

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 «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Проектування ефективних систем управління людським
потенціалом»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Ткаченко Вікторія Станіславівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і

логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Загальна характеристика системи управління людським потенціалом підприємства..... | 6 |
| 1.2. Методичні принципи та критерії ефективності управління персоналом | 14 |
| 1.3. Зарубіжний досвід проектування систем управління персоналом | 21 |
| Висновки до розділу 1..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»..... | 32 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Нова Пошта» | 32 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» | 41 |
| 2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»..... | 54 |
| Висновки до розділу 2..... | 62 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» | 64 |
| 3.1. Шляхи удосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта» | 64 |
| 3.2. Використання цифрових технологій у системі управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»..... | 71 |
| Висновки до розділу 3..... | 77 |
| ВИСНОВКИ | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 82 |
| ДОДАТКИ | 87 |

ВСТУП

Актуальність теми. Людський потенціал – це ключовий ресурс будь-якої організації, і його ефективне використання впливає на продуктивність, інноваційність та стійкість підприємства. В умовах глобалізації та технологічного прогресу необхідно розробити нові підходи до управління персоналом, що враховують мотивацію, професійний розвиток та адаптацію до змін.

Мета і завдання дослідження. Визначити фундаментальні теоретичні концепції та сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на розробку ефективних систем управління людським потенціалом. Це охоплює комплексний аналіз сучасних підходів до HR-менеджменту, оцінку їхньої ефективності та впливу на продуктивність працівників, а також дослідження можливостей інтеграції інноваційних технологій.

Відповідно до поставленої мети в ході роботи виконувались наступні завдання:

провести загальну характеристика системи управління людським потенціалом підприємства;

дослідити методичні принципи та критерії ефективності управління персоналом;

описати зарубіжний досвід проектування систем управління персоналом;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Нова Пошта»;

проаналізувати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

дати оцінку ефективності існуючої системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»;

розробити шляхи удосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «НОВА ПОШТА»;

дослідити використання цифрових технологій у системі управління людським потенціалом ТОВ «НОВА ПОШТА».

Об'єкт дослідження. Процес управління людським потенціалом у ТОВ «НОВА ПОШТА».

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти процесу управління людським потенціалом ТОВ «НОВА ПОШТА».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених завдань при проведенні дослідження були використані наступні методи: аналіз наукової літератури та практичного досвіду, статистичні методи оцінки ефективності HR-процесів, фінансово-економічний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», порівняльний аналіз підходів у різних організаціях, а також візуалізація результатів через структуровані моделі та діаграми.

Джерела дослідження. Основними джерелами виступають наукові праці, аналітичні звіти, статистичні дані та практичні кейси з управління людськими ресурсами.

Наукова новизна одержаних результатів. Очікувані результати включають розробку нових моделей управління людським потенціалом, визначення ключових факторів ефективності та формування рекомендацій щодо їх впровадження.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення систем управління персоналом підприємств. Напрацьовані підходи та висновки можуть слугувати основою для розробки більш ефективних HR-стратегій, орієнтованих на сучасні виклики ринку праці. Зокрема, результати дослідження сприятимуть створенню інноваційних мотиваційних програм, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що підвищують залученість працівників, задоволеність роботою та рівень лояльності до компанії.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з наступних структурних одиниць: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок. Робота містить 24 таблиці та 17 рисунків. Список використаних джерел включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика системи управління людським потенціалом підприємства

Відомо, що найголовнішою фазою загального відтворювального циклу знань є виробництво, як економічна галузь, що потребує цілком певних властивостей інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання. В процесі становлення наукової думки щодо соціально-економічної ролі людини українські вчені активно використовують і розвивають такі поняття як робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський капітал, людський розвиток.[1, с.29]. Усі вони визнають людину головним фактором економічного прогресу, проте мають суттєві відмінності.

Людський потенціал – це сукупність можливостей населення щодо економічної, соціальної та інноваційної діяльності, збереження необхідного рівня психічного здоров'я, постійного розвитку навичок і здібностей, освоєння і створення нових знань і технологій, а також соціального взаєморозуміння. Людський капітал – це реалізований людський потенціал, який оцінюється у вартісному еквіваленті та демонструє здатність населення приносити дохід. Людський розвиток визначає умови, необхідні для формування, зростання, вдосконалення та реалізації людського потенціалу. Трудовий потенціал є складовою людського потенціалу, що відображає інтегральну здатність населення до трудової, підприємницької та інноваційної діяльності. Трудові ресурси – це сукупність робочої сили, яка має певний рівень кваліфікації та професійної підготовки. Робоча сила, у свою чергу, охоплює економічно

активну частину населення, що бере участь у виробничих процесах та сприяє економічному зростанню.[2].

На рисунку 1.1 зображена залежність цих понять щодо визначення людського потенціалу.

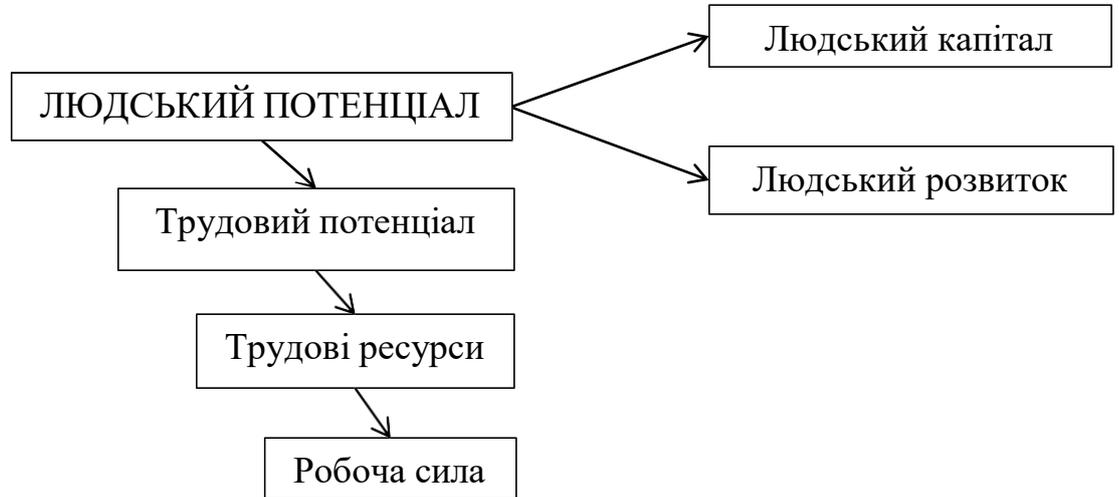


Рисунок 1.1 – Співвідношення основних понять щодо визначення ролі людини в соціально-економічному розвитку

Примітка. Розроблено за джерелом [1].

Вчені пов'язують введення цих термінів з еволюцією управління в цілому та управління людьми на виробництві зокрема. [3].

Перший етап – використання трудових ресурсів – характеризується тим, що з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. людина розглядалась лише через її функцію праці, вимірювану робочим часом і заробітною платою, що яскраво проявилось в марксизмі та тейлоризмі.

Другий етап – управління персоналом – розвинувся з 30-х років XX ст., базувався на теорії бюрократичних організацій і трактував людину через її формальну рол – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми, такі як принципи, методи, повноваження та функції.

Третій етап – управління людськими ресурсами – передбачав розгляд людини не як елемента структури, а як непоновлюваного ресурсу, що включає три компоненти: трудові функції, соціальні відносини та стан працівника.

Останній етап – управління людським потенціалом – визначає людину як головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може сприйматися лише як ресурс, адже стратегія та структура організації повинні формуватися з урахуванням її бажань та здібностей.

Людський потенціал організації охоплює знання, інформацію, досвід управлінського персоналу, організаційні можливості та інформаційні канали, що застосовуються у виробничій діяльності. Цей потенціал тісно пов'язаний із кадровими ресурсами та інноваційною діяльністю підприємства. Його унікальність полягає у взаємодії між людьми, інформаційними ресурсами та елементами фізичного капіталу в процесі виробництва.[3].

Людські ресурси – це сукупність характеристик працівників організації, що визначають їхню трудову складову та здатність до продуктивної діяльності. Вони охоплюють професійні навички, кваліфікацію, досвід, особистісні та психологічні особливості, а також соціокультурні характеристики, які впливають на ставлення працівників до роботи, взаємодію з колегами та сприйняття корпоративної культури підприємства. Людські ресурси безпосередньо пов'язані з конкретними робочими місцями та функціями працівників, формуючи фундамент для розвитку організації та досягнення її стратегічних цілей. Специфіка людських ресурсів полягає у їхній унікальності та активній ролі у виробничих процесах. На відміну від матеріальних ресурсів, люди володіють інтелектом, що забезпечує їхню здатність до аналізу, адаптації, ухвалення рішень та творчого підходу до вирішення завдань. Вони реагують на зовнішні управлінські впливи не механічно, а емоційно та осмислено, що робить процеси управління персоналом складнішими, але водночас більш ефективними при правильному підході. Завдяки володінню інтелектом люди мають здатність до саморозвитку, навчання та вдосконалення професійних навичок, що є ключовим фактором підвищення ефективності підприємства та суспільства загалом. Саме постійний розвиток людських ресурсів сприяє зростанню продуктивності, впровадженню інновацій та удосконаленню управлінських процесів. Вибір конкретного виду діяльності для кожної людини

визначається її особистими потребами, мотивацією та прагненням до самореалізації. Усвідомлюючи власні бажання та професійні амбіції, людина ставить перед собою певні цілі та шукає можливості для їх реалізації, що впливає на її залученість у робочий процес, рівень задоволеності працею та загальну ефективність у виконанні посадових обов'язків. [3].

Управління людськими ресурсами здійснюється командою професіоналів, до якої входять HR-менеджери, які займаються підбором, адаптацією та мотивацією працівників, рекрутери, що шукають і наймають персонал, спеціалісти з навчання, які організують тренінги для розвитку співробітників, HR-аналітики, що аналізують дані про продуктивність персоналу, експерти з корпоративної культури, які створюють сприятливе робоче середовище, а також керівники відділів і топ-менеджмент, що відіграють ключову роль у формуванні командного духу та підтримці мотивації працівників.[4].

На рисунку 1.2 представлена схема, яка ілюструє ключові етапи та процеси, пов'язані з управління людськими ресурсами та підбором персоналу.

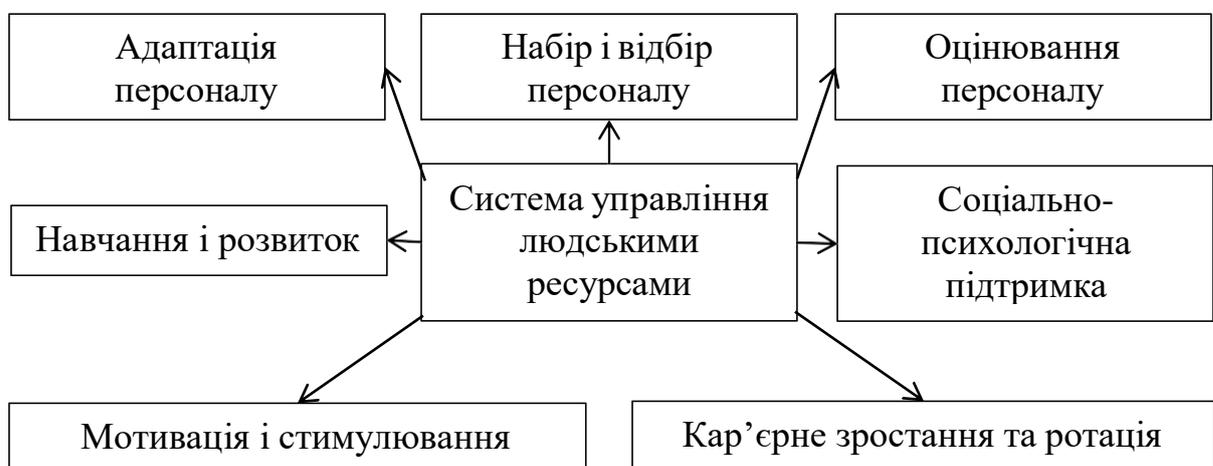


Рисунок 1.2 – Схема елементів управління персоналом

Примітка. Авторська розробка.

Щоб глибше зрозуміти сутність кожного з елементів управління персоналом, необхідно детально розглянути їхню структуру, функції та вплив на ефективність роботи підприємства. Це дозволить оцінити їхню важливість,

взаємозв'язок між різними аспектами, а також визначити ключові механізми їхнього застосування в практичній діяльності організації.

Відбір персоналу – це процес аналізу психологічних і професійних якостей працівника з метою оцінки його відповідності робочому місцю або посаді, що передбачає вибір найбільш придатного кандидата з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей та відповідності інтересам організації.

До сучасних методів відбору належать:

анкетування, яке дозволяє отримати базову інформацію про кандидата; попереднє інтерв'ю або співбесіда для визначення загальних даних про претендента;

тестування для оцінки професійних здібностей;

діагностичне інтерв'ю, що використовується для оцінки відповідності посаді;

перевірка рекомендацій та трудового стажу, що допомагає оцінити попередній досвід кандидата;

медичне обстеження для визначення фізичної придатності до роботи.

Деякі підприємства обмежуються лише співбесідою або перевіркою рекомендацій, що не забезпечує повної оцінки кандидата. Серед більш прогресивних методів відбору варто відзначити комплекс методики *assessment centre*, який включає тести, дискусії, ситуаційний аналіз та імітаційні ігри, методику *STAR*, що допомагає визначити поведінкові реакції кандидата через аналіз його дій у запропонованих ситуаціях, *CASE*-інтерв'ю, яке дає змогу оцінити навички та особисті особливості кандидата відповідно до конкретних вимог роботодавця, а також використання поліграфа, який дає можливість перевірити правдивість наданої інформації. Таким чином, застосування сучасних методів відбору дозволяє підприємству сформувати висококваліфіковану, професійну та надійну команду, що сприятиме стабільному розвитку організації у майбутньому.[5].

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника та умов організації, який передбачає поступове освоєння нових професійних, соціальних та організаційних аспектів роботи. Її успішність залежить від того, наскільки швидко працівник засвоїть норми та цінності колективу і визначить свою соціальну роль у ньому. Розрізняють два напрями адаптації: первинний, що стосується молодих спеціалістів без професійного досвіду, та вторинний, який відбувається при зміні роботи, посади чи місця працевлаштування, значення якого особливо зростає в ринкових умовах.[5].

Виробнича адаптація включає психофізіологічний, професійний, соціально-психологічний та організаційний аспекти, кожен з яких має власні завдання та критерії ефективності. Психофізіологічна адаптація полягає в пристосуванні до нових фізичних і психологічних навантажень, умов праці та виробничого середовища, що можуть впливати на здоров'я і працездатність людини. Професійна адаптація відображає оволодіння новою професією, звикання до змісту й характеру трудової діяльності, а також відповідність робочого місця соціально-професійній орієнтації працівника. Соціально-психологічна адаптація включає інтеграцію в колектив, прийняття його норм і традицій, а також взаємодію зі стилем керівництва. Виробничий колектив має формальну і неформальну структуру, а процес соціально-психологічної адаптації проходить кілька етапів: початковий, коли працівник не приймає ціннісні орієнтації колективу, другий, на якому відбувається взаємне визнання системи поведінкових норм без зміни позицій, третій, коли колектив і особистість впливають одне на одного і коригують свої цінності, а завершальний етап передбачає повне прийняття працівником норм і орієнтацій колективу, що може призвести до втрати частини власної індивідуальності.[5].

Професійний розвиток – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій та зайняття вищих посад, який включає різні методи навчання, корпоративне навчання, розвиток і формування кадрового резерву. Організації інвестують значні кошти в розвиток персоналу, очікуючи підвищення продуктивності праці та внеску співробітників у досягнення

корпоративних цілей, а також створення сприятливого робочого клімату, підвищення мотивації та лояльності працівників. Навчання персоналу має бути узгоджене з організаційним розвитком та стратегічними цілями компанії. Розрізняють три види навчання (табл. 1.1): підготовка кадрів, підвищення їхньої кваліфікації та перепідготовка. Підготовка спрямована на формування спеціальних знань, навичок і способів взаємодії, підвищення кваліфікації допомагає працівникам удосконалити свої компетенції відповідно до зростаючих вимог професії, а перепідготовка дозволяє опанувати нову професію чи адаптуватися до змін у трудовій діяльності.[6].

Таблиця 1.1 – Види навчання та розвитку персоналу

| Види навчання персоналу | | |
|--|---|---|
| Підготовка кадрів | Підвищення кваліфікації кадрів | Перепідготовка кадрів |
| 1 | 2 | 3 |
| Планомірне, організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування. | Навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді. | Навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці. |

Примітка. Розроблено за джерелом [6].

Стимулювання персоналу ґрунтується на впровадженні соціально-психологічних, організаційно-технічних та матеріальних методів. До соціально-психологічних належать підвищення престижу роботи, нематеріальні заохочення, забезпечення соціальних гарантій, якість соціальної інфраструктури, а також гармонійне поєднання інноваційного розвитку з гуманізацією виробництва. Організаційно-технічні методи включають модернізацію робочих процесів, запровадження автоматизованих систем, використання інформаційних технологій, комп'ютеризацію, створення належних умов праці та підвищення компетенцій співробітників. Матеріальне стимулювання передбачає перегляд і збільшення заробітної плати відповідно до зростання ефективності праці, розвиток творчої ініціативи та підвищення

результативності.[7]. В таблиці 1.2 наведені основні елементи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 1.2 – Структура системи мотивації персоналу

| Матеріальне стимулювання | | Нематеріальне стимулювання | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Оплата праці | Соцпакет | Формалізовані стимули | Неформалізовані стимули |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Оклад, тариф, премії та інші виплати. | Медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, компенсація транспортних витрат, корпоративні заходи, навчання та інші бонуси. | Кар'єрне зростання, престижність роботи, корпоративні нагороди та можливості для самореалізації. | Визнання досягнень, можливості для самореалізації, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, корпоративна культура, підтримка з боку керівництва та колег. |

Примітка. Розроблено за джерелом [7].

Сприятливі оцінки виконаної роботи сприяють зростанню самооцінки, посиленню трудової активності, розвитку творчих здібностей, освоєнню нових знань і навичок. Позитивне підкріплення формує поведінкову установку, за якої працівник прагне до такої якості роботи та виконання завдань, що забезпечують очікувану винагороду, уникаючи дій із можливими негативними наслідками. Взаємодія матеріальних і нематеріальних стимулів створює зацікавленість у роботі, тому їх умовний поділ не завжди є виправданим. Наприклад, премію за високі результати слід розглядати не лише як матеріальне заохочення, а й як визнання заслуг працівника. Моральне стимулювання має застосовуватися у комплексі з іншими методами, спрямовуючи працівника на розвиток творчого ставлення до роботи, усвідомлення її значущості та підвищення мотивації. Взаємозв'язок між матеріальними та нематеріальними стимулами очевидний, адже заробітна плата, крім матеріального аспекту, впливає на рівень самоствердження, визнання та повагу, що є елементами нематеріального стимулювання.[7].

Отже, виходячи з викладеного, можна сказати, що система управління людським потенціалом підприємства є стратегічним напрямком, що забезпечує

ефективне використання кадрових ресурсів для досягнення бізнес-цілей. Важливість системного підходу до управління персоналом полягає у створенні сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників, підвищенні їхньої продуктивності та залученості. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню мотивованого колективу, оптимізації робочих процесів, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що в результаті позитивно впливає на його довгостроковий розвиток.

