

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток кадрової політики підприємства

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Нова Пошта» Хмельницька філія, м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

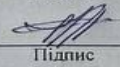
Шифр КвРМН. 24224.01.01.00

Виконав здобувач 2 курсу, група Бамз-24-1
Шифр


Підпис

Олександр АВРАМЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, професор
Науковий ступінь, учене звання


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОСПЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування


Підпис


Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

11 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ: 
 Завідувач кафедри _____
 “ 1 ” 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Авраменко Олександр Володимирович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Розвиток кадрової політики підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта» Хмельницька філія, м. Хмельницький)

Керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, канд. екон. наук, професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 09 2025р. № 65 дод. 18


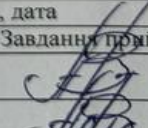



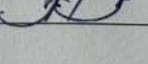

2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 8 грудня 2025р.

3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні засади формування та управління кадровою політикою підприємства 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА» 3 Напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структура системи управління кадровою політикою підприємства 2. Приклади реалізації принципів формування кадрової політики у ТОВ «Нова пошта» 3. Функції кадрової політики підприємства 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки. 5. Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки 6. Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» 7. SWOT аналіз ТОВ «Нова Пошта» 8. Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» 9. Розрахунок заробітної плати на засадах КРІ для окремих категорій працівників ТОВ «Нова Пошта» 10. Основні напрями підвищення продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта»

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

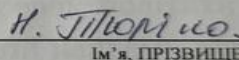
Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

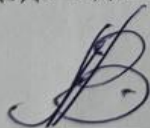
Авраменко О. В. Розвиток кадрової політики підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта» Хмельницька філія, м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота магістра: 71 с., 13 рисунків, 16 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РОЗВИТОК, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ, ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.

Розглянуто теоретико-методичні засади формування та управління кадровою політикою підприємства. Розкрито сутність, роль та складові кадрової політики підприємства. Досліджено принципи формування кадрової політики у сучасних умовах господарювання. Визначено та охарактеризовано функції реалізації кадрової політики підприємства.

Представлено загальну характеристику підприємства. Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Виконано аналіз фінансового стану підприємства. Проведено аналіз ефективності кадрової політики підприємства. Виконано стратегічний аналіз діяльності підприємства. Визначено основні проблеми у функціонуванні підприємства та кадровій політиці зокрема.

Розроблено напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА». Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку кадрової політики підприємства. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на засадах ключових показників ефективності (KPI). Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві.



Підпис автора

«08» грудня 2025 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади формування та управління кадровою політикою підприємства	7
1.1 Сутність, роль та складові кадрової політики підприємства	7
1.2 Принципи формування кадрової політики у сучасних умовах господарювання	14
1.3 Характеристика функцій реалізації кадрової політики підприємства	17
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства	23
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	27
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	34
2.4 Аналіз ефективності кадрової політики підприємства	36
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	43
3 Напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «НОВА ПОШТА»	48
3.1 Обґрунтування напрямів розвитку кадрової політики підприємства	48
3.2 Удосконалення системи мотивації на засадах ключових показників ефективності (КРІ)	52
3.3 Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві	57
Висновки	65
Перелік джерел посилання	67

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у зовнішньому середовищі та необхідністю швидкої адаптації підприємств до глобальних викликів. Одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності організації є її кадрова політика, адже саме людський капітал визначає здатність компанії до інновацій, стратегічного зростання та стійкої конкурентної позиції на ринку.

Управління персоналом сьогодні виходить за межі адміністративних функцій та дедалі більше орієнтується на розвиток корпоративної культури, формування ефективних систем мотивації та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей бізнесу. Тому дослідження кадрової політики набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити інструменти та підходи до вдосконалення роботи з персоналом.

Питання управління кадровою політикою суб'єктів господарювання є предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема: Крушельницької О., Занора, В., Зачосової, Н., Поковба, Д., Балабанової Л., Ведернікова М., Андрусь О., Вовк М., Денисенко М., Будякової О., Воробйової Н., Познякової Т., Новак І., Альошкіної Л., Борщ В., Белякової В., Погребняк А., Ліннік І., Ткачук В., Вернигора Р., Грицай А., Р. Акоффа, М. Армстронга, Г. Беккера та інших.

Компанія ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів українського ринку логістики та експрес-доставки. Швидке масштабування бізнесу, розширення мережі відділень, цифровізація процесів та зростаючі потреби клієнтів зумовлюють необхідність удосконалення кадрової політики підприємства. Важливими викликами є утримання кваліфікованих кадрів, підвищення

мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів та впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається потребою формування сучасної, гнучкої та стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка дозволить ТОВ «Нова пошта» ефективно реалізовувати свої бізнес-цілі та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретико-методичні засади формування та розвитку кадрової політики й розробити практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Нова пошта» з урахуванням сучасних тенденцій ведення бізнесу.

Об’єкт дослідження – процеси формування та розвитку кадрової політики підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку кадрової політики ТОВ «Нова пошта».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність кадрової політики та її роль у системі стратегічного менеджменту;
- дослідити сучасні підходи до управління кадровою політикою підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську та кадрову політику ТОВ «Нова пошта», виявити її сильні та слабкі сторони.
- запропонувати та обґрунтувати напрями розвитку кадрової політики підприємства з урахуванням сучасних ефективних практик HR-менеджменту.

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення теоретичних і практичних проблем удосконалення кадрової політики досліджуваного підприємства, що є важливою передумовою його стійкого розвитку та довгострокового успіху на ринку.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та складові кадрової політики підприємства

Кадрова політика сьогодні є важливим елементом системи менеджменту будь-якого підприємства. Враховуючи те, що працівники є основою успішної господарської діяльності підприємства, кадрова політика, об'єктом якої є співробітники, має пріоритетне значення в контексті управління персоналом. Надзвичайно високий рівень конкуренції на ринку актуалізує питання кадрової політики, що визначає принципи та методи в управлінні кадрами [1].

Як свідчать дослідження з питань управління персоналом, кадрова політика є однією з ключових складових системи стратегічного менеджменту підприємства, оскільки визначає напрями формування, розвитку та використання людського капіталу. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються глобалізацією, цифровою трансформацією та зростаючою конкуренцією, кадрова політика відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку організації.

Аналіз дефініцій поняття «кадрова політика» підприємства свідчить про різноманіття підходів до визначення цієї дефініції. Так, Л. Балабанова визначає «кадрову політику як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності» [2].

Авторський колектив у роботі [3] характеризують «кадрову політику як сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства».

Дослідження теоретичного базису кадрової політики, які були проведені Занора, В., Зачосова, Н., Поковба, Д. [1] свідчать про те, «що сьогодні превалюють два основні підходи щодо тлумачення терміну «кадрова політика», а саме: вузьке розуміння, що визначається змістовно як сукупність принципів та норм щодо управління персоналом, а також більш ширша інтерпретація, коли згадана категорія розглядається як сукупність численних та різноманітних аспектів управління персоналом».

В умовах високої турбулентності бізнес-середовища, на підприємствах, де використовується сучасний підхід до управління кадрами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток її потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти задля ефективного функціонування підприємства [3].

Узагальнюючи погляди науковців [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], можемо констатувати, що сутність кадрової політики полягає у сукупності принципів, методів і цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

Вона виступає інтегрованим механізмом узгодження інтересів організації та її працівників, створює основу для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних переваг підприємства..

Структура кадрової політики може бути різною та залежить від спектру питань, що вона має вирішити, відповідно до особливостей ведення бізнесу суб'єктом господарювання.

Типова структура кадрової політики підприємства наведена на рис. 1.1. Основними елементами такої структури традиційно є: політика пошуку та підбору персоналу; політику відбору кандидатів на посаду; політику адаптації співробітників (онбордінг); політика навчання та розвитку працівників; політика

кар'єрного зростання; політика мотивації; політика робочих відносин (координації діяльності); політика безпеки праці.

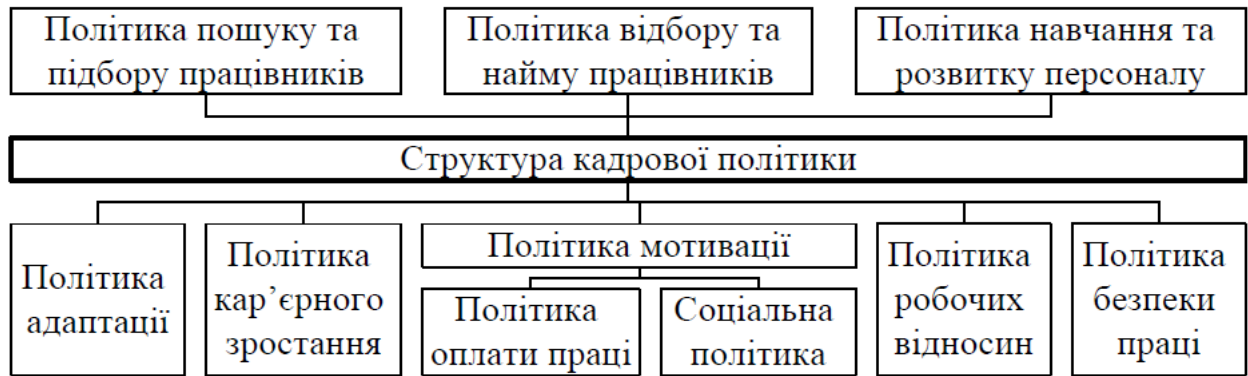


Рисунок 1.1 – Типова структура кадрової політики підприємства [1]

В загальному структура системи управління кадровою політикою підприємства в багатьох випадках визначається характером та масштабами діяльності суб'єкта господарювання, сферою діяльності, специфікою асортименту продукції чи надання послуг.

Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо [3].

У сучасних умовах кадрова політика виконує важливу роль у:

- забезпеченні організації кваліфікованими кадрами відповідно до потреб бізнесу;
- формуванні ефективних систем мотивації та стимулювання працівників;
- розвитку корпоративної культури та лояльності персоналу;
- підтриманні балансу між стратегічними цілями підприємства та очікуваннями працівників;
- адаптації організації до викликів зовнішнього середовища, зокрема до глобальних криз, воєнних дій, економічної нестабільності чи переходу на віддалені форми роботи.

Варто також зазначити, що на ефективність кадрової політики впливає низка чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Зокрема до внутрішніх чинників варто віднести: цілі та завдання підприємства; рівень кваліфікації працівників; можливості у фінансуванні навчання та розвитку персоналу; продуктивності праці; масштабу діяльності тощо.

Що стосується зовнішніх чинників, то тут найбільший вплив будуть мати такі: економічні, соціальні, політичні, а також рівень конкуренції в галузі, розвиток науково-технічного прогресу тощо.

Формування кадрової політики підприємства має здійснюватися з урахуванням того, що вона має рівневу структуру та складається з окремих підсистем, які мають бути інтегровані у загальну систему управління підприємством. Такими підсистемами є (рис. 1.2):

- організаційна підсистема;
- підсистема планування та прогнозування;
- підсистема набору, переміщення та звільнення персоналу;
- підсистема розвитку кадрів;
- підсистема стимулювання продуктивності праці;
- підсистема забезпечення належних умов праці;
- соціально-психологічна підсистема тощо.

Організаційна підсистема	Аналіз поточного стану кадрової політики підприємства. Розроблення системи управління кадровою політикою підприємства. Розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу
Стратегічна підсистема планування та прогнозування	Аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу. Розроблення стратегії управління кадрами підприємства. Аналіз стану ринку праці, організація кадрової реклами. Взаємозв'язки із суб'єктами забезпечення кваліфікованими кадрами, участь у ярмарках професій, зв'язок з кадровими агенціями. Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінка їх учасників. Поточна оцінка та атестація наявних кадрів
Підсистема набору, переміщень та звільнення	Розроблення системи набору та звільнення кадрів. Підготовка технічного, економічного, виробничого кадрового резерву. Обґрунтування руху кадрового резерву. Професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників
Підсистема розвитку кадрів	Планування та контроль ділової активності, продуктивності праці та участі кадрів у результатах господарської діяльності. Розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу
Підсистема стимулювання продуктивності праці	Розроблення системи оплати праці. Розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників Розроблення системи нормування та тарифікації праці Розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку
Підсистема забезпечення умов праці	Дотримання вимог технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях. Дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки підприємства
Соціально-психологічна підсистема	Розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства. Аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства. Соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами

Рисунок 1.2 – Структура системи управління кадровою політикою підприємства [3]

Отже, кадрова політика – це стратегічний напрям діяльності підприємства у сфері роботи з персоналом, що визначає принципи, цілі, пріоритети та методи формування й розвитку трудового потенціалу.

