

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Управління персоналом логістичного підприємства**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Голуб Юліана Сергіївна

Керівник: ***Харченко Тетяна Миколаївна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Голуб Юліані Сергіївні

1. Тема роботи: Управління персоналом логістичного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » 20 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « » 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та інші установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативні акти щодо управління персоналом підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління персоналом підприємства.

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

дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом логістичного підприємства, охарактеризувати складові процесу управління персоналом, розглянути теоретичні погляди науковців з теми дослідження, надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава, проаналізувати якісні характеристики персоналу підприємства та представити тенденції його розвитку в контексті системи управління персоналом; навести аналіз стану управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта, окреслити шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

6. Дата видачі завдання: «17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Ю.С. Голуб

Керівник роботи

(підпис)

Т.М. Харченко

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Голуб Ю.С. Управління персоналом логістичного підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.
– Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом. Об'єктом дослідження стало товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» - українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставок по наданню бізнесу і приватним особам повного спектру логістичних та пов'язаних з ними послуг. Детальніший аналіз проводився на базі відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава. Встановлено, майже половину виручки припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, решта - від надання послуг пакування та вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, іншої допоміжної транспортної діяльності. Структура послуг, що надається відділенням ідентична переліку послуг підприємства. Відділення належним чином забезпечене основними засобами. Кінцевим результатом господарювання відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта», як і підприємства вцілому є отриманий чистий прибуток. На кінець 2023 р. загальний штат працівників ТОВ «Нова Пошта» становив 28187 осіб, середньорічна чисельність персоналу компанії, хоча і дещо скоротилася (на 5,4% або 1,6 тис. осіб), у досліджуваному відділенні нині працює 14 осіб, плінність кадрів не фіксується.

У рамках розгляду теми дослідження пропонується вдосконалення внутрішньо-фірмового навчання. Акцентується увага на збільшенні кількості семінарів, тренінгів та іншого роду заходів без відриву від основного виду діяльності. З цією метою пропонується створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, впровадження систем наставництва та кар'єрного зростання. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та, зокрема, відділення №10 м. Полтава, запропоновано запуск «Банку ідей»

Ключові слова: управління, логістичне підприємство, удосконалення, менеджмент, персонал товариства.

SUMMARY

Golub Y.S. Personnel management of a logistics enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical basis of personnel management was studied in the qualification work. The object of the study was the limited liability company «Nova Poshta» - a Ukrainian private logistics company, a leader in express deliveries, providing businesses and private individuals with a full range of logistics and related services. A more detailed analysis was conducted on the basis of branch № 10 of Nova Poshta

LLC in Poltava. It has been established that almost half of the revenue is accounted for by express delivery services, 28.1% is revenue from the provision of postal and courier services, the rest - from the provision of packaging and loading and unloading services, warehousing and storage services, and other auxiliary transport activities. The structure of services provided by the department is identical to the list of services of the enterprise. The department is properly equipped with basic facilities. The final result of the management of branch № 10 of Nova Poshta LLC, as well as the enterprise as a whole, is the net profit obtained. At the end of 2023, the total number of employees of Nova Poshta LLC amounted to 28,187 people, the average annual number of the company's personnel, although slightly reduced (by 5.4% or 1.6 thousand people), currently 14 people work in the investigated branch, turnover frames are not fixed.

Within the framework of consideration of the research topic, improvement of internal company training is proposed. Attention is focused on increasing the number of seminars, trainings and other types of events without breaking away from the main type of activity. For this purpose, it is proposed to create conditions at workplaces that contribute to the realization of professional and qualification potential, the introduction of mentoring systems and career growth. To improve the formation of creative personnel management technologies of «Nova Poshta» LLC and, in particular, branch №10 of Poltava, it is proposed to launch the «Idea Bank».