1.2. Методичні принципи та критерії ефективності управління персоналом

Управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні стратегії сучасного підприємства. В умовах стрімкого розвитку високотехнологічних галузей значення людського капіталу зростає, адже успішне функціонування компанії значною мірою залежить від професіоналізму, компетенцій та адаптивності її працівників. Сьогодні бізнес стикається з новими викликами: перехід на ринкові механізми, поглиблення економічних взаємозв'язків та стрімкий науково-технічний прогрес стимулюють трансформацію виробничих процесів. Це, своєю чергою, вимагає удосконалення методів управління, розбудови гнучких і ефективних організаційних структур, здатних оперативно реагувати на зміни та максимально ефективно використовувати кадровий потенціал. Управління персоналом розвивається паралельно із загальносвітовими тенденціями цивілізаційного прогресу. Традиційне уявлення про те, що лише створення сприятливого робочого клімату гарантує високі результати, втратило актуальність. Сучасне підприємство сприймається як система взаємодії різних груп інтересів, а персонал відіграє ключову роль у всій управлінській структурі. Все більшого значення набувають механізми залучення працівників до організації виробничих процесів. Як наслідок, людський фактор стає визначальним чинником успішності підприємства в

умовах нестабільного ринкового середовища. За ринкових умов управління персоналом має бути системним і всебічним, ґрунтуючись на комплексному вирішенні кадрових питань, удосконаленні існуючих та впровадженні нових методів роботи з кадрами.[8].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Система методів управління персоналом

| Методи управління персоналом | | |
|--|---|--|
| Адміністративний | Економічний | Соціально-психологічний |
| 1 | 2 | 3 |
| Формування структури органів управління Затвердження адміністративних норм і нормативів Правове регулювання Видання наказів, вказівок і розпоряджень Інструктування Набір, відбір і розставлення кадрів Затвердження методик і рекомендацій Розробка положень, інструкцій, правил Встановлення адміністративних санкцій та заохочень | Техніко-економічний аналіз Техніко-економічне обґрунтування Техніко-економічне планування Економічне стимулювання Фінансування Мотивація трудової діяльності Оплата праці Кредитування Участь у прибутках і капіталі Оподаткування Встановлення економічних санкцій та заохочень Страховання Встановлення матеріальних санкцій та заохочень | Соціально-психологічний аналіз Соціально-психологічне планування Створення творчої атмосфери Участь робітників в управлінні Соціальна та моральна мотивація Задоволення культурних і духовних потреб Формування колективів, груп Соціально-психологічне регулювання Соціально-психологічне стимулювання Соціальне страхування Встановлення соціальних санкцій та заохочень |

Примітка. Розроблено за джерелом [8].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на владі, дисципліні та покаранні, їх часто називають «методом кнута». Вони спрямовані на забезпечення адміністративної підпорядкованості працівників відповідно до існуючої ієрархії управління. Основою цих методів є усвідомлена необхідність

трудової дисципліни, почуття обов'язку, мотивація до роботи в конкретній організації та культура трудової діяльності. Вони реалізуються через правові норми та акти, такі як державні закони, укази, положення, стандарти та інструкції, що є обов'язковими для виконання, а також через організаційні схеми, нормування, накази та розпорядження, які застосовуються в оперативному управлінні. Головними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища для роботи організації, захист її інтересів, гарантування прав і свобод працівників.[9].

Економічні методи, відомі як «метод пряника», базуються на використанні фінансових стимулів для підвищення ефективності персоналу та його мотивації. Вони включають податкову, кредитно-фінансову систему, цінову політику, визначення мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку на державному рівні, а також економічні нормативи діяльності підприємств, систему матеріального заохочення, участь у прибутках, преміювання та інші фінансові стимули.[9].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на моральні стимули до праці та вплив на працівників через психологічні механізми для формування внутрішньої мотивації та переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок. Вони включають створення згуртованого колективу, підтримку позитивного психологічного клімату та творчої атмосфери, особистий приклад керівників, задоволення культурних і духовних потреб співробітників, встановлення соціальних норм поведінки, підтримку корпоративної культури, використання моральних санкцій і заохочень, а також соціальний захист персоналу. Комплексне застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління дозволяє досягти балансу між контролем, мотивацією та створенням комфортних умов праці.[9].

Ефективне управління персоналом базується на сукупності принципів, які забезпечують раціональну організацію трудових ресурсів, сприяють мотивації працівників та адаптації компанії до змінних умов. Ці принципи поділяються на кілька ключових груп (таблиця 1.4), кожна з яких відіграє важливу роль у

формуванні стратегії роботи з персоналом. Науково-методичні принципи – включають науковість, професіоналізм, комплексність, цілепокладання та ефективність. Вони забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та оптимізацію кадрової політики. Організаційно-структурні принципи – охоплюють єдиноначальність, регламентацію, поєднання централізації і децентралізації, виконавчу дисципліну та ротацію. Вони визначають порядок управління персоналом та розподіл відповідальності. Соціально-психологічні принципи – включають гуманізм, демократизм, справедливу винагороду та зворотний зв'язок. Вони сприяють створенню сприятливого робочого середовища та мотивації працівників. Адаптивні принципи – охоплюють гнучкість, оперативність та соціально-економічну адаптацію. Вони забезпечують здатність організації швидко реагувати на зміни та ефективно пристосовуватися до нових умов. зроби вступний абзац до цього тексту Разом ці принципи формують основу сучасного кадрового менеджменту, дозволяючи організації досягати стратегічних цілей та забезпечувати сталий розвиток.

Таблиця 1.4 – Принципи управління персоналом

| Принципи | | Сутність принципу |
|-----------------------------------|--|---|
| Група принципів | Окремі принципи | |
| 1 | 2 | 3 |
| Науково-методичні принципи | Науковість | Використання перевірених методів, досліджень та обґрунтованих управлінських рішень. |
| | Професіоналізм | Висока компетентність керівників та працівників, ефективне прийняття управлінських рішень. |
| | Комплексність | Взаємозв'язок усіх аспектів управління персоналом для досягнення загальних цілей. |
| | Цілепокладання | Визначення стратегічних та оперативних цілей кадрової політики. |
| | Ефективність | Оптимізація витрат, підвищення продуктивності та використання ресурсів. |
| Організаційно-структурні принципи | Єдиноначальність | Концентрація влади в руках лінійних працівників для чіткості управління. |
| | Регламентація | Встановлення правил, що визначають діяльність підприємства та його структурних підрозділів. |
| | Поєднання централізації та децентралізації | Збалансований розподіл відповідальності між керівництвом і виконавцями. |
| | Виконавча дисципліна | Обов'язок підлеглих виконувати вказівки керівників та дотримання субординації. |

Продовження табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Організаційно-структурні принципи | Ротація | Гнучкість кадрової політики та можливість працівників освоювати нові функції. |
| Соціально-психологічні принципи | Гуманізм | Дотримання норм етики та моралі у взаємодії з персоналом. |
| | Демократизм | Розвиток працівників відповідно до внеску кожного працівника. |
| | Справедлива винагорода | Формування системи оплати відповідно до внеску кожного працівника. |
| | Зворотній зв'язок | Забезпечення контролю та коригування управлінських рішень через аналіз результатів. |
| Адаптивні принципи | Гнучкість | Адаптація системи управління до зміни умов роботи та потреб підприємства. |
| | Оперативність | Швидке прийняття рішень для вдосконалення кадрової політики та управління. |
| | Соціально-економічна адаптація | Реакція на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечення стабільності роботи організації. |

Примітка. Розроблено за джерелами [10,11,12].

Основними критеріями ефективного управління людськими ресурсами є оцінка результативності їхньої діяльності, рівень продуктивності на займаній посаді, а також аналіз професійних якостей і особистісних характеристик. Наприклад, для прийому на роботу існують різні методи оцінювання, зокрема анкетування, тестування, співбесіди та ділові ігри, що дозволяють визначити здатність кандидатів справлятися із поставленими завданнями. Завдяки таким підходам можна отримати загальне уявлення про їхні професійні та особистісні якості.[13].

Щоб глибше оцінити співробітників, компанії часто використовують тестування, яке дає змогу отримати об'єктивну інформацію про їхні сильні та слабкі сторони. Різні види тестів допомагають визначити рівень професійних навичок, особистісні характеристики та потенціал для розвитку. Зокрема, вони можуть показати показники продуктивності, ступінь задоволеності працівників та їхню здатність адаптуватися до змін. Керівники будь-якого структурного підрозділу організації мають можливість здійснювати оцінку ефективності роботи своїх підлеглих, спираючись на визначені критерії. Ці критерії дозволяють аналізувати рівень професійної компетентності співробітників,

їхню продуктивність, відповідність корпоративним стандартам, а також інші фактори, що впливають на успішність виконання робочих завдань. Детальніший розгляд цих критеріїв наведено у таблиці 1.5, де представлено ключові параметри тестування та їх вплив на ефективність управління персоналом.

Таблиця 1.5 – Критерії оцінки управління персоналом

| Критерій | Опис |
|--------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Якість виконання роботи | Визначається точністю, ретельністю та відповідністю стандартам виконання завдань. |
| Ініціативність | Оцінюється здатність працівників пропонувати нові ідеї, брати на себе відповідальність та проявляти активність. |
| Рівень комунікації | Включає ефективність взаємодії між працівниками, здатність до співпраці та вирішення конфліктів. |
| Лояльність до компанії | Відображає ступінь прихильності працівників до організації, її цінностей та корпоративної культури. |
| Професійний розвиток | Оцінюється рівень навчання, підвищення кваліфікації та прагнення до самовдосконалення. |
| Дотримання трудової дисципліни | Включає пунктуальність, відповідальність та дотримання внутрішніх правил компанії. |
| Стресостійкість | Визначає здатність працівників ефективно працювати в умовах високого навантаження та змін. |
| Ефективність управління часом | Оцінюється здатність працівників раціонально розподіляти робочий час та виконувати завдання вчасно. |

Примітка. Розроблено за джерелом [14].

Окрім основних критеріїв оцінки персоналу, важливо враховувати додаткові фактори, які впливають на ефективність роботи та загальну атмосферу в колективі. Важливими критеріями оцінки управління персоналом є рівень відповідальності, що визначає здатність працівника самостійно приймати рішення та виконувати завдання без постійного контролю; командна робота, яка характеризує ефективність взаємодії з колегами та сприяє досягненню спільних цілей; лідерські якості, що відображають потенціал працівника до управління, мотивації команди та прийняття стратегічних рішень; адаптивність, яка показує гнучкість працівника у змінних умовах, здатність швидко освоювати нові технології та методи роботи, а також реагувати на зовнішні виклики, креативність, що відіграє важливу роль у пошуку

нестандартних рішень, розробці нових підходів до виконання завдань та вдосконаленні робочих процесів; рівень конфліктності, який визначає здатність співробітника ефективно взаємодіяти з колегами, уникати або конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі; дотримання корпоративних цінностей, що демонструє відповідність поведінки працівника загальним принципам компанії, її місії та етичним нормам, що сприяє формуванню згуртованого колективу, підвищенню мотивації та ефективності роботи.

Ефективне управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, адже саме правильна організація кадрових процесів сприяє підвищенню продуктивності працівників, їхній мотивації та досягненню стратегічних цілей компанії. В сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та нестабільності ринку управління персоналом потребує комплексного підходу, який включає науково обґрунтовані методи, гнучкі організаційні рішення, соціально-психологічну підтримку співробітників та адаптивність до зовнішніх змін. У даному розділі були розглянуті основні принципи управління персоналом, які формують основу ефективної кадрової політики. Критерії оцінки управління персоналом, які були розглянуті у цьому розділі, дозволяють об'єктивно аналізувати ефективність кадрової політики компанії. Використання цих критеріїв сприяє підвищенню прозорості управління персоналом, своєчасному виявленню проблемних аспектів та розробці заходів для їх усунення.

Таким чином, управління персоналом є складним багатогранним процесом, який потребує збалансованого підходу та врахування різних аспектів. Комплексне застосування принципів управління персоналом та критеріїв оцінки ефективності роботи працівників дозволяє не лише підвищити продуктивність компанії, а й забезпечити її довгостроковий розвиток. Системне управління трудовими ресурсами є важливим стратегічним напрямом, який сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню корпоративної культури та підвищенню її конкурентних позицій на ринку.

1.3. Зарубіжний досвід проєктування систем управління персоналом.

У сучасному управлінні персоналом спостерігається інтеграція різних моделей, зокрема американської, японської та західноєвропейської. Кожна з них має свої характерні особливості та підходи до побудови кадрових систем. На підприємствах індустріально розвинених країн домінують два кардинально протилежних підходи: американський і японський. Американський підхід базується на визначенні вимог до посади, після чого здійснюється підбір працівників, які найбільш точно відповідають визначеним критеріям. Основні характеристики американського стилю управління персоналом: працівники розглядаються як головний фактор підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії; велика увага приділяється автономії співробітників у прийнятті рішень; відбір кадрів проводиться за чіткими критеріями: рівень освіти, практичний досвід роботи, психологічна сумісність із колективом, здатність ефективно працювати в команді; спеціалізація працівників вузькопрофільна – управлінці, інженери, науковці мають чітко визначені обов'язки та компетенції; основний акцент робиться на кар'єрному рості та досягненні індивідуальних результатів. Японська модель орієнтована на визначення сильних і слабких сторін особистості працівника з подальшим підбором оптимального робочого місця. Основні риси японської системи управління персоналом: пріоритет віддається довгостроковій зайнятості та стабільності кадрової політики; співробітників заохочують до багатофункціональності та можливості роботи в різних підрозділах підприємства; колективізм і командна робота – ключові принципи, усі працівники беруть активну участь у житті компанії та процесі прийняття рішень; система наставництва та внутрішнього навчання сприяє постійному професійному розвитку співробітників; працівників оцінюють не лише за професійними компетенціями, а й за особистими якостями, такими як лояльність, відданість компанії та рівень взаємодії у колективі.[15].

Західноєвропейський підхід є своєрідним балансом між американською та японською моделями: велика увага приділяється соціальній відповідальності компанії перед працівниками; профспілки відіграють значну роль у забезпеченні прав і гарантій співробітників; запроваджується гнучка система зайнятості та стимулювання працівників через різноманітні програми підтримки балансу між роботою та особистим життям; розвиток кадрового потенціалу орієнтований на довгострокову перспективу, поєднуючи кар'єрне зростання та особистісний розвиток.[15].

В таблиці 1.6 наведено порівняння даних зарубіжних моделей з відчизняною системою управління персоналом.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика моделей управління

| Критерій | Японська модель | Американська модель | Західноєвропейська модель | Вітчизняна модель |
|---|--|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Прийняття управлінських рішень | Потік рішень формується знизу вгору і назад | Потік рішень утворюється зверху і рухається вниз | Потік рішень утворюється зверху і рухається вниз | Потік рішень утворюється зверху і рухається вниз |
| Відповідальність | Колективна | Індивідуальна | Індивідуальна | Індивідуальна або колективна |
| Структура управління | Нестандартна, гнучка | Суворо формалізована | Суворо формалізована | Жорстке, центральне управління |
| Організація контролю | Колективний, неформальний, м'який | Індивідуальний, формалізована жорстка процедура | Індивідуальний, формалізована жорстка процедура | Неформальний контроль, жорсткий |
| Оцінка результатів діяльності керівника | Уповільнені оцінка роботи працівників та службове зростання | Швидка оцінка результату і прискорене просування по службі | Швидка оцінка результату і заохочення | Уповільнена оцінка |
| Службове зростання | Уповільнене, просування за віковим досвідом та стажем роботи | Прискорене, кар'єра залежить від особистих результатів | Уповільнене, кар'єра залежить від особистих результатів | Кар'єра залежить від особистих результатів і відносин з вищим керівництвом |

Продовження табл. 1.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|---|
| Оцінка якостей керівника | Уміння здійснювати координацію дій і контролювати | Професіоналізм і ініціатива | Професіоналізм і уміння здійснювати координацію дій | Уміння контролювати підлеглих |
| Підготовка керівників | Підготовка універсальних керівників | Підготовка вузькоспеціалізованих керівників | Підготовка вузькоспеціалізованих керівників | Підготовка вузькоспеціалізованих керівників |
| Спрямованість управління | Орієнтація на групу, підвищена увага до людини | Орієнтація на окрему особу, як до виконавця | Орієнтація на окрему особу, як до виконавця | Орієнтація на групу людей |
| Оцінка результатів діяльності персоналу | Досягнення колективного результату | Досягнення індивідуального результату | Досягнення індивідуального результату | Досягнення колективного результату |
| Ставлення до підлеглих | Приватні неформальні відносини | Формальні відносини | Дорсткі формальні відносини | Суто формальні відносини |
| Оплата праці | За показниками роботи групи, за стажем | За індивідуальними досягненнями | З урахуванням рівня кваліфікації, якості виконуваної роботи, рівня мобільності працівника, тощо | Основним елементом тарифної системи оплати праці є тарифні ставки |
| Зайнятість на підприємстві | Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри | Короткостроковий найм | Довгострокова зайнятість на контрактній основі | Трудовий договір або контракт |
| Штатний розклад | Відсутність чітко визначених посад і завдань у середині організації | Функціональна підпорядкованість і чітка межі повноважень | Чіткі межі повноважень | Функціональна підпорядкованість і чітка межі повноважень |
| Підвищення кваліфікації | Без відриву від виробництва | За спеціальними програмами підготовки | За спеціальними програмами зазвичай без відриву від виробництва | Інструктаж на робочому місці, навчання за спеціальними програмами переважно за власні кошти |

Примітка. Розроблено за джерелом [16].

Для детального аналізу кожної моделі управління персоналом слід ретельно дослідити всі їх аспекти, використовувати методи та основні критерії ефективного управління людськими ресурсами. Це дозволить отримати глибоке розуміння принципів формування кадрової політики та механізмів взаємодії між працівниками та керівництвом.

Японський менеджмент сформувався завдяки внеску таких видатних діячів, як Мацусіта Коюсуке, Курата, Ісі-замов, Хонда Сончір, Акіо Моріта, Ібука Місару та інших.[17]. Завдяки своїй ефективності ця система управління визнана однією з найкращих у світі, що забезпечило Японії провідні позиції на міжнародному ринку.

У японському менеджменті управління якістю займає центральне місце, адже на якість продукції впливає безліч факторів, ступінь яких можна визначити лише за допомогою статистичних методів. Вони допомагають виявити причини дефектів і регулювати технологічний процес, мінімізуючи їх появу. Основою є концепція «тотального контролю», яка є фундаментальним принципом японської системи управління, спрямованим на забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності. Вона передбачає інтегрований підхід до контролю якості, який охоплює всі етапи виробництва – від розробки продукції до її реалізації та післяпродажного обслуговування. Одним з ключових елементів цієї системи є гуртки якості – добровільні групи працівників, які об'єднуються для аналізу виробничих процесів і пошуку шляхів їх удосконалення. Вони розглядають широкий спектр питань, від технологічних до соціально-економічних. Гурток якості – це невелика група з 3-12 осіб, що працює самостійно, але не входить до адміністративної системи підприємства.[17].

На рисунку 1.4 зображені основні принципи їх діяльності, які спрямовані на контроль за якістю, безпекою та собівартістю продукції безпосередньо на робочому місці, де керівник і підлеглі діють як єдина команда. Цей підхід сприяє формуванню культури відповідальності, де кожен працівник залучений до процесу постійного вдосконалення.

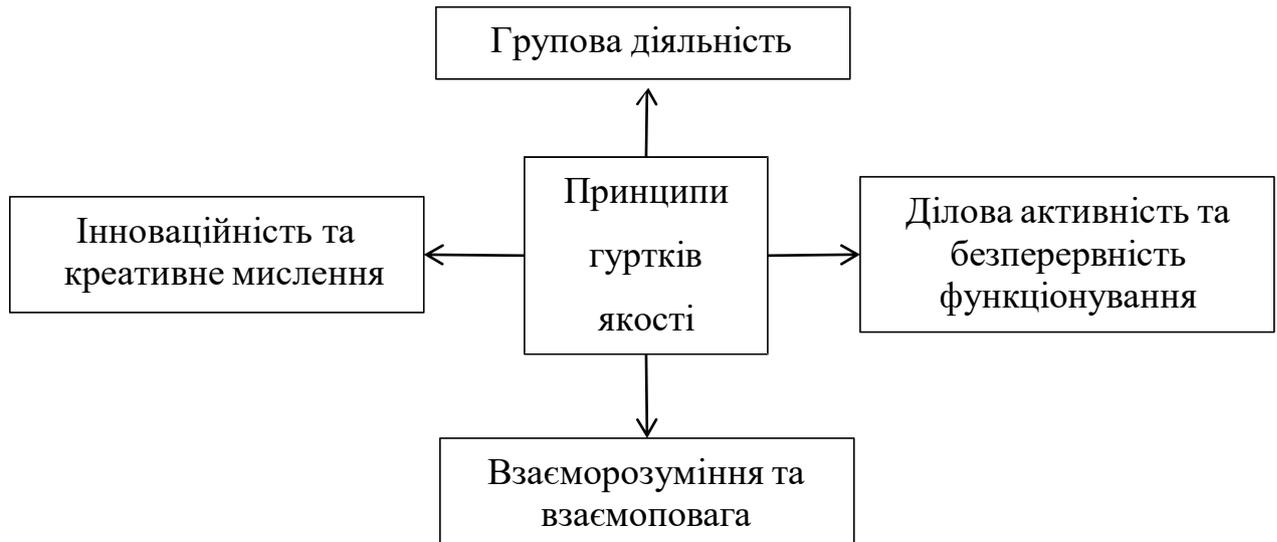


Рисунок 1.4 – Основні принципи діяльності гуртків якості

Примітка. Авторська розробка.

Японська система управління персоналом має унікальні особливості, які відрізняють її від інших підходів. Вона ґрунтується на довготривалих взаєминах між компанією та працівниками, сприяє розвитку колективної відповідальності та орієнтована на постійне вдосконалення процесів. Основні принципи цієї моделі включають інтенсивне залучення персоналу до корпоративної культури, підтримку командної роботи та впровадження механізмів безперервного підвищення ефективності. Наприклад, у японській системі управління персоналом існує така традиційна практика, як довічний найм.[15]. Вона передбачає, що працівник, прийнятий на роботу, залишається в компанії протягом усього професійного життя, поступово проходячи етапи кар'єрного розвитку. Завдяки цій практиці персонал не хвилюється щодо можливих економічних труднощів або змін ринку, що сприяє підвищенню мотивації та лояльності. Співробітники отримують можливість поступового професійного зростання, змінюючи робочі позиції та набуваючи нового досвіду в межах однієї компанії. Крім того, тривала співпраця сприяє формуванню сильної корпоративної культури, зміцненню довіри між керівництвом і працівниками та розвитку командного духу. Японські компанії активно

інвестують у внутрішнє навчання, допомагаючи персоналу розвиватися та адаптуватися до змін. Колективна відповідальність сприяє згуртованості та ефективності виконання завдань, проте система має і певні виклики, зокрема обмежену мобільність працівників, можливі труднощі з впровадженням інновацій та оновленням кадрового складу. Незважаючи на ці аспекти, довічний найм істотно вплинув на економічний розвиток Японії та сприяв створенню стабільного бізнес-середовища.

