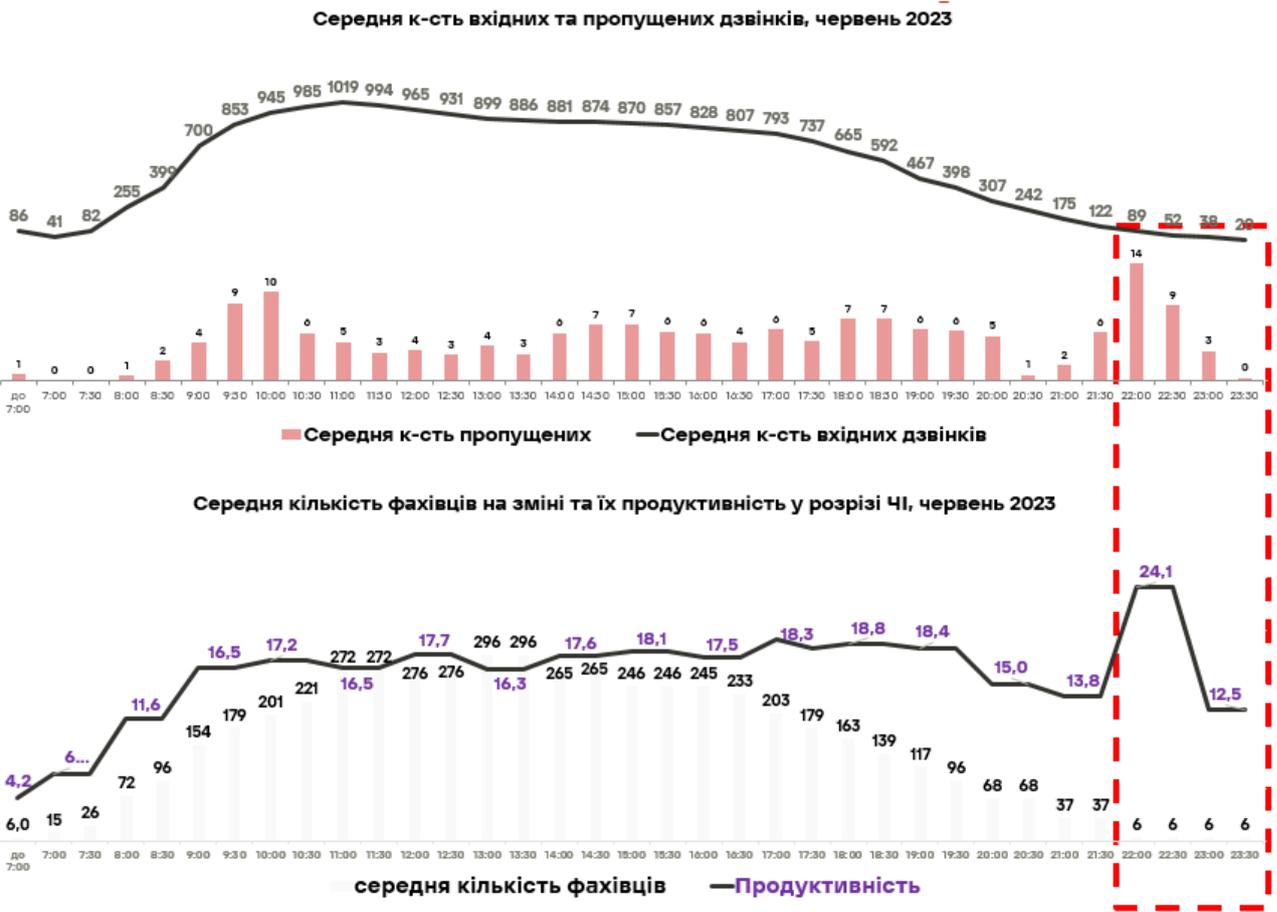


Рис. 3.3. Розподіл вхідних та вихідних викликів в контакт-центр ТОВ «Нова Пошта», червень 2023

[Складено автором]

Продуктивність - це кількість всіх дій фахівця при (вхідні/вихідні дзвінки, відправлені смс та листи, опрацьовані звернення, створені заявки на сервіс деск), поділені відпрацьований час.

Виходячи з інформації на графіках, можна зробити чіткий висновок, що велика кількість пропущених викликів припадає на часовий проміжок 22:00 –

00:00. Що підтверджується різким зростання продуктивності в цей часовий інтервал.

Тож згідно цієї вхідної інформації було розроблено діаграму Ісікави - аналіз кореневих причин поганого дозвону та виникнення черги (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Аналіз кореневих причин

[Складено автором]

Отримані результати свідчать про недоліки в управлінні кадрами, методах цих управлінь та чутливість до форс-мажорних ситуацій.