Keywords: management, logistics enterprise, improvement, management, company staff

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом логістичного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»	18
2.1 Організаційно-економічний устрій ТОВ «Нова Пошта»	18
2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті системи управління підприємством	25
2.3 Аналіз стану управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта»	31
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта»	40
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58
ДОДАТОК А Аналіз терміну «управління персоналом»	59
ДОДАТОК Б Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»	60
ДОДАТОК В Структура управління відділення ТОВ «Нова Пошта», м. Полтава	61
ДОДАТОК Г Анкета	62
ДОДАТОК Д Анкета	63
ДОДАТОК Ж Наукова публікація	
ДОДАТОК К Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. Найбільш значущим ресурсом кожної організації є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Результативність діяльності господарюючих суб'єктів залежать, насамперед, від створення належних умов праці та застосування дієвих механізмів з управління персоналом, а отже, пошук заходів щодо вдосконалення визначеної проблематики в усі часи був і є важливим та актуальним.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні аспекти щодо управління персоналом підприємств досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних вчених: Березюк Т.П. [2], Гельман В.М. [5], Дуляба Н., Озарчук К. [9], Лесюк В.С. [12], Шаповалова О.М. та Чепа Ю.В. [18], авторський колектив: Шашина М.В., Тульчинський Р.В. та Федотов О.Ю. [19], Харченко Т.М. [6], Шитікова Л.В. [20], Щокін Г.В. [21] та інші.

Наукові доробки згаданих науковців та багатьох інших, беззаперечно, вагомі, однак, слід зауважити, що до цього часу ще існує багато невирішених теоретичних та практичних проблем стосовно специфіки управління персоналом в логістичних підприємствах. Саме це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління персоналом та його особливості в логістичних підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути тенденції розвитку управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава);
- провести аналіз стану управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава;

- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління персоналом логістичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють застосовувати напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава. Матеріали результатів досліджень наведених у кваліфікаційній роботі, передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, посібники за темою дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Голуб Ю.С. Управління персоналом логістичного підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «*Майбутнє – аудит*» (м. Кривий Ріг, 2024 р.). С. 54-55.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменувань. Основний текст викладений на 54 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 17 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток та ефективне використання персоналу стає головним критерієм досягнення успіху, а інвестування у людину є стратегічним напрямом діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і суспільства загалом. Сутність управління персоналом полягає в організації та керуванні людськими ресурсами в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Управління персоналом займається плануванням, розвитком, мотивацією, утриманням та використанням персоналу з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації. Аналіз терміну «управління персоналом» наведено в додатку А.

Управління персоналом на підприємстві є складним завданням, оскільки персонал, на відміну від матеріальних ресурсів, має власні здібності і можливість приймати рішення, а також критично оцінювати вимоги, що ставляться до них. Персонал також має суб'єктивні інтереси і є чутливим до управлінських дій, реакція на які є непередбачуваною. У сучасних умовах управління персоналом набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє врахувати широкий спектр питань, пов'язаних з адаптацією індивіда до зовнішніх умов, а також врахувати особистість при побудові системи управління персоналом у організації.

Враховуючи викладене, слід наголосити на тому, що управління персоналом формує систематично-організаційний процес відтворення та ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Персонал, як відомо, відіграє найважливішу роль в будь-якій організації. Саме від працівників, які займають ключові позиції у процесі надання логістичних послуг залежить ефективність засобів виробництва та в цілому успішність роботи підприємства [2]. Тому,

вважаємо, що кожному суб'єкту господарювання потрібно розробити та впровадити таку систему управління персоналом, яка була б сконцентрована на досягненні основних цілей, а саме: створення здорової та ефективної команди, підвищення кваліфікації співробітників, залучення якісного персоналу, оптимізація гендерної, вікової структури та рівня кваліфікації; створення професійного менеджменту, здатного до гнучкого реагування на складну сучасну ситуацію, впровадження всього нового, передового та перспективного.

Подальший теоретичний огляд сучасної системи управління персоналом проведемо з розгляду принципів на яких базується вся система управління персоналом організації. В їх основу закладено правила, норми та положення (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні принципи побудови системи управління персоналом організації

Назва принципу	Зміст принципу
Обумовленість функцій управління персоналом цілями організації	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а у відповідності до вимог, потреб та цілям організації
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем, що формують систему управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальність співвідношення функцій управління персоналом	Пропорційність між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом та функціями управління персоналом
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління взагальних витратах на одиницю наданої послуги.
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Точність	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 12]

З метою повного теоретичного огляду управління персоналом логістичного підприємства вважаємо за необхідне описати етапи розвитку та виділити складові системи управління персоналом. Розвиток управління персоналом можна коротко описати 4 основними етапами [7]. Базовим рівнем управління персоналом є відділ кадрів, який забезпечує адміністрування персоналу, облік співробітників та основи трудового права. Для другого рівні характерним є відбір (рекрутинг), навчання, управління мотивацією та винагородами. Третій рівень - це надбудова, в якій управління персоналом забезпечує інтегроване управління талантами. Нові ролі – це планування наставництва, управління талантами, підтримка лідерства та розвиток корпоративної культури.