Також в японському менеджменті широко застосовується така модель філософії, як «Kaizen», яка спрямована на самовдосконалення, покращення робочого середовища, оптимізацію виробничих процесів, удосконалення управління, зміцнення взаємовідносин із клієнтами, а також загальне прагнення до підвищення якості.[18]. Основні відмінності між традиційним менеджментом в західних компаніях та менеджментом на основі моделі «Kaizen» наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Відмінності між моделями управління персоналом

| Критерій \ Модель | Модель «Kaizen» | Західний стиль менеджменту |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Орієнтація на | Процес | Персонал |
| Розвиток | Поступовий, що виявляється згодом; іноді інноваційний | Швидкий; тільки за рахунок інновацій |
| Ресурси | Бережливе витрачання ресурсів | Нераціональне витрачання ресурсів – поки є прибуток, немає сенсу оптимізувати витрати |
| Відносини в колективі | Взаємоповага, підтримка, обмін знаннями | Індивідуалізм, конкуренція між особистостями та підрозділами |
| Керівництво | Лідер, наділений авторитетом і досвідом | Начальник, наділений владою |
| Сприятливе середовище для застосування | Повільне зростання економіки при нестачі ресурсів | Економічний бум, ресурси в надлишку |
| Перспектива | Довгострокова | Короткострокова |

Примітка. Розроблено за джерелом [18].

Протилежна японській моделі управління персоналом є американська. Методи управління персоналом в США відрізняються від японських, акцентуючи увагу на індивідуалізмі, гнучкості та результатах. Американські

вчені продовжують розвивати теорію управління. Видатний представник американського менеджменту Пітер Ф. Друкер (1909-2005)[19] сформулював основні принципи сучасного менеджменту:

зміст менеджменту загалом аналогічно в різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент має враховувати свої власні традиції, культуру, історію;

в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, яка має спрямовувати свої зусилля на підвищення ефективності своєї діяльності з метою досягнення ефективності роботи всього підприємства;

задачею менеджменту є напрям дій всіх працівників виконання загальних цілей підприємства;

задачею менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб всіх працівників підприємства і можливостей їх задоволення;

кожен працівник повинен нести відповідальність за доручену йому роботу;

в кінцевому підсумку діяльність підприємства оцінюється великою кількістю різноманітних способів і засобів;

оцінка та результати діяльності підприємства знаходять своє вираження не всередині підприємства, а поза ним.

Основний принцип управління персоналом в американській моделі полягає в оцінці працівників за їхніми досягненнями, що включає методіку встановлення SMART-цілей та аналіз виконання завдань. У ній зашифровані критерії, яким має відповідати правильно поставлена ціль: *specific* – конкретність, *measurable* – вимірюваність, *achievable* – досяжність, *relevant* – актуальність, *time-bound* – обмеженість у часі.[20]. Технологія SMART значно підвищує ймовірність досягнення успіху, допомагаючи відкинути нерелевантні завдання та уникнути неефективного використання ресурсів. Вона дозволяє визначити важливу мету та окреслити шляхи її реалізації, що сприяє чіткому розумінню командою очікуваних результатів, необхідних дій та взаємодії. Працівники зосереджуються на виконанні конкретних завдань, комунікація стає

простішою, а час на пояснення зводиться до мінімуму. Встановлення досяжної мети передбачає попередню оцінку наявних ресурсів, що запобігає байдужому ставленню до роботи. Чітко розроблений план із визначеними термінами та проміжними дедлайнами дозволяє постійно контролювати прогрес, оцінювати старанність співробітників та швидко усувати проблемні моменти. Такий підхід гарантує, що мети буде досягнуто реально, а не лише формально.

Застосування передових HR-технологій та аналіз даних сприяють оптимізації управлінських рішень не тільки в американських компаніях, а й в усьому світовому менеджменті. У сучасному світі стрімке впровадження інновацій охоплює різні сфери, і управління персоналом не є винятком. Тому варто дослідити найактуальніші тенденції у розробці та вдосконаленні HR-систем. Штучний інтелект та аналітика дедалі більше впливають на управління талантами, сприяючи глибокому аналізу потреб працівників, прогнозуванню їхньої ефективності та залученню фахівців. Бізнеси активно інтегрують ШІ у адміністративні процеси, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність, а аналітичні дані допомагають ухвалювати зважені рішення, спрямовані на розвиток співробітників та підвищення ефективності команд. HR-аналітика та Big Data стають ключовими елементами стратегій залучення та утримання персоналу, дозволяючи прогнозувати потреби та адаптувати робочі процеси відповідно до індивідуальних запитів.[21].

У таблиці 1.8 представлено актуальні тенденції в управлінні персоналом, які визначають розвиток HR-сфери в умовах цифровізації, гнучких форм зайнятості та змін у корпоративній культурі. Вона містить ключові напрямки, включаючи автоматизацію HR-процесів, впровадження аналітики та Big Data для прийняття кадрових рішень, застосування Agile HR для підвищення адаптивності організаційних структур, розвиток принципів DEI (різноманітність, рівність та інклюзія) у корпоративній політиці, а також формування людиноцентричної культури, що сприяє зростанню мотивації та залученості співробітників. Ці тренди визначають сучасні вимоги до HR-менеджменту та впливають на стратегії розвитку компаній, а також посилюють

роль емоційного інтелекту та ментального добробуту як ключових елементів ефективного управління персоналом.

Таблиця 1.8 – Сучасні тренди в системі управління персоналу

| Категорія | Сутність | Характеристика |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| HRTech-платформи | Цифрові рішення для автоматизації HR-процесів. | Автоматизація рекрутингу, аналітика, мобільні додатки, інтеграція з ERP ТА CRM. |
| Agile HR | Гнучке управління персоналом на основі Agile-методів | Швидка адаптація, командна робота, фокус на зворотньому зв'язку. |
| People-Centric Culture | Орієнтація компаній на добробут працівників. | Прозорість, мотивація, адаптивність, сприятливе середовище. |
| DEI (Різноманітність, рівність, інклюзивність) | Створення інклюзивного робочого середовища. | Дотримання рівних прав, підтримка різних соціальних груп, культура довіри. |
| HR-аналітика та Big Data | Використання даних для прогнозування HR-рішень. | Описова, діагностична, прогнозова аналітика, автоматизація звітності. |

Примітка. Розроблено за джерелами [22,23].

Таким чином, враховуючи наведені факти та аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом, можна дійти висновку, що досвід управління персоналом демонструє різноманітність підходів до організації кадрових процесів, які залежать від економічних умов, культурних особливостей та управлінських традицій. Японська модель орієнтована на довгострокові відносини між компанією та працівниками, колективну відповідальність і постійне вдосконалення, що сприяє стабільності та формуванню сильних корпоративних цінностей. Американський підхід, навпаки, робить акцент на індивідуальній ефективності, гнучкості та результатах, широко використовуючи мотиваційні програми, сучасні HR-технології та аналіз даних для підвищення продуктивності та оптимізації управлінських рішень, адже вплив глобалізації та цифрових технологій сприяє трансформації кадрових стратегій у всьому світі.

Проаналізувавши ключові аспекти управління персоналом, можна сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту на глобальному рівні. Доцільним є активніше впровадження інноваційних технологій, що дозволить автоматизувати процеси управління,

оптимізувати кадрові рішення та підвищити продуктивність персоналу. Крім того, важливо інтегрувати різні стилі, методи та моделі управління персоналом, поєднуючи вітчизняний та міжнародний досвід. Такий підхід сприятиме створенню універсальної та гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати мотивацію співробітників та підтримувати високу конкурентоспроможність компаній у змінних ринкових умовах.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управління персоналом пройшло кілька етапів еволюції – від традиційного адміністрування трудових ресурсів до сучасних стратегічних підходів, які враховують мотиваційні фактори, корпоративну культуру та використання цифрових технологій. Визначено, що людський потенціал складається з трудового потенціалу, кваліфікації працівників, здатності до освоєння нових знань, адаптивності до змін та готовності до продуктивної взаємодії. Врахування цих складових у кадровій політиці підприємства сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управління та довгостроковій стабільності компанії. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами передбачає не лише контроль виконання завдань, а й стратегічне планування розвитку працівників, стимулювання їхньої мотивації та інтеграцію сучасних управлінських практик.

2. Досліджено методичні принципи та критерії ефективності управління персоналом, що дозволило визначити основні фактори впливу на продуктивність працівників, мотивацію та корпоративну культуру. Встановлено, що управління персоналом базується на науково-методичних, організаційно-структурних, соціально-психологічних та адаптивних принципах, які забезпечують комплексний підхід до розвитку кадрової політики. Окрім цього, визначено ключові критерії оцінки ефективності персоналу, такі як продуктивність, комунікаційні навички, ініціативність, рівень відповідальності, лояльність до компанії та здатність до управління часом. Застосування цих

принципів і критеріїв сприяє оптимізації кадрових процесів, підвищенню ефективності компанії та формуванню стабільного робочого середовища.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід проєктування систем управління персоналом, що дозволило визначити характерні особливості різних моделей кадрового менеджменту. Аналізовано японську, американську та західноєвропейську системи управління персоналом, кожна з яких має унікальні підходи до організації трудових ресурсів. Японська модель ґрунтується на довгостроковій зайнятості, колективній відповідальності та системі наставництва, що сприяє стабільності компанії та згуртованості колективу. Американський підхід зосереджений на індивідуальній продуктивності, мотиваційних програмах та використанні передових HR-технологій для підвищення ефективності управлінських рішень. Європейський стиль управління персоналом поєднує соціальну відповідальність, гнучкі форми зайнятості та профспілковий захист співробітників. Впровадження передових міжнародних практик дозволяє адаптувати найбільш ефективні кадрові стратегії до національних умов, сприяючи оптимізації управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова Пошта» – лідер серед експрес-доставок в Україні та є однією з найуспішніших організацій у сфері логістичних послуг. Компанія була заснована в 2001 році в Полтаві. Завдяки широкій мережі відділень, інноваціям та високому рівню обслуговування, вона забезпечує швидку та надійну доставку по всій країні та за її межами. У таблиці 2.1 наведені відомості щодо діяльності компанії на ринку.

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Нова Пошта»

| Найменування | Характеристика |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Повна назва підприємства / повна назва англійською мовою | Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» / «Nova Post» limited liability company |
| Скорочена назва підприємства | ТОВ «Нова Пошта» |
| Юридична адреса | 03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, поверх 9 |
| Код ЄДРПОУ | 31316718 |
| Дата заснування | 19.01.2001 |
| Розмір статутного капіталу | 4 654 075 ₪ |
| Основний вид діяльності | Інша допоміжна діяльність у сфері логістичних послуг |
| Уповноважені особи | Бульба Олександр Миколайович, Тафійчук Євген Олександрович |

Примітка. Розроблено за (Додаток А).

Компанія «Нова Пошта» розпочала свою діяльність у період, коли організований ринок доставки в Україні ще не існував. У 2000-х громадяни передавали посилки через провідників поїздів та водіїв маршруток, що не гарантувало їх безпечне транспортування. Засновники компанії, В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк, поставили за мету створити зручний та надійний логістичний сервіс, що стало основою для майбутнього успіху.

З 2005 року «Нова Пошта» почала активно розширюватися, орієнтуючись на корпоративних клієнтів та покращуючи стандарти обслуговування. Структуризація управління та створення регіональних філій сприяли підвищенню ефективності роботи. У 2007 році компанія стала прибутковою, що дозволило їй інвестувати у розвиток логістики, мотивацію персоналу та маркетингові стратегії, забезпечуючи стабільне зростання навіть під час кризи 2008 року [24].

До 2011 року компанія зміцнила свої позиції на ринку експрес-доставки, значно збільшивши обсяги перевезень та розширивши мережу відділень. Водночас вона стала ключовим партнером українського e-commerce-сегмента. У 2012 році було запущено «Нова Пошта Глобал», що дозволило компанії виходити на міжнародний рівень, пропонуючи не лише доставку, а й фінансові та логістичні рішення. Активно впроваджувалися цифрові технології та соціальні ініціативи, зокрема програма «Гуманітарна пошта України» [24].

З 2016 року компанія модернізувала свою інфраструктуру, розширюючи мережу сортувальних терміналів. Київський інноваційний термінал став центральним елементом автоматизованої обробки посилок. Це сприяло збільшенню пропускної спроможності, що допомогло компанії відповідати на зростаючий попит. До 2021 року кількість відділень сягнула 10 000, а кількість доставлених посилок перевищила 370 млн [24].

Крім логістичної експансії, компанія активно інвестує у соціальні та освітні ініціативи – запроваджується медичне страхування для співробітників, відкривається Школа бізнесу для підтримки підприємців, запускається освітня платформа для студентів. У період пандемії COVID-19 «Нова Пошта» спрямовує значні ресурси на допомогу лікарням, фінансуючи закупівлю медичного обладнання та організовуючи вакцинацію працівників.[24].

У таблиці 2.2 представлено основні стадії еволюції компанії від часу її заснування, включаючи основні етапи зростання компанії та її стратегічні зміни.

Таблиця 2.2 – Основні етапи розвитку компанії «Нова Пошта»

| Етап | Період | Сутність етапу розвитку компанії |
|--|-------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Формування ринку доставки | 2001 – 2004 | Створення компанії, запровадження культури безпечної доставки, популяризація сервісу серед клієнтів. |
| Пошук шляхів розвитку | 2005 – 2006 | Вихід на ринок великих клієнтів, поява конкурентів, удосконалення сервісу та якості послуг. |
| Перші успіхи та фінансова стабільність | 2007 – 2008 | Досягнення прибутковості, активний ріст компанії, адаптація до економічної кризи, оптимізація бізнес-процесів. |
| Закріплення лідерських позицій | 2009 – 2011 | Лідерство у сфері експрес-доставки, зростання обсягів перевезень, розширення мережі відділень, вихід на ринок e-commerce. |
| Інноваційний розвиток | 2012 – 2016 | Впровадження інноваційних сервісів, запуск мобільного додатку, розширення логістичної інфраструктури, соціальні ініціативи. |
| Стійке зростання та вихід на міжнародний ринок | 2017 – 2020 | Розширення на міжнародні ринки, автоматизація логістичних процесів, вдосконалення сортувальної інфраструктури. |
| Розвиток в умовах кризи | 2021 – 2025 | Впровадження роботизованих технологій, тестування безпілотної доставки, розширення мережі у Європі, адаптація до нових викликів. |

Примітка. Розроблено за джерелом [24].

Після 2022 року компанія зіштовхується з новими викликами, пов'язаними з повномасштабним вторгненням Росії. Незважаючи на тимчасове падіння обсягів відправлень, «Нова Пошта» швидко адаптується, відновлює роботу та розширює гуманітарний напрямок. Окрім традиційних послуг, компанія безкоштовно перевозить допомогу для армії та благодійних організацій, а також продовжує фінансування соціальних ініціатив. У відповідь на глобальні зміни компанія розпочинає активну експансію в Європу: відкриваються відділення у Польщі, Литві, Латвії, Естонії, Чехії, Румунії та Німеччині під брендом Nova Post. Це дозволяє українцям, які перебувають за кордоном, отримувати логістичні послуги на рівні, до якого вони звикли на батьківщині.[24].

На рисунку 2.1 представлено динаміку змін кількості відділень та поштоMATів у зв'язку з російськими атаками. Незважаючи на військові дії, «Нова Пошта» продовжувала підтримувати логістичну стабільність та

адаптуватися до нових викликів, оперативно відновлюючи роботу у постраждалих регіонах та розширюючи свою мережу у безпечніших районах.

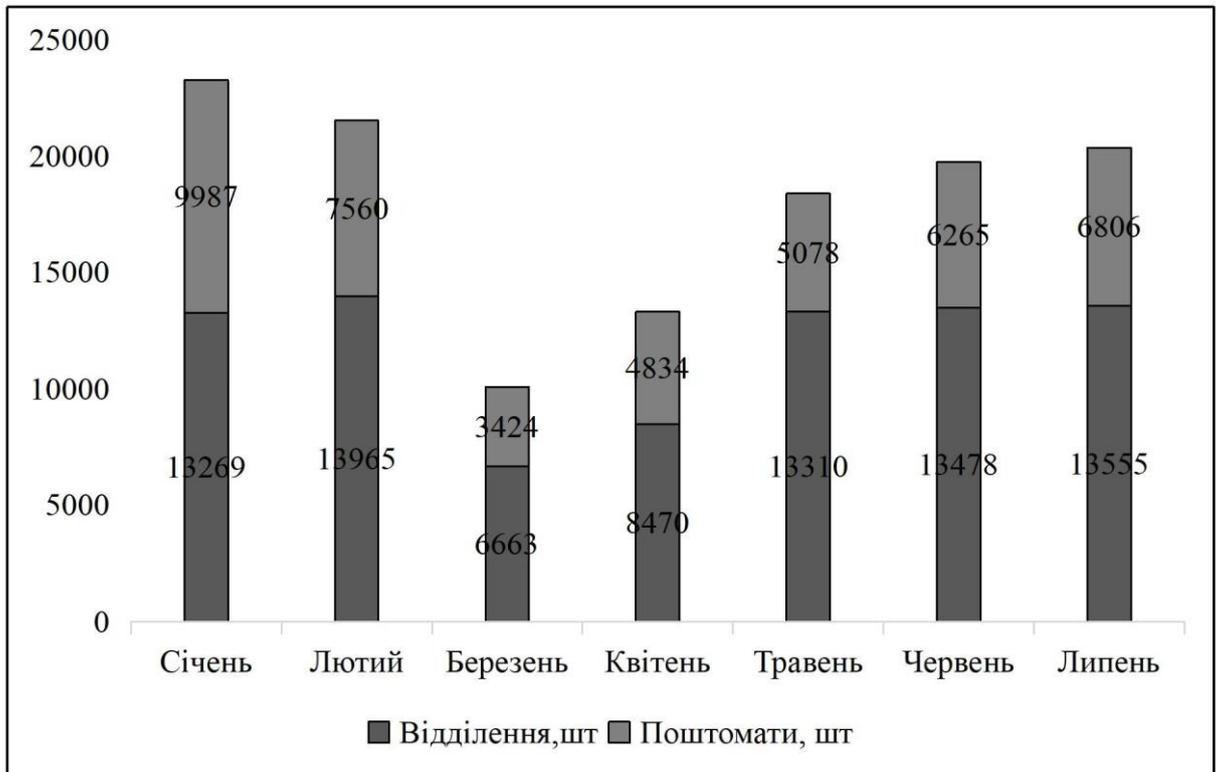


Рисунок 2.1 – Динаміка змін кількості відділень та поштоматів на початок повномасштабної війни 2022 року

Примітка. Розроблено за джерелом [25].

Ці процеси вимагали ефективного управління людськими ресурсами, адже саме злагоджена робота команди стала ключовим фактором швидкої адаптації до нових умов. Керівники, HR-менеджери та рекрутери відіграли важливу роль у формуванні кадрової політики, яка дозволила компанії не лише зберегти стабільність, але й продовжувати зростати. Водночас, самі співробітники зробили значний внесок у реалізацію управлінських рішень, забезпечуючи ефективність роботи компанії навіть у складних умовах.

Організаційна структура (рис. 2.2) управління представлена у вигляді взаємозв'язків між різними рівнями керівництва, що сприяє чіткому розподілу функцій та підвищенню ефективності операційної діяльності.