Для поліпшення ситуації та проблем згідно діаграми Ісікави було розроблено наступні контрзаходи:

1. Недостатня кількість співробітників у період з 22:00 по 00:00. Її коренева причина відсутність запланованих зміни, що перекривають навантаження з 22:00 по 00:00, тож рішенням буде переведення планувальником графіків виходу фахівців на нічні зміни

2. Недостатній контроль за фахівцями, що працюють увечері. Коренева причина це відсутність автоматичного контролю за фахівцями. Тож логічним рішенням буде автоматична підтримка необхідної кількості доступних операторів, щоб унеможливити виникнення черги: перемикання в статус готовності фахівців, що знаходяться на бек-процесах більше відведеного часу і

можливість більш зручного спостереження за локальною ситуацією черги в контакт-центрі.

3. Фахівці займаються вирішенням термінових питань Клієнтів. Коренева причина до цього - відсутність чіткого розуміння мінімальної кількості “доступних” операторів, за якої фахівців може переключитись на бек офісні процеси. Рішення аналогічне як і до 2 проблеми.

4. Частина фахівців при повітряній тривозі, проходять в укриття, де відсутня можливість приймати дзвінки. Кореневою причиною нажаль є російська військова агресія проти України. Для вирішення цієї проблеми найлогічнішим буде відкриття в м. Полтава, де знаходиться офіс контакт-центру ТОВ «Нова Пошта» додаткового офісу який буде відповідати нормам укриття й в ньому буде змога не переривати роботу під час повітряних тривог.

Після виявлення корневих причин і проблем. Дієвим методом було використати прийом швидкого експерименту з LEAN методології.

Експеримент - виведення додатково 4 фахівців в часовий проміжок із 22:00 до 02:00 24-26 липня.

Очікуємий ефект - зниження кількості пропущених дзвінків в часовому інтервалі 22:00 – 02:00.

Фактичний ефект - кількість пропущених викликів знизилась з 14 до 1 на день.

*Наступні дії* - переведення на повноцінний нічний графік 4 фахівців

### Кількість пропущених викликів з 22:00 по 00:00

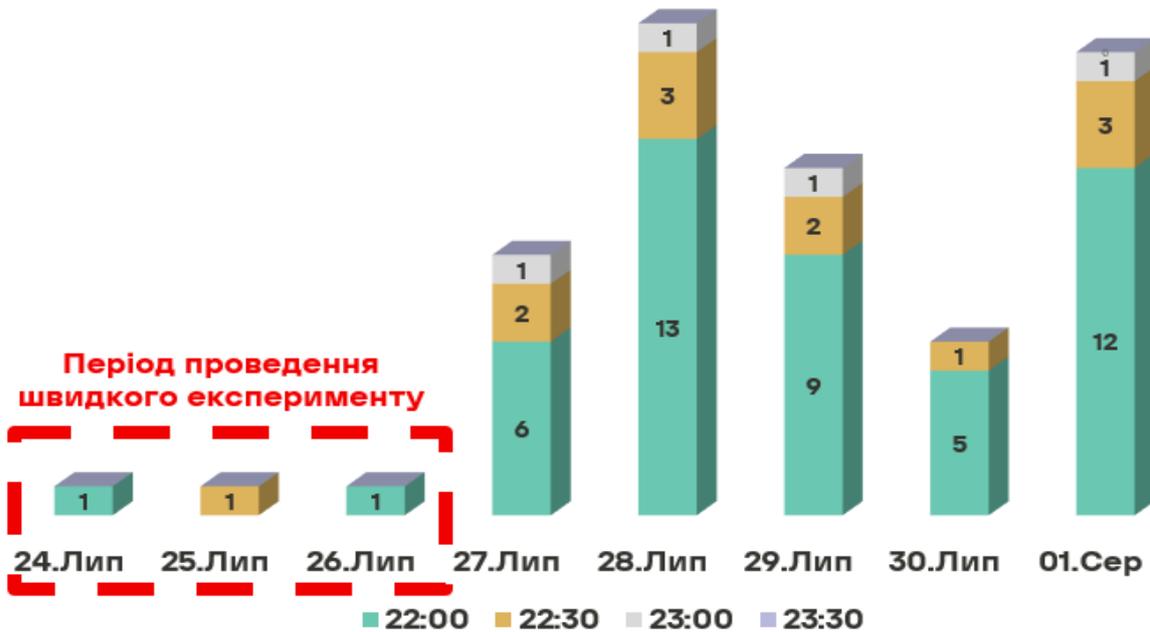


Рис. 3.5. Швидкий експеримент

[Складено автором]

Результатом швидкого експерименту стало те, що при тій самій кількості штатних працівників, але зміні графіку їх виходу на зміну вдалось суттєво покращити ключовий показник ефективності, рівень надання послуг, при цьому сума витрат та вкладень дорівнювала 0 грн.