Далі розглянемо характерні особливості управління кадровою політикою підприємства.

З цієї метою наведемо авторське розуміння цієї категорії. На нашу думку, система управління кадровою політикою – це цілісний комплекс елементів, які

забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль кадрових процесів, інтегрованих у загальну систему стратегічного менеджменту.

Структурними елементами цієї системи мають бути:

- цілі та завдання кадрової політики;
- суб'єкти управління;
- об'єкти управління;
- інструменти реалізації;
- очікувані результати.

Розглянемо більш детально наведені структурні елементи системи управління кадровою політикою підприємства.

На нашу думку, ключові цілі та завдання кадрової політики за сучасних умов ведення бізнесу полягають у:

- формуванні професійно компетентного персоналу;
- зниженні плинності кадрів;
- розвитку корпоративної культури;
- підвищенні продуктивності праці.

Суб'єктами управління кадровою політикою – є: топ-менеджмент, який формує загальну стратегію HR-менеджменту; HR-відділ, який реалізує кадрову політику; а також лінійні керівники, які забезпечують управління персоналом на рівні підрозділів.

Об'єктами управління – є окремі працівники підприємства, а саме їх компетенції, мотивація, лояльність до компанії, а також команди, які взаємодіють між собою у процесі досягнення визначених цілей.

Основні напрями реалізації системи управління персоналу полягають у:

- плануванні персоналу (прогнозування потреб у кадрах, формування планів набору та розвитку);
- наймі і відборі персоналу (використання сучасних методів рекрутингу, цифрових HR-платформ);

- адаптації та навчанні персоналу (впровадження системи onboarding та безперервного розвитку компетенцій);
- мотивації і стимулюванні праці (поєднання фінансових (зарплата, бонуси) і нематеріальних (визнання, розвиток) методів);
- оцінюванні персоналу (KPI, OKR тощо);
- управлінні кар'єрою (побудова кар'єрних траєкторій, наступництво керівників);
- соціальному розвитку (забезпечення соціальних гарантій, корпоративних стандартів соціального захисту).

Ефективними інструментами реалізації кадрової політики є наступні:

- HRM-системи (SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce);
- KPI/OKR для вимірювання результатів;
- Balanced Scorecard (BSC) для стратегічного контролю;
- Gamification (рейтинги працівників, «працівник місяця» тощо);
- HR-аналітика (використання Big Data для прогнозування плинності та ефективності).

Очікувані результати від ефективної системи управління кадровою політикою полягають у стабільному забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, підвищенні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів, формуванні позитивного бренду роботодавця, гармонізації інтересів працівників і компанії тощо .

Таким чином, система управління кадровою політикою – це багаторівневий механізм, який поєднує стратегічні та операційні інструменти HR-менеджменту, спрямовані на розвиток людського капіталу та досягнення конкурентних переваг підприємства.

1.2 Принципи формування та функції кадрової політики у сучасних умовах господарювання

Важливим аспектом управління кадровою політикою підприємства є розуміння та подальше впровадження актуальних принципів формування та реалізації кадрової політики, а також виконання важливих функцій в системі менеджменту підприємства.

Ефективна кадрова політика підприємства базується на системі принципів, які визначають логіку, напрями та способи управління персоналом. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість інтересів працівників і компанії, сприяє стабільності, розвитку та конкурентоспроможності організації. Опрацювання літературних джерел [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11] дозволило нам виділити низку принципів, які, на наш погляд, носять універсальний та прикладний характер й можуть бути застосовані різними суб'єктами господарювання. До таких принципів варто віднести наступні:

- принцип стратегічної узгодженості;
- принцип системності;
- принцип соціальної орієнтації;
- принцип наукової обґрунтованості;
- принцип гнучкості та адаптивності;
- принцип мотиваційної спрямованості;
- принцип прозорості та відкритості;
- принцип інноваційності;
- принцип відповідальності та партнерства.

Розглянемо наведені принципи більш детально. Принцип стратегічної узгодженості полягає у тому, що кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства. При цьому персонал розглядається як

головний ресурс реалізації стратегії. Також кадрові рішення мають бути узгодженими з місією, баченням і довгостроковими планами компанії.

Принцип системності передбачає, що усі елементи роботи з персоналом мають бути взаємопов'язаними – від підбору кадрів до мотивації, навчання та кар'єрного зростання. Має бути вибудована єдина HRM-система, стандарти та політики, що узгоджуються з діями усіх підрозділів.

Принцип соціальної орієнтації свідчить про те, що кадрова політика має враховувати потреби, інтереси та цінності працівників, а також забезпечувати повагу до прав людини та рівні можливості для самореалізації.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає, що рішення щодо персоналу повинні базуватися на використанні HR-аналітики, статистичних методів і прогнозування. Обов'язковим має бути також оцінювання ефективності заходів кадрової політики.

Принцип гнучкості та адаптивності полягає у тому, що кадрова політика має реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, ринку праці, технологіях тощо. Також в умовах сьогодення ефективна кадрова політика має забезпечувати швидку адаптацію до кризових ситуацій, воєнних умов, змін форм зайнятості (гнучкі графіки, дистанційна робота, проектні команди).

Принцип мотиваційної спрямованості передбачає, що будь-які кадрові заходи мають підвищувати залученість і лояльність персоналу. Система винагороди повинна відображати внесок кожного працівника у результати компанії, а також поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.

Принцип прозорості та відкритості передбачає, що кадрова політика повинна бути зрозумілою для всіх працівників, а процедури — відкритими та справедливими. Зокрема, прозорі критерії оцінювання, підвищення, преміювання.

Принцип інноваційності спрямований на постійне вдосконалення HR-процесів, використання сучасних технологій, впровадження цифрових HRM-платформ, автоматизації рекрутингу тощо.

Принцип відповідальності та партнерства передбачає спільну участь керівництва, HR-служби та працівників у формуванні кадрової політики й спільну відповідальність усіх рівнів управління за реалізацію HR-рішень.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є ТОВ «Нова пошта», кадрова політика якої базується здебільшого на наведених принципах. У табл.1.1 наведено приклади реалізації зазначених принципів кадрової політики у ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 1.1 – Приклади реалізації принципів формування кадрової політики у ТОВ «Нова пошта»

Принцип	Сутність принципу	Приклад реалізації на ТОВ «Нова пошта»
Стратегічна узгодженість	Кадрова політика узгоджується зі стратегією розвитку підприємства та підтримує її реалізацію	HR-стратегія спрямована на підтримку цифровізації, автоматизації та розширення мережі відділень
Системність	Взаємопов'язане функціонування усіх елементів HRM — підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінка	Усі HR-процеси інтегровані в єдину цифрову систему управління персоналом
Соціальна орієнтація	Орієнтація на задоволення потреб працівників, формування сприятливого соціального клімату	Програми wellbeing, медичне страхування, підтримка працівників у кризових умовах
Наукова обґрунтованість	Прийняття кадрових рішень на основі даних, аналітики та HR-досліджень	Використання HR-аналітики для аналізу плинності кадрів і продуктивності праці
Гнучкість та адаптивність	Здатність кадрової політики швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Перехід на дистанційну роботу та гнучкі графіки під час воєнного стану
Мотиваційна спрямованість	Орієнтація на підвищення залученості та лояльності персоналу	Впровадження рейтингів кращих відділень, преміювання
Прозорість та відкритість	Відкритість кадрових процедур, доступність інформації про критерії оцінювання	Публічне оголошення внутрішніх рейтингів і звітів HR через корпоративний портал
Інноваційність	Постійне вдосконалення HR-процесів, застосування новітніх технологій	Використання HRM-платформи PeopleForce, AI-аналітики в рекрутингу
Відповідальність і партнерство	Спільна участь менеджменту, HR-служби та працівників у формуванні кадрової політики	Система «зворотного зв'язку» через HR-боти, регулярні опитування задоволеності персоналу

Таким чином, наведені принципи формування та реалізації кадрової політики формують основу ефективної системи управління персоналом, забезпечуючи баланс між стратегічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників. Дотримання цих принципів сприяє розвитку бренду роботодавця, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності діяльності.

1.3 Характеристика функцій реалізації кадрової політики підприємства

Далі розглянемо та опишемо функції, які має виконувати кадрова політика в системі менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. В загальному функції кадрової політики можна структурувати у кілька груп (рис. 1.3).

Прогностична функція спрямована на передбачення майбутніх потреб організації у персоналі з урахуванням розвитку бізнесу та зовнішніх факторів. Вона передбачає:

- аналіз тенденцій ринку праці;
- прогнозування кількості та кваліфікаційних вимог до працівників;
- визначення сценаріїв розвитку персоналу (наприклад, у разі автоматизації чи цифровізації).

Регулятивна функція пов'язана з формуванням норм, правил і процедур, які регулюють відносини між роботодавцем і працівниками. Її реалізація передбачає розробку внутрішніх положень та інструкцій, встановлення стандартів поведінки, дисципліни, етики, а також забезпечення відповідності трудового законодавства та корпоративних норм.



Рисунок 1.3 – Функції кадрової політики підприємства

Організаційна функція забезпечує раціональне використання трудових ресурсів. Її реалізація має бути спрямована на формування оптимальної структури персоналу, розподіл повноважень і відповідальності, а також побудову системи кар'єрного зростання.

Мотиваційна функція спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства шляхом розробки матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження гнучких систем преміювання та бонусів, формування індивідуальних планів розвитку тощо.

Соціальна функція забезпечує гармонізацію відносин у колективі та соціальний захист працівників. Її реалізація передбачає:

- формування корпоративної культури;
- забезпечення соціального пакета, медичного страхування тощо;
- створення безпечних і комфортних умов праці.

Інноваційна функція орієнтована на впровадження сучасних технологій і методів управління персоналом і передбачає використання HR-аналітики, впровадження цифрових HR-платформ, гейміфікація навчання та системи оцінки результатів роботи.

І нарешті адаптаційна функція забезпечує пристосування працівників до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом впровадження систем адаптації нових співробітників, програм перепідготовки у зв'язку зі зміною технологій, а також гнучкі моделі зайнятості.

Таким чином, функції кадрової політики охоплюють стратегічний, організаційний та соціально-мотиваційний виміри, що робить її ключовим інструментом управління людськими ресурсами в умовах сучасної економіки.

У таблиці 1.2 ми навели приклади реалізації зазначених функцій для ТОВ «Нова пошта».

Наведена таблиця наочно показує, що кадрова політика включає не лише адміністративні, а й стратегічні, соціальні та інноваційні функції, які напряду впливають на ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, кадрова політика в сучасних умовах виконує не лише адміністративно-управлінську, але й стратегічну роль. Вона формує основу для розвитку персоналу як ключового ресурсу підприємства, сприяє досягненню бізнес-цілей та забезпечує адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Приклад реалізації функцій кадрової політики у ТОВ «Нова пошта»

Функція	Зміст функції	Приклади реалізації («Нова пошта»)
Прогностична	Визначення майбутніх потреб у кадрах, прогнозування змін у структурі персоналу	Планування збільшення кількості кур'єрів через розширення відділень
Регулятивна	Формування правил, норм, процедур управління персоналом	Розробка корпоративного кодексу поведінки та правил дистанційної роботи
Організаційна	Раціональне використання персоналу, побудова структури та кар'єрних шляхів	Створення навчальних центрів (академії для кур'єрів і менеджерів)
Мотиваційна	Стимулювання працівників матеріальними і нематеріальними методами	Бонусна система оплати, рейтинги відділень, «працівник місяця»
Соціальна	Формування корпоративної культури, забезпечення соціального захисту	Медичне страхування, програми wellbeing, корпоративні заходи
Інноваційна	Використання сучасних HR-технологій і методів	Впровадження HRM-системи з аналітикою продуктивності, чат-боти для HR
Адаптаційна	Адаптація нових працівників, перепідготовка у разі змін технологій	Тренінги з використання цифрових сканерів та нового обладнання

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретико-методичних засад формування та управління кадровою політикою підприємства дозволяє зробити висновок, що кадрова політика є стратегічною складовою системи менеджменту, яка визначає принципи, напрями, цілі та методи роботи з персоналом з метою забезпечення сталого розвитку організації.