Найдосконаліші відділи кадрів (HRM) повністю інтегровані з бізнесом, оцифровані та можуть передбачати майбутні події та забезпечувати цінність завдяки аналітиці великих даних. Вони постійно розширюють свої знання та свій вплив, зосереджуючись не на тому, що роблять, а на тому, що вони забезпечують. Вимірюється та оцінюється вплив діяльності з управління персоналом на продуктивність організації. Декілька міжнародних досліджень підтвердили зв'язок між використанням сучасних розвинених систем управління персоналом та організаційною ефективністю компанії [5, 9]. Так, наприклад, науковець Р.П. Гуменюк демонструє конкретні практичні напрацювання відділу по управлінню персоналом, якими доводить, що найбільш важливими для використання є складні системи оцінки менеджменту, безпека персоналу та рівень інвестицій у персонал (що виражається ефективним управлінням та, зокрема, інвестиціями в навчання та розвиток) [7, с. 96]. Цей же автор зазначає, що недостатньо використовувати передові методи управління персоналом частково, має бути системне їх застосування [7, с. 97].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення максимальної продуктивності підприємства шляхом ефективної організації трудових ресурсів та усунення недоліків та помилок, таких як: низька

продуктивність, незадоволеність працівників, плинність персоналу, прогули, скарги, конфлікти та ін. Тому для уникнення таких недоліків перед системою управління персоналом стоять такі цілі:

- формування відповідального, висококваліфікованого персоналу, який би відповідав вимогам підприємства для досягнення поставлених цілей;
- забезпечення на високому рівні продуктивності праці та соціальної ефективності колективу.

Система управління персоналом виконує такі функції (рис.1.1):

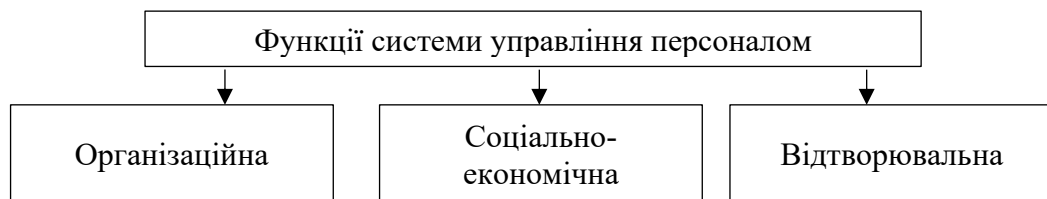


Рисунок 1.1 - Функції системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [3, 6]

- 1) організаційна полягає у плануванні майбутніх потреб у персоналі та джерел його пошуку;
- 2) соціально-економічна - це забезпечення тих умов і факторів, що спрямовані на раціональне закріплення та використання трудових ресурсів;
- 3) відтворювальна - передбачає забезпечення постійного розвитку працівників.

Із функцій випливає, що основними завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємством персоналом у потрібній кількості та якості у певний період;
- раціональна організація праці для рівномірної зайнятості та навантаження працівників;
- забезпечення належних умов праці;
- забезпечення відповідності робочого місця психофізичним особливостям працівника;

- збереження максимальної продуктивності на робочому місці.

Успіх управління персоналом залежить від двох основних факторів. По-перше, організація повинна чітко визначити, яку поведінку співробітників вона очікує для досягнення своїх цілей. По-друге, необхідно вибрати методи, які будуть стимулювати співробітників до такої бажаної поведінки.

Методи управління персоналом - це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства [19].



Рисунок 1.2 - Інструменти системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [19,24,26]

Ефективність організації системи управління персоналом на 40% залежить від поставленої стратегії розвитку підприємства, на 10% - від рівня освітньої діяльності у сфері менеджменту персоналу, на 30% - від вибору джерел, методів та способів пошуку, відбору персоналу та на 20% - від рівня якості інформаційного, технологічного та кадрового забезпечення роботи з персоналом та інших факторів [20].