Наступним кроком після швидкого експерименту стало впровадження автоматизованої системи для контролю працівників департаменту національного контакт центру. В співпраці з ІТ-відділом було створено спеціальний лайв-дашборд, який відображає в режимі реального часу чергу на вхідній лінії контакт-центру, залежно від запитів з якими телефонують клієнти. Наприклад лінія з питаннями щодо місцезнаходження вантажу – Tracking, запити задля оформлення додаткових послуг – Order, запити по наданню міжнародних послуг – International, інші питання – Other. Також на дашборді видно кількість спеціалістів всього, які знаходяться в системі Cisco, статуси на яких вони перебувають і кількість спеціалістів, які готові прийняти дзвінок від клієнта. Все це було оформлено на окремому веб-сайті, який може відкрити і переглянути будь-який працівник контакт-центру ТОВ «Нова Пошта». Нижче наведено зовнішній вигляд цього дашборду (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Дашборд НКЦ

*[Складено автором]*

Дане доопрацювання суттєво покращило швидкість отримання інформації, щодо наявності черги на вхідній лінії. Та стало візуально зрозумілим для супервізорів контакт-центру. В свою чергу при швидшому розумінні лайв-ситуації, ефективність управління персоналом одразу зросла, адже як спеціалісти, так і супервізори змогли контролювати і управляти гандикапом фахівців, які готові прийняти дзвінок «Total Ready».

Втім навіть при появі такого дашборду методика управління кадрами в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта» мала наступний принцип:

1. Спеціально виділений за графіком супервізор заходив в окремий обліковий запис ПЗ Cisco.
2. В ньому була окрема вкладка по кожній з 39 груп, яку супервізор перемикав самостійно.
3. В кожній з цих вкладок відображено перелік операторів, які здійснили вхід в ПЗ, на якому статусі вони перебувають та час який вони провели на цьому статусі.
4. Виходячи зі стандартів роботи НКЦ супервізору необхідно перевірити чи є в певних фахівців перевищення ліміту перебування на певному статусі та вручну перевести його до готовності прийняти дзвінок і так по кожній з 39 груп.

5. Потім супервізор перемикається на вкладку з іншою групою і повторює дії з пункту 2-4 і так поки черга не зникне.

6. При виникненні черги дії повторюються

Всі ці дії для ввімкнення в режим готовності фахівців 1 групи займали близько 1 хвилини, тобто 1 цикл перевірки займав 39 хвилин. Було запропоновано зробити доопрацювання та автоматизацію в даних методах управління на базі 2 основних систем CRM та Cisco.

Сенс полягав в тому, що після завершення вхідної розмови і закриття карти дзвінку Cisco передає сигнал до CRM про зміну статусу фахівця і в CRM системі записувався час передачі цієї інформації і починався відлік перебування. Якщо фахівець знаходиться на певному статусі більше відведеного часу (supervisor, email, decision, training, post-processing), то CRM в свою чергу передає сигнал назад до Cisco, про необхідність змінити статус цього фахівця на Ready і вже Cisco автоматично змінює статус цього працівника. Тобто результатом цього впровадження стане те, що раз на 5 секунд два програмних забезпечення які вже існують на базі контакт-центру будуть самостійно без зайвих дій контролювати та управляти штатом фахівців, які приймають вхідні виклики від клієнтів, замість супервізора, в якого 1 цей цикл займав 39 хвилин.

Дана автоматизація фактично вивільняє ресурс 1 супервізора для виконання його прямих посадових обов'язків (допомога вирішення складних питань, зведення статистики по своїй групі, табелювання і т.д.), кардинально поліпшує ефективність роботи працівників та контакт-центру загалом, адже 1 цикл тепер складає 5 секунд замість 39 хвилин. Забезпечує ефективне виконання ключових показників таких як дозвін, кількість повторних дзвінків, SL. А також поліпшує враження клієнтів від якості роботи компанії та швидкості вирішення їх питань.

Результати цієї автоматизації:

- Покращено середній час з'єднання з фахівцем з 36 секунд в середньому до 6 секунд після автоматизації

- Середній дозвон за місяць після впровадження 99,69% (лютий 2024) до впровадження 97,3% (січень 2024)

- % повторних дзвінків в контакт-центр – 27% до впровадження, 16% після впровадження.

- Продуктивність фахівця до впровадження – 17,1 дій/год, після 19,5 дій/год

- Рівень задоволеності клієнтів CSI з 4.0 з 5, до 4.7 з 5

- Заощаджено кошти та ресурси на пошук, навчання та адаптацію приблизно 40 нових фахівців (саме стільки втрат в ефективності роботи було за відсутності автоматизованої системи).

- Зменшення плинності працівників в підрозділі, завдяки зменшенню кількості негативних дзвінків від клієнтів які довго очікували в черзі.

