

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Ефективність управління персоналом сучасної організації та  
характеристика чинників, що її обумовлюють

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

The Effectiveness of Personnel Management of a Modern Organization and the  
Characteristics of the Factors that Determine it

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, \_\_\_\_\_  
групи гр. 6.0730-мо-з \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
\_\_\_\_\_ В.В. Сириця \_\_\_\_\_  
Керівник проф. каф. ПМОтаЛ, проф., д.е.н. \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
Рецензент доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. \_\_\_\_\_ Т.С. Павлюк \_\_\_\_\_

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сириця Вікторія Валеріївна

1. Тема роботи Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють.

керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор,  
затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ - теоретичні засади управління персоналом сучасної організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та поняття управління персоналом; 1.2 Функції та принципи управління персоналом; 1.3 Моделі управління персоналом; 2 Розділ – методологія оцінки ефективності управління персоналом – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»; 2.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА»; 2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «НОВА ПОШТА»; 3 Розділ – ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз основних підходів до управління персоналом; 3.2 Рекомендації щодо поліпшення ефективності

управління персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА».

### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Бухаріна Л.М. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ В.В. Сириця  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика чинників, що її обумовлюють»: 50 сторінок, 2 таблиці. Перелік посилань нараховує 28 найменування.

Предмет дослідження: процеси та методи управління персоналом, а також зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на їх ефективність.

Об'єкт дослідження: організація, в якій аналізуються вказані процеси та методи (ТОВ «НОВА ПОШТА»).

Мета роботи: виявити та проаналізувати основних чинників, які впливають на ефективність управління персоналом, та розробити рекомендацій щодо їх оптимізації в контексті конкретної організації (ТОВ «НОВА ПОШТА»).

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність дослідження обумовлена постійними змінами в економічному, технологічному та соціальному середовищах, які вимагають від організацій гнучкості та адаптивності в управлінні персоналом.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для оптимізації процесів управління персоналом в реальних організаціях, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності.

СИСТЕМА, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ,  
ПРОДУКТИВНІСТЬ, ТОВ «НОВА ПОШТА», ПЕРСОНАЛ

## ABSTRACT

Qualification work: "Efficiency of management of the personnel of a modern organization and characteristics of the factors that determine it": 50 pages, 2 tables. The list of references includes 28 titles. Subject of research: processes and methods of personnel management, as well as external and internal factors that affect their effectiveness.

Object of research: the organization in which these processes and methods are analyzed (LLC "Nova Poshta").

Purpose: to identify and analyze the main factors that affect the effectiveness of human resources management and develop recommendations for their optimization in the context of a particular organization (LLC "NOVA POST").

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and generalization of data, expert opinions.

The relevance of the study is due to the constant changes in the economic, technological and social environments that require organizations to be flexible and adaptive in human resource management.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained results to optimize the processes of personnel management in real organizations, which will help to increase their competitiveness and efficiency.

SYSTEM, MANAGEMENT, COMPETITION, ORGANIZATION, PRODUCTIVITY, "NOVA POSHTA", PERSONNEL

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

СП – структурний підрозділ;

РК – рекламна кампанія;

АВС - аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

ЦК – цивільний кодекс;

КРІ – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ПАТ– приватне акціонерне товариство;

HR – Human Resources – людські ресурси;

СМ – система мотивації.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ... ..	10
1.1 Сутність та поняття управління персоналом ....	10
1.2 Функції та принципи управління персоналом .....	14
1.3 Моделі управління персоналом .....	20
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	25
2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА».....	25
2.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА».....	30
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «НОВА ПОШТА».....	33
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	37
3.1 Аналіз основних підходів до управління персоналом .....	37
3.2 Рекомендації щодо поліпшення ефективності управління персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА».....	43
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	48

## ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці стає все більш інтенсивною, а організації постійно шукають шляхи для підвищення продуктивності та ефективності, управління персоналом виходить на передній план як ключовий фактор успіху.

Ефективність управління персоналом може мати значний вплив на загальну продуктивність організації, її здатність до інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому, тема "Ефективність управління персоналом в організації та чинники, що її обумовлюють" є надзвичайно актуальною та важливою для дослідження.

Актуальність дослідження обумовлена постійними змінами в економічному, технологічному та соціальному середовищах, які вимагають від організацій гнучкості та адаптивності в управлінні персоналом.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для оптимізації процесів управління персоналом в реальних організаціях, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності.

Предмет дослідження: процеси та методи управління персоналом, а також зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на їх ефективність.

Об'єкт дослідження: організація, в якій аналізуються вказані процеси та методи (ТОВ «НОВА ПОШТА»).

Мета роботи: виявити та проаналізувати основних чинників, які впливають на ефективність управління персоналом, та розробити рекомендації щодо їх оптимізації в контексті конкретної організації (ТОВ «НОВА ПОШТА»).

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування



та узагальнення даних, експертних оцінок.

Завдання роботи:

- визначення ключових понять та теоретичних підходів до управління персоналом.

- аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом.

- дослідження впливу організаційної культури на ефективність управління персоналом.

- вивчення впливу мотиваційних механізмів на продуктивність працівників.

- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Ця кваліфікаційна робота спрямована на розширення теоретичних знань у сфері управління персоналом та їх практичне застосування, що робить її важливим внеском у розвиток менеджменту як науки та практики.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність та поняття управління персоналом

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає створення нової системи управління людськими ресурсами. Це один з найважливіших напрямків реалізації соціально-економічної політики України. Рівень виробництва, імідж і конкурентоспроможність організації та економіка підприємства залежать від наявності та оптимального використання компетентного персоналу. Важливим є також оптимальне використання цього персоналу. Проблема розвитку управління персоналом сьогодні особливо актуальна, і ніхто не сумнівається в тому, що необхідно шукати рішення і діяти.

З одного боку, людина є не лише споживачем економічних ресурсів, а й їх активним творцем. Вона не лише відтворює себе через навколишній світ, а й формує середовище в доступних їй межах і формах. Цей ресурс не псується, не зменшується в ціні, не піддається інфляції, він є таким, скільки коштує. Люди є ключем до всіх інших ресурсів: грошей, інших людей, товарів і послуг. Потенціал цих ресурсів необмежений, адже люди живуть скрізь, всіх знають і все вміють. Питання полягає в тому, як використати найбільшу кількість людей в оптимальному поєднанні, щоб принести найбільшу користь суспільству.[8]

Прийнято вважати, що основною причиною процвітання або, навпаки, занепаду націй та окремих організацій є вміле або невміле управління людськими ресурсами. Людські ресурси як корпоративний ресурс не є формальною системою управління. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що ключовим елементом системи управління людськими ресурсами є

людина, яка є власником робочої сили і власником людських ресурсів на різних етапах їх життєвого циклу.

Працівник - це кожен, хто працює на компанію, організацію або її частину, і включає в себе не тільки тимчасових, сезонних, позаштатних працівників, працівників, які працюють неповний робочий день, але й власників компанії. Багато дослідників ототожнюють ці категорії з "працівниками" та "менеджерами", однак термін "працівник" зазвичай використовується для позначення лише штатних працівників компанії, тоді як термін "персонал" стосується всіх працівників (штатних, тимчасових, сезонних і т.д.). Тому "команда" є ширшим поняттям, ніж "працівники". На відміну від працівників, персонал є частиною команди, але управління фрілансерами здійснюється в рамках операційного менеджменту.

Управління персоналом – це діяльність, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей організації. Це діяльність, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей організації та окремих осіб. Таким чином, управління людськими ресурсами повинно здійснюватися на основі наступних ключових аспектів.