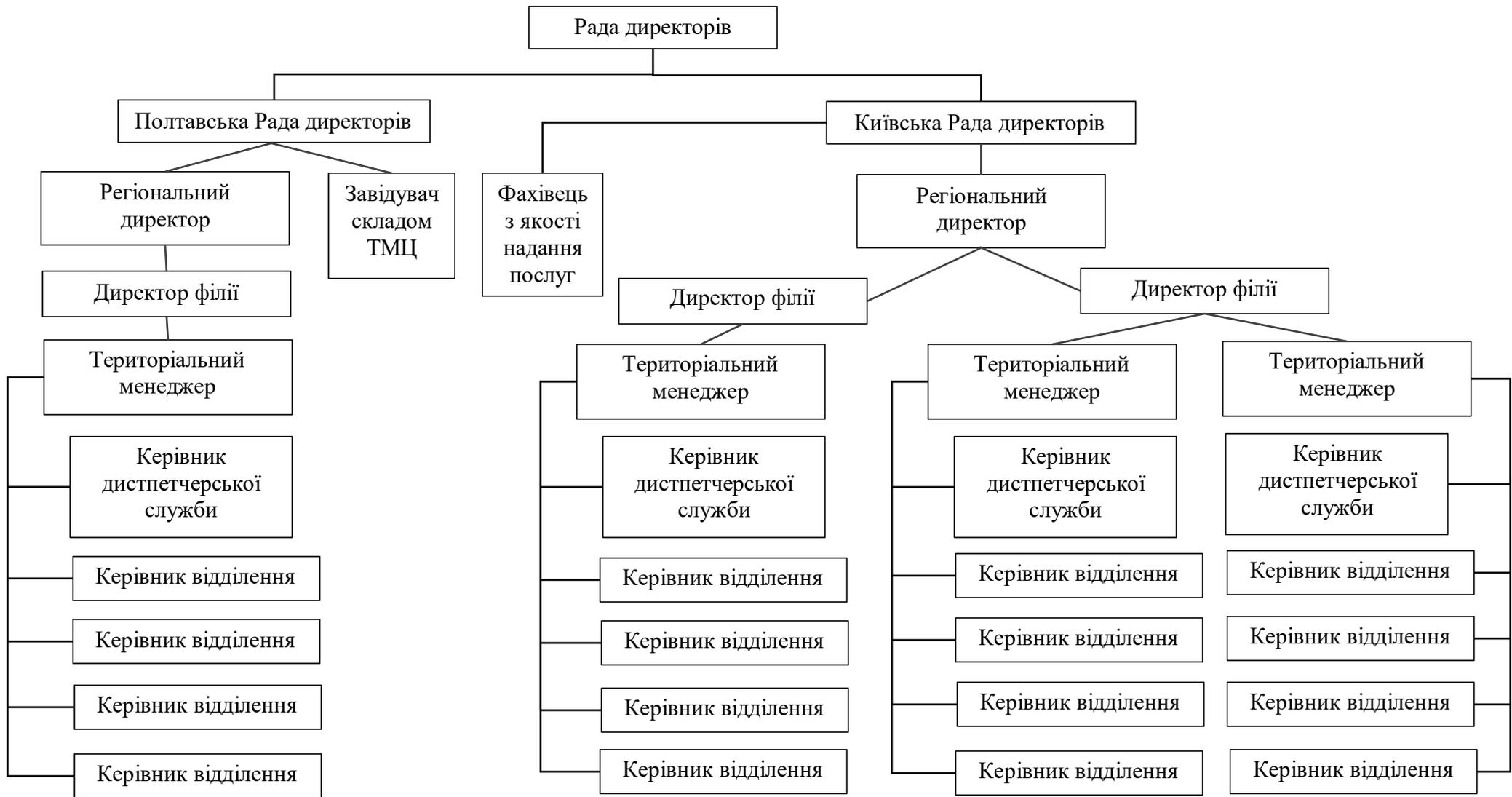


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Розроблено за джерелом [26, 27].

У таблиці 2.3 представлено динаміку чисельності працівників компанії (див. додаток Б) за останні три роки, що дає змогу проаналізувати тенденції у зміні кадрового складу.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни кількості працівників за 2022-2024 роки.

| Кількість працівників | 2022, осіб | 2023, осіб | 2024, осіб | Зміна чисельності працівників з 2022 по 2023, % | Зміна чисельності працівників з 2023 по 2024, % |
|-----------------------|------------|------------|------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Керівники, з них: | 4 396 | 5 436 | 5 003 | | |
| Жінки | 1 143 | 1 522 | 1 501 | +23,68 | -7,97 |
| Чоловіки | 3 253 | 3 914 | 3 502 | | |
| Працівники | 29 399 | 27 558 | 29 103 | -6,26 | +5,61 |
| Загалом | 33 795 | 32 994 | 34 106 | -2,37 | +3,37 |

Примітка. Розроблено за джерелами [27, 28, 29].

Компанія «Нова Пошта» демонструє динамічні зміни у чисельності персоналу, що включають як коливання в управлінському складі, так і загальному штаті співробітників. Водночас у кадровій структурі простежуються гендерні особливості, які впливають на розподіл посад та управлінських ролей. У 2023 році компанія зосередилася на оптимізації бізнес-процесів, перегляді кадрової політики та підвищенні ефективності роботи. Це призвело до зменшення загальної чисельності працівників і зростання кількості керівників, серед яких частка жінок становила 28%. Гендерний баланс у керівному складі свідчить про поступове зростання ролі жінок в управлінських процесах. У 2024 році спостерігалася зворотна тенденція — компанія розширила штат, а чисельність керівного складу зменшилася. Водночас частка жінок на керівних посадах досягла 30%, що підкреслює сталість гендерної політики компанії, спрямованої на рівний доступ до управлінських позицій. Загальна гендерна тенденція показує, що хоча більшість керівників залишаються чоловіками, компанія поступово збільшує кількість жінок у лідерських ролях.

Віковий склад працівників відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури та впливає на продуктивність компанії. Представлена діаграма (рис. 2.3) відображає розподіл співробітників ТОВ «Нова Пошта» за

різними віковими категоріями, що дає змогу оцінити співвідношення молодих фахівців, досвідчених кадрів та працівників зі значним професійним стажем.

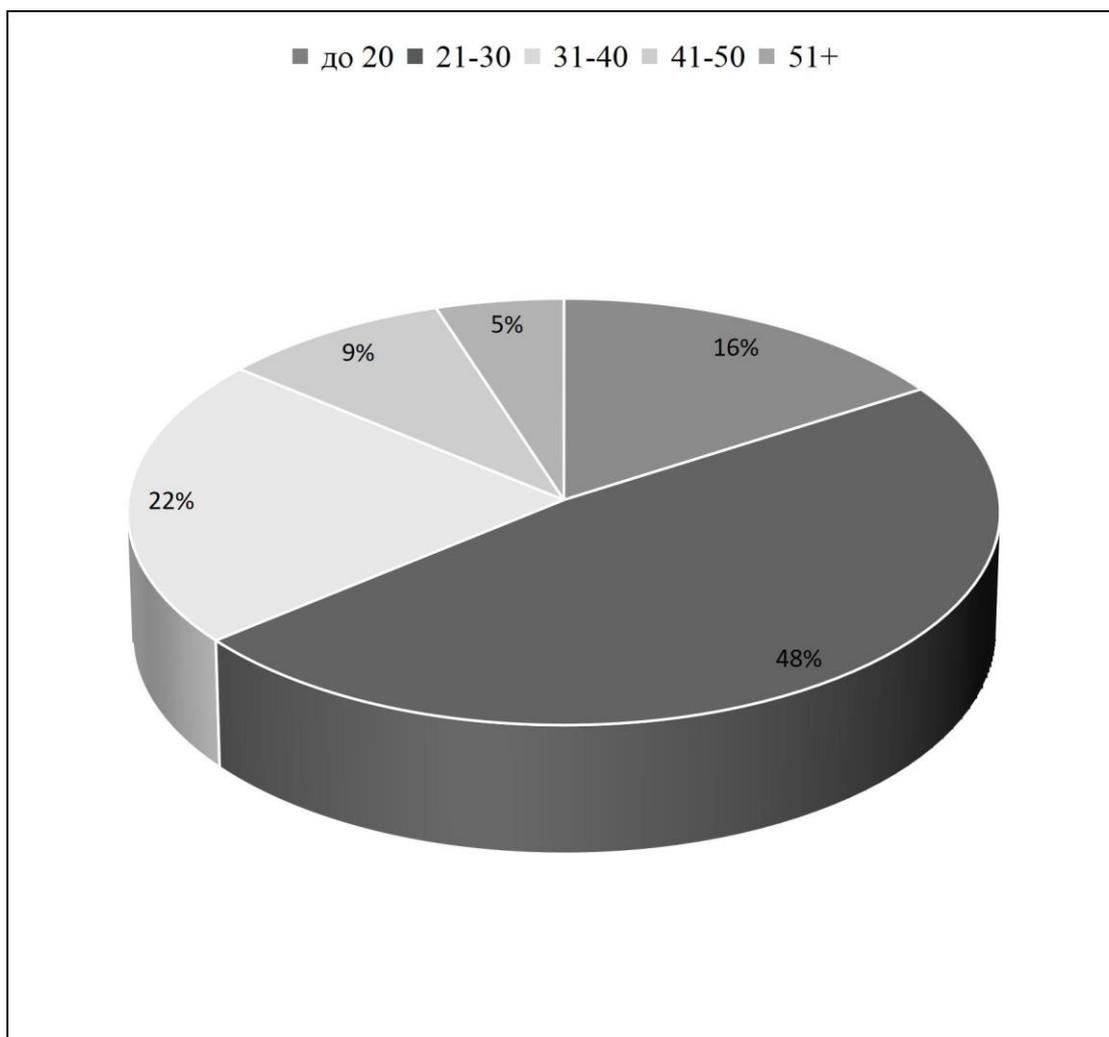


Рисунок 2.3 Співвідношення працівників за віковою категорією

Примітка. Розроблено за джерелом [30].

Працівники віком до 20 років складають 5% від загального числа співробітників, що свідчить про невелику кількість молодих фахівців у компанії. У категорії 21–30 років працює 16% персоналу, що може говорити про активне залучення нових кадрів. Найбільшою є група 31–40 років, яка охоплює 48% співробітників, підтверджуючи наявність значного числа досвідчених спеціалістів із сформованими професійними навичками. Працівники віком 41–50 років становлять 22%, що демонструє стабільність кадрового складу та рівновагу між поколіннями. Категорія 51+ років включає 9% співробітників, що може бути наслідком обмежених можливостей для старших фахівців або природної ротації кадрів. Така вікова структура персоналу забезпечує гармонійне поєднання

молодих, досвідчених і старших працівників, що сприяє продуктивності та стійкому розвитку компанії.

Тож, аналіз персоналу компанії свідчить про те, що рекрутинг та HR-менеджмент здійснюються з урахуванням вимог національного трудового законодавства, дотримання 10 принципів Глобального договору ООН, а також відповідності міжнародним соціальним стандартам SA 8000 та ISO 26000. Для забезпечення сталого впровадження цих принципів та стандартів у компанії було запроваджено Кодекс корпоративної етики, який регулює процеси набору та відбору персоналу на робочі місця.[29].

Система управління персоналом компанії «Нова Пошта» базується на принципах рівності, недискримінації, етичності та прозорості. Компанія забезпечує рівні можливості при прийомі на роботу, оплаті праці та кар'єрному зростанні незалежно від статі, віку, національності, політичних поглядів чи релігійних переконань. Виключено будь-які форми примусової або дитячої праці, а також гарантується право працівників на об'єднання у профспілки та участь у колективних переговорах. Корпоративна культура будується на принципах чесності та відкритості, а система зворотного зв'язку дозволяє працівникам подавати скарги через офіційні та анонімні канали, які централізовано обробляються. Компанія дотримується політики нульової толерантності до корупції, впроваджує антикорупційні заходи та сприяє підвищенню рівня відповідальності серед співробітників і контрагентів.

Набір нових працівників здійснюється на основі аналізу їхніх професійних якостей та досвіду роботи, охоплюючи як робочі спеціальності, так і керівні посади. В компанії застосовуються різні методи для пошуку співробітників (таблиця 2.4), пошук кандидатів проводиться через внутрішні та зовнішні джерела, зокрема розміщення вакансій на офіційному сайті і на спеціалізованих платформах з працевлаштування. Спеціалісти з персоналу розміщують оголошення, запрошують кандидатів на співбесіди, перевіряють необхідні документи, після чого проводять відбір разом із керівниками відповідних підрозділів.

Таблиця 2.4 – Порівняння методів пошуку персоналу

| Джерело пошуку | Опис | Переваги | Недоліки |
|----------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Внутрішні | Ротація працівників | Мотивація персоналу, швидка адаптація до змін | Обмежений вибір кандидатів |
| Зовнішні | Залучення нових співробітників через різні джерела рекрутингової діяльності | Розширення кадрового потенціалу, впровадження нових ідей в трудову діяльність компанії | Довший період адаптації та ризики, пов'язані з короткотривалістю трудових відносин |

Примітка. Авторська розробка.

Модель процесу рекрутингу в компанії (рисунок 2.4) включає кілька ключових етапів, спрямованих на ефективний пошук, відбір та адаптацію персоналу.

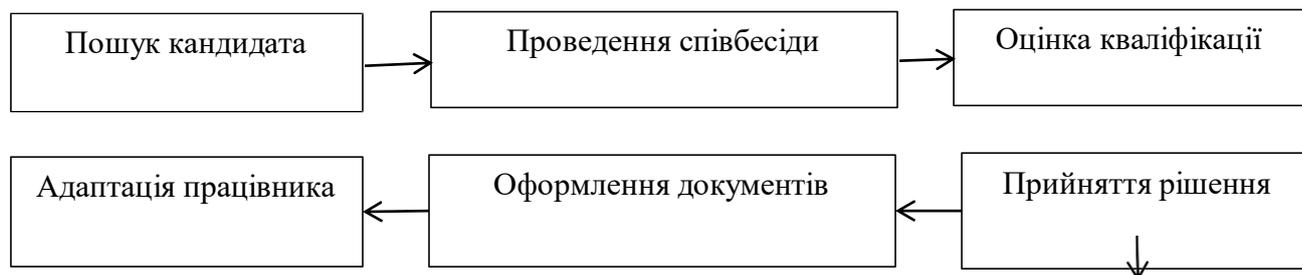


Рисунок 2.4 – Схема процесу прийому кандидата

Примітка. Розроблено за джереом [31].

Оформлення працівників здійснюється відповідно до трудового законодавства, для чого необхідні документи, що засвідчують особу: трудова книжка, військові документи (для військовозобов'язаних), дипломи та сертифікати про освіту, а також додаткові документи, такі як довідка про судимість. Новоприйняті співробітники проходять ознайомчий інструктаж, де отримують інформацію про правила внутрішнього розпорядку, захист персональних даних, вимоги до комерційної таємниці та обов'язки за посадовою інструкцією. Вони зобов'язуються не розголошувати конфіденційні дані, і порушення цього правила може призвести до дисциплінарних санкцій або звільнення.[31].

Адаптація персоналу проходить без чітко визначеної процедури та носить інтуїтивний характер, хоча її можна розділити на кілька основних етапів: вступний інструктаж з організаційними аспектами, правилами трудового розпорядку та взаємодією між підрозділами; інструктаж з охорони праці; стажування та перевірка знань.

Отже, провівши аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління персоналом в компанії «Нова Пошта» можна зробити загальний висновок, що HR-відділ приділяє значну увагу системному підходу до найму та адаптації співробітників, забезпечуючи прозорість у процесі відбору та рівні можливості для всіх кандидатів незалежно від особистих характеристик. Особлива увага приділяється етичним нормам взаємодії та соціальній відповідальності, що гарантує високий рівень довіри всередині колективу та сприяє формуванню відкритого корпоративного середовища. У структурі управління персоналом прослідковується орієнтація на професійний розвиток співробітників та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Таким чином, компанія «Нова Пошта» не лише ефективно розподіляє трудові ресурси, а й створює міцну основу для сталого розвитку корпоративної культури, сприяючи довгостроковій стабільності компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

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

З метою дослідження особливостей проектування ефективних систем управління людським потенціалом було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», що дозволило оцінити економічні умови функціонування товариства, визначити основні ресурси, які залучалися у діяльності підприємства та встановити фінансові результати, які безпосередньо впливають на кадрову політику та можливості розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Оцінка основних фінансово-господарських показників підприємства була проведена на основі фінансової звітності підприємства за 2022–2024 рр. (див. додатки В-Д) та дала змогу встановити потенційні залежності між економічною ефективністю бізнес-процесів та застосовуваними підходами до управління людськими ресурсами. Результати отриманих розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

| Показники | Од. виміру | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|------------|------------|------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 р. до 2022 р. | | 2024 р. до 2023 р. | |
| | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | 14626523,5 | 19428313 | 27284144,5 | 12657621 | 86,54 | 7855831,5 | 40,43 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | 5503648 | 8012190,0 | 10548343,5 | 5044695,5 | 91,66 | 2536153,5 | 31,65 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 9302400 | 12015539,5 | 16974209,5 | 7671809,5 | 82,47 | 4958670 | 41,27 |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | 222702 | 228777,5 | 254760,5 | 32058,5 | 14,40 | 25983 | 11,36 |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | 4314182,5 | 3884090,5 | 5684984,5 | 1370802 | 31,77 | 1800894 | 46,37 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 27 819 | 26 327 | 27 509 | -310 | -1,11 | 1182 | 4,49 |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|--------------------|------------|------------|------------|----------|--------|----------|--------|
| 3. Економічні показники | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 23 687 034 | 36 468 879 | 44 779 857 | 21092823 | 89,05 | 8310978 | 22,79 |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн. | 23 687 034 | 36 468 879 | 44 779 857 | 21092823 | 89,05 | 8310978 | 22,79 |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн. | 21 852 785 | 33 241 810 | 41 157 521 | 19304736 | 88,34 | 7915711 | 23,81 |
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | 5 345 909 | 8 491 614 | 10 085 098 | 4739189 | 88,65 | 1593484 | 18,77 |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | 16014 | 26879 | 30551 | 14537 | 90,78 | 3672 | 13,66 |
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | 4 410 502 | 7 843 842 | 9 495 148 | 5084646 | 115,28 | 1651306 | 21,05 |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | 2 530 417 | 3 808 343 | 4 407 990 | 1877573 | 74,20 | 599647 | 15,75 |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | 2 390 352 | 4 438 175 | 2 836 637 | 446285 | 18,67 | -1601538 | -36,09 |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 2 135 960 | 3 967 156 | 2 500 331 | 364371 | 17,06 | -1466825 | -36,97 |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн./ос обу | 851,47 | 1385,23 | 1627,83 | 776,4 | 91,18 | 243 | 17,51 |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | 0,328 | 0,327 | 0,300 | -0,03 | -8,46 | 0,0 | -8,12 |
| 5.3. Фондовіддача | грн./ грн. | 2,55 | 3,04 | 2,64 | 0,09 | 3,60 | -0,40 | -13,08 |
| 5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | 5,49 | 9,39 | 7,88 | 2,39 | 43,46 | -1,51 | -16,11 |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-----------|---------|-----------|-----------|------------|--------|------------|--------|
| 5.5. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 66 | 38 | 46 | -20 | -30,30 | 7 | 19,20 |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості активів | обороти | 0,30 | 0,40 | 0,35 | 0,05 | 15,41 | -0,06 | -13,80 |
| 5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп. | 0,92 | 0,91 | 0,92 | 0,00 | -0,37 | 0,01 | 0,83 |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | 16,34 | 22,84 | 10,40 | -5,95 | X | -12,45 | X |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | 38,81 | 49,51 | 23,70 | -15,11 | X | -25,81 | X |
| 6.3. Рентабельність продукції | % | 11,58 | 11,46 | 10,71 | -0,87 | X | -0,75 | X |
| 7. Показники оцінки логістичної діяльності | | | | | | | | |
| 7.1. Запаси | тис. грн. | 422 156 | 413 811 | 398 124 | -24032,00 | -5,69 | -15687,00 | -3,79 |
| 7.2. Виробничі запаси | тис. грн. | 417 390 | 391 015 | 374 606 | -42784,00 | -10,25 | -16409,00 | -4,20 |
| 7.3. Незавершене виробництво | тис. грн. | 0 | 0 | 0 | 0,00 | - | 0,00 | - |
| 7.4. Готова продукція | тис. грн. | 0 | 0 | 0 | 0,00 | - | 0,00 | - |
| 7.5. Товари | тис. грн. | 4 766 | 22 796 | 23 518 | 18752,00 | 393,45 | 722,00 | 3,17 |
| 7.6. Гроші та їх еквіваленти | тис. грн. | 673 522 | 1 079 267 | 2 659 570 | 1986048,00 | 294,88 | 1580303,00 | 146,42 |
| 7.7. Витрати на збут | тис. грн. | 439 130 | 856 282 | 908 227 | 469097,00 | 106,82 | 51945,00 | 6,07 |
| 7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) | | 87,58 | 17,15 | 15,93 | -71,65 | -81,81 | -1,22 | -7,14 |

З метою оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості ТОВ «Нова Пошта» було проаналізовано показники капіталу підприємства за три роки (рис. 2.5).

