

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Формування кадрової політики підприємства ТОВ «Нова пошта»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Марухненко К. Д.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О. М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Марухненко Катерина Дмитрівна

1. Тема роботи «Формування кадрової політики підприємства ТОВ «Нова пошта»»

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2225-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2. ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
(підпис)

К.Д. Марухненко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. М. Олійник
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 16 рис., 7 табл., 32 джерела.

Об'єкт дослідження: теоретичні аспекти формування та ведення кадрової політики на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні основи формування кадрової політики організації.

Мета дослідження: аналіз теоретичних аспектів ведення кадрової політики і надання пропозицій щодо підвищення її ефективності на основі дослідження кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження: діалектичний, розрахунково-аналітичний, табличний та графічний методи, статистичний та порівняльний аналіз.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено поняття кадрової політики на підприємстві, її етапи формування та показники ефективності.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності, проведено аналіз стану кадрової політики компанії ТОВ «Нова пошта» та визначено напрямки її поліпшення.

КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
КАДРОВА СЛУЖБА

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 49 p., 16 fig., 7 tab., 32 sources.

The object of the research: theoretical aspects of the formation and management of personnel policy at the enterprise.

The subject of the research: the theoretical foundations of the formation of the organization's personnel policy.

The purpose of the study: analysis of the theoretical aspects of personnel policy management and the provision of proposals for improving its effectiveness based on the study of the personnel policy of «New Post» LLC.

Research methods: dialectical, calculation-analytical, tabular and graphic methods, statistical and comparative analysis.

In the first section of the qualification work, the concept of personnel policy at the enterprise, its stages of formation and performance indicators are defined.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the activity were considered, an analysis of the personnel policy of «New Post» LLC was carried out, and directions for its improvement were determined.

PERSONNEL POLICY, PERSONNEL, STAFF, EFFICIENCY,
PERSONNEL SERVICE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ЗМІСТ	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття кадрової політики на підприємстві	9
1.2 Етапи формування кадрової політики на підприємстві	16
1.3 Показники ефективності кадрової політики підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»	23
2.2 Аналіз ведення кадрової політики на ТОВ «Нова пошта»	32
2.3 Ефективність кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта».....	38
2.4 Основні напрямки підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»	40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	46

ВСТУП

Ефективна кадрова політика, як ключовий фактор існування підприємства, завжди цікавила науковців. Особливу увагу методам введення та впровадження кадрової політики приділяли: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо, Д. Мак-Ерегор, В. Оучі та інші зарубіжні науковці. Також кадрова політика цікавить і багатьох сучасних науковців: Я.М. Рудик, М.В. Михайліченко, С.В. Тарасенко, О.М. Шубалий, М.І. Дзямулич та багато інших.

За останні роки, у зв'язку з пандемією та повномасштабним вторгненням в Україну, тенденція дослідження кадрової політики на підприємстві значною мірою зменшилась, а ринок праці змінився щодо попиту та пропозиції. На сьогоднішній день приділяється недостатньо уваги такій важливій темі, як робота персоналу, на якій базується кадрова політика. Як результат, виникають проблеми роботи кадрових служб підприємств в цілому.

Актуальність даної теми полягає у потребі розгляду сучасних підходів щодо реалізації кадрової політики в сьогоднішніх умовах та методів підвищення її ефективності на підприємстві.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних аспектів ведення кадрової політики і надання пропозицій щодо підвищення її ефективності на основі дослідження кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність формування кадрової політики в організації, вивчити показники її ефективності;
2. Визначити етапи формування кадрової політики на підприємстві;
3. Сформувати показники ефективності кадрової політики на підприємстві;
4. Провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта»;

5. Проаналізувати поточний стан кадрової політики на ТОВ «Нова пошта»;

6. Визначити чи є ефективною кадрова політика на ТОВ «Нова пошта»;

7. Розробити напрямки підвищення ефективності кадрової політики на ТОВ «Нова пошта».

Об'єкт дослідження - кадрова політика на підприємстві ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження - теоретичні основи формування кадрової політики організації.

Під час дослідження використовувалися діалектичний, розрахунково-аналітичний, табличний та графічний методи, статистичний та порівняльний аналіз.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття кадрової політики на підприємстві

Політикою організації є набір принципів і правил, за якими визначають функціонування підприємства в цілому. Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через впровадження кадрової політики.

Існує два аспекти поняття кадрової політики - широкий і вузький.

У широкому понятті - це система усвідомлених і обґрунтованих правил і норм, які спрямовані на вирішення стратегічних завдань організації через управління людськими ресурсами. У вузькому розумінні - це сукупність конкретних правил і відносин між працівниками і організацією. [2]

Отже, загально-визначеним поняттям кадрової політики підприємства є сукупність принципів та методів впливу для створення належних умов праці, добір та використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення, як стратегічно встановлених цілей, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності.

Механізмом здійснення кадрової політики є комплексний набір заходів, які включають у себе плани, стандарти, правила, а також організаційні, адміністративні і соціальні заходи, спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з персоналом, та задоволення потреб організації у кадрах.

Забезпечення достатньою кількістю та якістю персоналу на підприємстві, що відповідає стратегії розвитку компанії, раціональне використання кадрового потенціалу, а також формування та підтримка ефективної діяльності організації є основною метою існування кадрової політики на підприємстві. [3]

Кадрова політика розробляється керівництвом організації. Під час її формування враховуються зовнішні та внутрішні фактори, які є та будуть

актуальними для сучасного та майбутнього. Вплив зовнішніх факторів на процес розробки кадрової стратегії складно передбачити, через постійні зміни в законодавстві та складну ситуацію в країні (рис. 1.1). [4]

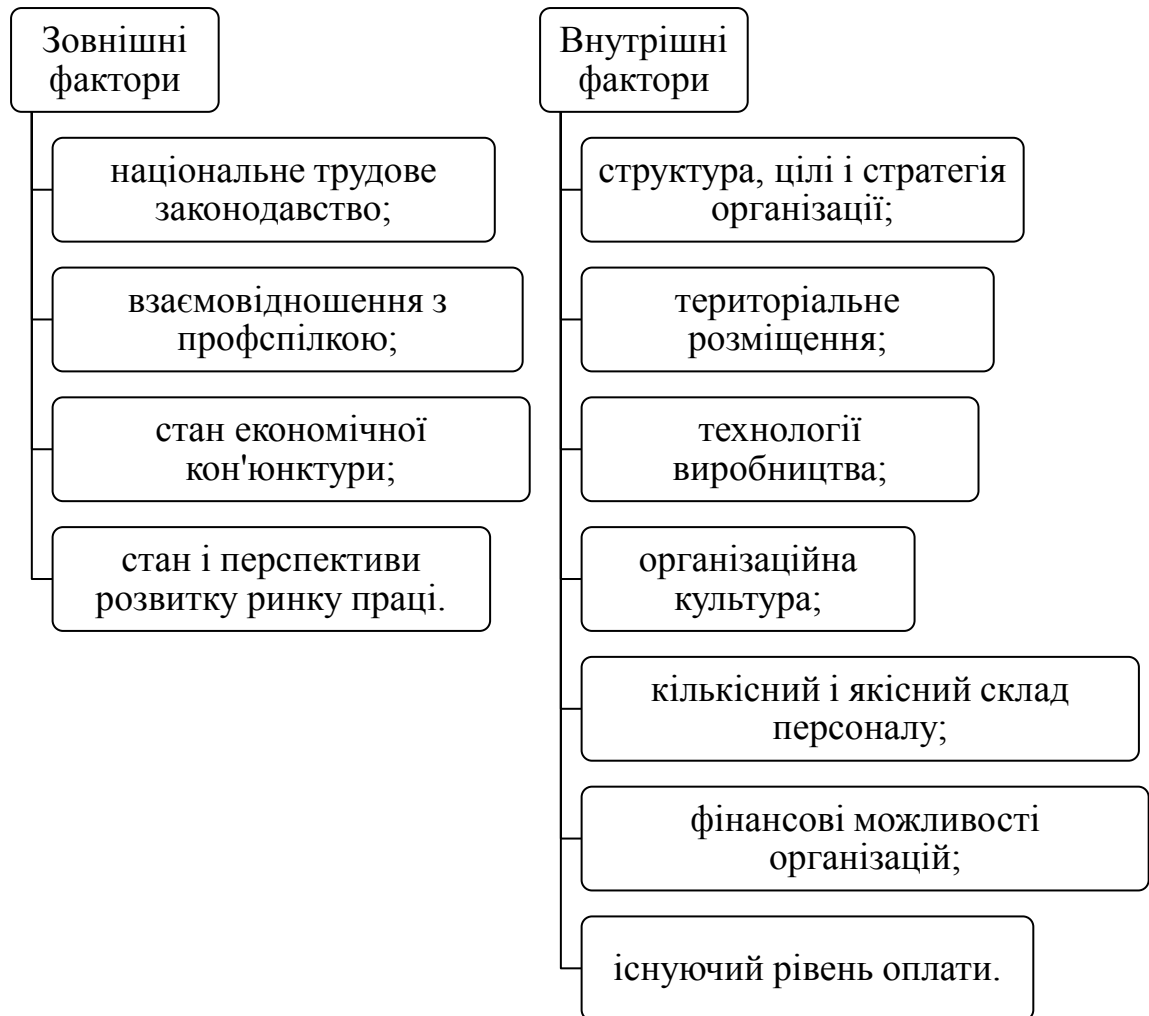


Рисунок 1.1 - Фактори впливу на формування кадрової політики

Кадрова політика підприємства має відповідати стратегічним цілям, економічним завданням, а також враховувати соціальні та особисті інтереси працівників з різними рівнями відповідальності. На рис. 1.2 зображено цілі кадрової політики підприємства. [5]