Кадрова політика розглядається як інтегрований механізм узгодження інтересів підприємства та його працівників, що поєднує організаційний, соціальний і стратегічний виміри управління. Вона виступає основою

ефективного функціонування HR-процесів – від підбору кадрів до розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу.

Систематизація наукових наробок вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить про те, що сучасна кадрова політика повинна будуватися на системному, стратегічному й соціально орієнтованому підходах, поєднувати економічні інтереси організації з потребами працівників.

В процесі дослідження нами було встановлено, що система управління кадровою політикою включає такі структурні елементи, як цілі, завдання, суб'єкти та об'єкти управління, інструменти реалізації та очікувані результати. Її ефективність визначається наявністю чітко вибудованих HR-процесів, системи мотивації та професійного розвитку персоналу, а також сучасних технологій управління (HRM-системи, KPI/OKR, Balanced Scorecard, HR-аналітика).

У ході дослідження нами було визначено та узагальнено основні принципи кадрової політики, серед яких ключовими є: стратегічна узгодженість, системність, соціальна орієнтація, наукова обґрунтованість, гнучкість, мотиваційна спрямованість, прозорість, інноваційність, відповідальність і партнерство. Дотримання цих принципів забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників HR-процесу, підвищення продуктивності праці та формування позитивного бренду роботодавця.

Також нами було визначено та охарактеризовано основні функції кадрової політики, які охоплюють стратегічний (прогностична, інноваційна), організаційний (регулятивна, організаційна), соціальний (мотиваційна, соціальна) та адаптаційний виміри. Їх взаємодія забезпечує цілісність і результативність кадрової політики підприємства.

Аналіз практики діяльності ТОВ «Нова пошта» показав, що компанія ефективно реалізує сучасні підходи до управління персоналом, поєднуючи стратегічне бачення з гнучкістю та інноваційністю HR-процесів. На підприємстві

активно застосовуються цифрові HRM-платформи, gamification мотивації, корпоративне навчання та програми розвитку працівників.

Таким чином, кадрова політика у сучасних умовах господарювання виступає не лише адміністративною функцією, а й стратегічним інструментом розвитку людського капіталу, формування корпоративної культури, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства до викликів зовнішнього середовища.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта», було заснована згідно із законодавством України 19 січня 2001 року (запис в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб- підприємців №1 588 120 0000 001718). Форма власності – приватна. Загальна кількість працівників Компанії в 2024 році становила 34 106 осіб (2023: 32 944 осіб). Юридична адреса та місцезнаходження Компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1.

Статутний капітал ТОВ «Нова Пошта» складає 4 654 075 грн, сформований двома засновниками:

- 1) Компанія «НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД», внесок 4 188 667 грн, частка у статутному капіталу складає 90%;
- 2) ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «ПРАЙД», внесок 465 407 грн, частку у статутному капіталу складає 10%

Компанія пропонує сервіс-експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. На сьогодні «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку країни, який забезпечує доступну та зручну доставку кожному клієнту.

Місія Компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу. Для реалізації своєї місії команда «Нової Пошти» впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на найкращій міжнародний досвід та стандарти, застосовуючи новітні технології та інноваційні рішення.

Стратегічна мета компанії – посилення лідерства на ринку за рахунок пропозиції клієнтам найкращої швидкості, кращої доступності, абсолютної якості.

Основними напрямками діяльності Компанії є надання комплексу логістичних послуг, а саме:

- експрес доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

Загальна кількість працівників Компанії у 2024 році склала 34 106 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 501 (28,2% від загальної чисельності керівників). В 2023 році склала 32 944 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників).

ТОВ «Нова Пошта» – поштово-вантажна компанія, що забезпечує легку доставку кожному клієнту - до відділення, поштомоту, за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. «Нова Пошта» дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Під час повномасштабної війни Нова пошта розпочала активну експансію ринків ЄС, щоб українці за кордоном могли не втрачати зв'язок з рідними та отримувати ті самі послуги надійної та зручної доставки, до якої вони звикли вдома. Компанія об'єднала свої закордонні представництва під брендом Nova Post. Станом на квітень 2025 року відкрито 135 відділень Nova Post у Європі.

Найвищий рівень в організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» займає Рада директорів, яка є вищим органом управління товариством між загальними зборами акціонерів (рис. 2.1).

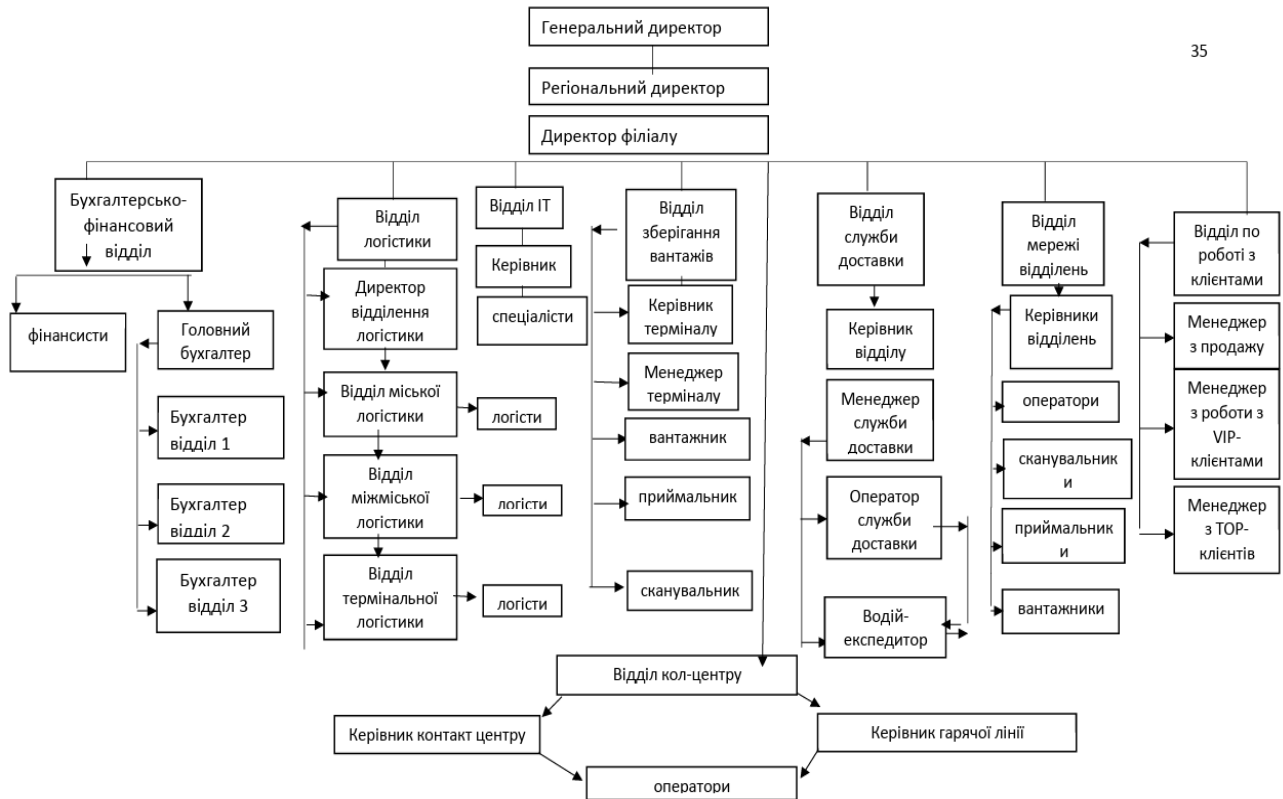


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» [10]

Регіональні директори, які контролюють роботу керівників філій, звітують перед радою директорів. Директору філії підпорядковуються територіальні менеджери, які контролюють роботу керівників відділень і в завдання яких входить керівництво самим відділенням.

Базовим структурним підрозділом Компанії є відділ. Відділ створюється для реалізації, як правило, однієї функції.

Відділи, як правило, формують департаменти. Департаменти концентрують в собі дві і більше функцій.

Дирекція формується, якщо до її складу входить хоча б один департамент і один відділ (не в складі цього департаменту).

В рамках виконання певної функції можуть створюватися:

- групи з більш вузькою складовою виконуваної функції, ніж у відділі, та у випадку великих обсягів робіт і кількості персоналу у відділі;
- ділянка – за територіальною ознакою.

Філії створюються за географічною ознакою поза місцезнаходженням Компанії. Працівники філій і представництв адміністративно підпорядковані керівництву філій/представництв, функціонально – керівникам підрозділів офісу підтримки Компанії у відповідності до функціональних зв'язків організаційних структур Компанії.

Принципи організаційної структури:

- кількість підрозділів – мінімальна;
- назви посад – згідно з Національним класифікатором України «Класифікатор професій».

Стратегічні цінності Компанії в області екології базуються на принципах «сталого» розвитку, основними з яких є забезпечення захисту навколишнього середовища шляхом мінімізації негативного впливу на нього та раціональне використання природних ресурсів.

Відповідно до стратегії розвитку Компанія розробила, впровадила та підтримує систему екологічного менеджменту згідно з вимогами стандарту ISO 14001:2015 як основу для результативного управління екологічними аспектами та їх впливом на навколишнє середовище.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Як було зазначено вище, основним видом діяльності компанії є експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів. Аналіз структури основних видів діяльності за 2022-2024 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури товарного портфеля ТОВ «Нова пошта»

Вид діяльності	Роки					
	2022		2023		2024	
	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн
Письмова кореспонденція	7,28	4 300	3,09	2 476	2,33	1 993
Грошові перекази	9,35	5 524	6,98	5 590	6,31	5 387
Посилки	6,05	3 573	19,79	15 834	17,1	14 592
Періодичні видання	11,0	6 498	7,18	5 750	5,50	4 698
Доставка з інтернет-магазинів	39,2	23 159	43,14	34 504	54,60	46 596
Торгівельна діяльність	17,0	10 041	6,79	5 431	5,06	4 325
Зберігання вантажу	5,84	3 450	4,8	3 839	4,89	4 179
Послуги електров'язку	0,5	300	2,29	1 837	1,90	1 627
Інші послуги	3,74	2 209	5,89	4 712	2,26	1 935
Всього	100	59 054	100	79 973	100	85 332

Як бачимо із даних, наведених у таблиці 2.1, найбільшу питому вагу у портфелі діяльності займає доставка з інтернет-магазинів, обсяг якої коливається від 39,2 % у 2022 році до 54,6 у 2024 році відповідно. Водночас спостерігається падіння обсягів торгівельної діяльності з 17% у 2022 році до 5% у 2024 році.

На рис. 2.1 наведено динаміку відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта».