Існує інша думка щодо чинників, які впливають на ефективність роботи з персоналом:

по-перше - це на скільки чітко керівництво може сформувати необхідну поведінку працівників для виконання стратегії підприємства та його вміння впливати на цю поведінку;

по-друге - що саме впливає на працівників, щоб вони діяли відповідним чином [21].

Для кожного вітчизняного чи зарубіжного підприємства оцінка ефективності системи управління персоналом є актуальним завданням сьогодення. Оцінка - це визначення рівня ефективності кадрового потенціалу і системи управління персоналу в цілому, шляхом порівняння фактичних значень, показників та їх складових частин з рекомендованим рівнем визначення їх відповідності, встановленим конкретним параметрам, нормам, критеріям, принципам, правилам, цілям чи стандартів підприємства [18, 23].

Оцінка сфери управління персоналом базується на зборі інформації про діяльність на підприємстві. Складність оцінки полягає в тому, що досить важко оцінити таку діяльність. Багато показників можуть бути об'єктивними і не показати всієї картини в цілому.

Існують такі підходи оцінки ефективності системи управління персоналом:

1) оцінка всього персоналу підприємства як сукупного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за визначений період (об'єм реалізованої продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, дохід, коефіцієнти економічної ефективності та ін.). Такий підхід має свої переваги, так як результативність персоналу визначається кінцевими результатами всього підприємства. Але цей підхід не враховує всі методи, за допомогою яких досяглися ці результати.

2) другий підхід ґрунтується на критеріях результативності та якості праці:

- продуктивність праці та її динаміка;
- питома вага оплати праці в собівартості продукції;
- процент виконання норм відпрацювань, трудоємкість продукції;
- втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнт важкості праці;
- рівень виробничого травматизму та ін.

Цей підхід, на відміну від першого, використовує диференціацію праці в залежності від продукції та виду робіт.

3) третій підхід пов'язує ефективність роботи персоналу з формами та методами роботи з ним, тобто з організацією роботи персоналу, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі.

В цьому випадку показниками є:

- структура персоналу;
- рівень кваліфікації, плинність кадрів, дисципліна;
- використання фонду робочого часу;
- витрати на одного працівника, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі та ін.

Даний підхід відрізняється від двох попередніх ще більшою диференціацією по відношенню до праці, тобто враховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах.

Крім того, можна виділити наступні підходи оцінки ефективності управління персоналом:

- визначення економічної ефективності (коефіцієнт ефективності витрат, річний економічний ефект, дисконтні витрати та ін.);
- визначення соціальної ефективності (середня заробітна плата одного працівника, витрати робочого часу, питома вага заробітної плати у прибутку від реалізації продукції, соціально-психологічний клімат, темпи росту заробітної плати, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу);
- оцінка організаційної ефективності (надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт приросту працівників, якість управлінської праці, рівень управлінського потенціалу);

- оцінка по кінцевим результатам (об'єм продажу, чистий прибуток, витрати, якість продукції, праці, послуг);
- управління продуктивністю (вартісна оцінка продуктивності, темпи росту продуктивності праці, трудоємкість продукції, роботи, послуг, коефіцієнти використання робочого часу);
- якість трудового життя (трудоий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємством, службова кар'єра, соціальні гарантії та блага);
- оцінка трудового вкладу (шкала досягнень в роботі, коефіцієнт трудової участі, розподіл заробітку по цьому коефіцієнту, розподіл премії).

Вибір концепції оцінки ефективності трудової діяльності залежить від ряду факторів: моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, галузі економіки, величини підприємства, вибраного періоду, стану планування, системи бухгалтерського обліку, кількості структурних підрозділів, загальної кількості працівників, рівня інформатизації та комп'ютеризації, рівня корпоративної культури тощо.

Аналіз цих підходів оцінки ефективності праці говорить про різноманіття показників та критеріїв. Тому необхідний комплексний підхід оцінки ефективності з позиції значущості конкретних результатів виробництва, продуктивності та якості праці, організації роботи праці як соціальної системи.