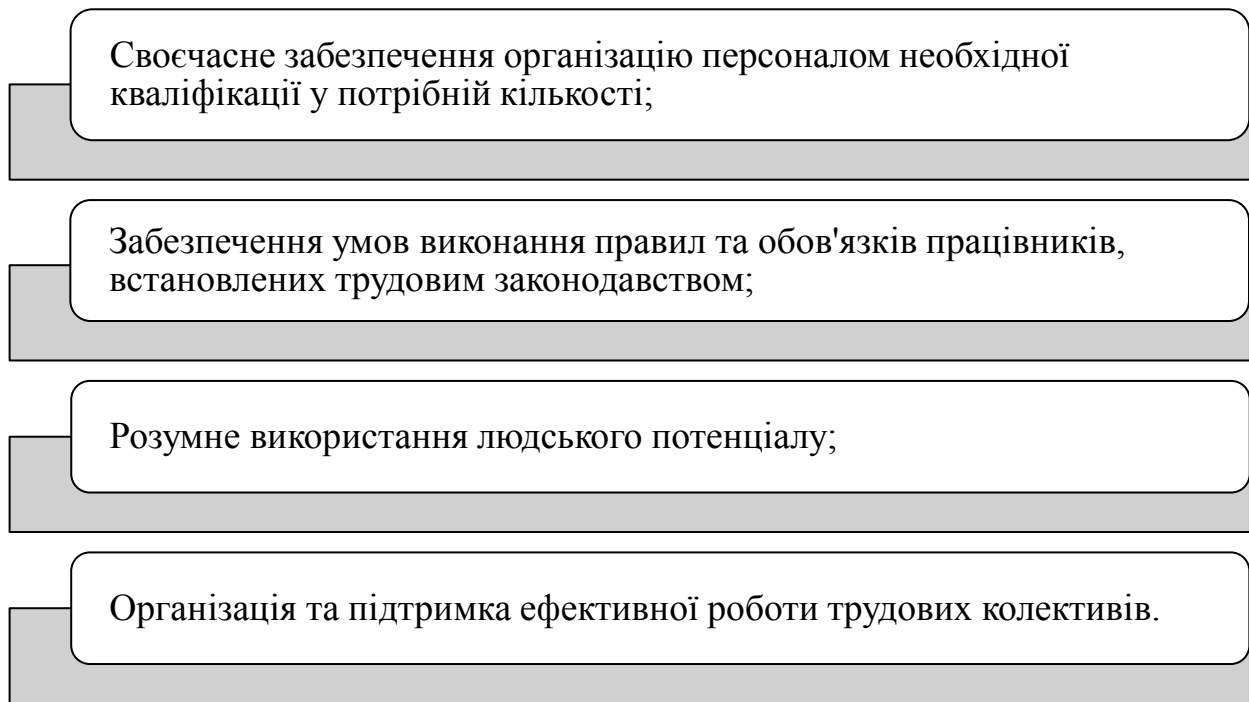


Рисунок 1.2 - Цілі кадрової політики підприємства

На основні установлених цілей кадрової стратегії, формуються завдання кадрової політики підприємства:

- вчасно забезпечувати організацію висококваліфікованими кадрами;
- доцільно використовувати персонал;
- формувати та підтримувати ефективну роботу організації.

Під час формування кадрової політики потрібно мати уявлення щодо цілей, норм та методів здійснення кадрових заходів. [6]

Кадровими заходами називають дії, які спрямовані на відповідність кадрів до задач роботи, які вони виконують. Заходи проводять враховуючи життєвий цикл організації.

В цілому, кадрова політика включає здійснення таких основних заходів:

- регулярно сповіщати персонал щодо стратегії та діяльності організації;
- проводити кількісне та якісне планування кадрів;
- планувати витрат на персонал;

- порівнювати вимоги вакантних посад до наявного кадрового складу;
- вивчати ринок праці;
- проводити введення в спеціальність молодих працівників;
- розвивати та підвищувати кваліфікації персоналу;
- розробити якісну систему нарахування надбавок.

У процесі формування обраної кадрової політики, кадрова служба орієнтується саме на вищезазначені заходи. [7]

Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічної політики підприємства, а кожний її елемент виконує свої функції.

Одним із основних елементів кадрової політики є політика зайнятості. Вона полягає у забезпеченні підприємства висококваліфікованим персоналом, створення для нього привабливих умов праці та можливості кар'єрного зростання.

Наступним елементом є політика навчання, суть якої полягає у формуванні бази навчання персоналу та надання можливості підвищення кваліфікації. Ще одним елементом є політика оплати праці, вона полягає у відповідності досвіду та здібностей персоналу до обов'язків та трудових внесків, які вони виконують.

За забезпечення персоналу соціальними пільгами та створення умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і організації, відповідає політика добробуту.

Політика трудових відносин передбачає створення умов щодо попередження виникнення трудового конфлікту та становлення кращого стилю керівництва, а також відносини з профспілками.

Елементи кадрової політики підприємства відіграють основну роль та є основою під час її формування. Для того, щоб кадрова стратегія була успішною та ефективною, необхідно приділяти особливу увагу кожному із них. [8]

Кадрову політику можна поділити на види на основі впливу управлінського апарату на кадрову службу. За таким критерієм виділяють наступні види кадрової політики. [9]

Пасивна, яка має чітко сформовані програми дій по роботі з персоналом. При цьому, відділ кадрів не має прогнозу щодо потреби у кадрах та критеріїв оцінки персоналу. Керівник під час конфліктних ситуацій, прагне вирішити їх одразу, без спроб зрозуміти причини.

Реактивна базується на тому, що робота кадрів здійснюється за допомогою діагностики наявної ситуації та використовуючи при цьому швидке реагування. Кадрові питання розглядаються і виділяються окремо, прогножуються методи їх вирішення. Керівник контролює кризові проблеми в роботі з персоналом та намагається їх вирішити, розуміючи при цьому, які причини призвели проблем з кадрами.

Превентивна - робота кадрів визначена прогнозуванням на короткий період. Програми розвитку організації передбачають визначення потреби в кадрах – кількісні та якісні, а також сформовані чітку плани по розвитку персоналу. При цьому, керівник повинен мати обґрунтовані прогнози щодо кадрової ситуації на підприємстві.

Активна при якій робота відділу кадрів включає в себе розробку антикризових програм по роботі з персоналом, постійний моніторинг наявної ситуації, корегування виконань програм відносно зовнішніх та внутрішніх методів впливу. Керівник підприємства має обґрунтовані прогнози по розвитку персоналу та відповідні засоби і методи впливу на кадри. Орієнтується на наступні стратегічні фактори успіху (рис. 1.3). [10]

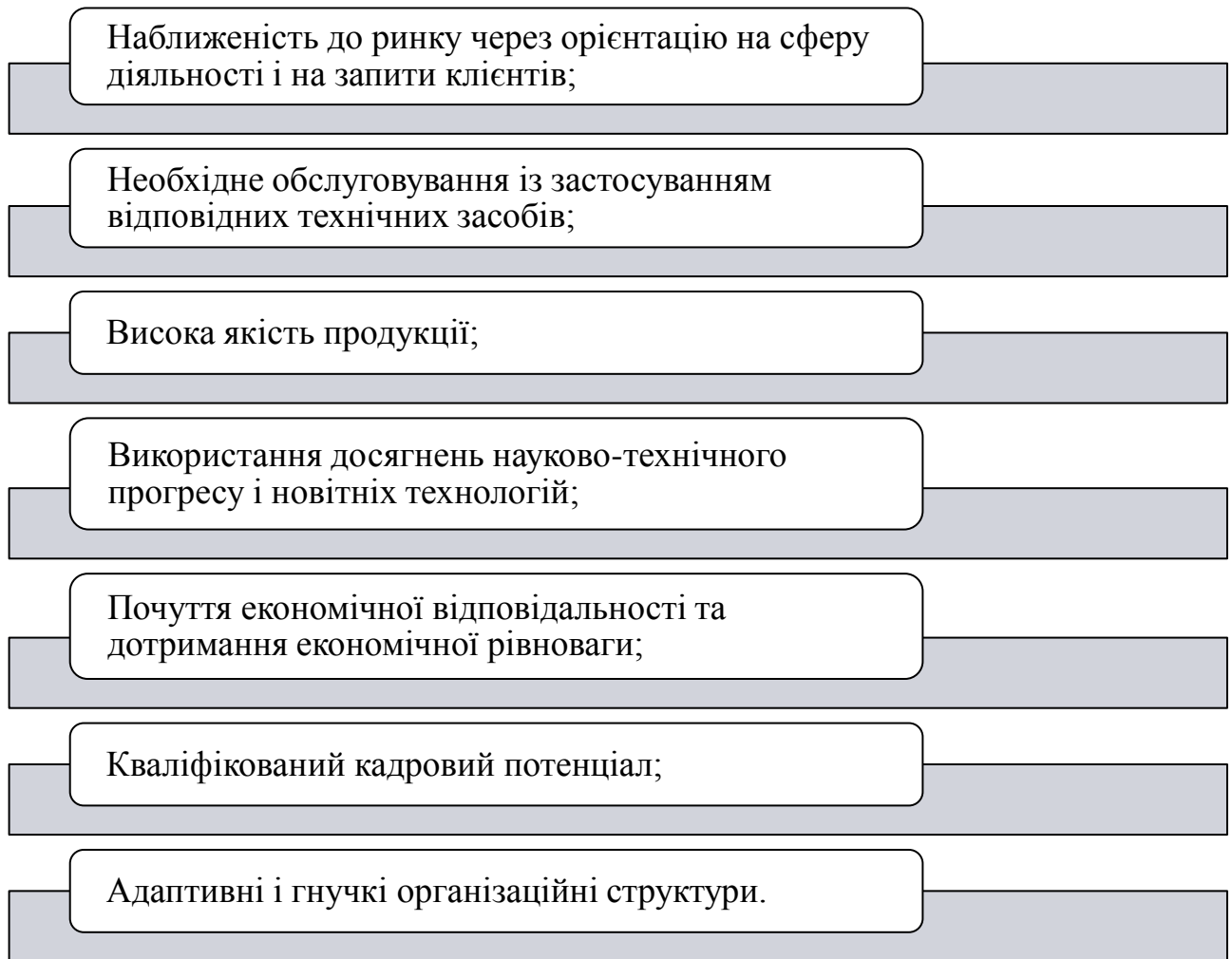


Рисунок 1.3 – Стратегічні фактори успіху на які орієнтується активна кадрова політика

Під час формування кадрового складу за ступенем відкритості підприємства до зовнішнього середовища за рахунок орієнтації на зовнішні або власні кадри виділяють – відкриту та закриту кадрову політику.