*[Складено автором]*

Для розвитку і навчання фахівців, разом з відділом навчання при контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта» було розроблено наступні тренінги та навчання спеціалізовані під нюанси роботи департаменту:

1. «Клієнтоорієнтованість»
2. «Індивідуальне супроводження слабких фахівців»
3. «Вирішення складних кейсів»

За 3 місяці навчання пройшли 90% від всього штату фахівців. Ці рішення допомогли поліпшити результати по таким показникам, як кількість скарг на працівників контакт-центру з 1,5% на місяць від вхідних дзвінків (приблизно 650 тис.) до 0,3% і показник плинності був знижений з 4% до 3,1%, так, як фахівці отримали можливість до навчання та тимчасової зміни основної діяльності (відпочили).

Для забезпечення комфортних умов праці та перевазі над іншими аналогічними посадами в інших компаніях. В 2024 ТОВ «Нова Пошта» відкрила дитячу кімнату, спортзал, ігрову зону з настільними іграми та приставкою, також завели 2 котів на базі офісу в м. Полтава. Було проведено тематичні дні: день піжами, день випічки, Гелуїн, день вишиванки і т.д.. Для підняття загального настрою команди фахівців. Результат був наступний, навіть при наявності нижчої заробітної плати в порівнянні з іншими контакт-центрами України рівень плинності в листопаді 2023 був – 5,2%, в листопаді 2024 року – 3,0%. Приблизно

15 400 грн. складає з/п фахівця в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта», і середня з/п фахівця контакт-центру в Україні – 18 000 грн..

Всі вище перераховані в розділі управлінські рішення щодо кадрового менеджменту не були докорінно глобальними, але допомогли суттєво покращити рівень роботи контакт-центру ТОВ «Нова Пошта» і перемогти в найпрестижнішій премії серед контактних центрів в Україні DZWINNER.

### 3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Нова Пошта»

Контакт-центр це один із не багатьох підрозділів ТОВ «Нова Пошта», який не приносить прибуток, а навпаки його створює. Його основна задача це вирішувати питання клієнтів, які виникають під час користування послугами компанії. Фактично за ідеального сценарію функціонування логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта» послуги та їх виконання мають бути настільки простими і ідеальними, щоб в клієнта не виникало додаткових питань/проблем і відповідно він не телефонував до гарячої лінії. Але на сьогоднішній день це не так, тож існування контакт-центру життєво необхідно для підтримки роботи компанії.

Щодня всередньому в контакт-центр ТОВ «Нова Пошта» надходить 22 тис. вхідних викликів та 5 тис. створених звернень від клієнтів компанії. Штат контакт центру налічує близько 1300 людей, та 1100 штатних одиниць. З яких 1100 людей – фахівці з обслуговування клієнтів за різними напрямками діяльності компанії. Тож для такого чисельного підрозділу компанії, вкрай необхідно впроваджувати та ініціювати зміни в кадровому управлінні.

Рішення які були наведені в попередньому розділі, не тільки принесуть покращення ключових показників діяльності, а й навпаки допоможуть зменшити витрати на функціонування контакт-центру. При тому, що для впровадження цих рішень не потрібно жодних додаткових витрат.

Зміщення змін на період з 22:00 по 02:00. Потребує 0 грн. на реалізацію, фактично було зміщено існуючий штат, з інтервалів на яких він був в «простої» задля перекриття «гарячого» інтервалу, що в результаті неабияк посприяло

дозвону клієнтів в нічний період. І задля цього не довелося шукати 4 нових фахівців. Тобто затрати склали 0 грн, економія на заробітні плати 4 фахівців по 0.5 ставки (не беручи до уваги затрати на підбір, комунальні послуги, лікарняні і т.д.) -  $(85 * \text{грн/год} * 4 \text{ фахівця}) * 4 \text{ години} = 1\ 360 \text{ грн/день}$

*\*85 грн сума з/п фахівця на годину, вже з урахуванням податків*

*Автоматизація в управлінні кадрами за допомогою ПЗ Cisco та CRM.*

Реалізація цього методу також потребує 0 грн., було залучено існуючий штат ІТ-департаменту ТОВ «Нова Пошта», який був вільний від основних задач та який в доволі короткі терміни зробив доопрацювання для наявних програм. Ця автоматизація мала значний вплив на ефективність використання наявних кадрових ресурсів, ефективність виконання ключових показників, рівень задоволення клієнтів послугами компанії, швидкість вирішення запитів клієнтів і великій кількості інших показників. Загалом шляхом цього рішення вдалося оптимізувати наявний кадровий ресурс для прийому вхідних викликів, який дорівнює приблизно 40 новим співробітникам (які працюють 8 годин на день, тобто стандартний графік). Тож витрати 0 грн., економія в працівниках –  $(85 \text{ грн/год} * 8) * 40 = 27\ 200 \text{ грн/день}$ .