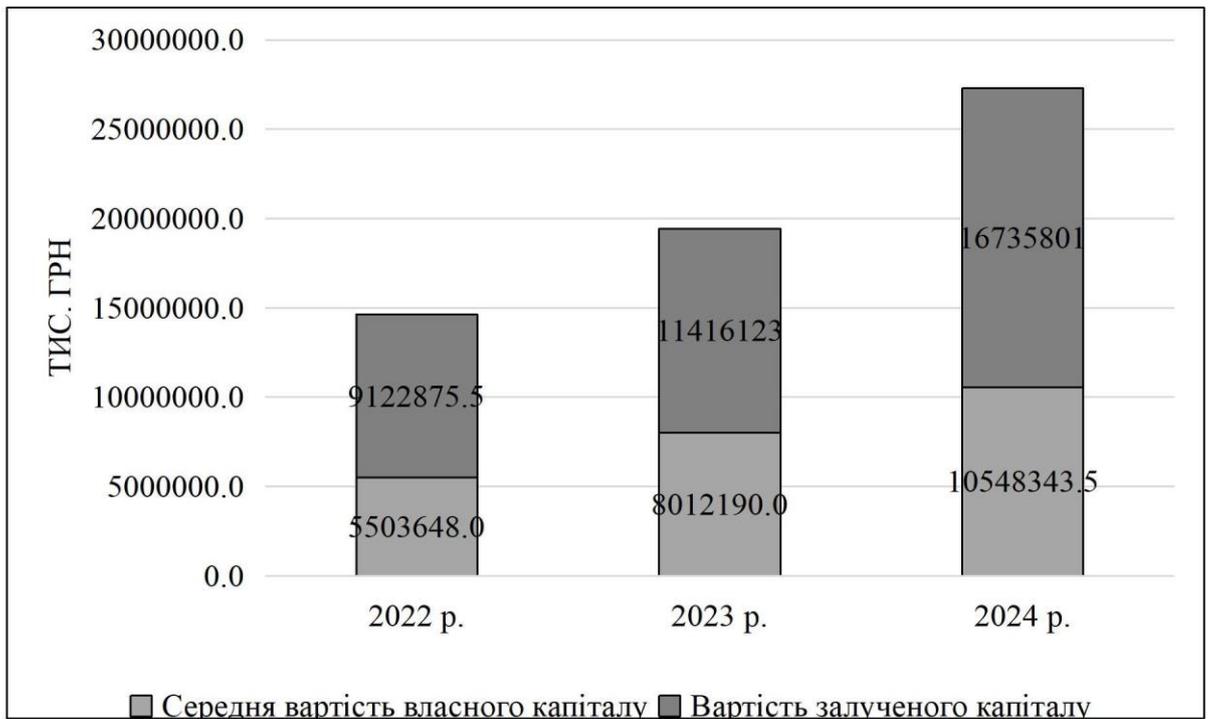


Рисунок 2.5 – Динаміка змін сукупного та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

За даними рис. 2.5, можна відзначити, що середня вартість сукупного капіталу у 2024 р. становила 27 284 144,5 тис. грн, що на 12 657 621 тис. грн (або 86,54 %) більше порівняно з 2022 р. та на 7 855 831,5 тис. грн (або 40,43 %) більше, порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про активне розширення економічної бази досліджуваного товариства та його здатність залучати додаткові ресурси для забезпечення операційної діяльності та розвитку.

Позитивну тенденцію також демонструє показник середньої вартості власного капіталу. У 2024 р. він досяг 10 548 343,5 тис. грн, що перевищує рівень 2022 р. на 5 044 695,5 тис. грн (зростання становить 91,66 %) та рівень 2023 р. на 2 536 153,5 тис. грн (зростання – 31,65 %), що вказує на нарощування внутрішніх джерел фінансування та підвищення фінансової самостійності підприємства. Такий приріст власного капіталу відкриває додаткові можливості для реалізації стратегічних інвестицій у розвиток людського потенціалу, зокрема через модернізацію кадрової інфраструктури, навчальні програми та системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Слід зазначити, що протягом 2022–2024 рр. ресурси ТОВ «Нова Пошта» зазнали суттєвих змін, що свідчить про активну інвестиційну діяльність та адаптацію до нових умов господарювання. Середньорічна вартість основних засобів за аналізований період зросла з 9 302 400 тис. грн у 2022 р. до 16 974 209,5 тис. грн у 2024 р. Абсолютне зростання склало 7 671 809,5 тис. грн, що відповідає темпу приросту в 82,47 % порівняно з 2022 р., та 41,27 % у порівнянні з 2023 р. та вказує на інтенсивне оновлення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення виробничого потенціалу (рис. 2.6).

Результати рис. 2.6 вказують, що вартість нематеріальних активів ТОВ «Нова Пошта» відзначалася помірним зростанням: з 222 702 тис. грн у 2022 р. до 254 760,5 тис. грн у 2024 р. Абсолютний приріст склав 32058,5 тис. грн, тоді як відносний становив 14,4 % за два роки. У порівнянні з 2023 р. приріст становив 11,36 %. Така динаміка вказує на поступове нарощування інтелектуального капіталу, що було пов'язано з інвестиціями в програмне забезпечення.

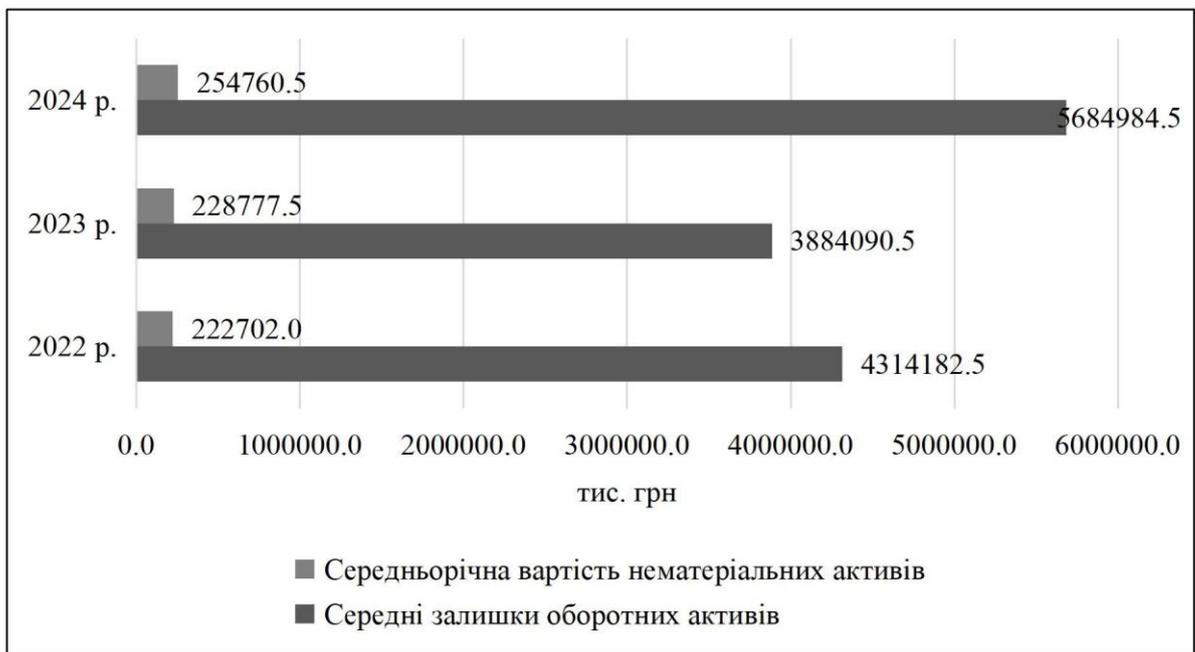


Рисунок 2.6 – Динаміка змін вартості нематеріальних активів та залишків оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

Щодо оборотних активів, то середні залишки оборотних засобів у 2024 р. становили 5 684 984,5 тис. грн, що на 1 800 894 тис. грн більше, ніж у 2023 р.,

та на 1 370 802 тис. грн більше порівняно з 2022 р. Темпи приросту становили 46,37 % і 31,77 % відповідно, що свідчило про зростання масштабів діяльності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період майже не змінилася: у 2022 р. вона становила 27 819 осіб, у 2023 – 26 327 осіб, а в 2024 – 27 509 осіб. Тобто, спостерігалось незначне скорочення персоналу в 2023 р. з подальшим його відновленням у 2024 р. Абсолютне зменшення за два роки склало 310 осіб (–1,11 %), натомість у порівнянні з 2023 р. спостерігався приріст у 1 182 особи (+4,49 %), що вказує на гнучку політику в управлінні персоналом та адаптацію до зовнішніх складних умов функціонування підприємства.

У період 2022–2024 рр. фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про динамічне зростання масштабів операційної діяльності. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, який дорівнює обсягу реалізованої продукції, збільшився з 23 687 034 тис. грн у 2022 р. до 44 779 857 тис. грн у 2024 р. або на 89,05 %, що в абсолютному значенні становить 21 092 823 тис. грн (рис. 2.7).

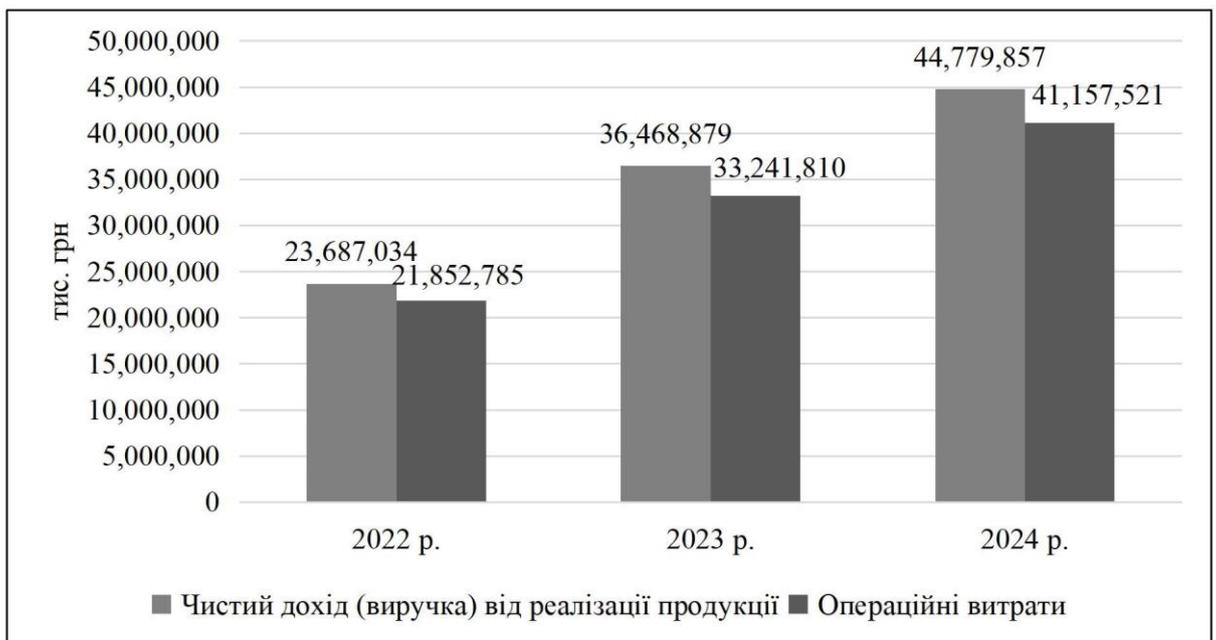


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

У порівнянні з попереднім роком дохід зріс на 8 310 978 тис. грн, або на 22,79 %, що свідчить про стале зростання попиту на послуги компанії та розширення її присутності на ринку логістичних послуг

Операційні витрати досліджуваного товариства також зросли: з 21 852 785 тис. грн у 2022 р. до 41 157 521 тис. грн у 2024 р., що означає, що компанія збільшила витрати на забезпечення основної діяльності на 19 304 736 тис. грн (або 88,34 %). Приріст у 2024 р. порівняно з 2023 р. становив 7 915 711 тис. грн, або 23,81 %. Незважаючи на зростання операційних витрат, темпи приросту доходів були дещо вищими, що свідчить про збереження прибутковості підприємства.

Фонд оплати праці всіх працівників також значно збільшився з 5 345 909 тис. грн у 2022 р. до 10 085 098 тис. грн у 2024 р., тобто на 88,65 % або на 4 739 189 тис. грн, що корелює з динамікою операційних витрат та свідчить про соціальну орієнтацію ТОВ «Нова Пошта», що підтверджується показниками зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. Якщо у 2022 р. вона становила 16 014 грн, то у 2024 р. досягла рівня у 30 551 грн, тобто зростання на 90,78 %, що є важливим індикатором мотивації персоналу та конкурентоспроможності товариства на ринку праці (рис. 2.8).

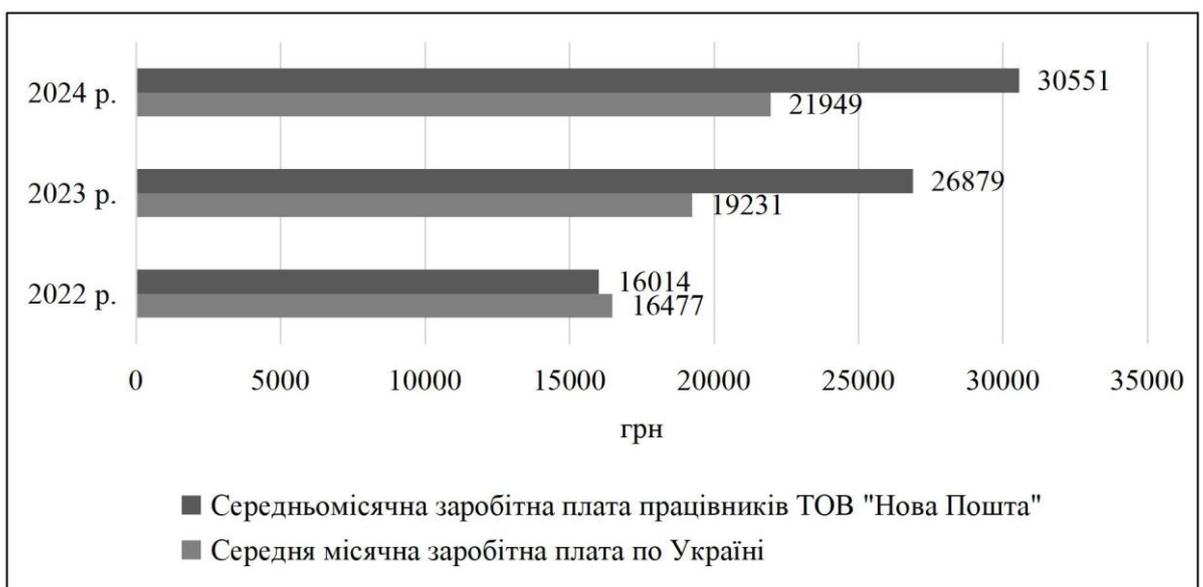


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта» та середнього показника по Україні у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

Розглядаючи фінансові результати ТОВ «Нова Пошта», можна відзначити позитивну тенденцію до покращення таких показників, як валовий прибуток, який у 2024 р. збільшився до рівня 9 495 148 тис. грн, що на 5 084 646 тис. грн (або 115,28 %) більше, ніж у 2022 р. Порівняно з попереднім роком зростання склало 1 651 306 тис. грн, або 21,05 % (рис. 2.9).

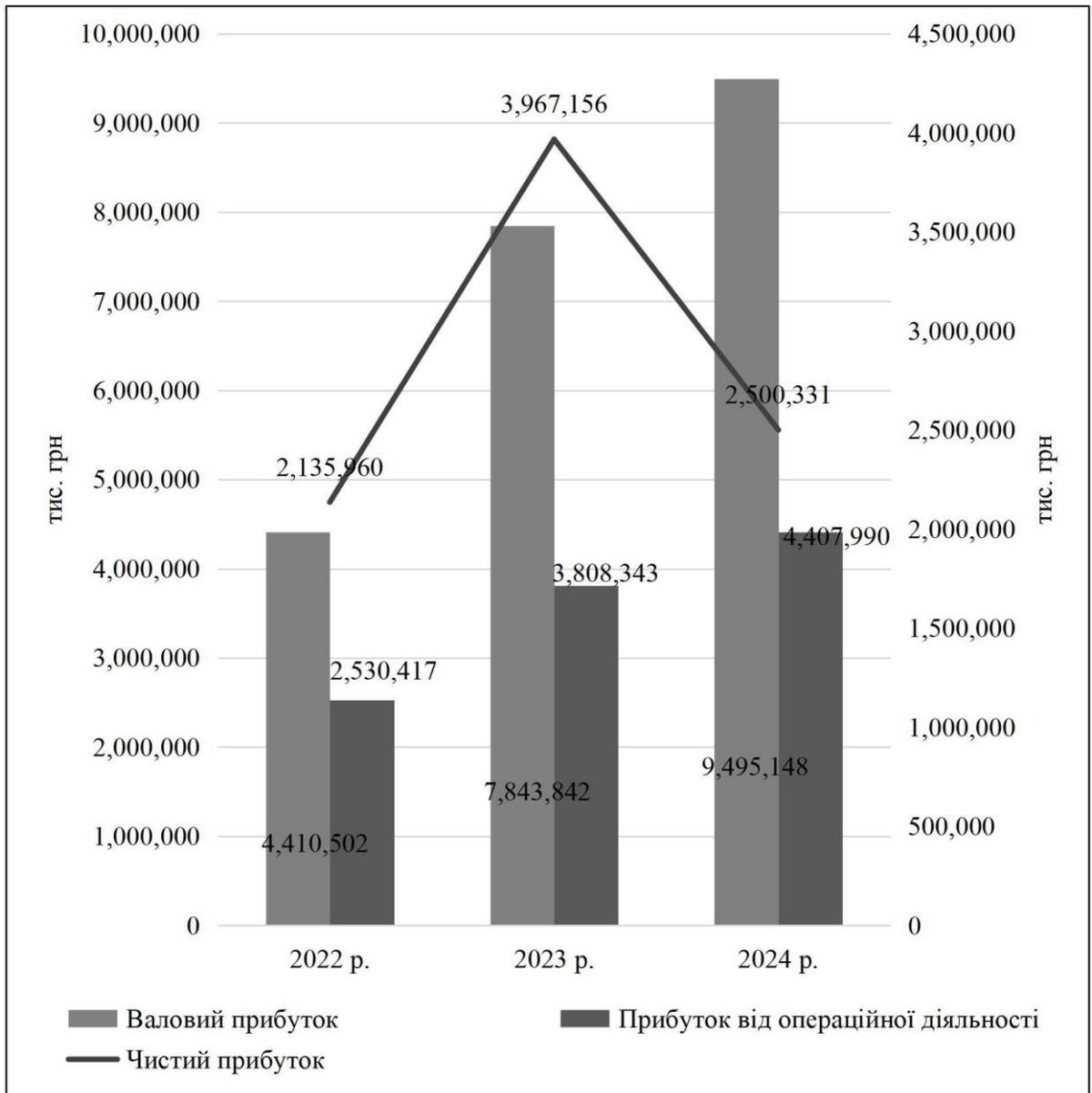


Рисунок 2.9 – Динаміка валового доходу, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

За результатами рис. 2.9, прибуток від операційної діяльності також мав позитивну динаміку, збільшившись із 2 530 417 тис. грн у 2022 р. до 4 407 990 тис. грн у 2024 р. Абсолютне зростання становило 1 877 573 тис. грн,

або 74,20 %, що свідчить про стабільну ефективність основної діяльності. Проте темп приросту між 2023 та 2024 роками знизився до 15,75 %, що сигналізувало про сповільнення динаміки зростання.

Натомість прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2024 р. становив 2 836 637 тис. грн, що хоч і перевищує результат 2022 р. (на 446 285 тис. грн або 18,67 %), проте значно менший за результат 2023 р., тобто спостерігався спад на 1 601 538 тис. грн, або 36,09 %. Така ситуація зумовлена зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Аналогічну динаміку демонстрував чистий прибуток підприємства. У 2024 р. він склав 2 500 331 тис. грн, що на 364 371 тис. грн або 17,06 % більше, ніж у 2022 р., проте на 1 466 825 тис. грн або 36,97 % менше, ніж у 2023 р., що вказує на зменшення фінансової ефективності підприємства в останньому періоді.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2022–2024 рр. демонстрували переважно позитивну динаміку. Так, продуктивність праці працівників суттєво зросла з 851,47 тис. грн/особу у 2022 р. до 1627,83 тис. грн/особу у 2024 р., що свідчить про приріст на 776,4 тис. грн або 91,18 % за три роки. Порівняно з попереднім роком, зростання склало 243 тис. грн (17,51 %), що вказує на підвищення ефективності праці персоналу.

Коефіцієнт зносу основних засобів поступово зменшувався з 0,328 у 2022 р. до 0,300 у 2024 р., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про оновлення основних засобів. Абсолютне зменшення становило 0,03 (8,46 %), що вказує на покращення технічного стану активів підприємства.

Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основних засобів, у 2023 р. зросла до 3,04 грн/грн, але у 2024 р. дещо знизилась до 2,64 грн/грн. Порівняно з 2022 р. приріст становив лише 0,09 грн/грн (3,6 %), а відносно 2023 року – зниження на 0,40 грн/грн або 13,08 %, що вказує на певне перевантаження основних засобів.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів також має тенденцію до зниження після піку в 2023 р. Якщо у 2022 р. він становив 5,49 оборотів, то у 2023 р. – 9,39 оборотів, а у 2024 р. тільки 7,88. Загальний приріст за три роки становив 2,39 обороти (43,46 %), проте порівняно з 2023 р. спостерігалось зниження на 1,51 обороту (16,11 %). Відповідно, зросла тривалість обороту оборотних засобів: з 38 днів у 2023 р. до 46 днів у 2024 р. або на 19,20 %, що вказує на певне уповільнення обігу ресурсів.