Управління людськими ресурсами має здійснюватися на основі ключових аспектів теорії та практики менеджменту. Основні завдання кожної людини в організації полягають у наступному

Незалежно від форми власності, залежності або розміру, основними завданнями кожної особи в організації повинні бути

Забезпечення ефективної системи управління людськими ресурсами.

З часу здобуття Україною незалежності та проголошення курсу на створення соціально орієнтованої ринкової економіки держава значною мірою відмовилася від координуючої та регулюючої ролі в багатьох соціально-економічних процесах, зокрема в процесі створення та збереження робочої сили.

Це призвело до погіршення демографічної структури, особливо в

сільській місцевості, зниження відносної ціни робочої сили (відтворення робочої сили неможливе лише за рахунок виплати заробітної плати за основним місцем роботи та пошуку додаткових фінансових ресурсів), високого рівня безробіття, "відтоку" висококваліфікованих фахівців, таких негативних практик, як несвоєчасна виплата заробітної плати, приховані трудові відносини – виплата заробітної плати в конвертах, ухилення від сплати обов'язкових платежів, звільнення без виплати компенсації через два-три місяці та ін.

У таблиці 1.1 наведені різноманітні підходи, які застосовуються науковцями до визначення сутності терміну "управління персоналом".

Таблиця 1.1 Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Управління персоналом – це
Мочерний С.В.	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
Грішнова О.А.	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
Марр Р. та Фліастер А.	сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо.
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П.	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Щекин Г.В	процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників.

На наш погляд, "персонал" – це група постійних, тимчасових і зовнішніх працівників, які взаємодіють між собою і виконують самостійні завдання, мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички та рівень кваліфікації для управління підприємством, якісного і своєчасного виконання робіт в агропромисловому виробництві, досягнення визначених

тактичних і стратегічних цілей організації і є ключовим елементом усіх показників ефективного виробництва.[4]

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук під управлінням персоналом розуміють систематичні дії, організовані взаємопов'язаною системою організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання трудового потенціалу на підприємстві.

У цьому контексті дослідник Г. В. Щекін трактує "управління персоналом" як діяльність усіх керівників і спеціалізованих підрозділів організації (підприємства, фірми, установи), що сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення ними індивідуальних організаційних та особистих цілей.

Розвиток людських ресурсів також включає в себе професійну адаптацію, оцінку претендентів на робочі вакансії, регулярне та безперервне оцінювання працівників, планування кар'єри в організації, розвиток кар'єри та багато інших питань.

На противагу підходу, який розглядає працівників як витрати, які необхідно скорочувати, ми виступаємо за підхід, який розглядає працівників як важливий актив компанії, яким необхідно грамотно і компетентно управляти, створюючи соціально-економічні умови для їх розвитку та інвестуючи в них. Про важливість правильного планування, розробки та розгортання людських ресурсів свідчить той факт, що більшість європейських організацій, які здійснюють фінансові інвестиції, ігнорують бізнес-плани, які не повністю визначають відділ людських ресурсів, та проекти, які не підбирають найбільш підходящу команду для реалізації діяльності. Таким чином, людські ресурси є важливим активом, який визначає конкурентоспроможність організацій.[9]

Отже, основними недоліками в управлінні людськими ресурсами є: недостатня турбота про формування іміджу компанії серед працівників;

недостатня горизонтальна інтеграція ключових управлінських функцій, таких як підбір, оцінка, винагорода та розвиток; недостатнє залучення керівників та працівників до розробки та реалізації стратегічного управління; недостатнє оцінювання результатів діяльності, що підриває ініціативу працівників; неврахування змін у цінностях людей; байдужість до бізнес-цілей компанії та недостатній рівень.

## 1.2 Функції та принципи управління персоналом

Реалізація управлінської влади в управлінні персоналом базується не тільки на мистецтві здійснення управління персоналом, а й на наукових засадах, дослідження яких стрімко розвинулося в останньому столітті. Важливим аспектом якості роботи у сфері управління персоналом є вибір моделі розвитку працівників, яка є важливим чинником зміцнення кваліфікації в умовах переходу до інформаційної економіки, підвищення рівня освіти, професіоналізму, інтелектуальності та креативності працівників, що є конкурентною перевагою на ринку праці та створює різноманітні можливості для самовдосконалення.

Враховуючи специфіку теми дослідження: з одного боку, це суто теоретичне дослідження управління розвитком персоналу – принципів, функцій та моделей, а з іншого – їх важливість може бути продемонстрована лише у практичному застосуванні, доречно розглянути та проаналізувати об'єднану думку наукових та емпіричних результатів управління розвитком персоналу провідних вчених та економістів. Хоча науково-методологічний інструментарій управління (закони, закономірності, принципи, функції, моделі) вже розроблений, та частина інструментарію, яка стосується управління розвитком персоналу, потребує більш детального вивчення у зв'язку з пріоритетністю такого фактору виробництва, як праця, і особливо в

умовах економіки знань, до якої рухається Україна.

Науковий інструментарій менеджера з персоналу базується на використанні певних принципів, які тісно пов'язані із законом, але не існують об'єктивно, а виникають у процесі систематизації знань. Ці принципи мають відповідати загальній концепції управління та його складовим, а саме: цілям, методам, засобам і наслідкам, а також правилам поведінки суб'єктів та об'єктів управління людськими ресурсами.

Одні автори наголошують на важливості вибору принципу пропорційності в процесі розвитку, що означає наявність певного кількісного співвідношення між складовими цілого; інші ґрунтуються на науковому погляді на концепцію сталого розвитку суспільства, яка розрізняє територіальне управління, безпеку, відповідальність, розширені людські потреби, справедливість, інноваційність, рівність, дуальність, узгодження інтересів (кооперацію), інституціоналізацію тощо.

Залознова Ю. С., відштовхуючись від питань управління та розвитку людських ресурсів, пропонує використовувати наступну систему принципів: збалансованості інтересів роботодавців та працівників, спрямованих на створення сприятливих умов для утримання, розвитку та ефективної виробничої діяльності працівників; розвитку виробничої демократії; справедливості; збалансування ефективності всіх видів діяльності з належним розвитком людських ресурсів; доброчесності; превентивності; страхування ризиків; відповідальності працівників за якість та ефективність.

Нечітке тлумачення деталей принципів ускладнює управління та призводить до вибору стратегій, які не відповідають обставинам, що склалися. Вирішення цієї проблеми дозволить обрати оптимальну модель розвитку персоналу, яка спростить процес взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління. Автор визначає такі принципи управління розвитком людських ресурсів: науковість, функціональність, ефективність, адаптивність, інклюзивність, підзвітність, справедливість, інноваційність,

інтерактивність та сталість.[7]

Принцип науковості означає, що управління людськими ресурсами ґрунтується на науковому фундаменті, враховує досвід проектування, організації, мотивації, координації та контролю процесу розвитку, а також спирається на світову спадщину дослідників у цій галузі. Тісний зв'язок між теорією і практикою забезпечує раціональність, комплексність і цілісність в управлінні розвитком і дозволяє фахівцям компанії враховувати можливі прорахунки і досягнення, спираючись на науковий досвід з усього світу.

Підхід до управління загальним розвитком працівників не повинен фокусуватися на "розвитку заради розвитку", оскільки ресурси, спрямовані на його реалізацію, можуть бути витрачені даремно. Лише розвиток, спрямований на досягнення загальних стратегічних цілей компанії, може гарантувати бажані результати. Ця вимога пояснюється принципом функціоналізму, який допомагає узгодити інтереси суб'єкта та об'єкта, а також елементів системи управління розвитком людських ресурсів таким чином, щоб поставлені цілі та ресурси, які використовуються для їх досягнення, були приведені у відповідність.