Контакт-центр ТОВ «Нова Пошта» використовує послуги грецької компанії Omilia Natural Language Solutions. Яка надає послуги з обробки вхідних дзвінків голосовим помічником – Євою. Ці послуги використовують при нестачі штату фахівців на зміні, аби клієнт компанії мав можливість самообслуговуватись разом із голосовим помічником. Разом з нею клієнти можуть виконувати сервіс із місцезнаходження посилки, графіку роботи відділення, оформити повернення по накладній, уточнити суму до сплати і т.д.. Якщо ж питання клієнта не було вирішено разом з голосовим помічником, то вона перемикає його дзвінок на фахівця.

ТОВ «Нова Пошта» сплачує за послуги з технічної підтримки цього голосового помічника відповідно до кількості ліцензій на місяць. В звичайні місяці їх кількість – 45 штук, а в місяці підвищеного навантаження спричиненого всеукраїнськими святами – інша. Березень, серпень по 55 шт., грудень – 70 штук.

В таблиці 3.2 наведено помісячну суму сплати з ПДВ та без в гривнях за відповідну технічну підтримку.

Таблиця 3.2

**Вартість послуг з технічної підтримки голосового порталу**

Період супроводу	Кількість одночасних вхідних дзвінків	Ціна супроводу, грн., без ПДВ	Загальна вартість, грн., з ПДВ
Січень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Лютий 2024	45	257 635,60	309 162,72
Березень 2024	55	314 887,75	377 865,30
Квітень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Травень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Червень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Липень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Серпень 2024	55	314 887,75	377 865,30
Вересень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Жовтень 2024	45	257 635,60	309 162,72
Листопад 2024	45	257 635,60	309 162,72
Грудень 2024	70	400 766,25	480 919,50
<b>Вартість, без ПДВ:</b>			<b>3 349 262,15</b>
<b>ПДВ 20%:</b>			<b>669 852,43</b>
<b>Разом з ПДВ:</b>			<b>4 019 114,58</b>

*[Складено автором]*

Ціна цих послуг корелюється залежно від курсу долара США і у випадку, якщо на день виставлення рахунку на оплату, курс долара США по відношенню до української гривні, що публікується за адресою: <http://minfin.com.ua/currency/mb/> (продаж) зміниться більш ніж на 2% відносно курсу долара США по відношенню до української гривні, що публікується за адресою: <http://minfin.com.ua/currency/mb/> (продаж) на дату укладання договору між компаніями, сторони зобов'язані відкоригувати суму, що підлягає оплаті пропорційно зміні курсу. Коригування ціни в такому випадку здійснюється шляхом надання рахунка з відкоригованою сумою для здійснення оплати, яка визначається за формулою, наведеною нижче. Сума, яка підлягає оплаті, на дату оплати визначається за наступною формулою:

K1

$$Ц1 = Ц0 \times \frac{K1}{K0}$$

K0

де, Ц0 - сума, що підлягає оплаті, та визначена станом на дату підписання договору;

Ц1 - сума, що підлягає оплаті у момент оплати;

K0 - курс продажу долара до української гривні, що публікується за адресою: <http://minfin.com.ua/currency/mb/> в дату підписання договору;

K1 - курс продажу долара до української гривні, що публікується за адресою: <http://minfin.com.ua/currency/mb/> на день виставлення рахунку на оплату;

x – знак множення;

---- - знак ділення.

Суму до оплати потрібно відкоригувати з урахуванням арифметичного округлення ціни без ПДВ, яка повинна бути кратна 5 (п'яти).

В 2024 в Україні не було стабільної ситуації із ціною курсу продажу долара США до української гривні і його коливання були більше ніж 2%.

Нижче представлено рисунок 3.7 на якому відображено помісячний графік коливань курсу продажу долара США за 1.03.2024 – 21.05.2025.