Якщо підприємство обирає для себе введення відкритої кадрової політики, то на будь-якому рівні, при прийнятті як на низову посаду, так і на керівну, організація має бути прозорою, тобто готовою приймати будь-яких фахівців без врахування їх досвіду роботи в інших організаціях. Тому такий тип кадрової політики підходить для підприємств, яким потрібне швидке зростання обсягів виробництва.

Якщо підприємство обирає для себе введення закритого типу кадрової політики, це означає, що організація зорієнтована на кар'єрне зростання лише своїх працівників. Така кадрова політика має місце в організаціях в умовах дефіциту кадрів.

Щоб організація обрала вірну для себе кадрову політику, необхідно проводити порівняльну характеристику (табл. 1.1). [11]

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Елемент кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочих кадрів
Адаптація персоналу	Наявні конкурентні відносини, запровадження нових підходів, які пропонують новачки	Висока згуртованість колективу, застосовується метод наставництва
Розвиток та навчання персоналу	Орієнтовано на запозичення нового; проходить у зовнішніх центрах	Орієнтовано на формування єдиного погляду та базується на загальних технологіях; проходить безпосередньо на підприємстві
Просування персоналу	Тенденція набору персоналу переважає, тому можливість росту майже відсутня	Планування кар'єри; при призначення на посади переважають працівники організації
Мотивація персоналу	Переважають питання стимулювання - зовнішня мотивація	Переважають питання мотивації – безпека, стабільність

Обравши правильну кадрову політику, організація надасть змогу собі займати лідерські позиції на ринку серед конкурентів. Для цього необхідно забезпечити підприємство правильним персоналом, постійно навчати його,

підвищувати кваліфікацію, розробити програми щодо просування кадрів, а також встановити правильний метод мотивації та стимулювання працівників.

1.2 Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Процес формування кадрової політики, включає в себе дотримання чітких її етапів. Адже кожний етап вимагає виконання конкретних дій для досягнення відповідної цілі. Процес формування кадрової політики повинен узгоджуватись з наступними етапами (рис. 1. 4):

1. Розробка загальних принципів кадрової політики - включає в себе встановлення пріоритетних цілей;

2. Проведення організаційно-штатної політики, даний етап містить визначення потреби у кадрах, формування структури і штату, створення резерву;

3. Проведення інформаційної політики, яка включає визначення системи руху кадрової інформації;

4. Проведення фінансової політики на даному етапі формується розподіл коштів на забезпечення системи стимулювання працівників;

5. Розробка політики розвитку персоналу – визначаються програми щодо розвитку кар'єри персоналу, його адаптації, складання плану про професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;

6. Оцінювання результатів діяльності кадрів, проводиться шляхом аналізу відповідності кадрової політики до стратегії організації, встановлення проблем у роботі кадрових служб, загальна оцінка роботи персоналу. [12]

Наявна кадрова політика на підприємстві, як інструмент управління, буде займати лідерську позицію серед конкурентів за умов наявності високого рівня якості кадрового потенціалу. Основа процесу проектування кадрової політики організації належить виконанню наступних етапів (рис. 1.5):



Рисунок 1.4 - Етапи формування кадрової політики

Першим та ключовим є етап нормування, який дозволяє організації встановити конкретні стандарти, які спрямовані на узгодження цілей роботи персоналу з загальними цілями організації. На цьому етапі відбувається аналіз стратегії компанії і відповідно формується бажаний імідж, необхідні навички і кваліфікації працівників, а також методи їх навчання.

Другим є етап програмування. Тут формуються конкретні плани дій та розробляються програми по досягненню цілей кадрової роботи з урахуванням, як поточної ситуації на підприємстві, так і можливі майбутні зміни.

Третім етапом є моніторинг персоналу. На заключному етапі здійснюється оцінка роботи персоналу, а також розробляються конкретні плани для розвитку та використання їх знань і навичок. [13]



Рисунок 1.5 - Етапи проектування кадрової політики на підприємстві

Етапи кадрової політики напряму залежать від стадії життєвого циклу на якому перебуває підприємство. Тому необхідно розуміти, яких дій слід дотримуватись у першу чергу, на кожному з цих стадій.

Перша стадія - формування підприємства. Потребує виконання наступних дій:

- розпочати формування цілей роботи з кадрами;
- створити конкретні програми, які враховують бажану кількість персоналу;
- встановити відповідні норми для відбору персоналу;
- розробити систему мотивації персоналу.

Наступна стадія життєвого циклу - інтенсивне зростання підприємства. На цій стадії необхідно:

- залучати новий персонал;
- створювати базу з правилами та нормами поведінки на підприємстві;
- визначити методи оцінки кадрів.

Під час стадії стабілізації підприємства, потрібно розробити систему кар'єрного зростання працівників.

Кінцевою стадією життєвого циклу є спад. Ця стадія потребує для себе максимальної уваги до кадрової роботи, тому необхідно скоротити чисельність персоналу. На цій стадії виникають конфлікти всередині колективу, тому потрібно оперативно їх вирішувати, щоб не допускати подібного у майбутньому. [14]

1.3 Показники ефективності кадрової політики підприємства

Як інструменти управління, показники ефективності дозволяють не лише чітко сформулювати цілі кадрової стратегії та проводити моніторинг їх результатів, а й своєчасно діагностувати складні ситуації та позитивно коригувати цілі, змінюючи плани дій. Також показники ефективності кадрової політики дають змогу оцінити рівень менеджменту на підприємстві і визначити слабкі місця, які потрібно пропрацювати.

Загалом, існує багато методів для визначення ефективності розвитку персоналу на підприємстві, одним з таких є показник абсолютної зміни ефективності системи менеджменту, який визначається за наступною формулою: [15]

$$\Delta E_y = \frac{P_i}{K_i} - \frac{P_j}{K_j}, \quad (1.1)$$

де K_i, K_j – кількість управлінського персоналу за період до та після реалізації заходів з розвитку персоналу;

P_i, P_j – валовий прибуток за період до та після реалізації заходів з розвитку персоналу.

Загалом, ефективність розвитку персоналу представляють показником інтегральної оцінки, який показує рівень сформованості складових фахової підготовки та визначається за формулою:

$$ІП = \sum_{i=1}^7 РФП_i - O_i , \quad (1.2)$$

де ІП – інтегральний показник рівня сформованості професійно значущих якостей, їх розвиток;

i – кількість структурних підрозділів;

$РФП_i$ – рівень фахової підготовки за певною групою професійно значущих якостей;

O_i – рангова оцінка групи професійно значущих якостей.

Завдяки показникам ефективності можна мотивувати персонал на досягнення високих результатів роботи та об'єктивно оцінити кожного. [15]

На практиці показники кадрової політики організації можуть бути виділені у такі категорії (рис. 1.6):

- непрямі показники;
- прямі показники.

Прямі показники поділяють на персонал, відносини між кадрами та організацією, працю. [16]

Ключові показники ефективності можна умовно розділити на кілька груп:

- результативність праці;
- умови досягнення результатів праці;
- професійна поведінка;
- особистісні якості.

Оцінка результативності праці персоналу має два типи показників - жорсткі та м'які (рис. 1.7). Найчастіше на підприємстві використовують м'які показники, адже вони не потребують певних вимірювань. [16]



Рисунок 1.6 - Показники ефективності кадрової політики за категоріями

Під умовами досягнення результатів праці передбачаються здатності або бажання до виконання загальних функцій управління як по відношенню до інших об'єктів впливу, так і по відношенню до себе, наприклад планування діяльності, організація і регулювання процесу і т.д.

До показників професійної поведінки відносяться співробітництво і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність прийняти додаткову відповідальність та інші.

Оцінка особистісних якостей характеризується високим рівнем індивідуальності, тому ці якості не піддаються оцінці. [16]



Рисунок 1.7 - Показники ефективності при оцінці результативності праці

Отже, в даному розділі було розглянуто поняття кадрової політики підприємства, її види, типи, етапи формування, а також показники ефективності. Можна зробити висновок, що головною метою кадрової політики є забезпечення підприємства активними кадрами, які налаштовані на успіх організації, створення комфортних умов праці, проведення навчання для підвищення кваліфікації персоналу та збереження кадрового складу відповідно до потреб організації.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта»

Нова Пошта – це українська компанія, що є лідером експрес-доставки в країні. З 2001 року Нова Пошта доставляє документи, вантажі і посилки для бізнесу та фізичних осіб у відділення, поштомати та на адресу. Завдяки цьому тисячі підприємців можуть створювати і розвивати свій бізнес в Україні і за кордоном.