Принцип ефективності передбачає, що ресурси, які використовуються для програм розвитку персоналу, витрачаються з розумом для досягнення максимального ефекту за співвідношенням "витрати-вигоди". Однак ресурси на програми розвитку персоналу не повинні виділятися лише після досягнення цілей у сфері інновацій, маркетингу, виробництва, фінансових показників тощо, оскільки це суперечить сучасному принципу управління персоналом, згідно з яким "працівники є найважливішим активом компанії".

При використанні моделей, спеціальних підходів і методів розвитку персоналу необхідно враховувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища системи, максимально адаптувати зарубіжний досвід до національних умов. Ці умови виконуються, якщо в управлінні розвитком людських ресурсів застосовується принцип адаптивності.



Використання інструментів для розвитку людських ресурсів має бути цілісним, тобто. він повинен охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи працівників і структурних підрозділів і враховувати встановлення пріоритетів і розмежування «ключових» і «другорядних» працівників. Такий підхід використовується відповідно до теорії подвійного ринку праці, надаючи перевагу висококваліфікованим, кваліфікованим і кваліфікованим працівникам із незадоволеним попитом на ринку праці, внутрішньому ринку тощо. Роль «другорядних» працівників у досягненні стратегічних цілей компанії майже незначна, тому керівництво не зацікавлене в утриманні їх на робочих місцях через наявну пропозицію.

Принцип відповідальності має дві інтерпретації: з одного боку, керівники несуть відповідальність за якість, складність і сталість управління розвитком людських ресурсів, а з іншого боку, працівники несуть відповідальність за свої ролі та обов'язки в рамках посадових інструкцій, трудові договори та інші внутрішні нормативно-правові документи, які оформлені відповідно до чинного законодавства.

Принцип справедливості забезпечує кожному працівнику однакові можливості для розвитку з урахуванням його особистих, інтелектуальних, професійних і психоемоційних якостей, а також винагороду відповідно до його праці. Цей принцип у рамках системи соціального забезпечення виступає як вираження рівності між інтересами працівників, представників груп інтересів працівників – профспілок – та інтересами компанії в рамках соціального партнерства.[5]

Принцип інноваційності означає необхідність використання новітніх технологій для управління розвитком людських ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності працівників і компаній за допомогою заходів з управління знаннями. Цей принцип застосовується до управління, заснованого на знаннях, в економіці, заснованій на знаннях, а це означає, що інтелектуальний і творчий потенціал людських ресурсів має бути повною

мірою використаний за допомогою сучасних інформаційних систем.

Принцип подвійної векторності, який є одним із основних принципів сталого розвитку суспільства, може бути використаний у рамках функціонування мікроекономічної системи з точки зору поєднання жорсткої регламентації управління розвитком людських ресурсів, на основі використання правил, процедур, програм і проектів, з можливістю самостійної реалізації певних процесів без управлінського впливу.

Управління персоналом не є одноразовим процесом, який повторюється через певні проміжки часу, а здійснюється час від часу відповідно до наявності ресурсів, побажань керівництва та потреб, створених зовнішніми факторами. Умови для управління якістю задовольняються лише шляхом забезпечення безперервного розвитку, який є безперервним процесом розвитку, який повинен призвести до досягнення цілей співробітників і компанії. Ці аргументи справедливі, якщо дотримується принцип безперервності.[21]

Функції управління персоналом є основним напрямком цього виду діяльності, яка спрямована на задоволення конкретних потреб працівників.

Можна виділити такі функції управління персоналом:

- кадрове планування (включаючи стратегічне планування), визначення потреб щодо кількості та якості працівників та термінів їх використання. Планування персоналу зазвичай вважається основною функцією управління персоналом, оскільки воно з часом витісняє всі його інші функції;

- маркетинг персоналу. Його мета – забезпечити попит на роботу в цій галузі з боку найбільш кваліфікованих кадрів, особливо висококваліфікованих спеціалістів і менеджерів. При цьому маркетинг може бути як зовнішнім, спрямованим на залучення співробітників ззовні, так і внутрішнім навчанням, метою якого є спонукання кращих співробітників до професійного зростання і зайняття найважливіших для організації посад;

- адаптація, навчання, професійне навчання та розвиток. У сучасних передових компаніях розробка продукту стала безперервним процесом протягом усього трудового життя людини.

- управління витратами на персонал. Виходить розрахувати витрати на наймання працівників, навчання, організацію, оцінку, виплату заробітної плати, соціальні витрати тощо, які допоможуть працівникам утриматися в організації, а також співвідношення витрат і прибутків, які приносять працівники;

- організація робочих місць для оптимального використання потенціалу співробітників і надання їм можливості розкрити себе і свою роботу. Ця функція враховує різноманітні чинники, що впливають на економічну та соціальну ефективність працівника: його індивідуальні кваліфікації та характеристики, техніку та технологію, службову та всю робочу обстановку;

- забезпечення оптимального графіка: підготовка графіків роботи, відпустки тощо. Чітка реалізація цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний ритм роботи та організацію, економити значні ресурси та підвищувати задоволеність роботою та компанією;

- звільнення працівників. У сучасному виробництві ця функція не обмежується рекламою з ініціативи менеджера або співробітників і пітливістю документів, бригад і стін у минулому для коригування кількості робочих місць і використання їх з потребами виробництва. Це може бути скасування понаднормової роботи, переведення офісу на скорочений або скорочений робочий тиждень, тимчасове звільнення тощо.

- вирішення конфліктів. В організації важливо створити клімат, який зцілює вихід із деструктивних конфліктів, а також можливість швидкого вирішення конфліктів;

- правове регулювання трудових прав. Управління персоналом базується на застосуванні трудового законодавства та нормативних актів, які,

як правило, записуються в статуті компанії;

- охорона навколишнього середовища, робоче середовище та турбота про працівників. Це включає моніторинг ситуації на робочому місці, а також врахування індивідуальних бажань і потреб працівника та їх зв'язку з його здоров'ям, наприклад, перехід на легшу роботу або неповний робочий день під час останнього періоду навчання після хвороби;

- соціальне забезпечення працівників. Це може включати соціальне страхування на випадок старості, хвороби, інвалідності чи нещасного випадку, надання медичної допомоги, психологічної та юридичної допомоги, транспортних та інших послуг, житла тощо;

- планування та розвиток організаційної культури, яка гарантує, що працівники засвоюють етичні стандарти, цілі та цінності компанії, поважають її традиції, розвивають стосунки між працівниками на основі загальної поваги, доброзичливості, співпраці, підтримки тощо;

- забезпечення репутації компанії, її позитивного ставлення до клієнтів, а також чесності та порядності установ.[9]

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

### 1.3 Моделі управління персоналом

Розвиток бізнесу в Україні не припиняється, і компанії з самого початку створюють відділ кадрів. Людський фактор вважається найважливішою продуктивною силою суспільства і лежить в основі управлінських концепцій зарубіжного менеджменту. У сучасних умовах знання, навички, професійна компетентність та ініціатива працівників з

фінансового чи виробничого капіталу стають найважливішим стратегічним ресурсом компанії. Ось чому так важливо вибрати правильну модель управління персоналом для вашої компанії.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплетення різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. [7]

Особливості американського управління визначаються не тільки загальними економічними тенденціями, а й національним менталітетом і управлінськими традиціями. Американська методика включає попереднє визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посада» та «залучення» найбільш підходящих працівників за схемою «посада-працівник».