Коефіцієнт обіговості активів зріс у 2023 р. до 0,40, проте в 2024 р. зменшився до 0,35. Загальний приріст за аналізований період склав 0,05 (15,41 %), але темп зниження за останній рік досягли 13,80 % через зменшення ефективного використання активів.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються стабільними на рівні 0,92 коп., що свідчить про контрольованість витрат. Незначне коливання на рівні ± 1 % демонструє стабільність у структурі витрат відносно обсягів реалізації.

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 рр. свідчать про певні коливання у прибутковості підприємства. Рентабельність сукупного капіталу у 2022 р. становила 16,34 %, зросла до 22,84 % у 2023 р., що є позитивним сигналом підвищення ефективності використання загальних інвестицій. Проте у 2024 р. цей показник суттєво знизився до 10,40 %, що свідчить про зниження прибутковості капіталу на 12,45 %, що відбулося через вплив зовнішніх факторів, які знизили загальну ефективність підприємства (рис. 2.8).

За результатами рис. 2.10, рентабельність власного капіталу мала схожу тенденцію: у 2022 р. вона складала 38,81 %, у 2023 р. зросла до 49,51 %, що вказувало на високу прибутковість інвестицій акціонерів. Проте, у 2024 р. показник різко впав до 23,70 %, знизившись на 25,81 %, порівняно з попереднім роком і на 15,11 %, порівняно з 2022 р. Такий спад був пов'язаний із зниженням чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта».

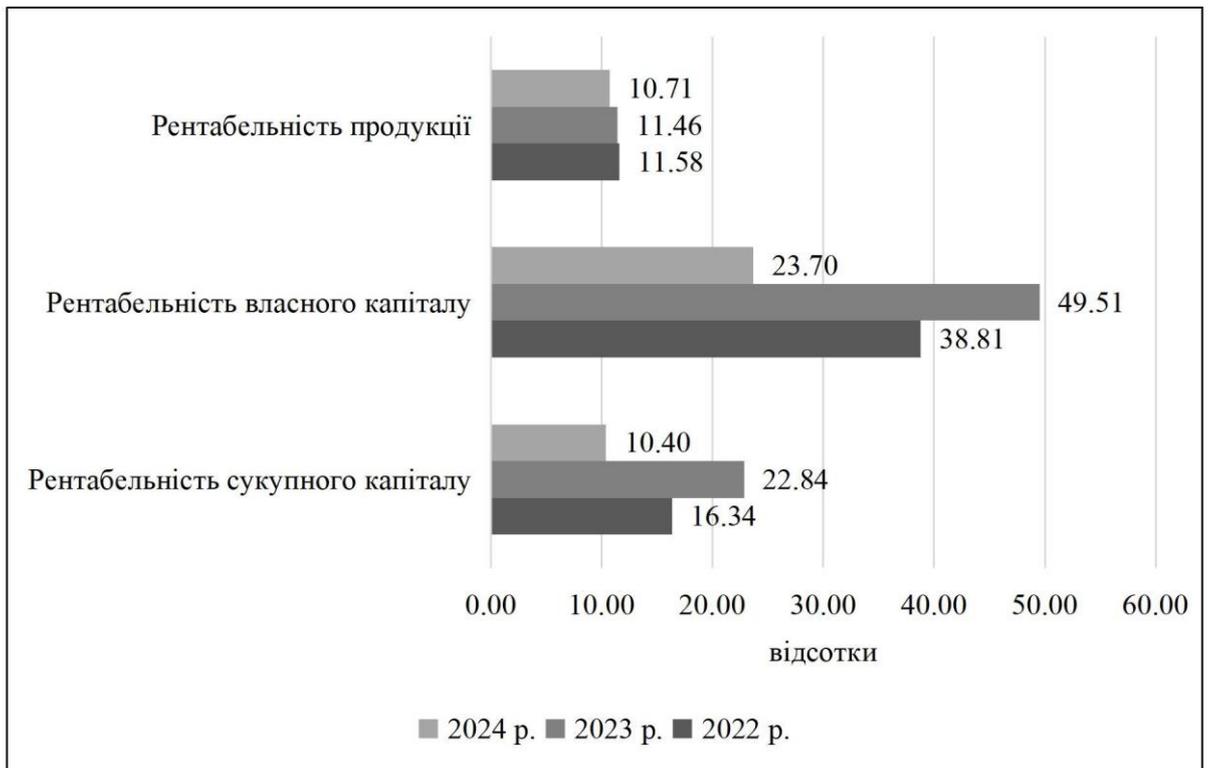


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

Рентабельність продукції залишалася досить стабільною протягом трьох років, коливаючись у межах від 11,58 % у 2022 р. до 10,71 % у 2024 р. Незначне зниження на 0,87 % за три роки свідчить про те, що підприємство підтримує досить сталу прибутковість від операційної діяльності, незважаючи на коливання в інших показниках рентабельності.

Аналіз показників оцінки логістичної діяльності підприємства показав деякі зміни в структурі та обсягах запасів і грошових коштів. Загальна сума запасів товариства зменшилася з 422 156 тис. грн у 2022 р. до 398 124 тис. грн у 2024 р., тобто на 5,69 % за три аналізованих роки, що свідчить про ефективніше управління запасами та зниження потреб у матеріальних ресурсах.

Виробничі запаси також демонстрували тенденцію до зниження з 417 390 тис. грн у 2022 р. до 374 606 тис. грн у 2024 р., тобто на 10,25 % за три роки. Така динаміка свідчить про оптимізацію закупівельної політики та зміни у виробничому процесі. Грошові кошти та їх еквіваленти демонстрували значний приріст з 673 522 тис. грн у 2022 р. до 2 659 570 тис. грн у 2024 р., що

становить зростання на 294,88 % та вказує на покращення ліквідності підприємства, що підвищує його фінансову стійкість. Витрати на збут також зросли майже вдвічі: з 439 130 тис. грн у 2022 р. до 908 227 тис. грн у 2024 р. (+106,82 %), що свідчило про активізацію маркетингових та реалізаційних заходів, спрямованих на збільшення продажів.

Коефіцієнт накопичення, який оцінює структуру запасів, за досліджуваній період знизився з 87,58 у 2022 р. до 15,93 у 2024 р., що означає суттєве покращення структури запасів і зменшення надлишкових запасів та є позитивним сигналом щодо оптимізації логістичних процесів та зниження ризиків заморожування коштів у запасах (рис. 2.11).

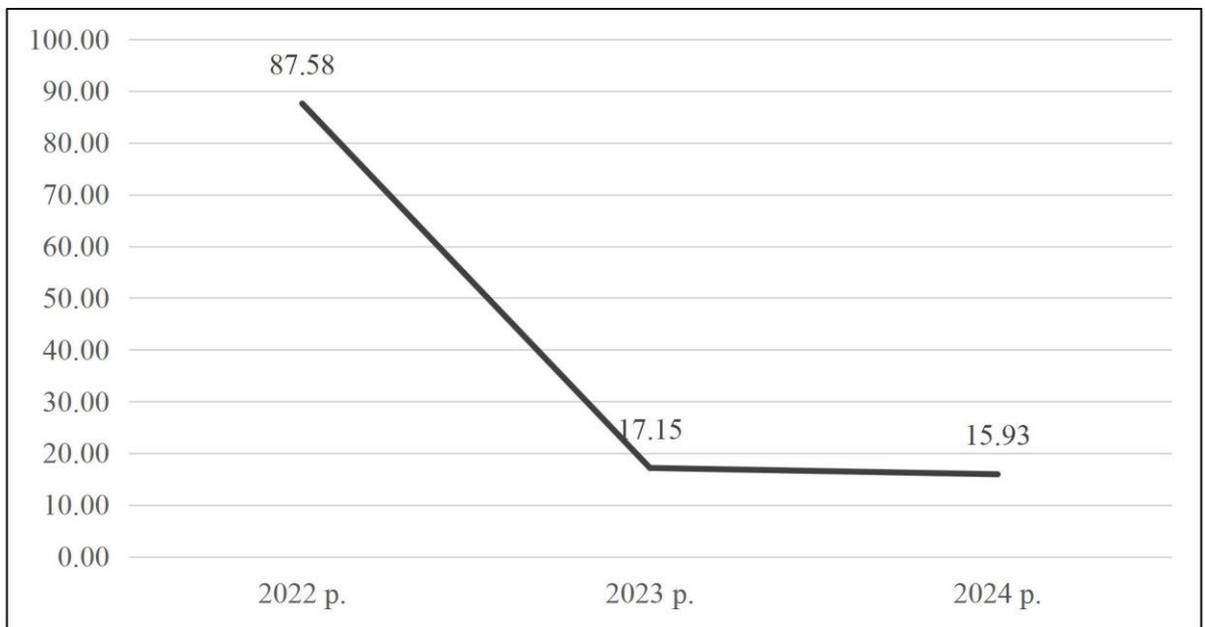


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнт накопичення ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Примітка. Розроблено за таблицею 2.5.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. засвідчив динамічне зростання основних фінансових показників, що вказує на стабільний розвиток підприємства та високий рівень його економічної активності. Так, суттєве збільшення сукупного і власного капіталу, основних засобів, чистого доходу та фонду оплати праці демонструє ефективне управління ресурсами та здатність товариства інвестувати в розвиток людського капіталу. Попри деяке зниження рентабельності у 2024 р.,

збережено позитивні фінансові результати, що забезпечують потенціал для подальшого вдосконалення кадрової політики.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління людським потенціалом є ключовим фактором успіху компанії. ТОВ «Нова Пошта» – один із лідерів логістичного ринку України, що активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, спрямовані на підвищення продуктивності, мотивації та залученості працівників. Система управління людським потенціалом компанії включає сучасні методи підбору кадрів, ефективні програми навчання та розвитку персоналу, а також механізми мотивації, що сприяють формуванню високої корпоративної культури.

Особлива увага приділяється впровадженню інтегрованих платформ для управління людськими ресурсами, які забезпечують безперервну, прозору та зручну комунікацію між працівниками та керівництвом. Це сприяє оперативному зворотному зв'язку, покращенню внутрішньої взаємодії та формуванню атмосфери довіри в колективі. Окрему роль відіграють цифрові інструменти онбордингу – вони значно полегшують процес адаптації нових співробітників, скорочуючи час на ознайомлення з корпоративною культурою, політиками та інструментами роботи.

Загалом, цифрова трансформація HR-функцій відкриває можливості для більш гнучкого, аналітично обґрунтованого та персоналізованого підходу до управління персоналом, що є ключовим фактором сталого розвитку організацій в умовах динамічного ринку праці.

Для оцінки ефективності загальної діяльності ТОВ «Нова Пошта», доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6), який дозволить комплексно оцінити внутрішній та зовнішній потенціал компанії. У процесі такого аналізу будуть ідентифіковані ключові сильні сторони підприємства, а також дослідити

слабкі сторони. Окрім цього, такий аналіз дозволяє виділити можливості для зростання й розвитку, а також загрози. На основі отриманих результатів можна сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії компанії.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Внутрішнє середовище | |
|--|--|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Широка мережа представництв і відділень 2. Оперативність і швидка доставка 3. Використання сучасних технологій у логістичних процесах 4. Інтеграція цифрових рішень у процеси управління персоналом 5. Гнучкість у адаптації до ринкових змін і технологічного прогресу 6. Варіативність тарифних планів для клієнтів 7. Екологічна відповідальність та стійкий розвиток 8. Розширені можливості для підтримки підприємців та малого бізнесу 9. Участь у суспільно важливих і благодійних ініціативах | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість послуг 2. Обмежені можливості міжнародної доставки 3. Перевантаженість відділень у пікові періоди 4. Обмежені можливості страхування вантажів 5. Відсутність гнучких тарифів для малих відправлень 6. Обмежена кількість спеціалізованих послуг для бізнесу 7. Проблеми з обробкою рекламаций та повернень |
| Зовнішнє середовище | |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародна доставка з багатьох країн 2. Відправлення клієнтами посилок через поштомати 3. Відстеження посилки в реальному часі 4. Цифрові сервіси для управління відправленнями 5. Гнучкі тарифи для різних типів доставки 6. Розширення інтеграцій з e-commerce платформами 7. Програми лояльності для постійних клієнтів 8. Фізичні відділення Nova Post у багатьох країнах 9. Гнучкі умови співпраці для корпоративних клієнтів 10. Можливість переадресації та повернення посилок онлайн | <ol style="list-style-type: none"> 1. Кібератаки та фішингові загрози 2. Збільшення конкуренції на ринку логістики 3. Економічна нестабільність та коливання валют 4. Зміни в законодавстві 5. Логістичні виклики через військові дії 6. Ризики, пов'язані з міжнародною експансією 7. Зростання витрат на кібербезпеку та IT-інфраструктуру 8. Можливі затримки у доставці через зовнішні фактори |

Примітка. Авторська розробка.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» демонструє низку ключових аспектів, що впливають на її діяльність. Компанія має сильну ринкову позицію завдяки широкій мережі представництв, швидкій доставці, впровадженню сучасних технологій та екологічній відповідальності. Це дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін ринку. Серед слабких сторін виокремлюються фактори, що можуть впливати на рівень задоволеності клієнтів та ефективність операцій: висока вартість послуг, перевантаженість відділень у пікові періоди та проблеми з рекамаціями. Зовнішні можливості відкривають перспективи розширення міжнародної доставки, поглиблення інтеграції з e-commerce платформами та впровадження нових цифрових сервісів. Це сприяє зростанню компанії та залученню нових клієнтів. Водночас існують загрози, які можуть створювати труднощі: зростання конкуренції, економічна нестабільність, зміни законодавства та логістичні виклики через воєнні дії. Для мінімізації ризиків компанії варто посилити кібербезпеку, оптимізувати витрати та адаптуватися до змін ринку.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» слід здійснити шляхом розгляду ключових компонентів, які визначають кадрову політику компанії. Саме кадрова політика та методи організації роботи співробітників впливають на продуктивність, якість обслуговування та здатність компанії адаптуватися до змін на ринку. Комплексне дослідження управління у сфері HR охоплює такі важливі напрями, як формування корпоративної культури, мотивація працівників, процеси навчання та підвищення кваліфікації, організація робочих процесів та ефективність комунікації всередині колективу.

Система мотивації персоналу в компанії «Нова Пошта» розвивається відповідно до сучасних потреб бізнесу, забезпечуючи не лише утримання працівників, а й створення умов для їхнього професійного розвитку та соціального захисту. Структура мотиваційних програм складається з декількох рівнів, кожен з яких орієнтований на різні аспекти підтримки співробітників. Базовий рівень включає офіційне працевлаштування, конкурентну заробітну

плату, системи адаптації та первинного навчання.[32]. Другий рівень спрямований на забезпечення кар'єрного зростання та професійного розвитку, пропонуючи навчальні програми, підвищення кваліфікації, корпоративне навчання та медичне страхування. Працівники мають доступ до програм розвитку як технічних навичок, так і особистісних компетенцій. Співпраця з вищими навчальними закладами сприяє залученню молодих спеціалістів та розширенню кадрового резерву.[32]. На третьому рівні мотиваційна політика компанії охоплює соціальну підтримку не лише співробітників, а й їхніх сімей. Впроваджуються спеціальні програми допомоги, такі як гаряча лінія підтримки, страхування життя та розширене медичне забезпечення для працівників, які повернулися з військової служби.[32].

Важливою складовою удосконалення продуктивності діяльності кадрів є система первинного навчання персоналу, яка орієнтована на забезпечення фундаментальної підготовки співробітників відповідно до актуальних потреб бізнесу.[32]. Вона включає широкий спектр навчальних програм, спрямованих переважно на розвиток професійних компетенцій, з особливим акцентом на технічні навички. Процес формування навчальних курсів базується на аналізі управлінських і професійних компетенцій, що дозволяє ефективно адаптувати підхід до розвитку кадрового потенціалу компанії. Важливу роль у визначенні змісту навчальних програм відіграють керівники підрозділів та топ-менеджмент, активно залучені до створення стратегій професійного розвитку персоналу. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє впровадженню дистанційного навчання, що забезпечує оперативний контроль рівня знань співробітників та дозволяє вдосконалювати їхню кваліфікацію відповідно до змін у бізнес-середовищі. Також в компанії було створено корпоративний університет, який відкритий не лише для співробітників, а й для зовнішніх студентів. Навчальні програми охоплюють широкий спектр дисциплін, включаючи загальний менеджмент, розвиток професійних навичок та особистісний розвиток.[32]. Корпоративний університет спрямований на підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів. Основні напрями навчання

включають сертифікаційні програми, вхід у спеціальність, розвиток професійних навичок, загальний менеджмент, методологію LEAN та особистісний розвиток. Найпопулярнішими програмами є Microsoft Excel стандарт, управління чергою, школа продажів, розв’язання проблем за циклом PDCA у форматі інструменту А3 та LEAN.[33]. Такий комплексний підхід сприяє формуванню ефективної системи мотивації працівників, забезпечуючи їхню довгострокову залученість та високий рівень продуктивності. За даними 2023 року у 41 заході LEAN взяв участь 561 співробітник, де було подано 884 пропозиції з покращення ефективності діяльності компанії.[34, с.124-146].

У таблиці 2.7 представлено оцінку ефективності роботи персоналу компанії «Нова Пошта». Вона містить аналіз ключових аспектів продуктивності працівників, включаючи якість виконання завдань, рівень комунікації, професійний розвиток та дотримання трудової дисципліни. Ця оцінка допомагає визначити сильні сторони кадрової політики компанії та виявити можливі напрямки для вдосконалення управління персоналом.

Таблиця 2.7 – Критерії оцінки управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

| Критерій | Оцінка персоналу |
|--------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Якість виконання роботи | Висока точність та відповідність стандартам, що забезпечує ефективність операцій. |
| Рівень комунікації | Висока ефективність взаємодії між співробітниками, що сприяє продуктивності. |
| Лояльність до компанії | Високий рівень прихильності до корпоративної культури та цінностей компанії. |
| Професійний розвиток | Компанія активно підтримує навчання та підвищення кваліфікації працівників. |
| Дотримання трудової дисципліни | Висока відповідальність та дотримання внутрішніх правил. |
| Ефективність управління часом | Раціональний розподіл робочого часу сприяє виконанню завдань вчасно. |

Примітка. Авторська розробка.

Одним із способів оцінки ефективності персоналу є бенчмаркінг, який передбачає зіставлення показників діяльності з конкурентами. Основним суперником компанії «Нова Пошта» на ринку є АТ «УкрПошта». У таблиці 2.8

наведено порівняльний аналіз цих двох провідних логістичних операторів. Дані взяті за 2024 рік.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика діяльності конкурентних компаній

| Критерій | «Нова Пошта» | «УкрПошта» |
|-------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Кількість працівників | 34 106 особи, частка жінок на керівних посадах – 28,2% (1 502 працівниці) | 31 459 осіб, частка жінок в компанії – 77% (24 923 працівниці) |
| Оплата праці | Конкурентна, залежить від KPI та продуктивності | Середньомісячна зарплата – 16 743 грн, зростання через автоматизацію |
| Мотивація працівників | Гнучка система преміювання та можливість кар'єрного зростання | 20 програм мотивації, включаючи матеріальну допомогу та бонуси за досягнення |
| Навчання та розвиток | Впроваджено систему підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, Корпоративний університет | 22 657 працівників пройшли підготовку, перепідготовку та навчання |
| Рівень плинності кадрів | Контролюється завдяки корпоративній культурі та мотиваційним програмам | Високий рівень плинності кадрів |
| Основні цінності | Швидкість, інновації, клієнтоорієнтованість | Соціальна місія – універсальні поштові послуги по всій Україні |
| Корпоративне управління | Структурована модель, ефективна комунікація між підрозділами | Чітко регламентована система управління, діє Наглядова рада |
| Діджиталізація | Використання CRM, ERP-систему | Використання CRM, ERP-систему |
| Соціальні ініціативи | Корпоративна соціальна відповідальність, благодійні заходи | Благодійність, допомога евакуйованим та підтримка соціальних програм |

Примітка. Розроблено за джерелами [27,35].

Провівши порівняльний аналіз двох конкурентних компаній можна зробити наступні висновки:

Загальний підхід до управління персоналом. «Нова Пошта» орієнтується на гнучкість, ефективність та технологічні інновації в управлінні кадрами. Її кадрова політика побудована навколо залучення молодих спеціалістів, постійного навчання та розвитку співробітників, а також мотиваційних програм, які стимулюють продуктивність. «Укрпошта», навпаки, має більш традиційний підхід, що базується на стабільності та соціальних гарантіях. Незважаючи на

активне впровадження навчальних програм та заходів підвищення кваліфікації, компанія стикається з високим рівнем плинності кадрів, що свідчить про потребу в більш ефективних механізмах мотивації.