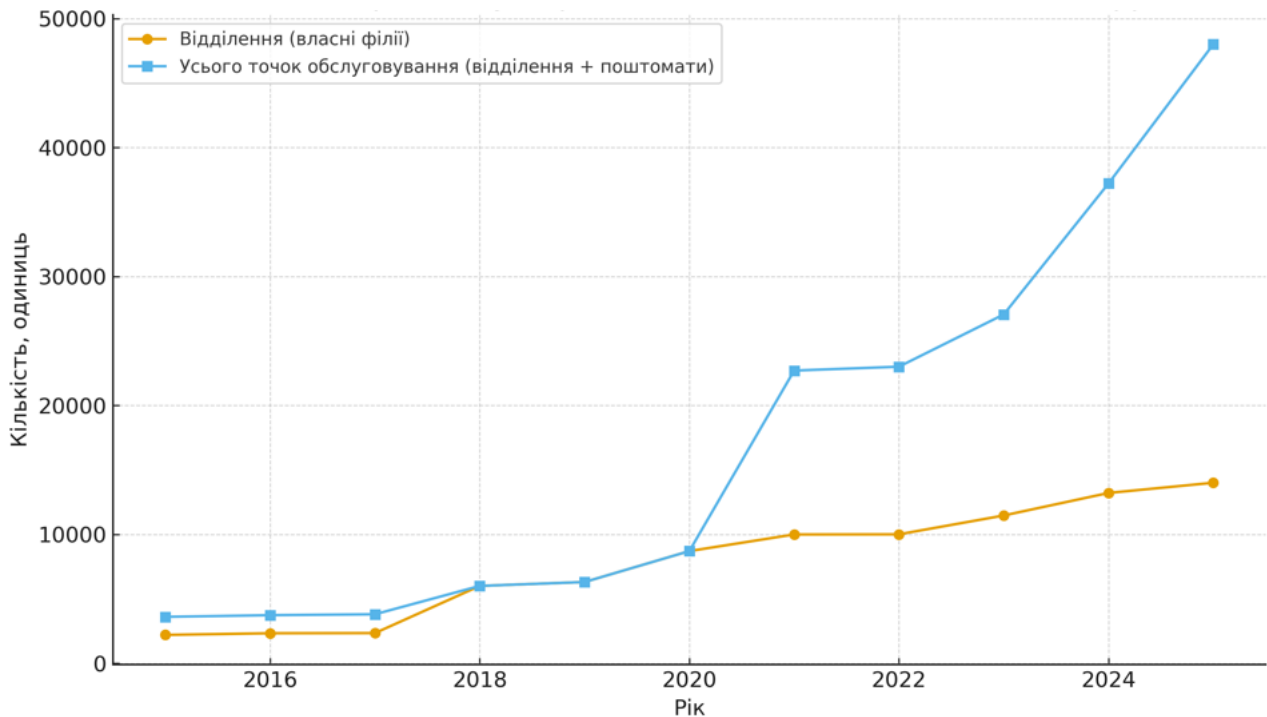


Рисунок 2.2 – Динаміка розвитку мережі ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2024 роки

Рис. 2.2 демонструє стрімке зростання мережі відділень та поштоматів за період 2020-2024 роки, яка майже досягла 50-ти тисяч точок обслуговування.

Далі за допомогою таблиці 2.2 проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства.

Дані аналітичної таблиці свідчать, що чистий дохід компанії значно збільшився у 2023 році (плюс 54% порівняно з 2022 роком), що свідчить про активний розвиток сервісів, зокрема збільшення частки e-commerce та фінансових послуг. У 2024 році приріст доходу сповільнився до 22,8%, що може бути пов'язано з насиченням ринку, корекцією тарифної політики або загальною макроекономічною ситуацією.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 - 2022	2024- 2023	2023 /2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	23 687 034	36 468 879	44 779 857	12 781 845	8 310 978	53,96	22.79
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19 276 532	28 625 037	35 284 709	9 348 505	6 659 672	48.50	23.27
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	6 840 742	9 327 238	14 269 099	2 486 496	4 941 861	36.34	52,98
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	3 435 729	4 332 452	7 037 517	896 725	2 705 065	26,1	62,43
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	33 795	32 944	34 106	-851	1 162	-2,5	3,52
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	5 345 909	8 491 614	10 085 098	3 145 705	1 593 475	58,84	18,76
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/о собу	13 182	21 480	24 642	8 298	3 162	62.95	14.72
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/ особ	701	1 107	1 313	406	206	57.94	18.61
Фондоозброєність	тис. грн./ особ	0,202	0,283	0,418	0,081	0.135	39.87	47.77
Фондовіддача	грн/ грн	3,5	3,9	3,2	0.4	-0.7	12.92	-19.74
Фондомісткість	грн	0,3	0,25	0,32	-0.05	0.07	- 11.44	24.59
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,81	0,785	0,788	-0.029	0.003	-3.55	0.39
Рентабельність діяльності	%	9,01	10,8	5,6	1.79	-5.2	20.64	-48.57
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	2 135 960	3 967 156	25 05 331	1 831 196	-1 461 825	85,73	-36.85

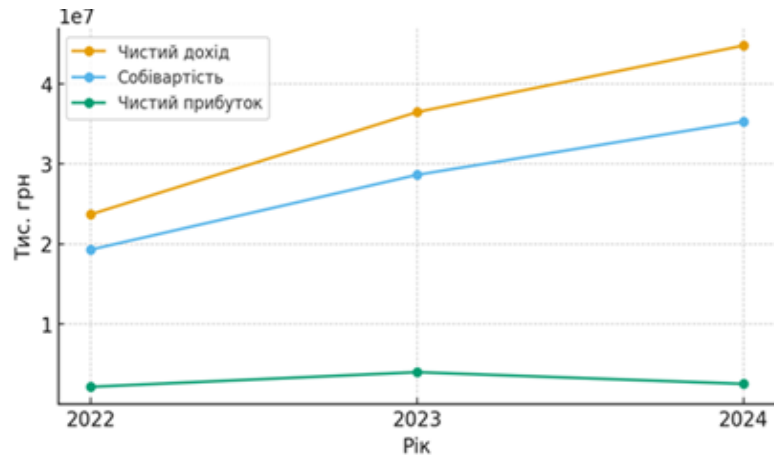


Рис. 2.3 – Динаміка чистого доходу, собівартості і чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр

Структура формування чистого доходу підприємства наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура формування доходу підприємства

Вид доходу	2023		2024	
	тис.грн	%	тис.грн	%
Дохід від реалізації послуг доставки	36 773 639	84,20	45 749 122	84,33
Дохід від реалізації фінансових послуг	6 624 372	15,16	8 160 033	15,04
Реалізація товарів	228 636	0,52	301 767	0,55
Роялті	43 994	0,1	36 365	0,06
Всього	43 670 641	100	54 247 287	100

Як бачимо із наведених у таблиці 2.3 даних, у 2024 році зросла абсолютна і відносна частка доходів від реалізації послуг доставки та фінансових послуг. Це позитивний сигнал щодо диверсифікації джерел доходу та посилення позицій у сегменті e-commerce та фінтех-послуг.

Собівартість реалізованої продукції зростає за досліджуваний період майже у двічі. Основними причинами є: зростання витрат на оплату праці, автопослуги та винагороду партнерам. Це свідчить про масштабування операцій та одночасне зростання витратної частини бізнесу: розширення мережі, збільшення кількості доставок, інфляційний тиск та підвищення зарплат персоналу.

Структура собівартості реалізованої продукції наведена у таблиці 2.4 та рис. 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура формування собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта»

Стаття витрат	2023		2024	
	тис.грн	%	тис.грн	%
Зарплата та пов'язані з нею витрати	10 157 870	32,25	12 616 430	0,31
Автопослуги	6 143 585	19,5	8 779 201	21,9
Винагорода партнерам	5 838 205	18,53	7 126 405	16,5
Амортизація	2 305 127	7,32	3 177 632	7,91
Матеріальні витрати та паливо	3 582 436	11,37	2 808 376	6,99
Еквайринг	948 043	3,01	1 301 279	3,24
Компенсація комунальних витрат	541 892	1,72	807 159	2,01
Обслуговування та ремонт основних засобів	618 052	1,96	794 645	1,98
Оренда	252 326	8,01	418 656	1,04
Авіапослуги	-	-	351 022	0,87
Послуги аутсорсингу	140 497	0,45	323 161	0,8
Послуги зв'язку	168 348	0,5	222 787	0,56
Послуги обрешетування	151 233	0,48	171 287	0,42
Витрати на відсотки	9 197	0,03	41 062	0,10
Інші витрати	637 696	2,03	1 191 152	2,97
Всього	31 494 507	100	40 130 254	100



Рисунок 2.4 – Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта»

Як бачимо, зростання питомої ваги заробітної плати і автопослуг у загальній собівартості вказує на кадрово-транспортні витрати як ключові статті у собівартості реалізованої продукції. Зниження питомої ваги матеріальних витрат та палива у 2024 може бути зумовлене зміною постачальницької структури або циклічними факторами.

Середньомісячна зарплата виросла, продуктивність праці теж зросла у 2023–2024 роках, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Однак рентабельність впала у 2024, отже приріст продуктивності покриває не всі додаткові витрати (рис. 2.5).

При цьому рентабельність за досліджуваний період показує коливання: 2023 рік – суттєве покращення рентабельності через швидке зростання виручки від реалізації; 2024 рік – зниження рентабельності порівняно із 2023 (через значне зростання собівартості та витрат), що сигналізує про потребу оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.



Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати, продуктивності та рентабельності діяльності

Що стосується показників ефективності використання основних фондів, то попри модернізацію основних фондів, фондovіддача знизилась внаслідок збільшення капіталовкладень, які ще не дали повної віддачі.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються на рівні 0,81– 0,79 грн/1 грн доходу, це свідчить, що для підвищення рентабельності потрібна оптимізація витрат.

Отже, за результатами аналізу можемо зробити висновок, що масштабування мережі призвело до зростання чистого доходу на 23-54% за досліджуваній період. 2023 р. був найуспішнішим за фінансовими показниками.

У 2024 році спостерігається зниження рентабельності через підвищення витрат на заробітну плату, автопослуги та партнерські винагороди при помірному зростанні доходів. Також чистий прибуток скоротився у 2024 до 2,5 млрд. грн, порівняно із 3,97 млрд. грн у 2023.

Позитивними чинниками є підвищення продуктивності праці (плюс 18–58% відповідно у 2023 та 2024 роках), а також інвестиції у основні фонди, що сприяють цифровізації процесів.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

За допомогою аналітичної таблиці 2.5 проаналізуємо основні фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки.

За даними, наведеними у таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що у 2022-2023 компанія показала стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції (плюс 54%) та ще більш виражене зростання чистого прибутку (плюс 85%). Таке зростання відбулося за рахунок масштабування діяльності.

За період 2023-2024 чистий дохід продовжував зростає (плюс 22,8%), але чистий прибуток знизився на 37%. Основна причина погіршення фінансового результату полягала у зростанні витрат (особливо фонду оплати праці, автопослуги, винагороди партнерам, адміністративні витрати, фінансові витрати тощо), а також збільшення інвестицій у основні фонди, які ще не дали повної віддачі.

У 2024 році фонд оплати праці збільшився суттєво; адміністративні та інші операційні витрати також різко зросли (адміністративні витрати у 2024 році майже вдвічі більші порівняно з 2023 роком).

Значне зростання адміністративних витрат у 2024 пов'язане із зростанням витрат на оренду, ІТ- послуги, рекрутинг, безпеку тощо).

Фінансові витрати також значно зросли у 2024 році (з 1,248 млн. грн до 2034 млн грн), що додатково вплинуло на скорочення прибутку. Причинами зростання фінансових витрат стали більші відсотки по позиках та кредитах, а також курсові різниці.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне		Відносне відхилення, %	
					відхилення (+/-)		2023 /2022	2024/ 2023
		2022	2023	2024	2023 - 2022	2024- 2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	23 687 034	36 468 879	44 779 857	12 781 845	8 310 978	53,96	22.79
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19 276 532	28 625 037	35 284 709	9 348505	6 659 672	48.50	23.27
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	4 410 502	7 843 842	9 495 148	3 433 340	1 651 306	77,84	21,05
Інші операційні доходи	тис. грн	826 191	581 274	785 654	-244917	204 380	-29,65	35,16
Адміністративні витрати	тис. грн	1 673 172	2 298 829	4 209 338	625 657	1 910 509	37,39	у 2,5 р
Витрати на збут	тис. грн	439 130	8562 82	908 227	417 152	51 945	94,9	6,06
Інші операційні витрати	тис. грн	593 974	774 662	755 247	180 688	-19 415	30,42	-2,57
Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	2 530 417	3 808 343	4 407 990	1 277 926	599 647	50,50	15,75
Фінансові доходи	тис. грн	1 138 698	2 706 514	2 953 039	1 567 816	246 525	у 2,3 р	9,1
Фінансові витрати	тис. грн	887 690	12 48 217	2 034 444	360 527	786 227	40,61	62,9
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	2 390 352	4 438 175	2 836 637	2 047 823	-1 601 538	85,67	-36.09
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	2 135 960	3 967 156	2 505 331	1 831 196	-1 461 825	85,73	-36.85

Валовий прибуток у 2023–2024 тримається на рівні 21% – це означає, що базова маржинальність послуг збереглася, а основні проблеми криються в операційних і фінансових витратах.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» успішно масштабувалася 2022–2023, що підтверджується стрімким зростанням чистого доходу та прибутку.

Проблема 2024 полягає у тому, що витратна сторона «перекрила» приріст прибутковості. Ріст фонду оплати праці, адміністративних і фінансових витрат призвів до падіння чистої рентабельності майже вдвічі (з 10,9% до 5,6%).