Основні аспекти американського методу:

- американський стиль управління заснований на розподілі виробничого процесу на окремі завдання, здатність виконувати які визначається кваліфікацією та рівнем освіти співробітників.
- для більшості компаній дуже важливо подолати розрив між створенням інноваційних структур і методами управління персоналом.
- особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників відіграє відділ кадрів господарських установ. Відділення перетворено на професійний відділ із сучасним обладнанням, укомплектований кваліфікованими працівниками зі спеціальними засобами для вирішення соціальних проблем на виробництві.
- радикальні зміни в управлінні людськими ресурсами в американському бізнесі є результатом нової ролі людських ресурсів у виробництві. Зрозуміло, що більшість успішних компаній освоїли принцип «продуктивності людей».
- американські компанії надають великого значення вдосконаленню організації праці та мотивації при роботі з персоналом.
- американське лідерство сприяє розвитку таких людських якостей,

як рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм і прагнення до матеріального успіху.

- сучасний американський менеджмент багато уваги приділяє організаційній культурі та розвитку.

- сучасна адміністрація США характеризується якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного управління.

Крім того, однією з найпопулярніших моделей управління людськими ресурсами є японська. Японська модель передбачає попереднє вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та підбір відповідної роботи (система «Обов'язки працівника»).

З цих причин аналіз управління людськими ресурсами в Японії має особливе значення. По-перше, це сфера менеджменту, в якій відмінності між добре вивченим і поширеним стилем передових капіталістичних країн і західним (американським) стилем найбільш очевидні. По-друге, результати, отримані в японських компаніях (наприклад, темпи зростання продуктивності праці), показують, що застосовувані там методи управління людськими ресурсами дуже ефективні. Зростає інтерес до ефективності серед іноземних дослідників, які вивчають японські методи управління персоналом і розглядають можливість впровадження їх у своїх країнах.[5]

Характеристики японського управління такі:

- ретельне і ретельне вивчення японського менеджменту показало, що японська система менеджменту є сумішшю японських традицій і імпортованих ідей.

- японське суспільство однорідне за своєю природою і пройняте духом колективізму. Японці завжди думають групами. Індивід бачить себе перш за все як члена групи, а свою індивідуальність як частину цілого.

- іншою важливою характеристикою японського менеджменту є концепція безперервного навчання.

- суть японського менеджменту полягає в управлінні персоналом.

Ефективне управління персоналом забезпечує високу якість продукції та конкурентоспроможність японських товарів і технологій на міжнародних ринках.

- крім того, головна характеристика японського менеджменту полягає в тому, що управління бізнесом базується на здібностях людини, а не на машинах чи виробничих функціях. Ця характеристика японського лідерства стала його головною рисою.

Західноєвропейські моделі запозичили деякі особливості від американських і японських. Сучасні методи управління в західноєвропейських країнах були розроблені переважно під впливом американського менеджменту. Проте сучасний менеджмент у країнах Західної Європи має певні особливості, які визначаються поточною економічною ситуацією в цих країнах.

Основні особливості західноєвропейської моделі управління персоналом:

- перехід від інструкцій продавця до інструкцій споживача.
- усунуті транскордонні бар'єри для руху товарів і грошей.
- у сучасній європейській практиці управління великого значення набуває вдосконалення організаційної структури управління в цілому та координація всіх функцій його діяльності.

- для європейських менеджерів прийнято зосереджувати свої зусилля на співпраці з працівниками компанії. Сьогодні вартість компанії визначається за правилом «5М»: «Люди», «Гроші», «Машини», «Матеріали», «Ринок» тощо, що демонструє виключність людського фактору над іншими факторами. . виробництва. виробництва.

- суттєвою характеристикою менеджменту в Західній Європі є командна робота, зосереджена на лідері (менеджері). Якщо в американському менеджменті завданням керівника є генерування ідей та організація процесу реалізації, то в європейському – це вміння стимулювати творчу активність

працівників.[16]

Тому західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але розбавляється рисами японської моделі, такими як підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві та здійснення ділових відносин усередині колективу. М'який спосіб впливу на людей.



## РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Група компаній "Нова" надає повний спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг корпоративним та приватним клієнтам в Україні та за кордоном. До складу Групи входять українські та міжнародні компанії, такі як українська логістична компанія "Нова Пошта", Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay та ІТ-компанія Nova Digital.

Нова Пошта – українська кур'єрська компанія, заснована в 2001 році. Її місія – забезпечити всіх клієнтів зручними послугами доставки – до відділення, поштового відділення або за адресою. Компанія пропонує послуги з логістики та доставки документів, невеликих пакунків та великих посилок. Завдяки "Новій Пошті" тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

"Нова Пошта" - найшвидша кур'єрська компанія в Україні, яка щодня доставляє 1,5 мільйона посилок і вантажів. Компанія відкрила найзручнішу мережу для своїх клієнтів: 11 400 відділень та 15 500 поштових відділень. У 2023 році компанія доставить 412 мільйонів посилок, що на 30% більше, ніж у 2022 році. "Нова Пошта" також є одним з найбільших роботодавців в Україні. У нас працює 42 000 співробітників, з яких 32 000 - співробітники "Нова Пошта" і 10 000 - наші партнери.[27]

Щоб надавати швидкі та якісні послуги нашим клієнтам і задовольнити зростаючі обсяги вантажоперевезень, "Нова Пошта" активно розвиває свою логістичну інфраструктуру. Компанія має 133 пікірувальні термінали та склади з автоматизованими процесами комплектації в усіх обласних центрах

країни. Шість найбільших терміналів розташовані в Києві (KIT), Харкові (NAI), Хмельницькому (HIT), Львові (LEO), Дніпрі (DAO) та Запоріжжі (ZIT), а нові термінали під Києвом та Одесою будуть введені в експлуатацію в 2023 році. Ці сортувальні станції матимуть потужність від 8 000 до 50 000 посилок на годину.

Nova Global зосередиться на глобальному ринку електронної комерції, а також на співпраці з міжнародними онлайн-маркетами. nova Global дозволить українським споживачам здійснювати будь-які онлайн-транзакції в Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Великобританії за допомогою "Нова Пошта Експрес". Послуги компанії пропонують українським малим та середнім підприємствам можливість виходу на нові ринки та розвитку експорту продукції.

Щоб забезпечити швидку доставку товарів клієнтам по всьому світу, Novartis стала першою українською авіакомпанією, яка отримала ліцензію під час війни, заснувавши у 2021 році авіакомпанію Supernova Airlines, яка вже виконує десятки рейсів між європейськими країнами. Незабаром авіакомпанія запустить міжконтинентальні вантажні рейси.

Nova Post Europe надає швидкі та надійні послуги з перевезення документів, посилок і товарів між країнами Європи та Україною. Компанія розширює свою діяльність в Європі і відкрила офіси в 11 країнах: Молдові, Польщі, Литві, Латвії, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Угорщині та Італії. Клієнти можуть відправляти та отримувати посилки та вантажі у відділеннях "Нова Пошта" на будь-яку адресу в цих країнах, а також у 35 000 пунктів обслуговування наших партнерів (ПУДО та поштові відділення).

NovaPay – небанківська фінансова установа, яка надає фінансові послуги клієнтам та бізнесу "Нова Пошта", розвиваючи власну міжнародну платіжну систему. У 2021 році NovaPay стала першою небанківською приватною фінансовою установою, яка стала повноправним членом

міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. Згідно з даними НАБУ, наразі NovaPay лідирує на ринку грошових переказів в Україні з часткою 35%. У 2023 році компанія запустила бета-версію мобільного додатку, який дозволяє клієнтам легко та зручно оплачувати послуги "Нова Пошта".

Компанія сертифікована за міжнародним стандартом безпеки даних PCI DSS для індустрії платіжних карток. Це підтверджує, що банківські реквізити користувачів надійно захищені при оплаті через NovaPay. У 2023 році NovaPay отримала продовження ліцензії від NSA, що дозволило їй здійснювати такі види діяльності, як відкриття рахунків та випуск карток для фізичних та юридичних осіб. Компанія також подала заявку та очікує на отримання ліцензії ERI від Банку Литви для надання фінансових послуг у Європі.