Таким чином, з позиції різноманіття виявлених видів систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен передбачати наявність загальних для всіх систем параметрів. Загальним параметром має бути співпадіння цілей підприємства і системи управління персоналом, так як система управління персоналом - це вбудована частина системи управління підприємством⁰, її ефективність визначається кінцевим результатом діяльності підприємства.

Ефективною системою управління персоналом слід назвати конкурентоздатну з позиції продукції, що випускається, або послуг і самого

підприємства. Тим не менш, не дивлячись на те, що існує багато варіантів визначення ефективності системи управління персоналом, немає єдиного сталого методу. Тому, подальший пошук оптимального поєднання методів, технологій та інструментарію діагностики і оцінки системи управління персоналом підприємства є досить актуальним.

Основною метою оцінки ефективності використання персоналу на підприємстві є безперервний моніторинг його кількісних та якісних характеристик. На думку науковців [8,13] кожен аналітик повинен визначити для себе пріоритетні напрямки аналізу ефективності використання персоналу та відповідно узагальнити основні показники, котрі будуть аналізуватися для різних часових періодів. Це ще раз підтверджує важливість аналізу ефективності використання персоналу не залежно від організаційно-правового статусу підприємства.

Управління персоналом – це дії керівництва щодо формування кадрів підприємства, розвитку персоналу, удосконалення організації праці, стимулювання, створення безпечних умов праці [17]. Під керівництвом у даному випадку розуміють самостійну групу професійних менеджерів і топ-менеджерів, головні цілі яких – підвищення виробничої і творчої віддачі, активності персоналу, розробка та реалізація програми його розвитку.

Управління персоналом, на думку авторського колективу [15], варто розглядати, як цілеспрямовану діяльність, яка передбачає використання працівників найбільш ефективним способом з метою досягнення поставлених цілей та задач. Однак, в цьому трактуванні основна увага приділяється управлінню та організації, але немає деталізації етапів та складових.

Отже, узагальнюючи підходи вчених, можна зазначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) - це галузь знань і практичні заходи, спрямовані на забезпечення підприємства «якісним» персоналом, здатним виконувати свої трудові функції, а також на ефективне використання потенціалу персоналу з урахуванням інтересів працівників та підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічний устрій підприємства

ТОВ «Нова Пошта» - це домінуюча компанія на ринку поштових послуг України. Історія компанії розпочалася в місті Полтава з січня 2001 року, зараз юридична адреса головного офісу: м. Київ, вул. Столичне Шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Мережа компанії налічує 10875 відділень та 15590 поштоматів. ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі статуту, де визначається найменування та місцезнаходження підприємства, засновники: Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» в особі Климова Вячеслав Валерійовича. В статуті відображена основна місія та цілі діяльності підприємства («легкість доставки для життя та бізнесу»), органи управління та порядок їхнього формування, повноваження трудового колективу і його виробничих органів, джерела та порядок утворення майна, умови реорганізації і припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю). Майже кожного року товариство отримувало різні, найбільш значимими є:

1. Золота Фортуна «Якість третього тисячоліття».
2. Народне визнання «Бренд року»

Компанія проводить транспортно-експедиторську діяльність, надає поштові, логістичні та супутні послуги фізичним та юридичним особам. Основною перевагою компанії є сервіс експрес-доставки документів, вантажів, бандеролей та грошових переказів (з 2021 році середня швидкість доставки скоротилась до 23 годин). Відповідно до зареєстрованого КВЕД [16], основним напрямом діяльності компанії є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері

транспорту», серед інших видів діяльності перелічено, зокрема: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 52.10 Складське господарство, 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність, 64.19 Інші види грошового посередництва.

Характеристика ТОВ «Нова Пошта», яка не спирається на фактичні показники її діяльності, надає тільки узагальнене уявлення про стан і структуру найбільшої служби доставки країни. Вона не може вважатися достатньою з точки зору досягнення мети і виконання завдань кваліфікаційної роботи. Тож виникає потреба у числовому аналізі аспектів діяльності цього величезного підприємства як цілісного об'єкту управління. Кількісні дані для аналізу знаходяться у фінансово-статистичній і кадровій звітності ТОВ «Нова Пошта». Крім того, доречним з точки зору достатності у виявленні трендів буде період аналізу для встановлення динаміки показників, що охоплює три роки, за які була сформована звітність: із 2021 по 2023. Подальші розрахунки, виконані в цій частині роботи, розміщені у нижче наведених таблицях.