Оплата праці та мотивація. «Нова Пошта» пропонує гнучку систему преміювання, зарплата залежить від продуктивності та KPI. Це дозволяє мотивувати співробітників до кращих результатів та дає їм стимул до кар'єрного росту. «Укрпошта» має фіксовану систему оплати праці, що є конкурентним показником для державного підприємства. Проте високий рівень бюрократії може гальмувати продуктивність персоналу.

Рівень навчання та розвитку. «Нова Пошта» активно впроваджує тренінги, внутрішнє навчання, наставництво та сучасні платформи для підвищення кваліфікації. Це забезпечує професійне зростання співробітників, що позитивно впливає на продуктивність компанії. «Укрпошта» також інвестує в навчання: 22 657 працівників пройшли курси підвищення кваліфікації, проте основний фокус спрямований на адаптацію до існуючих процесів, а не на інноваційний розвиток.

Корпоративна культура. «Нова Пошта» має культуру інновацій та комунікації. Співробітники активно залучені до внутрішніх заходів, корпоративного життя та мають простір для кар'єрного росту. «Укрпошта» позиціонує себе як соціально відповідальна компанія, але корпоративна культура орієнтована на традиційні цінності, що може впливати на менш гнучке управління кадрами.

На основі аналізу можна сказати, що «Нова Пошта» демонструє більш ефективну та гнучку систему управління персоналом. Вона забезпечує навчання, мотивацію, кар'єрне зростання та цифровізацію кадрових процесів, що сприяє стабільності та продуктивності. «Укрпошта», хоча й має системний підхід до соціальних аспектів та стабільності кадрів, все ще потребує модернізації кадрової політики, зокрема в питаннях мотивації та залучення молодих спеціалістів.

Щоб більш точно оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «Нова Пошта», доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

| Внутрішнє середовище | |
|---|--|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ефективність кадрової політики 2. Гнучка система мотивації 3. Конкурентна заробітна плата 4. Активне навчання та підвищення кваліфікації 5. Цифровізація HR-процесів (CRM, ERP) 6. Корпоративна культура залученості | <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до продуктивності можуть спричиняти стрес серед працівників 2. Необхідність постійного вдосконалення системи мотивації 3. Можливі труднощі з утриманням кадрів у довгостроковій перспективі |
| Зовнішнє середовище | |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення програм навчання та розвитку 2. Впровадження нових технологій для управління персоналом 3. Покращення соціальних ініціатив 4. Залучення міжнародного досвіду у HR-практиках | <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку праці 2. Ризик переходу кадрів до інших компаній 3. Економічні коливання, що можуть впливати на рівень заробітної плати та мотиваційних програм |

Примітка. Авторська розробка.

Отже, провівши аналіз існуючої системи управління персоналом компанії, можна зробити висновок, що вона демонструє високий рівень ефективності та адаптивності. Компанія впроваджує гнучкі мотиваційні механізми, що стимулюють продуктивність працівників, а також активно використовує цифрові HR-рішення (CRM, ERP) для автоматизації кадрових процесів. Одним із ключових факторів успіху є інвестиції в навчання: працівники проходять курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги та наставництво, що сприяє їхньому професійному розвитку. Завдяки конкурентоспроможній оплаті праці та бонусній системі компанія ефективно утримує кваліфікованих кадри. Однак, у довгостроковій перспективі компанії варто посилити утримання кадрів через розширення соціальних ініціатив та програми довгострокової мотивації. «Нова Пошта» має сучасну та конкурентну систему управління персоналом, яка сприяє ефективності роботи та професійному розвитку співробітників.

Водночас подальші покращення в мотиваційній та соціальній сфері можуть ще більше зміцнити кадрову політику.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що компанія ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень організації кадрової політики, активно впроваджуючи принципи рівності, етичності та прозорості. Структура управління персоналом базується на ефективному рекрутингу, підтримці корпоративної культури та цифровізації HR-процесів. У компанії забезпечується офіційне працевлаштування, конкурентна зарплата та внутрішнє навчання, що сприяє стабільному професійному розвитку співробітників. Водночас рекрутинг здійснюється з урахуванням соціальної відповідальності, що гарантує рівний доступ до можливостей та кар'єрного зростання. Гендерний баланс поступово покращується, зростає частка жінок на керівних посадах. Завдяки чітко визначеній організаційній структурі компанія ефективно координує роботу всіх підрозділів, що дозволяє підтримувати високу продуктивність персоналу.

2. Проведено фінансово-господарський аналіз результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» та встановлено, що показники компанії свідчать про стале зростання економічних ресурсів, що забезпечує стабільність діяльності та конкурентні переваги на ринку. Сукупний капітал компанії зріс майже вдвічі, що свідчить про успішну фінансову стратегію. Витрати на персонал та соціальні ініціативи зростають, що позитивно впливає на рівень мотивації та продуктивності працівників. Показники операційної діяльності залишаються стабільними, а зростання прибутку та фондівіддачі підтверджують ефективність управлінських рішень. Незважаючи на деяке уповільнення темпів фінансового зростання у 2024 році, компанія залишається прибутковою та продовжує активну модернізацію логістичних процесів.

3. Досліджено систему управління персоналом компанії, яка відзначається високою ефективністю, оскільки орієнтується на гнучкі

мотиваційні механізми, підтримку навчання та корпоративну культуру залученості. Інвестиції в навчальні програми, цифровізацію HR-процесів та соціальну підтримку сприяють довгостроковій стабільності кадрової політики. Порівняльний аналіз з «Укрпоштою» показує, що «Нова Пошта» має більш інноваційний та технологічний підхід, забезпечуючи ефективне управління кадрами, вищий рівень мотивації та навчання співробітників. У той час як «Укрпошта» зосереджена на традиційній моделі управління, «Нова Пошта» інтегрує сучасні методи мотивації та навчання, що дозволяє їй підтримувати високий рівень продуктивності. Для подальшого вдосконалення кадрової політики компанії важливо розширювати соціальні ініціативи, покращувати механізми утримання кадрів та інтегрувати передові HR-технології.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

Ефективне використання людського потенціалу є одним із ключових факторів стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії. У сфері логістичних послуг, де швидкість, точність та якість обслуговування відіграють вирішальну роль, добре організована система управління персоналом має безпосередній вплив на продуктивність підприємства. ТОВ «Нова Пошта» вже впровадила низку сучасних HR-рішень, які дозволяють ефективно управляти трудовими ресурсами та підтримувати високу залученість співробітників. Проте, для забезпечення подальшого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку, важливо адаптувати систему управління персоналом до нових викликів, впроваджуючи інноваційні підходи та технологічні рішення.

Стрімкий розвиток технологій, зміни в структурі ринку праці та зростаючі очікування співробітників вимагають гнучкості у кадрових процесах. Для підвищення рівня продуктивності та мотивації необхідно комплексно переглянути механізми підбору персоналу, навчання та кар'єрного зростання, а також методи стимулювання співробітників. Зокрема, слід приділити увагу впровадженню більш персоналізованих HR-інструментів, модернізації системи мотивації, цифровізації кадрових процесів та удосконаленню комунікації між працівниками та управлінським апаратом.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» та її фінансово-господарської діяльності свідчить про високий рівень організації HR-системи. Узагальнюючи результати аналізу, доцільно розробити схему (рис. 3.1), яка комплексно відобразить ключові шляхи удосконалення системи управління

людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта». Комплексне впровадження цих заходів дозволить не лише покращити ефективність кадрового управління, а й сформуванати стабільне, професійне та мотивоване середовище для всіх співробітників.



Рисунок 3.1 – Шляхи удосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Авторська розробка.

Дана схема містить основні вектори розвитку кадрової політики компанії, яка включає:

цифровізацію HR-процесів, що передбачає автоматизацію рекрутингу, аналітику на основі Big Data та інтеграцію ІІІ для оцінки персоналу;

інвестиції у професійний розвиток співробітників, зокрема створення персоналізованих навчальних траєкторій, інтерактивних курсів та міжнародних стажувань;

покращення внутрішніх комунікацій через розширення платформ для зворотного зв'язку, аналітику взаємодії та використання ІІІ-чат-ботів;

мотиваційні програми нового покоління, що включають гейміфікацію, рейтингові системи, інтерактивні виклики та матеріальне стимулювання;

підвищення корпоративної культури шляхом підтримки соціальних ініціатив, програм ментального благополуччя та екологічних проєктів;

оптимізацію структури управління, що охоплює впровадження гнучких моделей керування, делегування повноважень та цифрові HR-інструменти для ефективного моніторингу.

Зважаючи на визначені вектори розвитку кадрової політики, доцільно деталізувати конкретні управлінські заходи, які сприятимуть практичній реалізації запропонованих змін. Ефективне управління людським капіталом потребує не лише загальних стратегічних рішень, а й чітко сформульованих механізмів, які враховують сучасні HR-тенденції, технологічні можливості та актуальні виклики корпоративного середовища.

Кожен із зазначених напрямів потребує системного впровадження технологій та методологій, спрямованих на оптимізацію рекрутингу, навчання, мотивації та внутрішніх комунікацій. Цифрові інструменти, автоматизовані системи аналізу продуктивності та персоналізовані підходи до управління кадрами дозволяють не лише знизити операційне навантаження, а й підвищити рівень залученості персоналу, формуючи стійку корпоративну культуру.

Впровадження ШІ-алгоритмів у рекрутинг.

Застосування штучного інтелекту для автоматичного аналізу резюме допоможе швидше обробляти заявки кандидатів та вибирати найкращих спеціалістів. ШІ-технології здатні сканувати резюме на відповідність ключовим критеріям, аналізувати професійний досвід кандидатів та відбирати їх за заданими параметрами. Переваги такого рекрутингу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння традиційного та ШІ-рекрутингу

| Аспект | Традиційний рекрутинг | ШІ-рекрутинг |
|---------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Аналіз резюме | HR-менеджер вручну переглядає резюме, оцінюючи досвід кандидата, освіту, ключові компетенції та відповідність вакансії. Процес може займати багато часу та залежати від суб'єктивного сприйняття. | Використання алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного сканування резюме, оцінки відповідності навичок та фільтрації за заданими параметрами. Скорочує час обробки заявок та підвищує точність відбору. |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------|---|---|
| Відбір кандидатів | Остаточне рішення ухвалюється HR-менеджером після аналізу анкети, інтерв'ю та рекомендацій. Висока ймовірність суб'єктивного вибору, залежного від вражень рекрутера. | ШІ-система проводить багаторівневий аналіз відповідності кандидата вимогам вакансії, оцінює його професійні навички та співставляє з успішними профілями співробітників компанії. Автоматизує перший етап відбору, залишаючи HR-фахівцям тільки фінальне рішення. |
| Швидкість процесу | Час рекрутингу залежить від кількості заявок, навантаження на HR-відділ та складності відбору. Часові витрати можуть варіюватися від кількох днів до тижнів. | Автоматизований аналіз займає секунди, що значно прискорює відбір кандидатів та мінімізує затримки у прийнятті рішення. Скорочує витрати часу як для рекрутерів, так і для претендентів. |
| Людський фактор | HR-менеджер оцінює резюме через призму своїх професійних знань та досвіду, що може призводити до упередженості або неправильного вибору через особисті симпатії. | ШІ-алгоритми використовують об'єктивний підхід до аналізу кандидатів, виключаючи суб'єктивність. Відбір ґрунтується виключно на даних та фактичних компетенціях кандидата. |

Примітка. Авторська розробка.

Покращення системи адаптації нових співробітників.

Адаптація працівників відіграє вирішальну роль у їхній продуктивності та лояльності до компанії. Важливо, щоб новачки швидко знайомилися з корпоративною культурою, розуміли свої обов'язки та відчували підтримку з боку колективу. Розширення програми наставництва, автоматизація навчальних процесів та інтеграція HRM-систем допоможуть зробити адаптацію ефективнішою.

Використання HRM-систем для покращення адаптації.

Інтеграція автоматизованих HRM-платформ допоможе оптимізувати робочі процеси та забезпечити контроль над адаптацією новачків. Використання персоналізованих профілів співробітників дозволить керівникам вчасно виявляти проблеми, забезпечувати підтримку та сприяти швидшій інтеграції нових працівників.

Впровадження інтерактивних онлайн-курсів.

Компанія вже має Школу бізнесу, яка пропонує навчальні програми для підприємців та співробітників. Однак варто розширити її функціонал, додавши

інтерактивні модулі, симуляційні тренінги та гейміфіковані навчальні платформи, що зробить процес навчання більш ефективним та залученим. Переваги цифрового навчання наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняння традиційного та інтерактивного навчання

| Аспект | Традиційне навчання | Інтерактивне навчання |
|-------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Формат | Лекції, семінари, друковані матеріали | Онлайн-курси, відеоуроки, інтерактивні симуляції |
| Доступність | Обмежена (потрібна фізична присутність) | Доступне 24/7 з будь-якого пристрою |
| Залученість | Пасивне сприйняття інформації | Активна участь через інтерактивні завдання та тестування |
| Оцінка | Тестування після завершення курсу | Постійний моніторинг прогресу та адаптація навчального плану |

Примітка. Розроблено за джерелом [35].

Впровадження персоналізованих навчальних траєкторій.

Кожен співробітник має індивідуальні кар'єрні амбіції, тому варто впровадити персоналізовані навчальні маршрути, які дозволять розвивати навички відповідно до професійних потреб. Це може включати автоматизовані рекомендації курсів, індивідуальні плани розвитку та гнучкі навчальні програми.

Міжнародні стажування для менеджерів.

Для інтеграції передових HR-практик варто розглянути можливість міжнародних стажувань для керівників та менеджерів. Це дозволить отримати досвід роботи у глобальних компаніях, ознайомитися з інноваційними методами управління персоналом та впровадити їх у корпоративну культуру «Нова Пошта».

Впровадження гейміфікації у систему мотивації.

Гейміфікація є ефективним інструментом для підвищення залученості працівників, оскільки вона перетворює робочі процеси на інтерактивні завдання, що стимулюють досягнення цілей. Це може включати рейтингові системи, де співробітники отримуватимуть додаткові бонуси за продуктивність, а також інтерактивні виклики, що сприятимуть командній роботі.

Впровадження інтерактивних викликів.

Інтерактивні виклики можуть бути індивідуальними або командними, спрямованими на досягнення певних КРІ. Наприклад, працівники можуть отримувати бонуси за виконання завдань у визначені терміни, а команди — нагороди за спільні досягнення.

Розширення нематеріальних стимулів.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні позитивного робочого середовища та підвищенні лояльності співробітників. Це можуть бути корпоративні заходи, програми здоров'я, підтримка ментального благополуччя та гнучкі умови роботи. Основні нематеріальні стимули наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Нематеріальні стимули та їх вплив

| Стимул | Опис | Очікуваний результат |
|------------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Корпоративні заходи | Організація тимбіддінгів, святкових подій та тренінгів | Покращення командної взаємодії, зміцнення корпоративної культури |
| Програми здоров'я | Медичне страхування, спортивні активності, консультації | Підвищення фізичного та психологічного благополуччя працівників |
| Гнучкі умови роботи | Можливість часткової дистанційної роботи, адаптивний графік | Підвищення задоволеності працівників, зменшення рівня стресу |
| Підтримка ментального благополуччя | Консультації з психологами, тренінги з управління стресом | Покращення емоційного стану працівників, зниження рівня вигорання |

Примітка. Авторська розробка.

Щоб зробити запропоновані ініціативи більш структурованими та орієнтованими на результат, їх доцільно сформулювати у вигляді чітких цілей за міжнародною методологією SMART (табл. 3.4), що включає в себе 5 принципів: specific – конкретність, measurable – вимірюваність, achievable – досяжність, relevant – актуальність, time-bound – обмеженість у часі.[20]. Це дозволить оцінити їхню ефективність, встановити конкретні терміни виконання та полегшити моніторинг досягнень.

Таблиця 3.4 – Можливі SMART-цілі компанії «Нова Пошта»

| S | M | A | R | T |
|--|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Впровадити ШІ-алгоритми для автоматичного аналізу резюме | Скоротити час первинного відбору кандидатів на 40% | Використати готові HRM-модулі або хмарні сервіси з ШІ-функціоналом | Підвищить точність і швидкість рекрутингу | До кінця 2025 року |
| Оновити програму адаптації з наставництвом та оцінкою прогресу | Скоротити термін повної адаптації на 20% | Залучити досвідчених працівників у ролі наставників | Покращить утримання кадрів та ефективність нових співробітників | Протягом 3 місяців після старту програми |
| Впровадити онбординг-модуль у HRM-системі | 100% нових співробітників проходилимуть адаптацію через платформу | Застосувати функціонал наявної HRM або обрати нову платформу | Автоматизує навчання та покращить досвід новачків | Протягом 6 місяців |
| Розробити інтерактивні онлайн-курси | Створити щонайменше 10 курсів для базових посад | Використати внутрішніх фахівців або зовнішніх провайдерів навчання | Стандартизує навчання нових працівників | До червня 2026 року |
| Впровадити персоналізовані плани розвитку | Впровадити індивідуальні траєкторії для 100% менеджерів середньої ланки | Створити систему оцінки компетенцій з автоматичними рекомендаціями | Сприяє підвищенню кваліфікації та росту лояльності | Протягом 12 місяців |
| Організувати міжнародні стажування | Провести стажування щонайменше для 5 керівників | Встановити партнерство з європейськими логістичними компаніями | Сприяє впровадженню передових HR-практик | До грудня 2026 року |
| Запустити внутрішню платформу з гейміфікацією | Оцінювати KPI в рейтингах та видавати щомісячні бонуси | Реалізувати інтерфейс у мобільному застосунку або в Nova Workspace | Стимулює продуктивність і залученість | До січня 2026 року |
| Проводити командні виклики | Досягти приросту KPI на 10% у пілотному відділенні | Впровадити крос-функціональні цілі в обраних регіонах | Посилує командну співпрацю та продуктивність | Щоквартально, починаючи з наступного кварталу |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---------------------------------------|---|
| Запустити програму підтримки ментального здоров'я | Охопити мінімум 70% працівників тренінгами | Співпраця з психологами або сервіси медичного страхування | Покращує добробут і зменшує вигорання | Протягом 6 місяців, до кінця поточного року |

Примітка. Авторська розробка.

На основі розроблених SMART-цілей можна зробити висновок, що оптимізація системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта» передбачає перехід від загальних стратегічних намірів до чітко структурованих, вимірюваних і досяжних дій. Сформульовані цілі охоплюють ключові напрями: цифровізацію рекрутингу, адаптації та навчання персоналу, запровадження інноваційних підходів у мотивації, посилення соціальної підтримки та обмін міжнародним досвідом. Усе це дозволяє поєднати стратегічний розвиток HR-сфери з конкретними часовими рамками, підвищуючи контроль за реалізацією ініціатив і дозволяючи своєчасно оцінювати ефективність змін.

3.2. Використання цифрових технологій у системі управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

У сучасному динамічному бізнес-середовищі цифрові технології стали невід'ємною частиною управління персоналом, відкриваючи перед компаніями нові можливості для підвищення ефективності та оптимізації процесів. Автоматизація кадрового обліку, використання аналітики великих даних, впровадження штучного інтелекту та інтеграція хмарних сервісів значно змінюють традиційні HR-підходи, роблячи їх більш структурованими та гнучкими.

Цифрові технології суттєво впливають на систему управління персоналом, трансформуючи традиційні HR-процеси та підвищуючи ефективність управління кадрами. Компанія «Нова Пошта» активно впроваджує цифрові рішення, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, покращувати комунікацію та забезпечувати прозорість кадрових рішень. Така трансформація

сприяє підвищенню продуктивності та мотивації співробітників, роблячи HR-функції більш гнучкими та персоналізованими. Такі цифрові рішення представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Використання цифрових технологій у системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Розроблено за джерелом [34].

Автоматизація HR-процесів.

Впровадження HRM-систем дозволяє автоматично обробляти запити співробітників, управляти рекрутингом, розрахунком зарплат і відпустками. Це значно скорочує адміністративне навантаження, підвищує швидкість ухвалення рішень та зменшує кількість помилок у кадровому документообігу.

Аналітика персоналу.

Використання Big Data та HR-метрик забезпечує глибоку аналітику продуктивності співробітників, рівня їхньої залученості та ефективності командної роботи. Завдяки аналізу даних можна прогнозувати потреби у персоналі, своєчасно виявляти проблемні зони та формувати персоналізовані HR-рішення.

Завдяки автоматизації компанія може значно скоротити час на обробку кадрових запитів, покращити рекрутингові процеси та забезпечити ефективний документообіг. Хмарні технології забезпечують доступ до HR-даних у реальному часі, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Крім

того, інтеграція штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів рекрутингу, підбору персоналу та аналізу продуктивності співробітників.

У таблиці 3.5 наведено порівняння традиційного рекрутингу та HR-менеджмент компанії «Нова Пошта» із впровадженням цифрових технологій.