Nova Digital, IT-компанія, виробляє найпотужніші веб-додатки та програмне забезпечення для всіх типів архітектур і робочих навантажень. Nova Digital створює та управляє програмними продуктами, які обробляють 30 000 транзакцій на секунду. Її рішення протестовані мільйонами приватних і бізнес-користувачів у найбільшій компанії експрес-доставки з 32 мільйонами користувачів.

Група компаній NOVA входить до 20 найбільших платників податків в Україні. У 2023 році Група сплатить 10,7 млрд грн податків, що на 50% більше, ніж у попередньому році.[27]

"Нова пошта" не тільки надає сучасні логістичні послуги, а й є соціально відповідальним громадянином своєї країни. Щорічно компанія реалізує різні соціальні та екологічні проекти на благо громадян України.

У найскладніші часи компанія надає підтримку тим, хто її найбільше потребує. Протягом двох років під час пандемії COVID-19 "Нова Пошта" закуповувала та передавала кисневе та інше медичне обладнання в українські лікарні, а також забезпечувала лікарів засобами індивідуального захисту. Інвестувавши близько 60 мільйонів гривень, компанія підтримала понад 50

лікарень по всій Україні.

У 2014 році ми заснували програму "Гуманітарна пошта", яка дозволяє благодійним та волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажі за кошти "Нової пошти". За вісім років до програми долучилися 2 000 благодійних фондів та організацій. Загалом "Нова Пошта" відправила понад 1,5 мільйона посилок власним коштом. До 2023 року "Нова Пошта" відправить 33 000 тонн допомоги, що еквівалентно вазі 114 літаків "Мрія".

"Нова Пошта" інвестує у прискорення перемоги над війною та активно допомагає солдатам і мирним жителям, які постраждали від війни. "Нова Пошта" надає постійну підтримку 15 військовим бригадам і реагує на всі їхні запити, а також іншим підрозділам, які просять про допомогу. Компанія також щомісяця перераховує кошти на благодійність, бере участь у великих кампаніях зі збору коштів, організованих іншими компаніями, та проводить власні акції. Наприклад, з червня по грудень "Нова Пошта" спільно з фондом "Повернись живим" запустила проект "Збери небо - накачай ППО", в рамках якого було зібрано 330 млн грн на закупівлю засобів зв'язку для підрозділів протиповітряної оборони. Крім того, "Нова Пошта" надавала фінансову та матеріально-технічну підтримку Державній службі цивільного захисту, будувала міцні бетонні укриття для цивільного населення, спонсорувала відкриття реабілітаційних центрів для військовослужбовців та багато іншого. З початку збройного вторгнення Росії в Україну в 2014 році ми виділили понад 1,6 мільярда гривень на допомогу військовослужбовцям і цивільному населенню, яке постраждало від війни.

Компанія також популяризує бігову культуру в Україні та організовує марафони та півмарафони в українських містах.

Місія компанії - сприяти досягненню цілей у житті та бізнесі. Для досягнення цієї мети команда запускає нові продукти та послуги, орієнтуючись на міжнародні стандарти та найкращі практики.

Швидкість - Простота - Безпека - Гуманність - Технології - Зростання.

2022 рік став для компанії роком нових викликів. Попередній, 2021 рік, став рекордним для "Нової пошти": було перевезено 372 мільйони вагонів вантажів. Однак вантажоперевезення майже зупинилися, коли Росія розпочала масштабне вторгнення. "Нова Пошта" вистояла і майже повернулася до довоєнних обсягів: того року було доставлено 315 млн посилок і вантажів. Компанії групи сплатили до державного бюджету 7,1 млрд грн податків і зборів, а податкові відрахування у 2022 році на 700 млн грн перевищили показники попереднього мирного року.

Після 24 лютого 2022 року "Гуманітарна пошта" стала самостійним гуманітарним округом "Нова пошта". У 2022 році з "Нової пошти" було відправлено 22 073 тонни допомоги, що еквівалентно вазі 77 літаків "Мля". За вісім років існування програми ми допомогли 1 150 благодійним організаціям та установам через наші логістичні та постачальницькі послуги.

Від початку Великої війни компанія невтомно підтримує війська та надає гуманітарну допомогу, інвестувавши понад 400 мільйонів гривень після 24 лютого 2022 року, щоб наблизити перемогу; ці інвестиції будуть збільшуватися на 50 мільйонів гривень щомісяця у 2023 році.[27]

Найближчі плани "Нова Пошта" включають розширення в Європі, починаючи з 2022 року, вихід на польський ринок під брендом Nova Posta та відкриття 30 відділень у 18 найбільших польських містах. Мета - зробити так, щоб українцям було так само легко і зручно відправляти та отримувати посилки, як вдома, і до кінця 2023 року в країні буде відкрито понад 50 відділень Nova Posta. У лютому була запущена нова послуга литовської поштової служби Nova Post Lietuva. Перше відділення було відкрито у Вільнюсі. Наступним кроком буде вихід на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії та Німеччини.

У 2022 році авіакомпанія Supernova Airlines почне експлуатувати літаки Ан-26. Перший рейс заплановано на травень 2023 р. Першими запланованими маршрутами є Рига-Ліжесів та Рига-Кишинів, які будуть

використовуватися для доставки товарів з Китаю та США.

Водночас компанія продовжує активно розвивати та модернізувати свою мережу логістичних терміналів: інноваційний термінал ДАО у Дніпрі та термінал ZIT у Запоріжжі відкриються у лютому 2022 року, будівництво інноваційних терміналів в Одесі та Борисполі розпочнеться у 2023 році, а будівництво нового терміналу Рига-Рига для доставки вантажів з Китаю та США розпочнеться у 2023 році. Компанія також володіє двома вантажними терміналами у Польщі – у Варшаві та Глогуві в Малій Герцеговині. Сумарна потужність цих терміналів становить 4 500 вантажів на добу.

За словами респондентів, "Нова Пошта" вже багато років є улюбленою компанією для українців, і вони із задоволенням регулярно користуються її послугами та рекомендують її іншим. Компанія прагне щодня вдосконалювати свої послуги та дбати про те, щоб усі контакти з клієнтами залишали лише позитивні враження. Нова Пошта прагне бути не лише кур'єрською службою, а й партнером у житті кожного українця, підтримкою у складних ситуаціях та відповідальною українською компанією.

## 2.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Методи оцінки ефективності управління персоналом є ключовими для визначення того, наскільки добре працівники виконують свої обов'язки та досягають корпоративних цілей. Ось детальний огляд деяких популярних методів:

### 1. Assessment Centre (Центр оцінювання)

Цей метод передбачає моделювання робочих ситуацій для працівників та керівників, щоб оцінити їхні реакції та поведінку в різних умовах. Він включає в себе використання різноманітних вправ, інтерв'ю, тестів та інших

методів для оцінки компетенцій працівників.

## 2. Управління за цілями (Management by Objectives, MBO)

Цей метод полягає у встановленні чітких, вимірюваних цілей для працівників та оцінці їхнього прогресу у досягненні цих цілей. MBO сприяє залученню співробітників у процес визначення цілей, що може підвищити їх мотивацію та відданість роботі.

## 3. Цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR)

OKR - це система встановлення цілей, яка дозволяє співробітникам та командам визначати амбітні цілі з конкретними, вимірюваними результатами. Цей метод допомагає узгоджувати індивідуальні цілі з загальнокомпанійськими стратегіями.