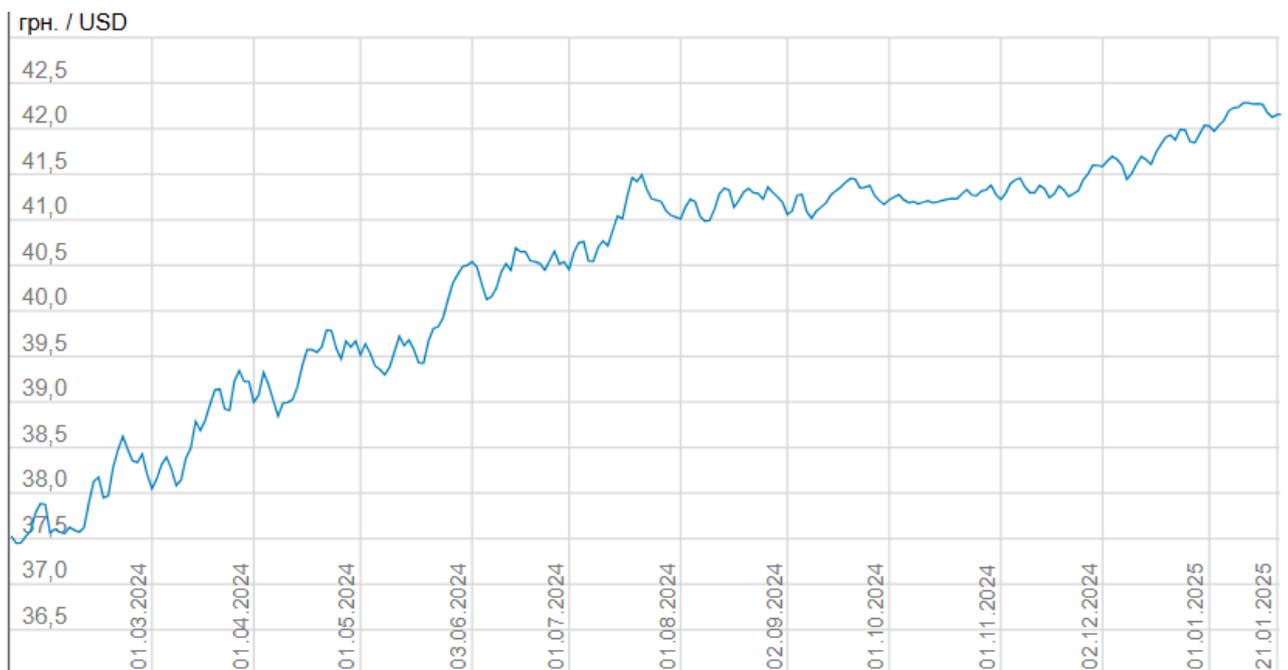


Рис. 3.2 Графік курсу долара за 01.03.2024 – 21.01.2025

[50]

Відповідно до цього графіку змінювалась і ціна оплати за послуги з технічної підтримки голосового помічника.

Після впровадження в лютому 2024 автоматизації управління статусами фахівця в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта», зникає потреба у використанні голосового порталу. Завдяки правильному використанні внутрішнього штату працівників від послуг компанії підрядника з використання голосового помічника можна відмовитись.

Тобто доопрацювання з управління статусами фахівців в ПЗ Cisco та CRM, яке фактично було безкоштовним для контакт-центру. Допомогло заощадити з лютого 2024 року – **2 690 860,30** грн. не враховуючи ПДВ (20%).

Якби дана автоматизація з'явилась 01.01.2024 , то сума б склала **3 349 262,15** грн. без ПДВ.

Доцільність використання і впровадження даного доопрацювання програмного забезпечення в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта» наведена вище. І заключається не лише в виконанні ключових показників роботи, а й в економії значної суми коштів за послуги, які виявились не потрібні за умови правильного управління кадрами на логістичному підприємстві.

Розробка нових тренінгів та навчань. Розробка нових тренінгів та підходів в навчанні відбувалась групою навчання співробітників національного контакт-центру, тобто внутрішнім штатом. Що означає про вартість витрат на це рішення 0 грн. А в свою чергу компанія отримала стрімке поліпшення плинності кадрів в підрозділі, суттєве зменшення рівня скарг на фахівців «гарячої лінії» та підвищеної кваліфікації в наявних працівників, тобто збільшення рівня обслуговування.

Для наведених в минулому розділі рішень не потрібно робити економічну аргументацію, так як вони по своїй природі є безкоштовними. Це в свою чергу відображає основні принципи LEAN методології – покращення якості продукції/послуг шляхом оптимізації наявних ресурсів та процесів.

### Висновки до розділу 3

У розділі було проаналізовано основні проблеми кадрового менеджменту ТОВ «Нова Пошта», зокрема на прикладі роботи департаменту національного контакт-центру. За результатами дослідження було виявлено кілька важливих недоліків, серед яких: неконкурентоспроможний рівень оплати праці, висока плинність кадрів, відсутність автоматизації процесів управління персоналом, необхідність удосконалення навчальних процесів і неадаптованість до форс-мажорних ситуацій.

Для усунення зазначених проблем було запропоновано комплекс заходів, зокрема. Автоматизація процесів управління персоналом в контакт-центрі, що дозволило значно покращити ефективність роботи працівників і знизити навантаження на супервізорів. Підвищення рівня заробітної плати, що зменшило плинність кадрів та допомогло зберегти досвідчених співробітників - позитивно вплинуло на якість обслуговування клієнтів. Розробка та впровадження нових спеціалізованих тренінгів, що підвищили кваліфікацію працівників і знизили кількість скарг від клієнтів. Реорганізація робочого середовища, створення комфортних умов для працівників та підтримка здорового клімату в команді. Адаптація до форс-мажорних ситуацій, що включає створення укриттів і належні умови для роботи в умовах повітряних тривог, що підвищило безпеку працівників та підтримало безперервність обслуговування клієнтів. Запропоновані заходи дали значний економічний ефект без додаткових витрат на ресурсах. Автоматизація і оптимізація графіків роботи персоналу дозволила заощадити значні кошти на оплаті праці, зокрема не було необхідності в наймі нових фахівців. Водночас, підвищення ефективності роботи контакт-центру позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів та зменшило плинність кадрів.