Місія Нової Пошти – легкість доставки для життя та бізнесу. Для цього компанія впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід. Нова Пошта стала стратегічним партнером Київської школи економіки у 2019 році.

В Україні компанія має найдоступнішу мережу для клієнтів: 9300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік, попри повномасштабну війну, склала 315 млн. посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправила 1,9 млн. відправлень за добу, і це стало новим рекордом Нової пошти. [17]

Група «Нова пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема:

- Нова пошта;
- NovaPay;
- Nova Global;
- Nova Post у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині;
- авіакомпанія Supernova Airlines (має два АН-26, які взяла на правах лізингу).

NovaPay - небанківська фінансова установа:

- розвиває власну міжнародну платіжну систему;
- надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу;
- У 2021 році першою серед приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем - Visa та MasterCard.

- має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS, тобто банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему.

- є лідером серед систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами.

Nova Global:

- пропонує логістичні рішення у сфері глобальної доставки, щоб допомагати українцям та бізнесу доставляти товари по всьому світу;

- найпопулярніший продукт - сервіс «NP Shopping». Дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари в інтернет - магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, поштомат Нової пошти або на свою адресу.

Nova Post:

- Молдова - лідер ринку експрес-доставки серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень та встановила 214 поштоматів. У 2022 році доставила 600 тис. посилок і вантажів, це на 40% більше, ніж минулого року;

- Польща - станом на червень 2023 року компанія відкрила вже 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський);

- Литва - у березні 2023 року компанія вийшла на ринок та відкрила перше відділення у Вільнюсі. А у травні друге відділення запрацювало у Каунасі;

— Чехія - у першій половині червня у столиці країни Празі відкрились 2 відділення;

— наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині - по одному відділенню запрацювало у Бухаресті та Берліні. [18]

Щоб надавати клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах постійного зростання обсягів відправлень, Нова пошта активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру.

Компанія вже має 110 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі країни, у яких продовжує автоматизує процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів знаходяться у Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Ці термінали здатні обробляти від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину.

У 2023 році було встановлено рекордний обсяг інвестицій у розвиток групи NOVA (Нова пошта) в Україні (рис.2.1). [19]

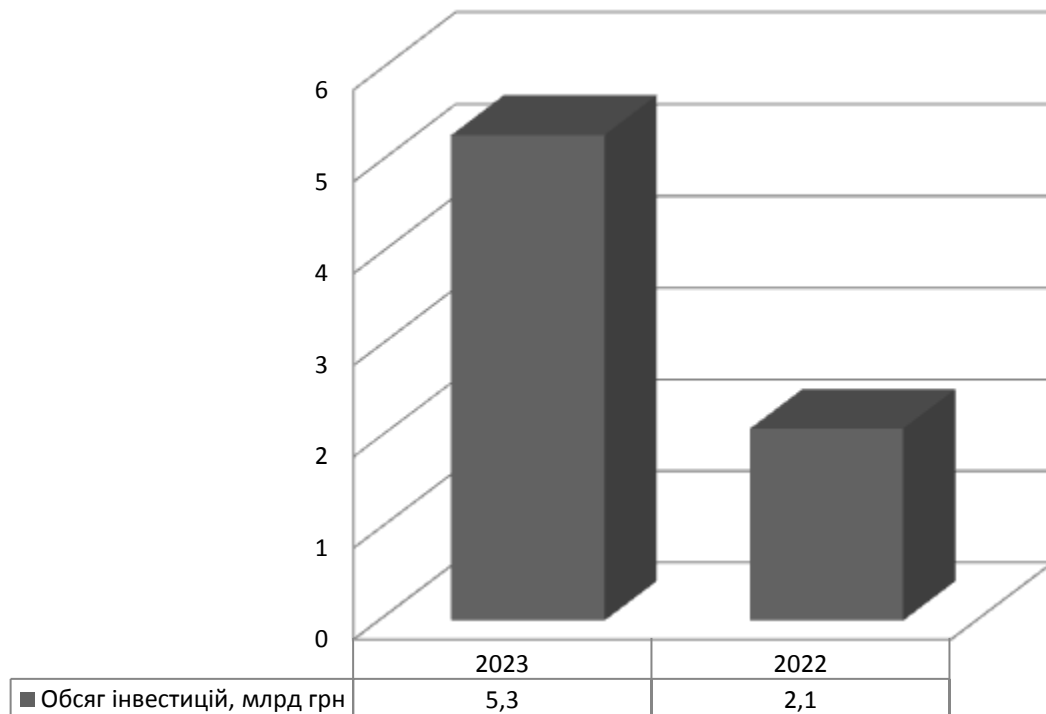


Рисунок 2.1 - Обсяг інвестицій за 2022-2023 роки

Отже, обсяг інвестицій у 2023 році склав 5,3 млрд грн. Це більше ніж вдвічі перевищує інвестиційний бюджет минулого року (2,1 млрд грн).

Рівень віри Нової пошти у майбутнє України у 2024 році ще більший: на поточний рік заплановано збільшити суму інвестицій до 7 млрд грн.

Минулого року найбільший обсяг капітальних інвестицій - 2,4 млрд грн - було спрямовано на будівництво нових сортувальних терміналів та на автоматизацію тих, що вже працюють. Це дозволяє компанії забезпечувати безперебійний процес доставки в умовах постійного зростання обсягів вантажів та не втрачати швидкість: вже сьогодні компанія доставляє 1040 посилок кожену хвилину, а в пікові дні навантаження - 1400, не дивлячись на різницю об'ємів доставка відбувається з тією самою швидкістю. [20]

За даними державної фіскальної служби, «Нова пошта» входить до топ-20 найбільших платників податків в Україні.

Загалом за минулий, 2022-й, рік група NOVA перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів, а у 2023 сума склала - 10,7 млрд грн (рис. 2.2). [21]

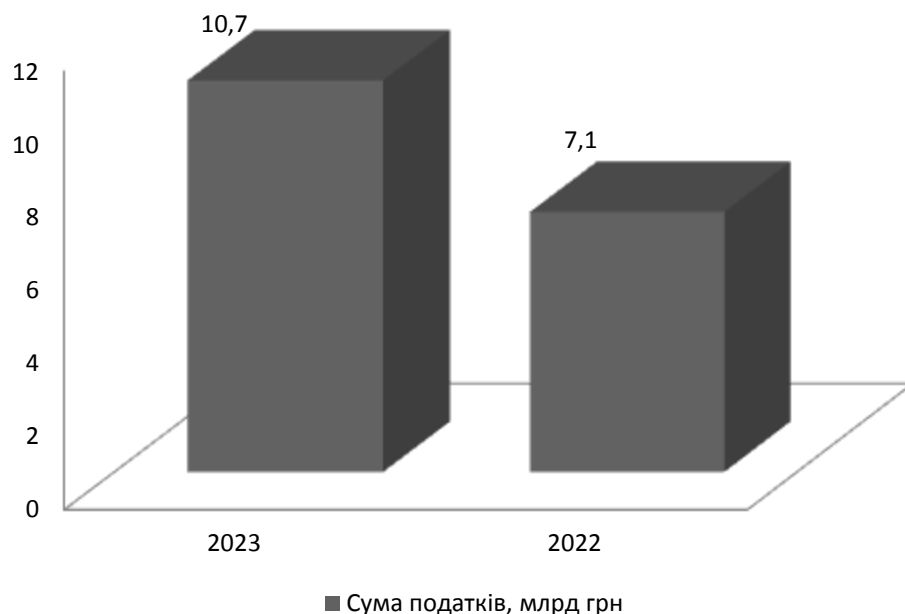


Рисунок 2.2 - Сума податків, сплачених групою NOVA за 2022-2023 роки

Для того, щоб остаточно сформувати уявлення про рівень розвитку компанії та її позицію на ринку, необхідно дослідити її фінансовий стан, проаналізувати звіти за попередні періоди і зробити висновки, щодо змін в показниках від періоду до періоду. [22] [23]

Таблиця 2.1 - Динаміка змін основних показників фінансового стану підприємства ТОВ «Нова пошта»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту 2022/2021 рр., %	Темп росту 2023/2022 рр., %	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 843 502	23 687 034	36 468 879	113,6 %	153,9 %	+ 15 625 377
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 441 004	19 276 532	28 625 037	117,2 %	148,5 %	+ 12 184 033
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2 600 320	2 135 960	3 967 156	82,1 %	185,7 %	+ 1 366 836
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 742 731	5 345 909	8 491 614	93,09 %	158,8 %	+ 2 748 883
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1 213 180	1 131 262	1 724 661	93,2 %	152,5 %	+ 511 481
Кількість працівників, чол.	29 790	27 819	26 327	88,2 %	103,3 %	- 3 000

З наведеної Таблиці 2.1 можна зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» має динамічний розвиток, не дивлячись на сьогоденню ситуацію в країні:

— чистий дохід за період 2021/2023 рік виріс на 15 625 377 грн, а собівартість - на 12 184 033 грн.;

— на жаль, політична ситуація в країні та повномасштабне вторгнення вплинуло на кількість працівників в організації та за період 2021/2023 року зменшилась на 3 000 осіб.