Короткострокове падіння маржинальності діяльності може обмежити фінансові можливості для подальшої експансії без залучення капіталу. Фінансова стійкість залишається високою, проте компанія потребує стабілізації прибутковості.

Головний фокус на найближчу перспективу в управлінні має бути спрямований на оптимізацію собівартості, контроль фінансових витрат та підвищення ефективності капіталовкладень.

2.4 Аналіз ефективності кадрової політики підприємства

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів в Компанії затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом Компанії [10].

Система та структура оплати праці в Компанії визначаються Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання. Положення про преміювання

регламентує процес матеріального стимулювання працівників підприємства за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, покращення показників підприємства, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно, щоквартально та за підсумками роботи за рік в межах фонду заробітної плати.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. У Компанії діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників [10].

Ефективність кадрової політики підприємства – це багатовимірне поняття, яке охоплює як результативність управління персоналом, так і його вплив на фінансово-економічні результати діяльності.

Найбільш інформативними для оцінки ефективності кадрової політики досліджуваного підприємства будуть такі показники: динаміка середньооблікової чисельності персоналу; динаміка продуктивності праці; середня заробітна плата; співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці; частка фонду оплати праці у витратах; чистий дохід у розрахунку на одного працівника; прибуток на одного працівника; фондоозброєність праці. Показники та орієнтовну нормативну тенденцію наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності кадрової політики підприємства

№	Показник	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Орієнтовний норматив / тенденція	Характеристика показника
1	Середньооблікова чисельність персоналу	Звітна кількість працівників за період	осіб	-	Відображає кадровий потенціал підприємства
2	Продуктивність праці	Обсяг реалізованої продукції (дохід) ÷ середньооблікова чисельність	тис. грн / особу	↑ (зростання)	Визначає ефективність використання трудового потенціалу
3	Середня заробітна плата	Фонд оплати праці ÷ середньооблікова чисельність ÷ 12	грн / міс	-	Характеризує рівень матеріального стимулювання
4	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і зарплати	$T_{\text{прод}} / T_{\text{зарп}}$	коєф.	> 1	Свідчить про випереджаюче зростання ефективності
5	Частка фонду оплати праці у витратах	$(\text{ФОП} \div \text{собівартість}) \times 100\%$	%	≤ 25–35 %	Відображає трудомісткість продукції
6	Виручка на одного працівника	Чистий дохід ÷ середньооблікова чисельність	тис. грн / особу	↑	Комплексний індикатор ефективності персоналу
7	Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток ÷ середньооблікова чисельність	тис. грн / особу	↑	Характеризує кінцеву результативність праці
8	Фондоозброєність праці	Середньорічна вартість основних фондів ÷ чисельність персоналу	тис. грн / особу	↑	Відображає технічну оснащеність праці

У таблиці 2.7 наведено динаміку показників, що відображають ефективність кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	33 795	32 944	34 106	-2,5 %	+3,5 %
Продуктивність праці, тис грн/особу	701	1 107	1 313	+57,9 %	+18,6 %
Фонд оплати праці, тис. грн	5 345 909	8 491 614	10 085 098	+58,8 %	+18,8 %
Середня заробітна плата, грн	13 182	21 480	24 642	+62,9 %	+14,7 %
Частка фонду оплати праці у витратах, %	27,7	29,66	28,6	+7,07%	-3,6%
Виручка на одного працівника, тис. грн / особу	700,9	1106,9	1312,9	+57,9%	+18,6%
Прибуток на одного працівника, тис. грн / особу	63,2	120,42	73,45	+90,5%	-39,1%
Фондоозброєність праці, тис. грн / особу	0,202	0,283	0,418	+40,1%	+47,7%

Дані, наведені у таблиці 2.7 дозволяють зробити наступні висновки. У 2023 р. У 2023 році спостерігається зменшення чисельності персоналу на 2,5%, що може свідчити про оптимізацію штату або скорочення у неефективних підрозділах. У 2024 р. чисельність персоналу зросла на 3,5%, що, ймовірно, пов'язано з розширенням мережі відділень і збільшенням обсягу перевезень.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається постійне зростання продуктивності праці з 701 → 1 107 → 1 313 тис грн/особу (плюс 57,9% і плюс 18,6%), що, позитивний результат. Темпи росту продуктивності майже збігаються з темпами росту чистого доходу, що вказує на збалансованість кадрової політики і стратегії розвитку компанії.

Фонд оплати праці зріс на 58,8% у 2023 році та 18,8% у 2024 році, а заробітна плата – на 62,9% і 14,7% відповідно. Це зростання випереджає інфляційні тренди й демонструє, що підприємство активно інвестує в персонал.

Однак надто швидке підвищення заробітних плат може негативно вплинути на показники прибутковості.

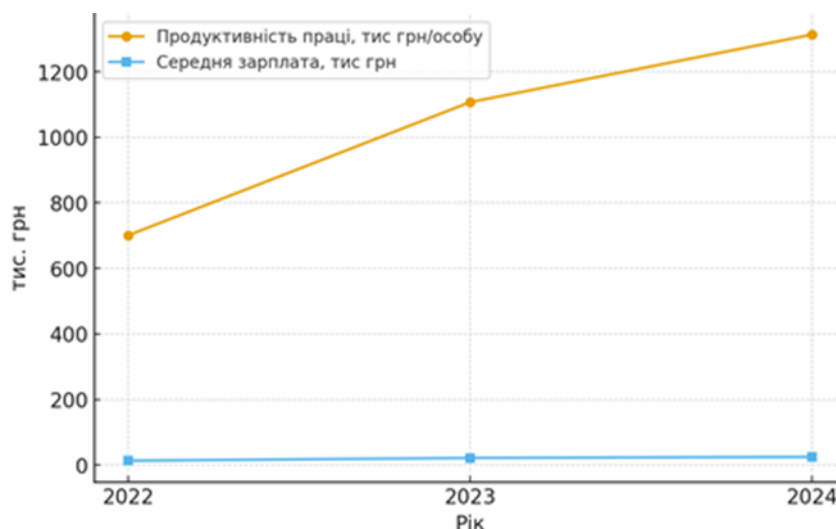


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності та оплати праці у ТОВ «Нова Пошта» 2022-2024 рр

Збільшення частки фонду оплати праці з 27,7% до 29,66% у 2023 р. свідчить про підвищення трудомісткості; у 2024 р. показник дещо зменшився до 28,6%, що є ознакою початку оптимізації витрат (рис. 2.7). Отже, в загальному тенденція контрольована, однак важливо не допустити перевищення 30–32% у майбутньому, щоб не знижувати прибутковість.



Рисунок 2.7 – Питома вага витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції

Виручка на одного працівника збільшилася з 700,9 до 1 312,9 тис грн (плюс 87%), що свідчить про зростання ефективності використання персоналу компанії.

Проте прибуток на 1 працівника після зростання у 2023 р. до 120,4 тис грн знизився до 73,45 тис грн у 2024 р. (мінус 39%).



Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку у розрахунку на 1-го працівника

Отже, попри збільшення обсягу робіт, прибуток скоротився за рахунок того, що зростання витрат випередило приріст результату діяльності.

Що стосується показника фондоозброєності праці, то безперервне підвищення (0,202 → 0,418 тис грн/особу, майже вдвічі) демонструє інтенсивну інвестиційну політику щодо оновлення обладнання, автопарку, ІТ-інфраструктури. Компанія модернізує технологічну базу праці, що створює потенціал для подальшого зростання продуктивності.

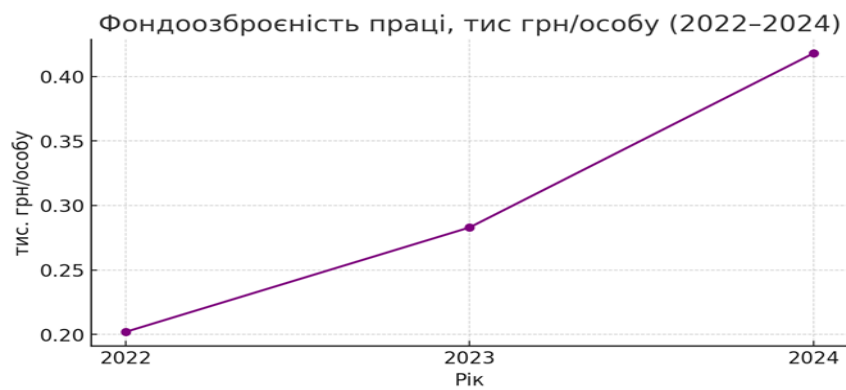


Рисунок 2.9 – Динаміка показника фондоозброєність праці у ТОВ «Нова Пошта»

В загальному, ефективність кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. можна визнати високою. Продуктивність праці та фондоозброєність зростають, заробітна плата підвищується, стабільність колективу зберігається. 2023 рік став піковим, оскільки демонструє максимальні темпи росту доходів, прибутків і заробітних плат. Проте у 2024 р. спостерігається зменшення прибутку на одного працівника, що сигналізує про зростання витратної частини.

Баланс між продуктивністю і оплатою праці потребує постійного контролю, оскільки, якщо темпи зростання заробітних плат перевищують зростання ефективності – це знижує рентабельність діяльності.

Інвестиції в основні засоби (зростання фондоозброєності) створюють базу для подальшого довгострокового зростання, однак поки їх ефект реалізується не повністю.

Отже, для підвищення ефективності кадрової політики у 2025 р. доцільно: розвивати систему мотивації за результатами (KPI); автоматизувати HR-аналітику (відстеження продуктивності, плинності, навантаження); посилити зв'язок між навчанням і зростанням ефективності; оптимізувати чисельність допоміжного персоналу при розширенні логістичної мережі.

2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Нова Пошта» – лідер українського ринку експрес-доставки з широко розвиненою мережею відділень і поштоматів, сильним брендом і високою клієнтською лояльністю; проте компанія наразі стикається зі значним тиском витрат і потребує операційної оптимізації для відновлення маржі.

Розпочнемо аналіз стратегічної позиції досліджуваного підприємства зі SWOT-аналізу (таблиця 2.8).

За результатами проведеного SWOT аналізу можемо зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» має високу впізнаваність та володіє значною часткою ринку, занепокоєння викликає той факт, що при позитивних темпах зростання доходів, відбувається зниження прибутку. Це може бути через високі операційні витрати, інфляцію, витрати на логістику, енергію, матеріали, зарплати, витрати на безпеку в умовах війни.

Основними ризиками зовнішнього середовища є війна, значні перебої в логістиці, ризики руйнувань інфраструктури, політичні та законодавчі зміни.

Таблиця 2.8 - SWOT аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Домінуюче положення на ринку експрес-доставки в Україні — велика кількість відправлень, широка мережа. ▪ Велика кількість відділень / пунктів видачі, широка географічна присутність, доступність. ▪ Високий рівень лояльності клієнтів, добре відомий бренд. ▪ Інвестиції в інновації, технології та розширення мережі відділень / пунктів видачі. ▪ Зростання обсягів відправлень навіть в умовах війни. ▪ Гнучкість бізнесу та адаптивність до змін. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прибутковість зменшується, навіть при зростанні доходів (падіння чистого прибутку, високі операційні витрати). ▪ Залежність від умов війни / режиму обмежень, пошкодження логістичної інфраструктури, збої в доставці. ▪ Нестача робочої сили через мобілізацію / конкуренцію за працівників, зокрема з підприємствами з повним звільненням від призову. ▪ Деякі відділення мають нерівну якість обслуговування; не всюди стандарт сервісу є однаковим. ▪ Зростання витрат: на логістику, модернізацію, підвищення безпеки / страхування, електроенергію та інші.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подальше розширення спектру послуг: міжнародна доставка / Nova Global; e-commerce інтеграція; додаткові логістичні сервіси. ▪ Залучення іноземних інвестицій; партнерства; кредитні програми / гранти на модернізацію та інновації. ▪ Оптимізація процесів, підвищення ефективності (діджиталізація, автоматизація сортування та маршрутизації) ▪ Розвиток екологічних та соціальних ініціатив – це може підсилювати бренд, залучати клієнтів і партнерів. ▪ Можливість використати потреби гуманітарної логістики для зміцнення репутації та нових форм співпраці. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ескалація бойових дій / руйнування логістичної інфраструктури (доріг, мостів, терміналів тощо) можуть стримувати доставку. ▪ Конкуренція з боку інших логістичних/кур'єрських служб (внутрішніх і міжнародних) – за ціною, якістю, швидкістю. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростання витрат на енергоносії, паливо, логістику та матеріали; інфляція; зміна курсу валюти. ▪ Регуляторні ризики, податкові зміни, правове середовище (в умовах війни та відновлення країни). ▪ Проблеми з робочою силою через мобілізацію, демографічні зміни, дефіцит кваліфікованих кадрів.