Загалом, проведені зміни дозволили ТОВ «Нова Пошта» досягти значних успіхів у підвищенні якості обслуговування клієнтів, поліпшенні умов праці співробітників і зменшенні витрат на утримання контакт-центру. Виконання цих заходів сприяло підвищенню ефективності діяльності підприємства, а також

здобуттю перемоги в престижній премії серед контакт-центрів в Україні DZWINNER. Також дане доопрацювання допомогло відмовитись від користування послугами голосового порталу для обробки вхідних викликів та заощадити на цьому з лютого 2024 року - **2 690 860,30** грн., що абсолютно довело доцільність цієї автоматизації.

## ВИСНОВКИ

В межах дослідження були розглянуті основні аспекти сучасного управління людськими ресурсами в контексті логістичних компаній, зокрема на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Особлива увага була приділена ролі управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та впровадженню інноваційних підходів у роботі з кадрами, що є важливими чинниками для досягнення успіху в умовах сучасних змін.

Роль управління людськими ресурсами у розвитку організації. Перший розділ підкреслює, що в умовах сучасного бізнесу, зокрема в сферах логістики та HR-менеджменту, управління персоналом стало не лише підтримуючою функцією, а й важливим стратегічним елементом, що визначає конкурентоспроможність організації. Успіх компанії значною мірою залежить від її здатності ефективно використовувати людські ресурси для досягнення бізнес-цілей. Впровадження концепції "клієнтоорієнтованості", LEAN-методологій та інтеграція HR-функцій у ключові бізнес-процеси сприяли покращенню управління персоналом, оптимізації витрат та підвищенню ефективності підприємства. З іншого боку, зростає роль персоналу як основного "капіталу" компанії, що вимагає постійної роботи над його мотивацією, адаптацією до змін та формуванням корпоративної культури, яка підтримуватиме інноваційність і гнучкість організації.

Важливість впровадження інструментів оцінки ефективності HR-менеджменту. У другому розділі було розглянуто методи оцінки ефективності управління людськими ресурсами, серед яких основними є KPI та моделі Balanced Scorecard. Використання цих інструментів дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрової ситуації, але й розробляти ефективні стратегії розвитку персоналу, які відповідають сучасним вимогам бізнесу. Оцінка ефективності за допомогою методів OKR (Objectives and Key Results) дає змогу компаніям зосереджуватися на стратегічних цілях, підвищуючи прозорість і адаптивність організацій до швидких змін у середовищі. Тому впровадження комплексних

систем оцінки та контролю результатів є важливим кроком до оптимізації роботи HR-функцій і підвищення загальної продуктивності.

Міжнародний досвід та адаптація до змінюваного ринку праці. Міжнародний досвід логістичних компаній демонструє, як інновації та автоматизація сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності процесів. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті розвитку інфраструктури, зокрема в галузі логістики, де впровадження сучасних технологій може значно підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Аналіз ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта» підтвердив важливість адаптації до змін у ринкових умовах, постійного оновлення кадрової стратегії та інтеграції новітніх технологій в управління персоналом.

Проблеми та рекомендації для ТОВ «Нова Пошта». Зважаючи на конкретні проблеми, що виникають у ТОВ «Нова Пошта», ключовими напрямками є зниження плинності кадрів, удосконалення процесу адаптації нових співробітників та покращення якості навчання і розвитку. На основі проведеного аналізу діяльності компанії були запропоновані такі рекомендації: підвищення заробітної плати для зменшення плинності кадрів, створення централізованих платформ для навчання та адаптації нових працівників, а також вдосконалення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників. Крім того, важливим є впровадження автоматизації процесів управління персоналом, що допоможе зменшити навантаження на супервізорів і підвищити ефективність роботи.

Впровадження змін і їх ефективність. Практична реалізація запропонованих змін у ТОВ «Нова Пошта» призвела до значного економічного ефекту, зокрема завдяки автоматизації процесів управління персоналом, що зменшило витрати на оплату праці та знизило плинність кадрів. Важливим елементом також стала підготовка співробітників до форс-мажорних ситуацій, що дозволило забезпечити безперервність роботи навіть у кризових умовах, таких як повітряні тривоги. Впровадження цих змін не лише покращило задоволеність клієнтів, а й суттєво підвищило корпоративний клімат, що позитивно вплинуло на загальний успіх компанії.