Показники ефективності є найважливішими у бізнесі і демонструють, наскільки успішно працює підприємство, які перспективи має, у якому напрямку йому краще масштабуватися. Для визначення обґрунтованих оцінок економічної ефективності застосовують розрахунки рентабельності. [24]

Рентабельність - це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. [25]

Для розрахунку рентабельності, використаємо наступну формулу:

$$P = \frac{ЧП \times 100}{С}, \quad (2.1)$$

де ЧП - чистий прибуток, грн.;

С - собівартість реалізованої продукції, грн..

Розрахунок рентабельності ТОВ «Нова пошта» за вищезазначеною формулою та результати наведені в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни показника рентабельності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність, %	15,8	11,0	13,9

Отже, рентабельність одиниці продукції підприємства, порівняно з 2021 роком, значно зменшився у 2022 році на 4,8%, проте вже у 2023 році виріс на 2,9%. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році працювала більш ефективно у порівнянні з попереднім періодом.

У Таблиці 2.3 наведено звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. [22]

Таблиця 2.3 - Звіт про фінансовий стан за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок 2023 року, тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 808.00	63 849.00
первісна вартість	1001	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби:	1010	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-3 337 493.00	-4 525 606.00
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861.00	6 297 444.00
Відстрочені податкові активи	1045	128 083.00	157 041.00
Інші необоротні активи	1090	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом I	1095	12 319 191.00	18 769 254.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	417 390.00	391 015.00
Товари	1104	4 766.00	22 796.00

Продовження Таблиці 2.3

Актив	Код рядка	На початок 2023 року, тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	146 103.00	160 436.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	48 136.00	53 902.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	3 784.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522.00	1 079 267.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952.00	24 544.00
Усього за розділом II	1195	3 435 729.00	4 332 452.00
Баланс	1300	15 754 920.00	23 101 706.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117.00	9 476 353.00
Усього за розділом I	1495	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885.00	3 424 357.00
Усього за розділом II	1595	3 787 630.00	5 337 000.00

Продовження Таблиці 2.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731.00	3 393 971.00
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484.00	1 857 488.00
розрахунками з бюджетом	1620	570 842.00	655 332.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053.00	113 522.00
розрахунками зі страхування	1625	77 644.00	85 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	419 219.00	595 758.00
за одержаними авансами	1635	49 736.00	64 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	6 500.00	883 928.00
Поточні забезпечення	1660	435 264.00	695 705.00
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798.00	24 209.00
Усього за розділом III	1695	5 451 218.00	8 256 398.00
Баланс	1900	15 754 920.00	23 101 706.00

На підставі наведеної Таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки:

- загальна вартість майна підприємства на початку 2023 року, збільшилась на 7 346 786 грн., що становить 31,8%;
- необоротні активи збільшилися за період, але не перебільшили оборотні;
- найбільш значно у абсолютному вираженні збільшились основні засоби на 2 486 496 грн., що становить 73,3%;

— ще у абсолютному вираженні зменшились запаси на 8 345 грн. або 2,01% у порівнянні з початком року;

— щодо власного капіталу, то за період він збільшився на 2 992 236 грн., або на 45,9%;

— спостерігається досить значне зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – на 169 461 грн. або на 17,5%. з одного боку це свідчить про фактичну непорушність цієї частини оборотних засобів із виробничого процесу, а з іншого боку - вказує на майбутнє надходження грошових коштів, у разі, якщо організація має платоспроможних дебіторів.

2.2 Аналіз ведення кадрової політики на ТОВ «Нова пошта»

Основою системи управління підприємством є його організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодії між структурними елементами, показує необхідну кількість управлінського персоналу і його розподіл між підрозділами. [26]

ТОВ «Нова пошта» має розгалужену організаційну структуру, кожен її підрозділ є незалежним, проте пов'язаний з іншими. Основним принципом організаційної структури ТОВ «Нова пошта» є мінімізувати кількість підрозділів.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на 2023 рік загальний штат працівників склав 26 327 осіб, а у 2022 році - 27 819 осіб. На жаль, повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року дуже вплинуло на показник кількості працівників в організації. Станом на 18 липня 2022 року було мобілізовано понад 2 350 співробітників компанії до лав Збройних Сил України. [27]

Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці (Рис.2.3). [28]

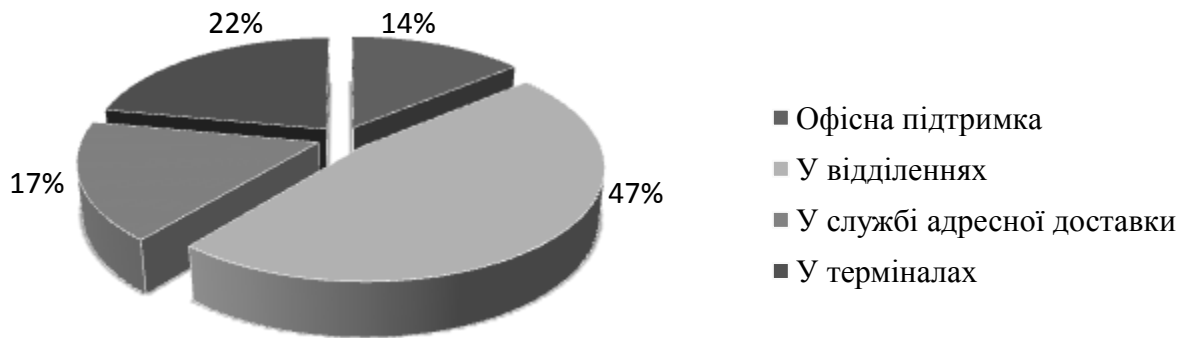


Рисунок 2.3 - Розподіл працівників за роботами на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

На ТОВ «Нова пошта» працює більше чоловіків, ніж жінок (Рис. 2.4). Це можна обумовити тим, що на підприємстві наявна фізично-важка праця у відділеннях та терміналах. [28]

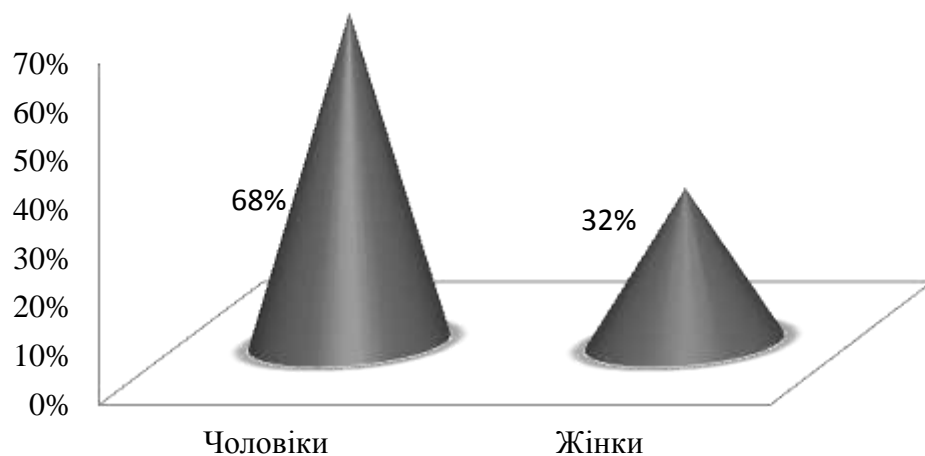


Рисунок 2.4 - Співвідношення чоловіків на жінок на ТОВ «Нова пошта»

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. [29]

На рис. 2.5 зображено наявна в організації ТОВ «Нова пошта» кадрова документація.

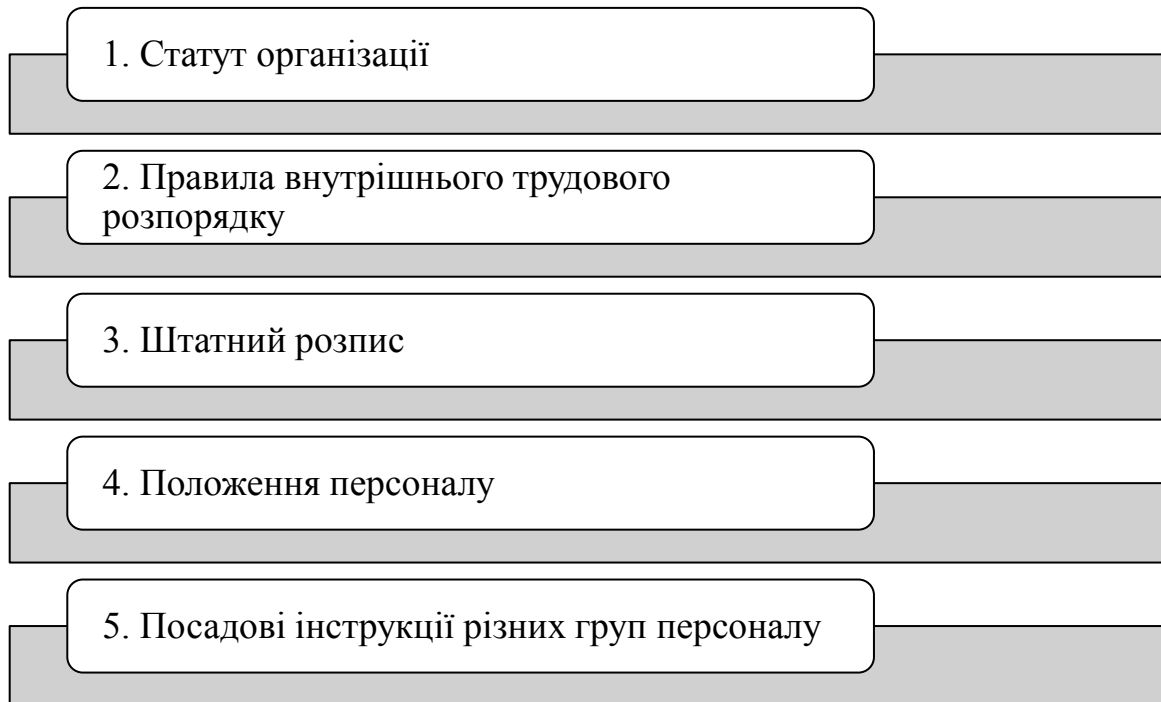


Рисунок 2.5 - Кадрова документація на ТОВ «Нова пошта»

Для того, щоб проаналізувати введення кадрової політики, необхідно зрозуміти який вид кадрової стратегії обрала для себе організація ТОВ «Нова пошта». Для цього можна розглянути наступні показники та занести дані до таблиці 2.4:

- пошук і найм персоналу;
- адаптація персоналу;
- навчання та розвиток персоналу;
- просування персоналу;
- стимулювання персоналу;
- предмет відповідності іншим вимогам (усвідомленість, логічність, гнучкість, відповідність етичним нормам, законність).