Що стосується кадрової політики підприємства, то основними загрозами є подальша мобілізація, конкуренція за працівників, питання безпеки тощо.

Ще одним інструментом стратегічного аналізу компанії є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище, у якому функціонує компанія, та визначити можливості й загрози для її стратегічного розвитку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - PEST аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Чинники	Вплив чиннику на діяльність ТОВ «Нова Пошта»
Політичні (Political)	<i>Стабільність політичного середовища:</i> війна в Україні та політична нестабільність створюють ризики для логістичних маршрутів, але водночас стимулюють розвиток внутрішнього ринку доставки.
	<i>Державне регулювання поштової діяльності:</i> посилення контролю за поштовими відправленнями, митні обмеження, нові правила імпорту/експорту впливають на міжнародну діяльність компанії.
	<i>Підтримка цифровізації:</i> урядові ініціативи з розвитку електронних сервісів (Дія, електронна комерція) створюють можливості для інтеграції інновацій у сфері логістики.
	<i>Євроінтеграційні процеси:</i> гармонізація українського законодавства з нормами ЄС відкриває нові ринки для компанії.
Економічні (Economic)	<i>Інфляція та девальвація гривні:</i> впливають на купівельну спроможність споживачів і собівартість послуг.
	<i>Зростання електронної комерції:</i> активний розвиток онлайн-торгівлі в Україні стимулює попит на швидку та надійну доставку.
	<i>Інвестиційний клімат:</i> обмежені інвестиції через війну, але «Нова пошта» зберігає прибутковість і продовжує експансію за кордон (Польща, Литва, Чехія, Нідерланди тощо).
	<i>Вартість енергоносіїв і палива:</i> впливає на логістичні витрати, особливо у сфері транспортування.
Соціальні (Social)	<i>Зміна споживчих звичок:</i> онлайн-торгівля зростає, люди очікують швидкої доставки, гнучкості з пунктами видачі чи поштоматами.
	<i>Соціальна відповідальність бізнесу:</i> компанія активно бере участь у волонтерських ініціативах, підтримує армію та громади, що підвищує рівень довіри до бренду.
	<i>Кадрові виклики:</i> мобілізація, міграція робочої сили за кордон створює дефіцит персоналу, що стимулює автоматизацію процесів.
	<i>Цінність часу:</i> споживачі очікують максимальної швидкості та зручності послуг, що визначає пріоритети у розвитку компанії.
Технологічні (Technological)	<i>Автоматизація логістичних процесів:</i> впровадження сортувальних терміналів, дронів, роботів та систем трекінгу підвищує ефективність.
	<i>IT-інновації:</i> розвиток власних цифрових сервісів («Нова пошта» застосунок, поштомати, штучний інтелект для маршрутизації доставок).
	<i>Кібербезпека:</i> зростання ризиків кіберзагроз через цифровізацію бізнес-процесів.
	<i>Зелена логістика:</i> інвестиції у електромобілі, енергоощадні термінали та екологічну упаковку формують позитивний імідж бренду.

Таким чином, проведений нами PEST-аналіз показує, що «Нова пошта» функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Ключовими

можливостями є цифровізація, зростання електронної комерції та міжнародна експансія, тоді як основними загрозами залишаються політична нестабільність, інфляційні процеси та ризики безпеки. Компанія демонструє високу адаптивність, впроваджуючи інновації та орієнтуючись на потреби клієнтів.

Отже, стратегічна позиція ТОВ «Нова Пошта» є міцною, проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству необхідно збалансувати динамічне зростання з фінансовою стабільністю, технологічними інноваціями та ефективним управлінням людським капіталом.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок, що підприємство зберігає лідируючі позиції на ринку експрес-доставки України, характеризується стабільним зростанням обсягів реалізації та розширенням географії послуг.

За досліджуваній період підприємство демонструє стабільну тенденцію зростання чистого доходу від реалізації послуг, що свідчить про ефективне масштабування бізнесу. Разом із тим, темпи росту чистого прибутку сповільнюються, що пов'язано зі зростанням собівартості послуг, підвищенням енергетичних і логістичних витрат, а також впливом зовнішніх макроекономічних факторів. Аналіз фінансових коефіцієнтів показав, що рівень рентабельності продажів знижується, що потребує посилення контролю за витратами та підвищення операційної ефективності.

Ключовими статтями зростання витрат стали заробітна плата та пов'язані з нею виплати, автопослуги, винагорода партнерам, що суттєво вплинуло на прибуток у 2024 році.

При цьому позитивними тенденціями є підвищення продуктивності праці, зростання середньомісячної заробітної плати, покращення фондоозброєності та

інвестиції у основні фонди задля цифровізації процесів. Це свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на інноваційний розвиток і технологічне вдосконалення.

Витрати на 1 грн доходу залишаються на рівні 0,78 – 0,81 грн. Ця стабільність показника разом зі зниженням рентабельності вказує на зростання операційних та адміністративних витрат, а не лише на зміну прибутковості.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами компанії є висока впізнаваність бренду, довіра клієнтів, широка мережа логістичної інфраструктури, а також інноваційний потенціал. Основні слабкі сторони — зниження рентабельності, залежність від паливно-енергетичних ресурсів та кадрові проблеми.

Результати PEST-аналізу засвідчили, що зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності: політична нестабільність, військові дії, інфляційні процеси та валютні коливання створюють ризики для фінансової стійкості. Водночас можливості полягають у розширенні міжнародної присутності, розвитку електронної комерції, автоматизації логістики, екологізації транспорту та цифровій трансформації.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Обґрунтування напрямів розвитку кадрової політики підприємства

Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – її кадрова політика, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів. Головна мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [11].

Кадрова політика набуває все більш важливого значення як фактор підвищення конкурентної спроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямована на формування гнучкої, висококваліфікованої та мотивованої команди, здатної забезпечити інноваційний розвиток компанії в умовах воєнної та повоєнної економіки.

Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» дозволив нам визначити чотири пріоритетні напрями її розвитку (рис. 3.1).

Розглянемо більш детально та обґрунтуємо наведені напрями.

Перший напрямок стосується удосконалення системи мотивації на засадах ключових показників ефективності (КПІ). Фонд оплати праці ТОВ «Нова Пошта» становить понад третину усіх витрат підприємства, тому система винагороди має бути максимально орієнтованою на результат. З цією метою пропонується впровадити:

- гнучку систему КРІ для різних категорій персоналу (кур'єри, оператори, логісти, менеджери).
- поєднання фінансової мотивації (премії, бонуси) з нематеріальною (гнучкий графік, кар'єрні можливості, навчання).
- запровадження gamification КРІ: рейтинги кращих відділень/кур'єрів із додатковими бонусами.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрями розвитку кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Доцільно запровадити КРІ-систему оцінювання ефективності працівників, орієнтовану на фінансові результати (виручка, прибуток, собівартість) та

нефінансові показники (швидкість обслуговування, якість сервісу, кількість рекламаций).

Не менш важливою є роль нематеріальної мотивації: забезпечення працівників соціальними гарантіями, медичним страхуванням, корпоративним навчанням, можливостями кар'єрного зростання та участю у внутрішніх програмах розвитку.

Очікуваний результат від цих заходів – зниження частки витрат на оплату праці у собівартості з 31% до 27% протягом двох років через оптимізацію чисельності та впровадження KPI.

Другий напрямок, пов'язаний із навчанням і розвитком персоналу. Зростання фондоозброєності та цифровізація бізнес-процесів висувають нові вимоги до кваліфікації персоналу. Тому важливою складовою кадрової політики має стати підготовка кадрів нового покоління, здатних працювати з автоматизованими системами управління, цифровими платформами та аналітичними інструментами.

Цей напрямок розвитку кадрової політики передбачає регулярні залучення працівників до онлайн- і офлайн-курсів з логістики, сервісу, продажів, управління, а також майстер класів і тренінгів з клієнтського сервісу. Окрім цього доцільним вбачаємо запровадити навчання керівників середньої ланки сучасним методам Agile-управління, тайм-менеджменту, командоутворенню тощо.

Ще одним важливим напрямом розвитку кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» є управління продуктивністю праці. З метою забезпечення ефективного використання трудових ресурсів доцільно здійснити функціональний аудит персоналу з метою виявлення надлишкових або дублюючих функцій, особливо в адміністративно-управлінській ланці. Окрім того слід запровадити HR-аналітику задля відстеження плинності кадрів, продуктивності, причин звільнень тощо.

Для підвищення продуктивності праці рекомендовано активніше використовувати внутрішню мобільність персоналу, що дасть змогу

раціональніше розподіляти кадри між регіонами залежно від навантаження. Для працівників офісного сегмента доцільно впровадити гнучкі графіки роботи та дистанційні формати, що зменшить непрямі витрати на утримання адміністративного персоналу.

Заключним напрямом розвитку кадрової політики досліджуваного підприємства ми вбачаємо розвиток кар'єри та утримання талантів.

З огляду на значну чисельність персоналу, важливою передумовою підвищення ефективності кадрової політики є впровадження єдиної HRM-системи (Human Resource Management System). Вона забезпечить автоматизований облік персоналу, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, оцінку результативності, виявлення кращих працівників для формування кадрового резерву.

Рекомендовано інтегрувати HRM-платформу з фінансово-аналітичними модулями, що дасть змогу відстежувати вплив кадрових рішень на фінансові результати підприємства та рентабельність окремих підрозділів. Використання HR-аналітики для прогнозування потреб у кадрах дозволить своєчасно реагувати на сезонні коливання попиту та оптимізувати процес кар'єрного просування та найму персоналу.

В умовах воєнного стану та зростання соціального навантаження на бізнес важливо, щоб кадрова політика «Нової Пошти» зберігала соціальний характер.

У підсумку варто зазначити, що кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, формування високопрофесійної, мотивованої та соціально захищеної команди.

ТОВ «Нова пошта» може підвищити ефективність кадрової політики, якщо поєднає КРІ та аналітику, навчання й розвиток, а також прозоре кар'єрне зростання. Це дозволить знизити плинність кадрів, підвищити лояльність працівників і якість обслуговування клієнтів.

3.2 Удосконалення системи мотивації на засадах ключових показників ефективності (КРІ)

Фонд оплати праці ТОВ «Нова Пошта» становить понад третину усіх витрат підприємства, тому система винагороди має бути максимально орієнтованою на результат.

Аналіз діяльності підприємства показав, що у 2024 р. при зростанні обсягів реалізації (плюс 22,8%) спостерігалось зниження чистого прибутку (мінус 36,9%), а прибуток на одного працівника скоротився з 120,4 до 73,4 тис. грн. Це свідчить про недостатню результативність системи мотивації, коли підвищення фонду оплати праці (плюс 18,8%) не супроводжується відповідним приростом фінансових результатів. У цих умовах необхідним є посилення результативності кадрової політики та приведення її у відповідність до стратегічних цілей підприємства.

Важливою умовою підвищення результативності є перехід від традиційної оцінки праці до системи управління за цілями (Management by Objectives) із використанням ключових показників ефективності – КРІ (Key Performance Indicators).

З цією метою пропонується впровадити систему мотивації, яка буде базуватися на ключових показниках ефективності (КРІ). КРІ-система мотивації є інструментом, який дозволяє :

- узгодити особисті цілі працівників із стратегічними завданнями компанії;
- підвищити прозорість та об'єктивність оцінки результатів праці;
- пов'язати рівень винагороди з досягненням конкретних кількісних і якісних показників;

– стимулювати підрозділи до підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витрат.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно сформувати багаторівневу систему КРІ, диференційовану за категоріями працівників: лінійний персонал, адміністративний персонал, менеджмент середньої та вищої ланки.

Для кожного рівня персоналу мета, показники КРІ та мотиваційний механізм будуть принципово відрізнятися (табл. 3.1), але мають бути обов'язково пов'язані із стратегічними управлінськими цілями.

Для результативного застосування КРІ доцільно реалізувати такі етапи:

1) Аналіз стратегічних цілей компанії. Необхідно визначити ключові напрями (ефективність, клієнтська орієнтація, інновації, якість сервісу).