## 4. 360-градусна оцінка

Цей метод включає збір зворотного зв'язку про працівника з різних джерел, включаючи керівників, колег, підлеглих та іноді навіть клієнтів. Це дозволяє отримати більш повне уявлення про ефективність працівника.

## 5. Самооцінка

Метод самооцінки дає працівникам можливість аналізувати свою роботу та визначати області для розвитку. Це може бути корисним для особистісного зростання та професійного розвитку.

## 6. КРІ (Ключові показники ефективності)

КРІ - це кількісні показники, які використовуються для вимірювання ефективності працівників у досягненні важливих бізнес-цілей. Вони можуть включати продажі, якість обслуговування клієнтів, виробничу продуктивність тощо.[12]

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від цілей оцінки, корпоративної культури та ресурсів компанії. Важливо, щоб процес оцінки був прозорим, справедливим та консистентним, щоб співробітники відчували, що їх оцінюють об'єктивно та на основі заслуг.

Використання об'єктивних методів оцінки персоналу є критично важливим для ефективного управління організацією. Ось деякі причини, чому це так:

- об'єктивність та справедливість: Об'єктивні методи допомагають уникнути суб'єктивних оцінок та сприяють справедливому визначенню результатів. Це забезпечує рівноправне ставлення до всіх працівників.

- довіра співробітників: Коли працівники бачать, що їхню роботу оцінюють об'єктивно, вони відчують більшу довіру до системи оцінки та керівництва.

- мотивація та розвиток: Об'єктивні оцінки допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівників. Це дає можливість зосередитися на розвитку та покращенні навичок.

- прийняття рішень: Об'єктивні дані допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо найкращого використання ресурсів та розподілу завдань.

- покращення продуктивності: Об'єктивні оцінки дозволяють ідентифікувати проблемні області та вживати заходів для покращення продуктивності.

Загалом, використання об'єктивних методів оцінки персоналу сприяє підвищенню ефективності організації та задоволенню потреб як працівників, так і керівництва.[22]

На основі доступної інформації, ефективність управління персоналом на ТОВ "НОВА ПОШТА" можна оцінити як досить високу. Компанія звертає увагу на оптимізацію логістичних процесів та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Ось деякі ключові аспекти, які були виявлені:

1. Організація управління логістичною діяльністю: ТОВ "НОВА ПОШТА" приділяє значну увагу організації управління своєю логістичною діяльністю, що є важливим для ефективної роботи підприємства.



2. Впровадження електронної системи документообігу: це один із кроків, який сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оскільки він забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та спрощує процеси управління.

3. Аналіз та оцінка ефективності: компанія проводить ретельний аналіз та оцінку ефективності своєї логістичної діяльності, що дозволяє виявляти слабкі місця та швидко реагувати на них.

4. Удосконалення організації логістичної діяльності: ТОВ "НОВА ПОШТА" постійно працює над удосконаленням своєї логістичної системи, що включає в себе і управління персоналом.

5. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів: компанія також звертає увагу на економічну вигоду від впроваджених змін, що є важливим для сталого розвитку.

Ці заходи вказують на те, що ТОВ "НОВА ПОШТА" приділяє значну увагу не тільки досягненню високих показників у своїй діяльності, але й створенню ефективної системи управління персоналом, яка сприяє цим досягненням. Важливо відзначити, що інформація, на якій базується цей аналіз, може бути не повністю актуальною, оскільки мої дані оновлювались до 2021 року, тому для отримання найсвіжіших даних рекомендується звернутися до офіційних джерел компанії або актуальних досліджень.

### 2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «НОВА ПОШТА»

Система управління персоналом в компанії "Нова Пошта" є ключовим елементом її успіху на ринку логістичних послуг. Вона включає в себе ряд стратегічних та оперативних компонентів, які дозволяють компанії ефективно керувати своїми людськими ресурсами. Ось деякі аспекти цієї

системи:

Рекрутинг та Підбір Персоналу. "Нова Пошта" приділяє велику увагу процесу відбору та найму співробітників. Використовуються сучасні методи оцінки кандидатів, включаючи психологічне тестування та оцінку професійних навичок.

Навчання та Розвиток. Компанія забезпечує систематичне навчання своїх працівників, що включає професійні тренінги, семінари та курси для підвищення кваліфікації.

Оцінка Працівників. В "Новій Пошті" діє система регулярної оцінки результатів роботи персоналу, яка допомагає виявляти потенціал для кар'єрного росту та визначати потреби в додатковому навчанні.

Мотивація та Винагороди. Компанія розробила ефективну систему мотивації, яка включає не тільки фінансові стимули, але й можливості для професійного та особистісного розвитку.

Корпоративна Культура. "Нова Пошта" прагне створити позитивне та продуктивне робоче середовище, що сприяє згуртованості команди та лояльності співробітників.

Зворотній Зв'язок та Комунікації. Компанія підтримує відкриті лінії комунікації між усіма рівнями управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вдосконалювати процеси.

Ці аспекти разом формують комплексну систему управління персоналом, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Важливо відзначити, що "Нова Пошта" постійно працює над вдосконаленням своєї системи управління персоналом, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та потреби співробітників.

Але, як і в будь-якій великій компанії, в "Новій Пошті" можуть виникати певні проблеми з системою управління персоналом. Ось деякі з потенційних проблем, які можуть впливати на ефективність управління

персоналом:

**Висока Плинність Кадрів.** Висока плинність кадрів може бути викликана різними факторами, включаючи незадовільні умови праці, недостатню мотивацію або обмежені можливості для кар'єрного росту.

**Недостатнє Врахування Індивідуальних Потреб Працівників.** Іноді системи управління персоналом можуть бути занадто стандартизованими і не враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, що може призвести до зниження їх задоволеності роботою.

**Виклики Залучення Та Утримання Талантів.** Конкуренція за талановитих працівників на ринку праці може створювати труднощі для "Нової Пошти" у залученні та утриманні найкращих кадрів.

**Проблеми З Комунікацією.** Ефективна комунікація є ключовою для успішного управління персоналом. Проблеми з комунікацією можуть виникати через ієрархічні бар'єри або недоліки в системах внутрішньої комунікації.

**Адаптація До Змін.** Швидкі зміни в бізнес-середовищі вимагають гнучкості в управлінні персоналом. "Нова Пошта" може зіткнутися з труднощами у швидкій адаптації своїх процесів та політик.

Ці проблеми можуть бути виявлені та проаналізовані в наукових роботах та публікаціях, які досліджують систему управління персоналом в "Новій Пошті".

Компанія "Нова Пошта" вживає ряд заходів для реагування на високу плинність кадрів, щоб зменшити її негативний вплив на бізнес. Ось деякі стратегії, які можуть бути використані:

- компанія може проводити регулярний аналіз причин, через які співробітники залишають організацію, щоб виявити та усунути системні проблеми.

- "Нова Пошта" може працювати над покращенням умов праці, включаючи заробітну плату, робоче середовище та баланс між роботою та

особистим життям.

- компанія може зосередитися на розвитку корпоративної культури, яка сприяє згуртованості команди та підвищує лояльність співробітників.

- "Нова Пошта" може запровадити програми лояльності та кар'єрного росту, щоб мотивувати співробітників залишатися в компанії та розвиватися професійно.

- компанія може вдосконалювати стратегії залучення та утримання талантів, включаючи конкурентоспроможні пакети компенсацій та можливості для особистісного розвитку.

Ці заходи можуть допомогти "Новій Пошті" зменшити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність управління персоналом. Важливо, щоб компанія постійно аналізувала ефективність вжитих заходів та адаптувалася до змін у бізнес-середовищі.

## РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 3.1 Аналіз основних підходів до управління персоналом

У сучасному складному та динамічному контексті розвитку України значно зростає інтерес до теорії та практики менеджменту. Ефективне функціонування організацій залежить від забезпечення високої якості людських ресурсів, відповідності роботи працівників сучасним стандартам, постановки цієї діяльності на міцну наукову основу та врахування сучасних тенденцій у цій сфері.

Управління людськими ресурсами є однією з ключових функцій усіх організацій і може бути одним з вирішальних факторів успіху або невдачі організації.

Для того, щоб ефективно управляти організацією, необхідно глибоко розуміти особливості підходів основних управлінських концепцій.

Як відомо, управління людськими ресурсами (УЛР) – це цілеспрямований вплив на визначення, організацію, мотивацію, заохочення, координацію та контроль роботи людей, необхідних для координації спільної діяльності з виробництва продукції та послуг.

У теорії та практиці менеджменту можна виділити чотири підходи, які розвинулися в межах трьох основних підходів до управління: економічного, інструментального та гуманістичного.

На виникнення і розвиток цих підходів вплинула еволюція ринкових відносин.

Водночас усі підходи залишаються доречними і різною мірою ефективними у вирішенні проблем управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності виробництва. Тому важливо розглянути ці підходи з точки зору того, як вони відображають природу управління людськими

ресурсами, принципи та функції менеджменту, щоб отримати комплексне уявлення про сучасні концепції управління трудовими ресурсами.

Слід зазначити, що для економічного підходу характерна концепція управління працею, яка передбачає технічну, а не управлінську підготовку працівників, єдність в управлінні, баланс повноважень і відповідальності, дисципліну, чітку ієрархію та підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям.

Цей підхід робить акцент на технічному, а не на бізнес-навчанні. Організація розглядається як механізм, а людина, працівник – як окремий елемент цього механізму, який повинен функціонувати належним чином.

Основні принципи підходу, заснованого на робочій спроможності, полягають у наступному:

- забезпечення єдності команди – підлеглі отримують накази від керівника,
- дотримання суворої ієрархії – ієрархія пронизує всю організацію зверху донизу і використовується як канал для комунікації та прийняття рішень,
- визначення необхідного та достатнього рівня контролю – кількість людей, які звітують перед керівником, має бути достатньою, щоб уникнути проблем з комунікацією та координацією,
- дотримання чіткого розмежування між штаб-квартирою та місцевими структурами організації (за жодних обставин співробітники штаб-квартири, відповідальні за зміст діяльності, не повинні здійснювати повноваження головних органів),
- має бути баланс між повноваженнями та відповідальністю,
- забезпечення дисципліни - приналежність, лояльність, поведінка та зовнішні знаки поваги повинні здійснюватися відповідно до визнаних правил та звичаїв,
- підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті через

відданість справі, особистий приклад, чесну поведінку та постійний контроль.

Концепція управління персоналом базується на бюрократичній організаційній культурі. Як наслідок, поведінку менеджерів визначають такі стереотипи: працівники повинні управлятися і контролюватися менеджерами; працівники мотивовані насамперед економічними інтересами; організаційна структура повинна бути побудована таким чином, щоб контролювати очікування працівників і, наскільки це можливо, протидіяти можливим наслідкам їхніх непередбачуваних дій.

У рамках концепції організаційного управління ми розрізняємо два поняття: управління людськими ресурсами та управління персоналом.

Органічний підхід до управління людськими ресурсами характеризується процесом управління, який фокусується на відборі, навчанні, оцінюванні та плануванні кар'єри працівників.

Органічний підхід забезпечує новий погляд на управління людськими ресурсами, який виходить за рамки традиційних функцій організації праці та нарахування заробітної плати.

Поступово функція управління людськими ресурсами розширилася, включивши в себе набір і відбір персоналу, планування кар'єри ключових менеджерів в організації, оцінювання та кар'єрний розвиток менеджерів.

Зосередження уваги на управлінні людськими ресурсами призвело до нової концепції фірми, згідно з якою фірма розглядається як жива система, що існує в навколишньому середовищі. У цьому контексті для розвитку нового розуміння організаційної реальності було використано щонайменше дві аналогії.

Перша аналогія порівнює організації з людськими особистостями і вводить в науковий дискурс такі фундаментальні поняття, як цілі, потреби і мотивація, а також народження, дозрівання, старіння, занепад або відновлення організацій.

Другий підхід використовує людський розум як модель для опису організаційної реальності, що дозволяє нам бачити організації як низку елементів, пов'язаних лініями підпорядкування, комунікації та контролю.

Зовсім недавно з'явився людиноцентричний підхід до управління працівниками в організаціях, який розглядає людей як унікальний ресурс. Цей підхід характеризується зосередженням уваги на впливі організаційної культури та культурного контексту на управління людськими ресурсами.

У наш час безперервний розвиток науки і техніки, прискорення життєвого циклу товарів і проектів вимагають створення і набуття нових знань і навичок та їх успішного застосування у вирішенні завдань, що потребують креативності. У цьому контексті значно зростає значення креативних команд або проектних команд, створених для вирішення нестандартних завдань. Тому вкрай важливо формувати команди з працівників, створюючи належні умови для інтеграції працівників у виробничі колективи.[20]

Перехід до людино-орієнтованого підходу до управління персоналом в організації не означає повної відмови від існуючих методів. Існує низка ключових моментів, які підкреслюють його універсальність.

Таблиця 3.1 – Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
1	2	3	4	5
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робочасила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.

Продовження таблиці 3.1



1	2	3	4	5
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціально-психологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

По-перше, він підкреслює складність об'єкта управління - людей. Сучасний лідер повинен не тільки об'єднати людей у спільну робочу команду, але й реалізувати їхній потенціал. Це завдання є одночасно важливим і складним, і вимагає від керівників бути в курсі новітніх технологій управління людськими ресурсами.

По-друге, врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження.

По-третє, окрім розширення функцій керівника, зростає значення його ролі як посередника для підлеглих.

По-четверте, соціальні показники стають додатковими індикаторами ефективності управління людськими ресурсами.

Важливим доповненням до наведених вище підходів до розвитку HRM може бути розгляд змін у ролі та функціях керівника і змін у самій людині як об'єкті управління. У таблиці 1 наведено огляд підходів до управління персоналом в організаціях.

Враховуючи погляди різних авторів на зміст поняття «управління людськими ресурсами», під управлінням людськими ресурсами сільськогосподарських підприємств ми розуміємо системний та організаційний процес відтворення та ефективного використання людських

ресурсів з метою забезпечення цим підприємствам провідних конкурентних позицій в умовах оптимального використання соціально-економічних резервів. Це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових ресурсів, а й на прибутковість сільськогосподарських підприємств.

Зміни в підходах до управління людськими ресурсами є наслідком змін у характері праці. Успішне управління персоналом сьогодні базується не тільки на навичках працівників, але, перш за все, на їх здатності швидко адаптуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Ми вважаємо, що перехід до гуманістичного підходу в управлінні людськими ресурсами допоможе вирішити проблему збільшення інтелектуального капіталу в національних компаніях.

У світлі вищесказаного можна зробити висновок, що управління на основі гуманістичного підходу має незаперечні переваги, оскільки управління – це процес формування та реалізації управлінських рішень суб'єктом управління в рамках цілеспрямованої дії, спрямованої на досягнення управлінської мети з організації та координації його діяльності в процесі функціонування компанії. Це дозволяє говорити про те, що орієнтація корпоративного управління на гуманістичний підхід є пріоритетною в сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного ринкового середовища.[15]

Кожна організація прагне бути ефективною та результативною, а для досягнення цього необхідно розробити найбільш прийнятну стратегію управління, особливо для своїх працівників, чого ми і очікуємо від даного дослідження.