Таблиця 2.4 - Зведена характеристика показників роботи кадрової служби на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Показник	Характеристика
Пошук і найм персоналу	<p>— прийом нових співробітників здійснюється шляхом вивчення професійних якостей претендентів і їх досвіду роботи;</p> <p>— набір персоналу відбувається як на робочі спеціальності, так і на керівні посади;</p> <p>— на ТОВ «Нова пошта» існує плинність кадрів на всіх рівнях.</p> <p>Для пошуку працівників використовують зовнішні та внутрішні джерела. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» – у розділі «Вакансії»; на форумах з пошуку роботи – «Work.ua» або «Robota.ua».</p> <p>При прийомі працювати кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства. Під час прийому на роботу з новими співробітниками проводиться інструктаж.</p>
Адаптація персоналу	<p>— здійснюється інтуїтивно;</p> <p>— єдиної документально зафіксованої процедури не розроблено;</p> <p>Процес адаптації умовно можна розділити на кілька етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вступний інструктаж, який проводить фахівець з персоналу (включає в себе: загальне уявлення про організацію, організаційні особливості, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про відділ, посадова інструкція, взаємодія з іншими відділами та організаціями); 2) інструктаж з охорони праці; 3) стажування; 4) перевірка знань проводиться через місяць після початку роботи, з метою з'ясування рівня отриманих навичок для виконання робіт на посаді.
Навчання та розвиток персоналу	<p>— контроль за своєчасним та якісним проведенням навчання працюючих на ТОВ «Нова пошта», перевіркою рівня кваліфікаційних знань покладається на відділ кадрів;</p> <p>— навчання та перевірка знань на ТОВ "Нова пошта" проводиться відповідно до графіків і програм, розроблених керівниками за напрямами та керівниками структурних підрозділів.</p>

Показник	Характеристика
Просування персоналу	— в компанії ТОВ «Нова Пошта» дані практики не реалізуються.
Стимулювання персоналу	<p>— ТОВ «Нова пошта» застосовує відрядно-преміальну оплату праці. Встановлено окладну частину та преміальну (оплати праці залежить від кваліфікації, складності виконуваної роботи та максимальним розміром не обмежується);</p> <p>— види нематеріального стимулювання на ТОВ «Нова пошта»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оголошення подяки; - видача премії; - нагородження цінним подарунком; - нагородження почесною грамотою. <p>Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.</p>

Отже, розглянувши ключові показники кадрової політики ТОВ «Нова пошта», можна зробити наступні висновки:

- на керівні посади наймають працівників використовуючи зовнішні канали найму;
- на підприємстві не розвивають просування своїх кадрів;
- значна відсутність кадрового резерву;
- переважне використання матеріального стимулювання.

Для подальшого визначення виду та типу кадрової стратегії, необхідно проаналізувати кадрову політику ТОВ «Нова пошта» за критерієм - на предмет відповідності іншим вимогам (рис. 2.6).

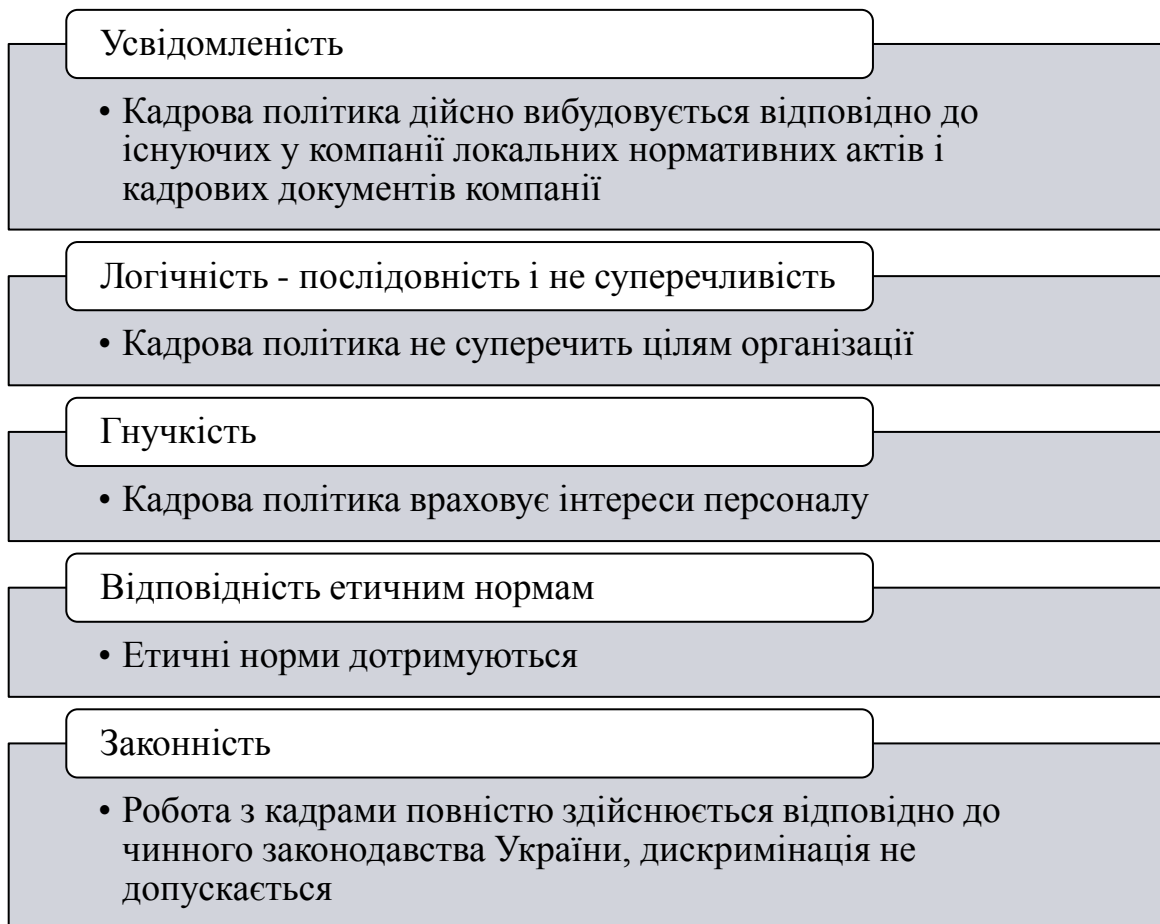


Рисунок 2.6 - Аналіз кадрової стратегії на предмет відповідності конкретним вимогам

Отже, проаналізувавши кадрову політику за декількома критеріями, можна сказати, що організація ТОВ «Нова пошта» проводить превентивну кадрову стратегію.

Таблиця 2.5 - Визначення виду кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Характеристика
Підбір і відбір персоналу	Прийом на посади середньої та вищої ланки
Стимулювання та мотивація	Застосовується матеріально
Адаптація персоналу	Наставництво не розвинуто, відсутність «колективного духу»
Навчання і розвиток персоналу	Акцентовано увагу на професійні знання та вміння
Просування кар'єрними сходами	Не практикується

Отже, проаналізувавши усі показники кадрової політики, можна сказати, що організація ТОВ «Нова пошта» обрала відкритий вид кадрової стратегії.

Таблиця 2.6 - Визначення типу кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Критерій	Характеристика
Наявність конкретних цілей роботи з персоналом	Не визначені – майже відсутні
Спостереження за зовнішніми факторам впливу	Не виконується
Наявність програм дій по роботі з персоналом	Програми відсутні
Сутність кадрової роботи	Шаблонна робота з документацією

ТОВ «Нова пошта» обрала для себе ведення відкритої пасивної кадрової політики. Це обумовлено тим, що в організації відсутні чіткі цілі та програми щодо роботи з персоналом, а сутність кадрової стратегії полягає у роботі з шаблонними документами та іншими стандартними задачами. Для підприємств, які працюють у торгівлі, характерно ведення закритої превентивної кадрової стратегії. ТОВ «Нова пошта» має переглянути обрану кадрову стратегію та внести до неї зміни або повністю змінити підхід для успішного управління персоналом.

2.3 Ефективність кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Кадрова політика на ТОВ «Нова пошта» є не зовсім ефективною, оскільки увага акцентується не на всіх елементах кадрової стратегії.