2) Декомпозиція цілей. Вона передбачає трансформацію загальних стратегічних завдань у вимірювані показники для кожного підрозділу.

3) Визначення вагомості КРІ. Для запобігання формалізму слід визначати коефіцієнти важливості (наприклад: фінансові КРІ – 40%, якісні – 30%, інноваційні – 30%).

4) Регулярний моніторинг. Слід здійснювати щомісячний перегляд виконання показників із публічним обговоренням результатів.

5) Зв'язок із системою оплати праці. Преміальна частина має прямо залежати від досягнення КРІ (наприклад, виконання на 90–100% = 1,0 коеф.; 70–89% = 0,75 коеф.; <70% = без премії).

Далі на підставі зазначеного підходу розрахуємо заробітну плату на прикладі різних категорій персоналу ТОВ «Нова Пошта»: кур'єр, оператор відділення, менеджер з логістики (таблиця 3.2).

Таблиця 3.1 – Рекомендована для ТОВ «Нова Пошта» рівнева система ключових показників ефективності (КПІ)

Категорія персоналу	Мета впровадження КПІ	Перелік КПІ	Мотиваційний механізм
Лінійний персонал (кур'єри, оператори)	Основна мета - підвищення продуктивності, швидкості та якості обслуговування клієнтів.	<ul style="list-style-type: none"> - середня кількість оброблених/доставлених відправлень на зміну; - вчасність доставки (% доставок у межах графіка); - рівень задоволеності клієнтів (за опитуваннями); - витрати пального / кілометр пробігу; - швидкість обслуговування клієнта; - точність оформлення відправлень (% без помилок); - продаж додаткових послуг (страхування, пакування) 	30–40% місячної премії нараховується залежно від досягнення цих КПІ, при чому пріоритет надається якісним показникам (без помилок і затримок).
Адміністративний персонал	Мета - забезпечення ефективності управлінських процесів, зниження витрат та дотримання термінів виконання завдань.	<ul style="list-style-type: none"> - зниження адміністративних витрат (% до попереднього кварталу); - своєчасність підготовки звітності (100% у встановлені терміни); - реалізація планів цифровізації та оптимізації процесів; - рівень плинності кадрів у підрозділі (<10% на рік). 	25–30% квартальної премії залежить від досягнення показників ефективності департаменту
Менеджмент середньої та вищої ланки	Мета - підвищення прибутковості, рентабельності та задоволеності клієнтів.	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток на одного працівника (ціль — не нижче 90 тис. грн/особу); - коефіцієнт операційної рентабельності (рівень не менше 8%); - зниження частки витрат на оплату праці у собівартості на 2–3 п.п. протягом року; - приріст індексу задоволеності клієнтів (NPS > 80%). 	40–50% бонусів управлінців має формуватися залежно від досягнення стратегічних КПІ, зокрема фінансових.

Таблиця 3.2 – Розрахунок заробітної плати на засадах КРІ для окремих категорій працівників ТОВ «Нова Пошта»

Працівник	Ключові КРІ	Приклад розрахунку	Розрахунок загального КРІ	Розрахунок заробітної плати
Кур'єр	Кількість доставлених відправлень на день (норма – 80)	Доставлено 1 600 посилок при нормі 1 500 → КРІ = $1\ 600 / 1\ 500 \times 100\% = 106,7\%$.	Загальний КРІ (ваги: 40% + 30% + 20% + 10%): = $106,7\% \times 0,4 + 95\% \times 0,3 + 92\% \times 0,2 + 95\% \times 0,1 = 99,9\%$ (дуже добре)	Загальний КРІ = 99,9% → входить у діапазон 90–100%. Базова зарплата = 15 000 грн. Премія = $15\ 000 \times 20\% = 3\ 000$ грн. Загальна заробітна плата = 18 000 грн
	Вчасність доставки (% доставок у межах графіка)	Вчасно доставлено 1 520 із 1 600 → КРІ = $1\ 520 / 1\ 600 \times 100\% = 95\%$.		
	Рівень задоволеності клієнтів (за опитуваннями)	Середня оцінка клієнтів – 4,6/5 = 92%.		
	Витрати пального / кілометр пробігу	Витрати пального перевищили норму на 5% → КРІ = 95%.		
Оператор відділення	Швидкість обслуговування клієнта (норма – 4 хв)	Середній час обслуговування – 3,8 хв → КРІ = $4 / 3,8 \times 100\% = 105,3\%$.	Загальний КРІ (ваги: 40% + 40% + 20%): = $105,3\% \times 0,4 + 98,8\% \times 0,4 + 90\% \times 0,2 = 99,6\%$.	Загальний КРІ = 99,6% → діапазон 90–100%. Базова зарплата = 14 000 грн. Премія = $14\ 000 \times 20\% = 2\ 800$ грн. Загальна заробітна плата = 16 800 грн.
	Точність оформлення відправлень (% без помилок)	Оформлено 1 200 відправлень, із них 15 з помилками → КРІ = $(1\ 200 - 15) / 1\ 200 \times 100\% = 98,8\%$		
	Продаж додаткових послуг (страхування, пакування)	План продажу додаткових послуг – 300, виконано 270 → КРІ = $270 / 300 \times 100\% = 90\%$.		
Менеджер з логістики	Своєчасність відправлення рейсів (% згідно з графіком)	480 рейсів, із них 470 вчасно → КРІ = $470 / 480 \times 100\% = 97,9\%$	Загальний КРІ (ваги: 40% + 30% + 30%): = $97,9\% \times 0,4 + 97,8\% \times 0,3 + 105\% \times 0,3 = 99,2\%$	Загальний КРІ = 99,2% → діапазон 90–100%. Базова зарплата = 25 000 грн. Премія = $25\ 000 \times 20\% = 5\ 000$ грн. Загальна заробітна плата = 30 000 грн.
	Оптимізація завантаженості транспорту (% використання місткості).	Завантаженість транспорту – 88% при нормі 90% → КРІ = $88 / 90 \times 100\% = 97,8\%$.		
	Зниження витрат на логістику (% економії від плану)	План витрат – 2 млн грн, фактично – 1,9 млн грн → КРІ = $(2 - 1,9) / 2 \times 100\% = 5\%$ економії, тобто 105%		

Для розрахунку введемо базові оклади й систему преміювання:

Базова зарплата (гарантована частина):

Кур'єр – 15 000 грн.

Оператор відділення – 14 000 грн.

Менеджер з логістики – 25 000 грн.

Премія: до +30% від базового окладу, залежно від КРІ:

Якщо КРІ < 90% → премії немає.

Якщо КРІ = 90–100% → премія = 20%.

Якщо КРІ > 100% → премія = 30%.

Як бачимо з розрахунків, наведених у таблиці 3.2, КРІ дає змогу оцінити ефективність роботи кожного співробітника у відсотках, а також прозоро мотивувати працівників за результатами їхньої роботи.

На нашу думку, реалізація запропонованого підходу у ТОВ «Нова Пошта» дозволить:

- підвищити продуктивність праці щонайменше на 10–15%;
- забезпечити скорочення адміністративних витрат на 5–7% без зниження якості управління;
- збільшити прибуток на одного працівника до 100–110 тис. грн;
- стабілізувати частку витрат на оплату праці на рівні 27–28% від собівартості;
- підвищити мотивацію персоналу, сформувавши культуру результативності та прозорості в системі оцінювання праці.

3.3 Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві

Підвищення продуктивності праці є ключовою умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг. Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка функціонує у сфері експрес-доставки з високим рівнем трудомісткості, саме ефективність використання людського капіталу визначає швидкість обслуговування клієнтів, якість сервісу й фінансові результати.

Аналіз показників за 2022–2024 рр. засвідчив, що продуктивність праці у компанії зростає з 701,0 тис. грн/особу у 2022 р. до 1 313,0 тис. грн/особу у 2024 р. (плюс 87,3%), тоді як прибуток на одного працівника знизився з 120,4 тис. грн у 2023 р. до 73,4 тис. грн у 2024 р. Така динаміка вказує, що зростання виробітку супроводжується підвищенням собівартості та зниженням рентабельності праці, що потребує розроблення комплексу заходів з підвищення продуктивності праці.

Велика частина персоналу ТОВ «Нова Пошта» зайнята у логістичних операціях - сортуванні, перевезенні, видачі відправлень. Дослідження показують, що значна частка непродуктивних витрат часу виникає через нераціональне планування змін, затримки в обробці відправлень, простої транспорту.

З цією метою доцільно буде запровадити комплекс заходів, який буде передбачати:

- удосконалення організації праці та робочих процесів;
- автоматизація та цифровізація трудомістких операцій;
- розвиток кадрового потенціалу та навчання персоналу;
- удосконалення системи мотивації на засадах КРІ;
- запровадження програм психологічної підтримки для працівників,

що перебувають у стресових умовах.

Розглянемо більш детально наведені заходи.

Велика частина персоналу ТОВ «Нова Пошта» зайнята у логістичних операціях - сортуванні, перевезенні, видачі відправлень. Дослідження показують, що значна частка непродуктивних витрат часу виникає через нераціональне планування змін, затримки в обробці відправлень, простої транспорту.

З цією метою доцільним буде:

- застосування технологій Lean Logistics (усунення простоїв, подвійного транспортування, неефективного складування);
- перегляд норм часу і маршрутів для кур'єрів і операторів — на основі даних GPS-моніторингу та аналітики обсягів доставок.

Особливої уваги варто приділити застосуванню технології Lean Logistics (ощадлива логістика), яка ґрунтується на принципах Lean Production, що передбачають оптимізацію всіх видів витрат у процесах доставки, складування, транспортування та обслуговування клієнтів.

Метою застосування цієї технології є досягнення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів.

Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка налічує понад 4000 відділень і понад 30 000 працівників, актуальність впровадження Lean Logistics зумовлена кількома факторами, а саме:

- високою часткою трудових витрат у собівартості (понад 30%);
- нерівномірним завантаженням логістичних центрів у різні періоди доби;
- значними непродуктивними витратами часу через дублювання функцій і відсутність гнучкого розподілу ресурсів;
- необхідністю зниження часу доставки та підвищення швидкості обробки відправлень.

Практична апробація Lean Logistics базується на розрахунку таких показників:

1) Базова кількість відправлень за період (шт/рік) – S . (у 2024 році ТОВ «Нова Пошта» здійснила близько 480 млн відправлень).

2) Поточний відсоток затримок – d_0 (у частках, напр. $0,005 = 0,5\%$). (Розраховується як кількість доставок із затримкою / загальна кількість доставок)

3) Середній економічний збиток від однієї затримки – C_d (грн). Включає прямі витрати (редоставлення, компенсації, повторні перевезення) та оцінені непрямі (втрата лояльності).

4) Загальний фонд оплати праці за період (грн). (ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. - 10 085 098 тис. грн).

5) Частка фонду оплати праці (ФОП), що припадає на понаднормові/додаткові виплати — S_{ot} , наприклад $0,06 = 6\%$.

6) Цільове відсоткове зниження: для затримок – r_d (0,10–0,15), для ОТ – r_{ot} (0,05).

Для розрахунку економічного ефекту використовуємо наступні формули.

Зниження кількості затримок (прямий ефект (грн/рік):

– базова кількість затримок:

$$D_0 = S \times d_0 \quad (3.1)$$

- менше затримок при зниженні на r_d :

$$\Delta D = D_0 \times r_d \quad (3.2)$$

– річна економія від меншої кількості затримок:

$$S_d = \Delta D \times C_d \quad (3.3)$$

Скорочення понаднормових витрат фонду оплати праці (прямий ефект (грн/рік)

поточний фонд понаднормових витрат:

$$FOP = F_{OP} \times S_{ot} \quad (3.4)$$

економія при скороченні на r_{ot} :

$$S_{OT} = F_{OT} \times r_{ot} \quad (3.5)$$

Загальний економічний ефект (грн/рік):

$$Total Savings = Savings_d + Savings_{OT} \quad (3.6)$$

Далі проведемо розрахунок за даними ТОВ «Нова Пошта».