### 3.2 Рекомендації щодо поліпшення ефективності управління

персоналом на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Структура управління персоналом є ключовим елементом для ефективного функціонування будь-якої організації, адже вона визначає склад, підпорядкованість та взаємодію між різними елементами системи управління.

Організаційна структура управління в ТОВ "Нова Пошта" є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності за функції управління та прийняття рішень. Це означає, що кожен працівник чи підрозділ має чітко визначені обов'язки і відповідає за певну сферу діяльності.

Генеральний директор відіграє центральну роль у цій структурі, оскільки він формує стратегію та політику компанії, контролює результати діяльності та приймає ключові рішення. Директори філій несуть відповідальність за ведення бізнесу на своїй території, але мають обмежений вплив на більшість витрат, тому їхнє завдання – знаходити шляхи для оптимізації роботи в регіоні.

Територіальні менеджери спеціалізуються на управлінні процесом продажів у регіоні, включаючи організацію дистрибуції, залучення клієнтів та аналіз ринку. Бухгалтерія відповідає за бухгалтерський облік, економічний аналіз та формування звітності.

Ефективність такої структури управління персоналом залежить від чіткості розподілу функцій та відповідальності, а також від здатності кожного елемента системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі<sup>1</sup>. Важливим аспектом є також міжнародний досвід, який може бути використаний для покращення системи управління персоналом, зокрема американський підхід, який акцентує на індивідуальності працівника та його самовдосконаленні, та японський, який інвестує у соціальну сферу та особливі підходи до кожного працівника.

Ці підходи можуть бути адаптовані для створення внутрішніх курсів навчання та вдосконалення працівників, що сприятиме обміну досвідом і підвищенню ефективності роботи. Крім того, формування корпоративної культури та створення сприятливого клімату для бізнесу є ключовими для успішного управління персоналом.

Ця інформація може бути корисною для розробки детального плану управління персоналом, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на компанію.

Рекомендації щодо поліпшення управління персоналом може включати наступні аспекти, засновані на сучасних підходах до управління персоналом:

- оптимізація логістичної системи підприємства. Оптимізація логістичної системи може сприяти ефективнішому управлінню персоналом, забезпечуючи кращу координацію завдань та ресурсів. Це може включати впровадження сучасних інформаційних систем для відстеження робочих процесів та оптимізацію шляхів комунікації між відділами.

- електронна система документообігу. Впровадження електронної системи документообігу може підвищити продуктивність працівників, спростивши доступ до необхідних документів та автоматизувавши багато рутинних процесів. Така система також може допомогти в стандартизації документації та поліпшенні внутрішньої комунікації.

- система пошуку та підбору персоналу. Розробка ефективної системи пошуку та підбору персоналу є ключовою для залучення та утримання талановитих співробітників. Використання автоматизованих інструментів для скринінгу кандидатів та аналізу їхніх навичок може значно покращити процес рекрутингу.

- система наставництва для адаптації нових працівників. Створення програми наставництва може допомогти новим працівникам швидше адаптуватися в компанії. Наставники можуть надавати підтримку, ділитися знаннями та досвідом, що сприяє розвитку професійних навичок та

інтеграції в корпоративну культуру.

Ці рекомендації можуть бути адаптовані та деталізовані з урахуванням специфіки та потреб конкретного підприємства. Важливо також враховувати зворотний зв'язок від співробітників та впроваджувати постійні поліпшення на основі аналізу ефективності вже існуючих процесів.

У цій кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження системи управління персоналом в організації та визначено ключові чинники, які впливають на її ефективність. Аналіз теоретичних підходів та практичних методик дозволив виявити, що ефективність управління персоналом є багатовимірним поняттям, яке включає в себе не тільки економічні показники, але й соціальні аспекти, такі як задоволеність працівників, їхнє залучення та розвиток.

Основними чинниками, що впливають на ефективність управління персоналом, є:

- стратегічне планування та визначення чітких цілей управління персоналом.
- корпоративна культура та її вплив на мотивацію та лояльність співробітників.
- системи мотивації та винагород, які сприяють підвищенню продуктивності та ініціативності.
- професійний розвиток та навчання, що забезпечують адаптацію персоналу до змін у зовнішньому середовищі.
- лідерство та стиль управління, які формують ефективну взаємодію всередині команди.

У роботі було також встановлено, що важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом відіграє використання сучасних інформаційних систем для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Автоматизація рутинних процесів та впровадження системи наставництва можуть значно покращити адаптацію нових працівників та сприяти розвитку внутрішніх талантів організації.

Дослідження системи управління персоналом на прикладі ТОВ "НОВА ПОШТА" підтвердило, що компанія впроваджує передові практики

управління персоналом, які сприяють підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз показав, що "НОВА ПОШТА" активно використовує інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу, впроваджує системи мотивації, що базуються на досягненнях та результативності, та створює умови для професійного зростання своїх співробітників.

На основі проведеного дослідження було розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, які включають в себе заходи з оптимізації внутрішніх процесів, підвищення мотивації та залученості співробітників, а також розвитку лідерських якостей керівників.

Загалом, результати дипломної роботи підтверджують, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху організації, і вимагає комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти діяльності. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність організації та її ефективність на ринку.

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 328 с
2. Ареф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. Київ. НАУ, 2019. 342 с.
3. Офіційний сайт. Асоціація фахівців з управління персоналом України URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/01/09/providnyy-fakhivets-fakhivchynia-viddil-u-pravlinnia-personalom-hr-menedzher/>
4. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. Кременчук.: Знання, 2011. 236 с.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Ірпінь: НАДПСУ, 2007. 186 с.
6. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах. І.М. Бобришев Управління персоналом. 2012. №1. С. 78-79.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. 2-ге видання. Кривий Ріг. Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
8. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
9. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення Режимдоступу URL: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente\\_24638.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf) ( дата звернення 03.05.2024).
10. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент



оцінювання стратегії підприємства. Л.Л. Гриценко, А.В. Височина. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3(129). С. 161-167.

11. Демешко Ю.О., Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: <http://int-konf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursv-pdpriyemstva.html> (дата звернення 11.03.2024)

12. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 79-84.

13. Офіційний сайт. Кадровий портал України. URL : <https://www.robota.ua/> (дата звернення 07.05.2024)

14. Каплан Роберт С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.] – 2-е изд., испр. и доп. Минск.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 320 с.

15. Карачина Н. П., Сметанюк О. А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. Економічний простір. №143, 2019, С. 148-159.

16. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород: УНУ. Вип. 16, Ч.1, 2017. С.130-134.

17. Колот А.М. Motivation for effective work staff social services. Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету. Том 2, № 1(9)., 2017. С. 110-114

18. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти. О.В. Кудирко. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 336–341.

19. Кулаєв Ю. Ф. Економіка цивільної авіації: монографія. К.: Феникс,

2004. 667 с

20. Мілаш І.В., Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. І.В. Мілаш, А.В. Красноусов. Бізнес-інформ. 2014. №4. С. 245-250
21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.практ. посіб.М.І. Мурашко. Київ. Товариство «Знання», КОО, 2002. 311 с.
22. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. № 5. 2013. 237 с.
23. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 416 с.
24. Птіцина Л.А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (78). 2014. 198 с.
25. Смачило В.В. Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія. Харків: ФОП Панов А.М. 2019. С. 402с.
26. Сунцова О.О., Вовк О.М., Марчишина Ю. Підприємницькі технології управління кадровим потенціалом. International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences . №2(10). 2018. С. 85-90
27. Офіційний сайт. ТОВ «НОВА ПОШТА» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 19.03.2024)
28. Офіційний сайт. Центр кадрових досліджень <https://www.facebook.com/kadrovik.isu.net.ua/> (дата звернення 09.05.2024)