Пошук та найм персоналу реалізується за допомогою різноманітних методів з пошуку персоналу. Компанія чітко встановила для себе, які професійні навички повинен мати працівник для роботи у ТОВ «Нова пошта». Організація не приділяє значну увагу адаптації персоналу, не розробляє програми. Процес навчання та розвитку персоналу має проблеми, оскільки є

формальним та необов'язковим. ТОВ «Нова пошта» складає програми щодо розвитку працівників, включно з планами на календарний рік та проводить особисте навчання відповідно до рівня кваліфікації персоналу. Також у компанії відсутня чітка система щодо кар'єрного розвитку для всіх працівників, що є однією з головних проблем. Сьогоднішня ситуація в країні вказує на те, що треба приділяти особливу увагу кожному працівнику задля підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства в цілому, тому ТОВ «Нова пошта» за останні роки збільшила відрахування на соціальні заходи на 20% (рис. 2.7).

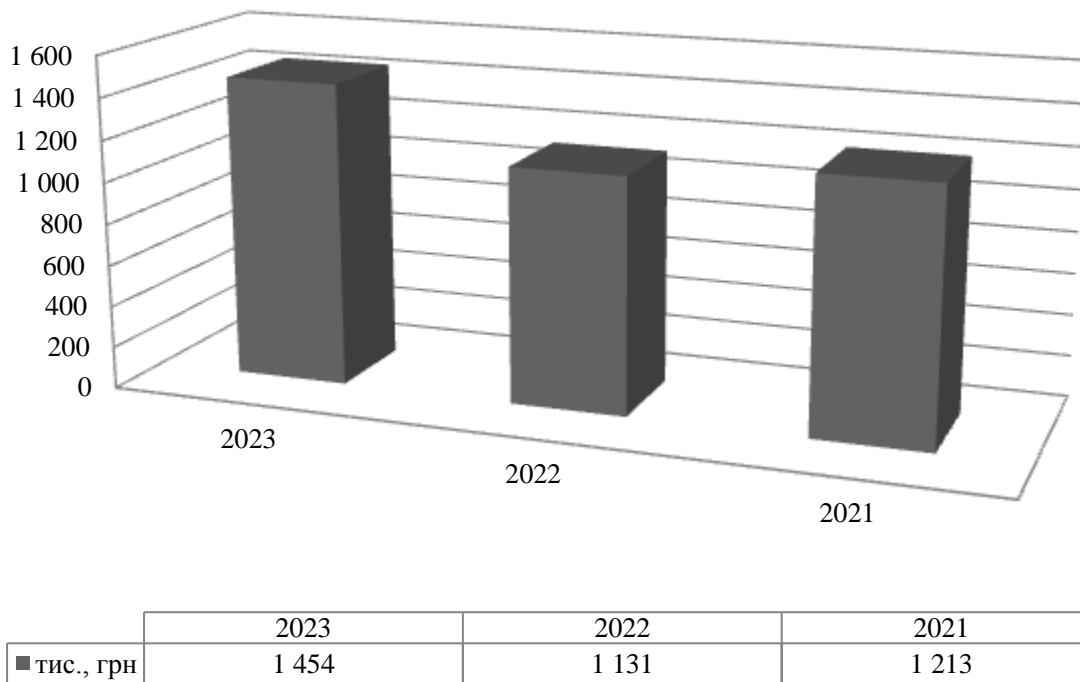


Рисунок 2.7 – Відрахування на соціальні заходи

У часи повномасштабного вторгнення, компанія ТОВ «Нова пошта» почала приділяти більше уваги роботі персоналу та збільшила витрати на оплату праці на 59% (рис. 2.8).

Тому станом на 17 квітня 2024 року, середня заробітна плата на ТОВ «Нова пошта» становить – 237 984 грн за рік, середня ставка – 19 832 грн за місяць, 4 958 грн на тиждень, тобто 123, 95 грн за годину. [30]

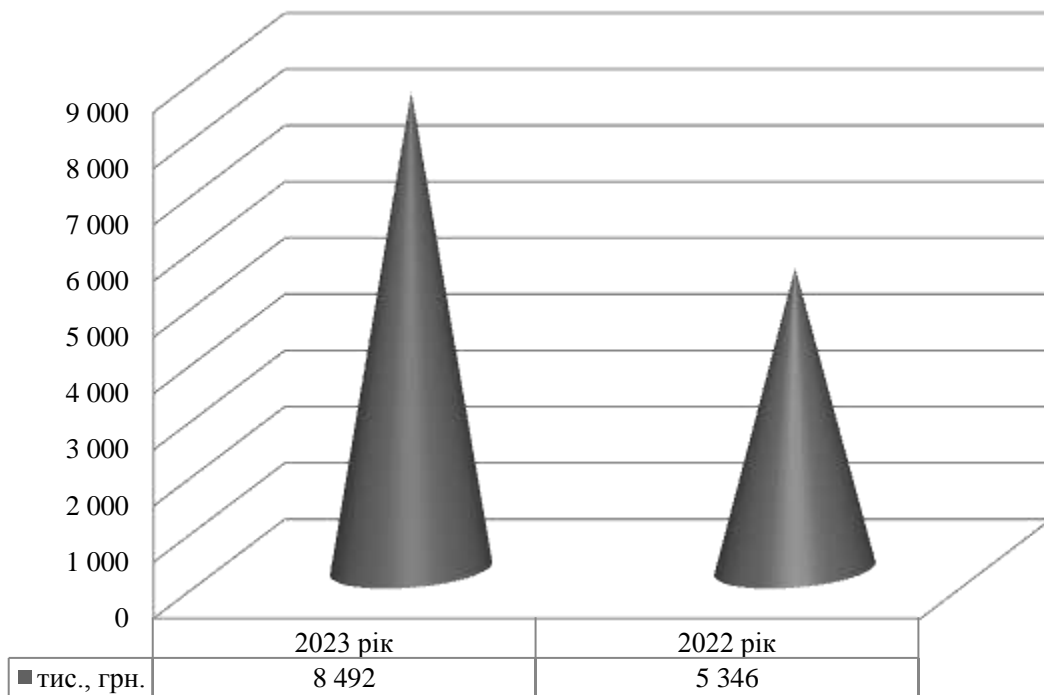


Рис. 2.8 – Витрати на оплату праці ТОВ «Нова пошта»

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

2.4 Основні напрямки підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Організація ТОВ «Нова пошта» знаходиться у постійному розвитку та потребує відповідних змін до вимог кадрів. Відповідно відбувається підвищення загальноосвітньої, технічної та економічної підготовки персоналу

до рівня їхньої кваліфікації. Одночасно з цим, з'являється потреба у підвищенні ефективності роботи кадрів та кадрової політики взагалі.

Організація може використовувати загально прийнятті кроки щодо удосконалення кадрової роботи, для того, щоб розуміти над якими проблемами треба попрацювати та що можна покращити:

— першим кроком є аналіз поточного стану. на цьому етапі потрібно оцінити поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявити проблеми та недоліки;

— другим кроком є визначення цілей. тут необхідно встановити конкретні цілі, які бажає досягти організація в удосконаленні кадрової роботи;

— наступним кроком є розробка стратегії по вдосконаленню, який вимагає розробки стратегії та плану дій, які допоможуть досягти поставлених цілей;

— оптимізація процесів це наступний крок, який допоможе виявити ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів;

— запровадження технологій. мається на увазі розгляд можливостей використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо;

— навчання та розвиток персоналу. необхідно забезпечити якісне навчання та розвиток персоналу, організувати тренінги та інші форми професійного розвитку;

— останнім кроком є моніторинг та оцінка результатів. під час якого потрібно встановити систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводити аудит та аналіз для постійного покращення.

Основну частину роботи кадрів проводить керівник підприємства. Він повинен організувати роботу кадрових служб щодо розміщення та набору кадрів таким чином, щоб виконувались поставленні задачі. Також керівник має піклуватися про розширення компетенції кадрової служби, підвищувати роль

відділу кадрів на підприємстві, удосконалювати їх роботу та в обов'язковому порядку підвищувати навички працівників відділу кадрів.

Вдосконалення кадрової роботи на підприємстві напряму залежить від покращення всієї системи управління, тому під час підвищення роботи кадрів, необхідно звертатись до заходів (Рис. 2.9). [31]

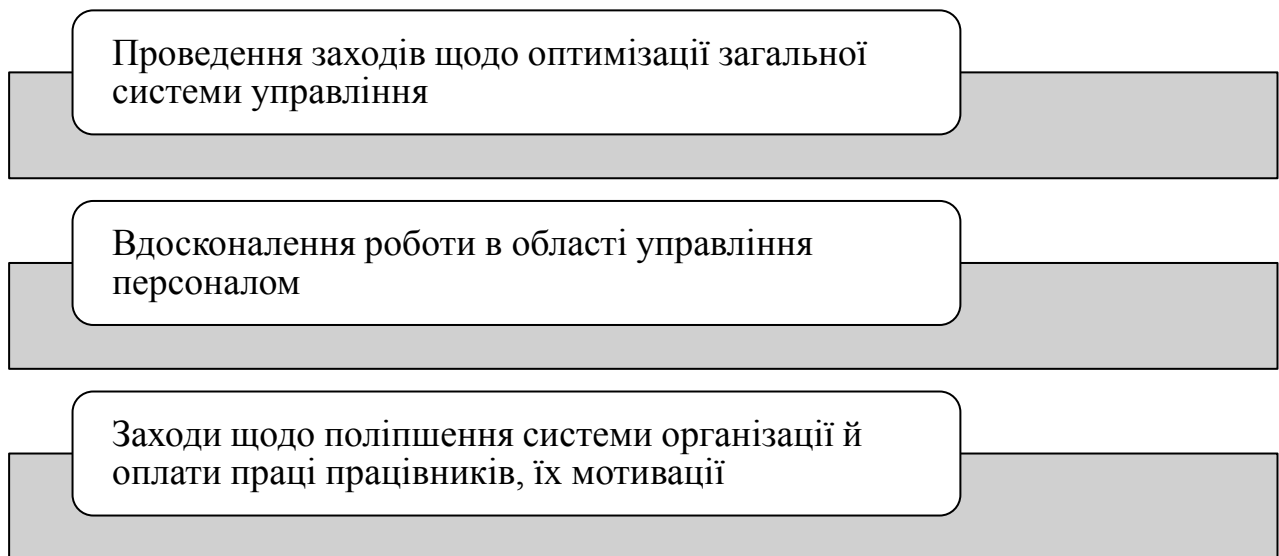


Рисунок 2.9 – Заходи для підвищення системи управління в цілому

В кадровій стратегії підприємства ТОВ «Нова пошта» відсутні програми по навчанню працівників, проте це можливо виправити, шляхом впровадження в організації активних методів навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- обговорення проєктів;
- ділові ігри.