$S = 480\,000\,000$ відправлень/рік;

$d_0 = 0,5\% = 0,005$ (припущення: 0,5% доставок мають затримки);

$C_d = 50$ грн (середній прямий пліс частина непрямого збитку; мінімальний може бути 200 грн залежно від політики компенсацій);

$FOP = 10\,085\,098$ тис. грн;

$S_{ot} = 6\% = 0,06$;

Цільові зниження: $r_d = 0,10$ (10%) та $0,150$ (15%); $r_{ot} = 0,05$ (5%).

Отже, базова кількість затримок:

$D_0 = 480\,000\,000 \times 0,005 = 2\,400\,000$ затримок/рік

Скорочення затримок (10%): $\Delta D_{10\%} = 2\,400\,000 \times 0,10 = 240\,000$

(15% $\rightarrow \Delta D_{15\%} = 360\,000$)

Економія від зниження затримок:

при 10%: $Savings_{d10} = 240\,000 \times 50 = 12\,000\,000$ грн/рік.

при 15%: $Savings_{d15} = 360\,000 \times 50 = 18\,000\,000$ грн/рік.

Поточний фонд понаднормових витрат:

$FOP = 10\,085\,098\,000 \times 0,06 = 605\,105\,880$ грн

Економія від скорочення FOP на 5%:

$Savings_{OT} = 605\,105\,880 \times 0,05 = 30\,255\,294$ грн/рік

Загальний ефект: при 10% зниженні затримок:

$Total_{10\%} = 12\,000\,000 + 30\,255\,294 = 42\,255\,294$ грн/рік.

при 15%: $Total_{15\%} = 18\,000\,000 + 30\,255\,294 = 48\,255\,294$ грн/рік.

Отже, реалізація заходів дає річну економію $\approx 42\text{--}48$ млн грн. Це лише прямі вигоди; додаткові непрямі ефекти (зростання повторних покупок, менш часті компенсації) ще додадуть вартості.

Очікувані результати від впровадження Lean Logistics наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати впровадження Lean Logistics

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна, %
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	1 313,0	1 520,0	+15,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн	73,4	95,0	+29,4
Рівень простоїв у логістичних процесах, %	12	7	-5
Частка рекламацій у загальній кількості відправлень, %	1,8	1,2	-0,6
Частка витрат на оплату праці в собівартості, %	31	27	-4

Таким чином, застосування концепції Lean Logistics у ТОВ «Нова Пошта» є доцільним і стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності

діяльності. Вона дозволяє одночасно досягнути економії ресурсів, скоротити непродуктивні операції, підвищити швидкість обробки відправлень і покращити якість сервісу.

Відтак впровадження Lean-підходів дає можливість системно підвищити продуктивність праці, скоротити логістичні витрати та зміцнити клієнтоорієнтованість компанії.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 3.4 наведемо більш детальну характеристику інших, наведених вище, заходів, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці у ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити комплексне підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Нова Пошта». Очікуване зростання продуктивності праці складає 15–20%, скорочення частки витрат на оплату праці в собівартості до 27–28% та збільшення прибутковості бізнесу.

У поєднанні з розвитком цифрових технологій, навчанням персоналу й удосконаленням системи мотивації це створить передумови для стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.4 - Основні напрями підвищення продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Конкретний захід	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект
1. Удосконалення організації праці	Впровадження системи оперативного управління змінами, перегляд маршрутів кур'єрів, застосування Lean Logistics	Скорочення простоїв і втрат робочого часу, підвищення ритмічності роботи	Підвищення продуктивності праці на 12–15%; скорочення непродуктивного часу на 8–10%
2. Автоматизація та цифровізація процесів	Встановлення автоматизованих сортувальних ліній, роботизованих платформ (AGV), впровадження AI-моделей планування	Зниження трудомісткості операцій, зменшення часу обробки відправлень	Зростання продуктивності праці на 10–12%; зниження витрат на 5–7%
3. Розвиток кадрового потенціалу	Створення корпоративного навчального центру «Нова Академія», наставництво, курси підвищення кваліфікації	Підвищення рівня професійних компетенцій, скорочення адаптаційного періоду нових працівників	Приріст продуктивності праці на 8–10%; зменшення плинності кадрів на 5%
4. Вдосконалення системи мотивації	Запровадження KPI-системи оцінювання ефективності, преміювання за досягнення цілей	Узгодження індивідуальних і корпоративних цілей, стимулювання результативності	Підвищення продуктивності на 10–15%; збільшення прибутку на працівника до 100–110 тис. грн
5. Поліпшення соціально-психологічного клімату	Програми психологічної підтримки, опитування задоволеності, розвиток корпоративних ініціатив	Зростання мотивації, формування командної культури, підвищення лояльності персоналу	Зниження плинності кадрів на 5–7%; стабілізація колективу

Висновки до третього розділу

Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» дозволив нам визначити чотири пріоритетні напрями її розвитку: удосконалення системи мотивації на засадах ключових показників ефективності (КРІ), навчання та розвиток персоналу, кар'єра та утримання талантів та управління продуктивністю праці. У третьому розділі було обґрунтовано два пріоритетних напрями, а саме удосконалення системи мотивації та управління продуктивністю праці.

Запровадження системи КРІ у мотиваційній політиці ТОВ «Нова Пошта» сприятиме узгодженню індивідуальних, підроздільних і корпоративних цілей, підвищенню відповідальності працівників за кінцеві результати діяльності та зниженню витрат. КРІ-система дозволить перейти від кількісних показників обсягів виконаних робіт до якісно вимірюваної ефективності, що забезпечить підвищення прибутковості, оптимізацію ресурсів і розвиток високопродуктивної корпоративної культури.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що компанія має певні особливості, а саме:

- очікування (простої кур'єрів або вантажників через нерівномірне надходження відправлень);
- зайві переміщення (нераціональні маршрути у сортувальних центрах);
- дефекти (помилки при скануванні або маркуванні відправлень);
- невикористаний людський потенціал (недостатня участь працівників у вдосконаленні процесів).

З цією метою було запропоновано використання концепції Lean Logistics у ТОВ «Нова Пошта». Реалізація Lean-підходів забезпечить зростання продуктивності праці на 15–20%, зниження логістичних витрат, зміцнення корпоративної дисципліни та формування культури постійного вдосконалення (Kaizen), що є основою сталого розвитку компанії у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволило всебічно дослідити теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кадровою політикою підприємства й сформуванню комплекс рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

У першому розділі було з'ясовано, що кадрова політика є стратегічною складовою системи менеджменту, яка визначає філософію, принципи, напрями та інструменти роботи з персоналом. Вона виступає інтегрованим механізмом узгодження інтересів підприємства і працівників, поєднуючи стратегічний, організаційний, соціальний та інноваційний напрями управління. Ефективність кадрової політики забезпечується дотриманням таких принципів, як системність, стратегічна узгодженість, соціальна орієнтація, прозорість, відповідальність і партнерство.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що за 2022–2024 рр. чистий дохід підприємства зріс майже вдвічі, тоді як рівень рентабельності дещо знизився через зростання витрат на оплату праці та логістичні послуги. Водночас продуктивність праці збільшилася на 18–58 %, що свідчить про ефективність кадрових рішень у сфері навчання, мотивації та цифровізації. Підприємство активно впроваджує сучасні HR-технології (HRM-системи, аналітику, автоматизовані сервіси), що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Аналіз діяльності підприємства показав, що у 2024 р. при зростанні обсягів реалізації (плюс 22,8%) спостерігалось зниження чистого прибутку (мінус 36,9%), а прибуток на одного працівника скоротився з 120,4 до 73,4 тис. грн. Це свідчить про недостатню результативність системи мотивації, коли підвищення фонду оплати праці (плюс 18,8%) не супроводжується відповідним приростом фінансових

результатів. У цих умовах необхідним є посилення результативності кадрової політики та приведення її у відповідність до стратегічних цілей підприємства.

Результати PEST-аналізу показали, що зовнішнє середовище діяльності компанії характеризується високим рівнем ризиків, проте має значний потенціал розвитку завдяки цифровізації, розширенню міжнародної присутності та розвитку електронної комерції. SWOT-аналіз підтвердив, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є сильний бренд роботодавця, широка логістична мережа, клієнтоорієнтованість та інноваційність HR-підходів.

У третьому розділі представлено та обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення кадрової політики, а саме:

- впровадження KPI-системи у систему мотивації персоналу, що дозволить узгодити індивідуальні цілі працівників із корпоративними завданнями, підвищити відповідальність і результативність праці;
- запровадження Lean Logistics та HR-аналітики для оптимізації трудових процесів, скорочення непродуктивного часу і підвищення продуктивності праці на 15–20 %;
- розвиток навчання і корпоративного університету, спрямований на професійне зростання персоналу, формування кадрового резерву та підготовку майбутніх керівників;
- посилення соціальної політики – розвиток програм соціального захисту, гнучких графіків, корпоративної культури, що підвищить лояльність і зменшить плинність кадрів.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» має ефективну, стратегічно орієнтовану кадрову політику, яка базується на принципах інноваційності, прозорості та соціальної відповідальності. Запропоновані рекомендації дадуть можливість підвищити продуктивність праці на 15–20 %, скоротити частку витрат на оплату праці у собівартості продукції на 5–7 % та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку логістичних послуг України.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис [Електронний ресурс] / В. Занора, Н. Зачосова, Д. Поковба // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>
2. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження [Електронний ресурс] / О. Андрусь, М. Вовк // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 3. – С. 139–149. – DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-20>
4. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств // Економіка та держава. – 2019. – № 4. – С. 11–17. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>.
5. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2021. – № 26. – С. 60–73. – DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>.
6. Занора В. О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2019. – Вип. 2(42). – С. 42–57. – DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040).

7. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0 // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 1(69). – С. 86–93. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200>.
8. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – № 1(67). – С. 67–73. – DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10>.
9. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства // Ефективна економіка. – 2022. – № 1. – DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.7.
10. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
11. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві [Електронний ресурс]. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf
12. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>
13. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15>
14. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
15. Сорока О., Унгурян А., Арутунян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>

16. Унгурян А. С. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг (на прикладі ПАТ «Одескабель») [Електронний ресурс]. – Одеса : ОНЕУ, 2020. – С. 10–11. – URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11848>
17. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 1(69). – С. 189–198. – URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10023>
18. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
19. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
20. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
21. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
22. Зачосова Н., Носань Н., Брайко К. Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>
23. Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. Роль ефективного лідера у сучасному менеджменті: навички та властивості // Ефективна економіка. – 2024. – № 1. – URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2878/2914>

24. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне // Ефективна економіка. – 2024. – № 9. – URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624/4663>
25. Сучкова В. КРІ для співробітників: як оцінити ефективність команди [Електронний ресурс]. – URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobitnykiv/>
26. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану [Електронний ресурс]. – URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2426/2606>
27. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності // Економіка та суспільство. – 2021. – № 30. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
28. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>
29. Харцій А., Сохач С. Підвищення продуктивності праці через стимулювання працівників [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2019. – № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>
30. Потоцька О. А., Побережна Н. М. Продуктивність праці: сутність та функції [Електронний ресурс] // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. – 2019. – Ч. III. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf>
31. Жалдак Г. П., Ігнатенко А. О. Підвищення рівня продуктивності праці як ключовий елемент розвитку бізнесу [Електронний ресурс]. – URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865>
32. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології // Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022. – № 6. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>

33. Kubinii N. Yu., Marhitych V. V., Kubinii V. V. Labor productivity in the intentional economy [Електронний ресурс] // Economy and Society. – 2022. – № 43. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1778/1714>.

34. Бабкін Д. О., Малежикова А. О. Управління продуктивністю праці на підприємстві // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / ХНАДУ. – Харків, 2024. – № 1(6). – С. 14–17. – URI: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/6148>

Паталашко А. Сучасні тенденції та виклики в управлінні продуктивністю праці // Матеріали конференцій МНЛ. – Івано-Франківськ, 31.05.2024. – С. 51–53. – URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1046>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти

Олександра АВРАМЕНКО
ПІБ студента
Факультет управління, адміністрування
та туризму, курс,
група Бамз-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про дотримання академічної доброчесності в Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання програмно-технічних засобів для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на академічний плагіат оповіщений (а) та надаю свою згоду на обробку та збереження університетом моєї роботи в інституційному репозитарії університету.

Також надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних програмно-технічних засобів (StrikePlagiarism та/або Anti-Plagiarism) та використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються програмно-технічними засобами та користувачами, що мають доступ до цих програмно-технічних засобів, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

8.12.2025

дата



підпис