Отже, управління людськими ресурсами є критично важливим для успіху сучасних організацій, особливо в таких сферах, як логістика та контакт-центри, де роль персоналу у реалізації бізнес-стратегій є незаперечною. ТОВ «Нова Пошта» ефективно застосувало інноваційні підходи в управлінні персоналом, що сприяло підвищенню ефективності роботи та покращенню умов для працівників. За допомогою автоматизації в управлінні кадрами в контакт-центрі ТОВ «Нова Пошта» було заощаджено 2 690 860,30 грн. на користуванні послугами компанії підрядника. До цього призвело правильне управління наявним персоналом завдяки відсутності людського впливу під час цього процесу. Однак для підтримки та зміцнення лідерських позицій на ринку логістичних послуг необхідно постійно адаптувати кадрову стратегію до нових вимог ринку, інвестувати в розвиток людського потенціалу та інтегрувати нові технології для оптимізації управлінських процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Генрі Ф. Моє життя та робота. Київ : 2015 р. 384 с.
3. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23-32.
4. Волкова Н. В., Жованик О. В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 6 (23). С. 243-249.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
7. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3(64). С. 147-156.
8. Кичко І.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147
9. Шегда А. В., Розумний В. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.
10. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
11. Ілляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. Вип. 10. С. 70-81

12. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78-80.

13. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

14. Шевченко О., Основи управління персоналом в сучасних компаніях. Харків: ХНУ., 2021., с.81-85.

15. Власенко І., Стратегії мотивації та розвитку персоналу на підприємствах логістики. Журнал «Логістика і бізнес», 2023. С. 41.

16. Мороз А. А. Основні тенденції кадрового менеджменту в XXI столітті: матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації», випуск 112, 27 грудня 2024 р., Переяслав, 2024. С. 25-27 URL: <https://0a30397da1.clvaw-cdnwnd.com/12ac69b5c0bec343f11779551473023e/200000588-662cf662d1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20112-6.pdf?ph=0a30397da1>

17. Троян О. Цифровізація кадрового менеджменту: нові можливості та виклики. Управління персоналом та інновації. 2022. № 5. С. 50-58.

18. Ковальчук І. Гнучкість в управлінні персоналом: від ієрархії до адаптивних моделей. Кадровий менеджмент. 2023. № 3. С. 20-25.

19. Чабан В. Великі дані в кадровому менеджменті: технології майбутнього. Аналітика та управління. 2024. № 1. С. 51-59

20. Литвиненко В. Мобільність кадрів та зміна професійних ролей в умовах глобалізації. Проблеми праці. 2023. № 7. С. 47-58.

21. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. 2020. Том 12. Випуск 3. С. 42–50.

22. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 520–524.

23. Чернега І.І., Хахалін М.В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. *Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities: XVIII International scientific and practical conference*. April 10-12, 2024. Riga, Latvia. International Scientific Unity, 2024 С. 191–194.

24. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

25. Попович П.В. Аналітичні технології в забезпеченні економічної ефективності логістичних систем. *Вісник ХНТУСГ*. 2016. № 169. С. 223–225.

26. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р. URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2023/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/)

27. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>

28. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL:

<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>

29. Свистун Л.А., Носенко Д.О. Диджиталізація процесів управління і контролю за виробничими запасами підприємства. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. – С. 134–137.

30. Божик М. А. Менеджмент персоналу. URL: [http://lubbook.org/book\\_322\\_glava\\_58\\_Absente%D1%97zm,jjogo\\_prichini\\_.html](http://lubbook.org/book_322_glava_58_Absente%D1%97zm,jjogo_prichini_.html).

31. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

32. Логістичні інформаційні системи: принципи організації інформації. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14579/>.

33. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>.

34. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: [http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya\\_efektivnistyu\\_rezultativnist\\_yu\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnist_yu_menedzhmentu_organizatsiyi).

35. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. № 8. С. 312-315. URL : <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf>

36. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент : практикум. Львів: Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2014. 189 с.

37. Ніколаєнко А. В. Контролінг логістичних систем. URL: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73853.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm).

38. Радецька Л. П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 3. С. 243–246.

39. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: [http://elkniga.info/book\\_203.html](http://elkniga.info/book_203.html).

40. Шегда А. В., Розумний В. П. Менеджмент : навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.

41. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_NThe\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf)

42. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1>

43. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] Київ : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с.

44. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

45. Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”, 2017. №2. С. 324-334. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/view/6353>

46. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf>.

47. Класифікатор професій ДК 003:2010 (ЧИННИЙ) станом на 26.10.2024.

48. Сучасна економіка. URL : <http://library.if.ua/book/64/4661.html>.

49. Нова пошта: середня зарплата в Україні. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0?salarySearchSource=1>

50. Значення курсу USD – НБУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/nbu/curr/usd/2024-09/>