Для працівників у яких робота пов'язана з обслуговуванням клієнтів у відділеннях, можна запровадити лекції, на яких спеціалісти зможуть ділитись досвідом та інноваціями під час роботи у вигляді дискусії.

Під час вибору конкретного навчання необхідно звертати увагу на його відповідність поставленій задачі, а також зміст і методи. Необхідно враховувати, що програми навчання постійно оновлюються та уточнюються.

Кадрова стратегія базується на загальній стратегії підприємства та його планах. Тобто, походження цілей кадрової стратегії напряму залежать від цілей організації, тому вимоги до персоналу та набір відповідних характеристик формуються на основі стратегії управління всієї організації. [32]

Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності роботи кадрів на підприємстві ТОВ «Нова пошта» є:

- забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу: встановити єдиний ефективний організаційно-економічний механізм щодо забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- оптимізація системи мотивації персоналу: забезпечити та у подальшому удосконалювати систему мотивації працівників, встановити справедливе співвідношення між результатами роботи та відповідними витратами;
- розвиток ефективної системи оцінки персоналу: розробити та запровадити стандарти оцінки професійних знань і навичок, проводити регулярне оцінювання ключових фахівців організації;
- формування ефективної системи розвитку персоналу: проводити моніторинг у потребах навчання, розробити програми з сучасними технологіями навчання персоналу, сформувати кадровий резерв кадрів;
- забезпечення балансу вікової структури персоналу: підтримувати оптимальні вікові та гендерні баланси в структурі персоналу;
- забезпечення ефективної роботи з установами освіти й молодими фахівцями: взаємодіяти з освітніми установами для набору кращих та молодих випускників, підготувати індивідуальні комплексні плани по розвитку молодих спеціалістів.

Впровадження даних напрямків поліпшення дозволить значною мірою збільшити ефективність кадрової системи та підвищити використання кадрових резервів на підприємстві.

Отже, в даному розділі було розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта», як лідера на ринку України з

експрес-доставки. Було встановлено, що компанія має стабільний фінансовий стан, який виникає в результаті ефективного управління та впливає на результати господарської діяльності.

Було проаналізовано введення кадрової політики на ТОВ «Нова пошта» та зроблено наступні висновки:

- компанія обрала для себе відкриту пасиву кадрову політику;
- кадрова політика базується на основі моральних та матеріальних стимулах і соціальної гарантії;
- компанії необхідно значною мірою підвищувати ефективність кадрової стратегії за конкретними визначеними напрямками або змінити підхід до роботи з персоналом.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Успіх введення кадрової політики організації вимагає визначення чітких цілей, принципів та методів роботи кадрових служб, під час реалізації планів стратегії діяльності цілого підприємства. Політика повинна чітко визначити план по набору персоналу, його адаптації, навчанню та підвищенню кваліфікації, просуванню по кар'єрних сходинках, мотивації і стимулюванню працівників. Правильно обрана кадрова стратегія значною мірою впливає на економічний потенціал організації, шляхом забезпечення її кадрами, організацією їх розподілу та використання, а також професійного розвитку.

Найважливішими завданнями кадрової системи є встановлення потреби у персоналі, задоволення цієї потреби, організація розвитку персоналу, а також його мотивація.

Під час розробки кадрової політики, необхідно орієнтуватися не лише на формування якісного кадрового ресурсу, але й на потреби персоналу, створення комфортних умов, морально-психологічний клімат у колективі та забезпечити професійну реалізацію працівників.

Орієнтація на демократичні принципи, глибокий аналіз зовнішнього середовища, який відображає умови функціонування підприємства є основою кадрової політики організації, яка планує займати лідерські позиції серед конкурентів на ринку.

В даній роботі було розкрито сутність поняття кадрової політики, її завдання, види та елементи, визначено етапи формування та сформовано основні показники ефективності кадрової політики. Також було проаналізовано організаційно-економічну діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта», поточний стан його кадрової політики та напрямки підвищення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Методичні рекомендації до написання та оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент міжнародного бізнесу» / Д.Т. Бікулов, С.В. Маркова, О.О. Головань, О.М. Олійник, К.В. Сухарева, Є.В. Макажан. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2022. 42 с.

2. І.М. Новак, Л.П. Альошкіна. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/-pdf/1_2022/9.pdf. (Дата звернення: 24.12.2023)

3. Кадрова політика. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0. (Дата звернення:)

4. Процес формування кадрової політики. URL: <https://studfile.net/preview/9340732/page:4/>. (Дата звернення: 24.12.2023)

5. Галина Мазур, Дмитро Мазур, Олександр Мазур. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Економічні науки. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>. (Дата звернення: 24.12.2023)

6. Суть і завдання кадрової політики. URL: https://library.if.ua/book/45/3064.html#google-_v-ignette. (Дата звернення: 26.12.2023)

7. О.О. Корбут, Р.М. Федоряк. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf. (Дата звернення: 26.12.2023)

8. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%

20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf. (Дата звернення: 26.12.2023)

9. Види кадрової політики. URL: <https://studfile.net/preview/5193757/>. (Дата звернення: 27.12.2023)

10. С. В. Стрехова. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економіка та управління підприємствами. 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19Strehkova.pdf?sequence=1>. (Дата звернення: 27.12.2023)

11. Відмінності відкритої і закритої кадрової політики. URL: <https://studfile.net/preview/9-340732/page:2/>. (Дата звернення: 27.12.2023)

12. Кадрова політика організації. URL: https://livingfo.com/kadrova-polityka-orhani-zatsii/#google_vignette. (Дата звернення: 29.12.2023)

13. В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>. (Дата звернення: 29.12.2023)

14. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. URL: <https://studfile.net/preview/9862049/page:25/>. (Дата звернення: 29.12.2023)

15. Л.О. Згала-Лозинська. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>. (Дата звернення: 02.02.2024)

16. Ключові показники ефективності кадрової політики. URL: https://stud.com.ua/66334/menedzhment/klyuchovi_pokazniki_efektivnosti_kadrovoyi_politiki. (Дата звернення: 02.02.2024)

17. Нова Пошта. URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/nova-poshta/>. (Дата звернення: 21.03.2024)

18. Група компаній Нова Пошта сьогодні. URL: <https://uf-blogistics.com.ua/ko-mpanii/nova-poshta-2/>. (Дата звернення: 21.03.2024)

19. Сума податків та зборів, сплачених групою NOVA (Нова пошта) до бюджетів усіх рівнів. URL: <https://tsn.ua/groshi/grupa-nova-nova-poshta-splatila-v>

ukrayini-10-7-mlrd-grn-podatktiv-investovala-v-ukrayinu-5-3-mlrd-grn2505664.html.

(Дата звернення: 28.03.2024)

20. Новини компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11729>. (Дата звернення: 28.03.2024)

21. «Нова пошта» сплатила податків 5 млрд грн за півроку. URL: <https://www.uni-an.ua/economics/finance/nova-poshta-splatila-podatktiv-5-mlrd-grn-za-pivroku-12377151.html>. (Дата звернення: 28.03.2024)

22. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/31316718/finances?current_year=2023 - 2023-2022. (Дата звернення: 01.04.2024)

23. Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/3131-6718/finances?current_year=2022. (Дата звернення: 01.04.2024)

24. Рентабельність підприємства. URL: <https://online.novaposhta.education/bl-og/rentabelnist-pidpriemstva>. (Дата звернення: 10.04.2024)

25. Рентабельність. Сутність та показники. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist>. (Дата перегляду: 11.04.2024)

26. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriemstva-aktualni-vidi-i-formati>. (Дата звернення: 20.04.2024)

27. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>. (Дата звернення: 25.04.2024)

28. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B>

B%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf. (Дата звернення: 26.04.2024)

29. Звіт про управління за 2019 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitcard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202019.pdf>. (Дата звернення: 26.04.2024)

30. Нова пошта: середня зарплата в Україні. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0>. (Дата звернення: 27.04.2024)

31. І. А. Бутенко, А. В. Курносова. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2Butenko.pdf?sequence=1>. (Дата звернення: 28.04.2024)

32. В.В. Малтиз., О.А. Малтиз. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № 1. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2022/09/uj-ae_2022_r01_a25.pdf. (Дата звернення: 29.04.2024)