Таблиця 3.5 – Вплив цифрових технологій на HR-стратегію

| Аспект | Традиційний HR | Цифровий HR |
|--------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Управління персоналом | Кадровий облік ведеться вручну або в базових електронних таблицях. Процеси управління трудовими договорами, розрахунку зарплат та відпусток потребують багато часу. | Використання автоматизованих HRM-систем дозволяє зменшити кількість ручної роботи, підвищити точність даних та прискорити прийняття управлінських рішень. |
| Рекрутинг | Пошук кандидатів здійснюється через оголошення у традиційних форматах. Аналіз резюме проводиться вручну, що може призводити до суб'єктивності та низької ефективності. | Використання ШІ для автоматичного сканування резюме та підбору відповідних кандидатів на основі заданих критеріїв, що скорочує час на рекрутинг. |
| Оцінка ефективності | Використовуються стандартні звіти, які заповнюються вручну або в напівавтоматичному режимі. Дані часто мають суб'єктивний характер і не завжди точно відображають продуктивність. | HR-метрики та аналітичні системи оцінюють продуктивність співробітників на основі об'єктивних даних, таких як KPI, рівень виконаних завдань та аналіз залученості. |
| Мотивація співробітників | Впроваджуються традиційні бонусні програми, премії та нагороди, які часто є статичними та не завжди враховують персональні особливості працівників. | Гейміфікація та персоналізовані мотиваційні системи дозволяють адаптувати стимули для кожного працівника, підвищуючи його залученість та продуктивність. |

Примітка. Авторська розробка.

Цифрове навчання (e-learning).

Перехід до інтерактивного онлайн-навчання дозволяє співробітникам проходити курси та сертифікаційні програми у зручний час. Гейміфіковані платформи та персоналізовані навчальні маршрути сприяють підвищенню мотивації, розвитку ключових компетенцій та швидкій адаптації нових кадрів.

Мобільні технології та комунікація.

Мобільні додатки та внутрішні корпоративні платформи забезпечують доступ до кадрових сервісів у режимі 24/7, що спрощує взаємодію з HR-

відділом. Використання ШІ-чат-ботів для оперативного вирішення запитів працівників покращує внутрішню комунікацію та робить HR-процеси більш доступними.

Інновації та штучний інтелект.

Інтеграція ШІ у рекрутинг, оцінку персоналу та прогнозування розвитку співробітників підвищує точність управлінських рішень та оптимізує процеси управління кадрами. Штучний інтелект може автоматично аналізувати резюме, визначати рівень компетенцій та пропонувати шляхи професійного розвитку для кожного працівника.

Компанія «Нова Пошта» демонструє високий рівень цифрової зрілості в управлінні персоналом, активно інтегруючи інноваційні рішення, які дозволяють оптимізувати процеси HR та забезпечити ефективну комунікацію між працівниками й керівництвом. Це не лише зменшує адміністративне навантаження на HR-відділ, але й створює для кожного співробітника зручне, гнучке та прозоре середовище для самостійного управління трудовими питаннями. Ці технологічні рішення сприяють оптимізації внутрішніх HR-процесів, підвищенню ефективності управління персоналом через індивідуалізований підхід до кожного співробітника та швидке ухвалення управлінських рішень. Вони представлені у таблиці 3.6. Серед ключових інструментів – Nova Workspace, який дозволяє керувати графіком роботи, відпустками та отримувати персоналізовані повідомлення. API Nova Poshta інтегрує HR-процеси з корпоративною інфраструктурою, автоматизуючи кадрові операції та покращуючи документообіг. Мобільний застосунок компанії забезпечує зручний доступ до корпоративних сервісів, що підвищує рівень залученості співробітників. Система eNPS використовується для оцінки задоволеності працівників, допомагаючи HR-відділу формувати ефективну стратегію мотивації.

Таблиця 3.6. – Основні цифрові інструменти HR у компанії «Нова Пошта»

| Інструмент | Функція | Вплив на HR |
|--------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Nova Workspace | Це персоналізована платформа для співробітників, яка надає їм можливість керувати графіком роботи, відпустками та отримувати важливі корпоративні повідомлення. Також дозволяє швидко взаємодіяти з HR-відділом. | Сприяє ефективному управлінню робочим часом, зменшує адміністративне навантаження на HR, покращує комунікацію між працівниками та керівництвом. |
| API Nova Poshta | Інструмент, що дозволяє інтегрувати HR-процеси у загальну корпоративну систему, забезпечуючи автоматизацію кадрового документообігу, розрахунку зарплат та обліку робочого часу. | Автоматизує операції, скорочує витрати на адміністративні процеси та підвищує точність ведення документації. Покращує швидкість обробки кадрових запитів. |
| Мобільний застосунок | Дозволяє працівникам швидко отримувати доступ до корпоративних сервісів, переглядати свій графік роботи, подавати заявки на відпустку та зв'язуватися з HR-службою без необхідності використовувати стаціонарні системи. | Підвищує зручність взаємодії співробітників із HR, забезпечує доступ до ключових кадрових сервісів у режимі 24/7. Спрощує процеси ухвалення кадрових рішень. |
| Система eNPS | Використовується для оцінки рівня задоволеності та лояльності персоналу шляхом проведення опитувань серед співробітників. Дозволяє аналізувати мотивацію команди та виявляти проблемні зони в управлінні персоналом. | Допомагає HR-відділу формувати ефективні стратегії мотивації, вчасно реагувати на занепокоєння працівників та покращувати корпоративну культуру. |
| Цифрова адреса | Унікальний номер для кожного відділення та поштомоту, що спрощує оформлення відправлень. | Оптимізує логістичні процеси, зменшує помилки в адресації та покращує комунікацію між відділеннями. |
| Бізнес-кабінет | Онлайн-платформа для управління відправленнями, фінансовими операціями та кадровими процесами. | Автоматизує HR-операції, забезпечує швидкий доступ до аналітики та звітності. |
| HR-аналітика та Big Data | Використання великих даних для прогнозування кадрових потреб та оцінки ефективності співробітників. | Підвищує точність прийняття рішень, допомагає формувати персоналізовані програми розвитку. |

Примітка. Розроблено за джерелами [34,37,38,39]

Цифрові технології не лише оптимізують кадрові процеси, але й позитивно впливають на корпоративну культуру. Гейміфікація, інтерактивні платформи для навчання та розвиток цифрових комунікаційних систем сприяють підвищенню рівня залученості співробітників, мотивації та їхньої продуктивності. Використання HR-метрик дозволяє більш точно оцінювати ефективність роботи персоналу, аналізувати показники плинності кадрів, рівень залученості та задоволеності.

Незважаючи на значні переваги цифровізації HR, вона також має низку викликів, які потребують ретельного опрацювання. Один із ключових викликів – недостатня цифрова компетентність персоналу, що вимагає проведення навчальних програм та підвищення рівня технічної грамотності співробітників. Захист даних та кібербезпека є критично важливими аспектами цифрової HR-трансформації, адже HR-системи містять конфіденційну інформацію про співробітників, і її необхідно захищати від несанкціонованого доступу. Додатково, компанії можуть зіткнутися з опором змінам, оскільки частина працівників може негативно сприймати автоматизацію через страх перед скороченням робочих місць. Для успішної інтеграції нових технологій важливо забезпечити плавний перехід та адаптувати корпоративну культуру до цифрових змін.

У таблиці 3.7 наведені можливі рішення даних проблем, які виникають при цифровізації HR-процесів.

Таблиця 3.7 – Виклики та перспективи цифровізації HR

| Виклик | Можливе рішення |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Недостатня цифрова компетентність персоналу | Впровадження навчальних програм для підвищення цифрової грамотності працівників. Це можуть бути курси з використання HRM-систем, тренінги з аналітики великих даних та ознайомлення зі штучним інтелектом у HR. Додатково компанія може інтегрувати мікронавчання у корпоративні платформи, щоб поступово адаптувати співробітників до нових технологій. |
| Кібербезпека та захист даних | Розробка багаторівневої системи захисту даних, що включає шифрування інформації, багатофакторну автентифікацію та регулярні оновлення програмного забезпечення. Також важливим аспектом є навчання персоналу правилам кібергігієни для запобігання витокам даних та хакерським атакам. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Опір змінам серед працівників | Впровадження програм адаптації до цифрових технологій через корпоративне навчання та мотиваційні механізми. Важливо пояснювати співробітникам переваги цифрових рішень, демонструючи їхню ефективність через реальні кейси. Відкритий діалог між керівництвом та працівниками допоможе мінімізувати страхи щодо автоматизації та змін у робочому процесі. |
| Інтеграція нових технологій у бізнес-процеси | Створення покрокового плану впровадження технологій із тестовими періодами та пілотними проектами. Це дозволяє поступово інтегрувати цифрові інструменти, оцінюючи їхню ефективність та коригуючи стратегію за необхідності. |

Примітка. Авторська розробка.

Впровадження цифрових технологій у HR-процеси «Нова Пошта» є важливим стратегічним напрямом, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, покращити комунікацію між працівниками, автоматизувати рутинні операції та адаптувати компанію до нових викликів цифрової економіки.

Завдяки сучасним технологіям «Нова Пошта» створює сприятливе робоче середовище, де кожен співробітник має доступ до цифрових HR-сервісів, що дозволяють оперативно отримувати інформацію, керувати власним графіком роботи та взаємодіяти з керівництвом. Це сприяє формуванню гнучкої та адаптивної корпоративної культури, де персонал залишається мотивованим та ефективним, а компанія – здатною швидко реагувати на зміни ринку. Подальший розвиток цифрових HR-рішень дасть можливість удосконалити управління персоналом, розширюючи спектр технологій, що забезпечують точний аналіз даних, персоналізовані механізми мотивації та адаптивне навчання для працівників.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано напрямки вдосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта», які створюють підґрунтя для глибокої трансформації HR-функції компанії у відповідь на сучасні виклики бізнес-середовища. Впровадження цифрових рішень у сфері рекрутингу дозволяє

автоматизувати процес найму, підвищити точність добору кадрів та суттєво скоротити час обробки заявок, що сприяє оперативному реагуванню на потреби персоналу при розширенні компанії. Одночасно із цим, персоналізовані підходи до навчання забезпечують гнучкі індивідуальні траєкторії професійного зростання, що дає змогу адаптувати внутрішні освітні програми відповідно до посадових обов'язків, компетенцій та кар'єрних амбіцій працівників. Гейміфікація мотиваційної політики сприяє підвищенню залученості персоналу, створює здорову конкуренцію та підтримує високий рівень командної взаємодії. У поєднанні з нематеріальними стимулами – програмами добробуту, корпоративними заходами та підтримкою ментального здоров'я – це формує середовище, орієнтоване не лише на продуктивність, а й на збереження людського капіталу. Okремо варто відзначити розвиток соціально відповідальної HR-стратегії, яка через екологічні та благодійні ініціативи зміцнює репутацію компанії як роботодавця, що приділяє увагу не лише фінансовим показникам, а й корпоративним цінностям. У підсумку запропоновані зміни формують інноваційну, гнучку та людиноцентричну систему управління персоналом, яка стане не лише ключовим фактором продуктивності, а й конкурентною перевагою компанії на національному та міжнародному ринку логістичних послуг.

2. Досліджено, що цифрова трансформація HR-системи в ТОВ «Нова Пошта» відіграє ключову роль у формуванні сучасної, динамічної та ефективної моделі управління людським капіталом. Починаючи з впровадження інструментів штучного інтелекту, компанія значно оптимізувала процеси підбору, адаптації та оцінювання персоналу, що дозволило зменшити навантаження на HR-відділ та скоротити час прийняття кадрових рішень. Використання платформи Nova Workspace відкриває можливості для персоналізованої взаємодії кожного працівника з HR-функціями: від управління графіком і відпустками до участі в внутрішніх опитуваннях і зворотному зв'язку. Завдяки цьому формується дійсно цифрове середовище, в якому працівник – активний учасник управлінських процесів. Крім того, застосування

Big Data та HR-аналітики дозволяє компанії переходити від реактивного до проактивного управління персоналом, прогнозуючи потреби в кадрах, оцінюючи рівень залученості співробітників та вчасно ідентифікуючи ризики плинності. Це створює умови для обґрунтованого прийняття рішень, побудови точних моделей розвитку та ефективного розподілу ресурсів. Таким чином, цифровізація HR-процесів у ТОВ «Нова Пошта» – це не лише інструмент підвищення операційної ефективності, а й стратегічний напрям розвитку, що сприяє створенню комфортного, прозорого та підтримуючого середовища для зростання і самореалізації працівників усіх рівнів.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи були реалізовані поставлені завдання, що дозволило сформулювати відповідні висновки за кожним із них.

1. Проведено загальну характеристику системи управління людським потенціалом підприємства, визначено основні напрями кадрового менеджменту, які включають рекрутинг, адаптацію, мотивацію та розвиток персоналу. Виявлено, що ефективність HR-політики підприємства залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, сучасних технологій та стратегічного планування.

2. Досліджено методичні принципи та критерії ефективності управління персоналом, встановлено, що ефективне HR-управління базується на сукупності науково-методичних, організаційно-структурних, соціально-психологічних та адаптивних принципів. Запропоновано систему оцінки персоналу, що охоплює ключові показники продуктивності, кар'єрного розвитку, комунікації та мотивації.

3. Описано зарубіжний досвід проектування систем управління персоналом, розглянуто американську, японську та європейську моделі управління трудовими ресурсами. Встановлено, що кожен підхід має свої особливості, включаючи довгострокову зайнятість у Японії, технологічну аналітику в США та соціальну відповідальність у Європі. Запропоновано адаптацію міжнародних практик у HR-стратегію ТОВ «Нова Пошта».

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Нова Пошта», встановлено особливості корпоративної культури, організаційної структури та кадрової політики підприємства. Визначено, що компанія активно використовує прозорі HR-процедури, цифровізовані платформи для управління персоналом та принципи соціальної відповідальності у кадровій стратегії.

5. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта», оцінено динаміку основних показників, що впливають на управління людським капіталом. Виявлено зростання фінансової стійкості компанії, що сприяє

розширенню програм мотивації, інвестицій у навчання персоналу та впровадження цифрових HR-інструментів.

6. Дано оцінку ефективності існуючої системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта», підтверджено її високу продуктивність та адаптивність. SWOT-аналіз показав сильні сторони компанії, такі як конкурентна заробітна плата, розвинена корпоративна культура та цифровізація процесів. Водночас виявлено необхідність розширення нематеріальних стимулів та покращення системи зворотного зв'язку з працівниками.

7. Розроблено шляхи удосконалення системи управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта», включаючи цифровізацію рекрутингу, персоналізоване навчання, гейміфіковану мотивацію та соціально відповідальні HR-ініціативи. Всі заходи структуровані за методологією SMART, що дозволяє чітко визначити терміни реалізації та критерії оцінки ефективності.

8. Досліджено використання цифрових технологій у системі управління людським потенціалом ТОВ «Нова Пошта», встановлено, що інтеграція ШІ-інструментів, HR-аналітики та автоматизованих платформ значно покращує ефективність кадрових процесів. Визначено ключові виклики цифровізації, розроблено заходи для їх мінімізації та подальшої оптимізації HR-системи компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. Вінниця, 2016. С. 29-31.
2. Карпенко Н. В. Проблеми розвитку людського потенціалу в сучасних економічних умовах. *Одеський національний економічний університет*.
3. Людський потенціал організації, Людський потенціал: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/6537/menedzhment/lyudskiy_potentsial_organizatsiyi (дата звернення: 07.05.2025).
4. 15 important roles and responsibilities of HR - A complete guide: веб-сайт. URL: <https://www.chrmp.com/15-key-roles-and-responsibilities-of-hr/> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Організація набору та відбору персоналу. Економічна освіта. Лекції та семінари: веб-сайт. URL: https://economy.chnu.at.ua/publ/upravlinnja_personalom/tema_8_organizacija_naboru_ta_vidboru_personalu/ (дата звернення: 18.05.2025).
6. Управління навчанням і розвитком персоналу. Менеджмент: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/26202/menedzhment/upravlinnya_navchannjam_rozvitkom_personalu (дата звернення: 18.05.2025).
7. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2017. с. 139 - 141.
8. Управління персоналом як часткова функція менеджменту: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5025402/page:3/> (дата звернення: 08.05.2025).
9. Адміністративні методи управління персоналом. Роль людського фактору та менеджменту персоналу в удосконаленні системи управління якістю: веб-сайт. URL: https://vuzlit.com/2290156/rol_lyudskogo_faktoru_ta_menedzhmentu_personalu_v_udoskonalenni_sistemi_upravlinnya_yakistyu (дата звернення: 21.05.2025).
10. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В.

- Управління персоналом: загальне поняття і організаційні принципи.
 Управління персоналом: веб-сайт. URL:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person%282016%29/p1.html
 (дата звернення: 29.05.2025).
11. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. Менеджмент персоналу: веб-сайт. URL:
https://pidru4niki.com/74301/ekonomika/upravlinnya_personalom_sut_zavdannya_a_osnovni_printsipi (дата звернення: 29.05.2025).
12. Принципи управління персоналом. Поняття і зміст основних принципів управління персоналом: веб-сайт. URL:
https://stud.com.ua/59067/menedzhment/printsipi_upravlinnya_personalom (дата звернення: 29.05.2025).
13. Оцінка ефективності управління персоналом. Менеджмент: веб-сайт. URL:
https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom (дата звернення: 21.05.2025).
14. Як правильно провести оцінку персоналу: веб-сайт. URL:
<https://performia.com.ua/ua/kak-pravilno-provesti-otsenku-personala> (дата звернення: 21.05.2025).
15. Зарубіжний досвід управління персоналом: веб-сайт. URL:
<https://studfile.net/preview/9775740/page:2/> (дата звернення: 10.05.2025).
16. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління. *Вінницький національний технічний університет*.
17. Моделі менеджменту. Менеджмент: веб-сайт. URL:
https://stud.com.ua/19343/menedzhment/modeli_menedzhmentu (дата звернення: 10.05.2025).
18. Кайдзен і Total Quality Managment. Японський метод управління: веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html> (дата звернення: 22.05.2025).
19. Моделі менеджменту. Менеджмент: веб-сайт. URL:
https://stud.com.ua/19343/menedzhment/modeli_menedzhmentu (дата звернення: 10.05.2025).

20. Що таке smart-цілі (S.M.A.R.T.) і яка від них користь? Веб-сайт. URL: <https://marketer.ua/ua/what-are-smart-goals-s-m-a-r-t-and-why-are-they-needed/> (дата звернення: 22.05.2025).
21. Мордовець І. Що по HR-трендам у 2025 році? Як підготуватися до майбутніх викликів: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/> (дата звернення: 22.05.2025).
22. Горбачова І. В., Аксьонова О. В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. с. 37-42.
23. Шулпінна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Київський національний лінгвістичний університет*. С. 113-116.
24. Історія компанії. «Нова Пошта» сьогодні: веб-сайт. https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 30.05.2025).
25. «Нова пошта» під час війни. Як Климов і Поперешнюк перебудували бізнес. *Forbes UA*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 25.05.2025).
26. Соціальний звіт Нова Пошта. 2015. с. 10. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf
27. Бульба О. М., Шевченко А. І. Звіт про управління ТОВ НОВА ПОШТА за 2024 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://api-cdn.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%202024.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
28. Тафійчук Є. О., Шевченко А. І. Звіт про управління ТОВ НОВА ПОШТА за 2023 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).

29. Бульба О. М., Шевченко А. І. Звіт про управління ТОВ НОВА ПОШТА за 2022 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
30. Люди. Звіт зі сталого розвитку 2020. Нова Пошта: веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/people (дата звернення: 29.05.2025).
31. Рожков І. Прийняття на роботу: поетапні дії. «Довідник кадровика».2013. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/priinyattya-na-robotu-poetapn-d> (дата звернення: 24.05.2025).
32. Три рівні турботи про новопоштовців. Підхід компанії: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/business/tri-rivni-turboti-pro-novoposhtovciv-pidhid-kompaniyi> (дата звернення: 23.05.2025).
33. Звіт зі сталого розвитку 2020. Нова Пошта: веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/people (дата звернення: 23.05.2025).
34. Звіт зі сталого розвитку 2023. Нова Пошта: веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 23.05.2025).
35. Як ефективно навчати свій персонал у 2025 році? Модель посібника з 8 кроків: веб-сайт. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/how-to-train-your-staff/> (дата звернення: 10.06.2025)
36. Звіт про управління Акціонерного товариства «УкрПошта» за 2024 рік. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
37. Інформаційні системи управління Новою Поштою: веб-сайт. URL: <https://ip-sklad.biz/blog/informaczijni-systemy-v-upravlinni-novoju-poshtoyu/> (дата звернення: 11.06.2025).
38. Використання ШІ для покращення клієнтської підтримки у вашій компанії: веб-сайт. URL: <https://fintechinsider.com.ua/vykorystannya-shi-dlya->

pokrashhennya-kliyentskoji-pidtrymku-u-vashij-kompaniyi/ (дата звернення: 11.06.2025)

39. Цифрова трансформація – це розвиток вашого бізнесу. Школа бізнесу Нова Пошта: веб-сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (дата звернення: 11.06.2025).

ДОДАТКИ