Найперше з чого треба розпочати, на нашу думку, має бути аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» із розгляду усіх важливих аспектів, що відносяться до складу та структури наданих послуг цим величезним підприємством. Особливо актуалізує цінність дослідження асортименту поточна політична ситуація в Україні, спричинена збройною агресією російської федерації, в умовах якої збутові менеджери мають приймати швидкі рішення, аби вчасно відреагувати на нові потреби споживачів, в т.ч. й ті, що виникли внаслідок військових дій.

Загальне уявлення щодо викладеної інформації наведено згідно матеріалів, наявних у публічному доступі (таблиця 2.1).

Представлені у таблиці 2.1. дані дають нам розуміння про напрямки та обсяги діяльності вцілому компанії ТОВ «Нова Пошта», як провідного поштового оператора України. Слід відмітити, що найбільшу частку за період

дослідження займають послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів.

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Види послуг	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Експрес-доставка	9254515	44,4	9451127	39,9	10585060	38,1	9763567	40,8
Поштово-кур'єрські	5857024	28,1	6537621	27,6	9084816	32,7	7159820	29,5
Пакування	4106170	19,7	3908361	16,5	4417387	15,9	4143973	17,4
Вантажно-розвантажувальні, складивання, зберігання	958801	4,6	2392390	10,1	2417061	8,7	1922751	7,8
Інша допоміжна транспортна діяльність	666992	3,2	1397535	5,9	1277986	4,6	1114171	4,6
Разом	20843502	100	23687034	100	27782311	100	24104282	100

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Вартісна складова основного виду діяльності, навіть незважаючи на розпочату РФ повномасштабну агресію, з року в рік зростала та у 2023 році перейшла десяти мільярдну межу. Середнє значення частки експрес-доставки за три роки знаходиться на рівні 40,8% з тенденцією до зниження. Це пояснюється більшою увагою з боку споживачів до інших видів поштових послуг, які надає компанія, та її оперативним реагуванням на ринкову кон'юнктуру.

Другу позицію в структурі послуг із середньою часткою близькою до 30% займають поштово-кур'єрські послуги. Виручка від їх надання має чітку позитивну динаміку, особливо у 2023 році, коли вона перевищила 9 млрд. грн. Водночас динаміка питомої ваги даного виду послуг не носить визначеного характеру. Три інші менш значущі види поштових послуг компанії сукупно у середньому за період дослідження мають середню частку у 30% без чітких

тенденцій її змін. Однак, зазначимо, що в цілому виручка від реалізації цих послуг збільшилася, хоча від послуги з пакування чистий дохід у 2022 році мав найменше значення за аналогічні показники 2021 та 2023 років.

Більш детально дослідження проводились на базі відділення №10 ТОВ «Нова Пошта», яке знаходиться за адресою: Полтавська область, м. Полтава, вул. Заводська, 3. Варто зазначити, що у досліджуваному підрозділі діють затверджені правила та єдині стандарти якості обслуговування клієнтів. Створені всі необхідні умови задля швидкої та надійної доставки вантажів та хорошого сервісу для відправників та отримувачів.

Основні завдання відокремленого підрозділу №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава є:

- забезпечення якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку на території його діяльності;
- забезпечення вимог щодо ефективної роботи мережі поштового зв'язку України;
- виконання плану доходів та дотримання кошторису витрат.

Отже, розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг вказаним відділенням, їх видами за період з 2021 – 2023 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура наданих послуг відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Види послуг	Роки						В середньому	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Експрес-доставка	1150,6	48,0	1279,8	45,9	1428,4	45,1	1286,3	46,2
Поштово-кур'єрські	642,1	26,8	794,3	28,5	911,6	28,8	782,7	28,1
Пакування	469,9	19,6	522,1	18,7	544,3	17,2	512,1	18,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	80,9	3,4	103,6	3,7	172,3	5,4	118,9	4,3
Інша допоміжна транспортна діяльність	52,3	2,2	86,9	3,1	111,9	3,5	83,7	3,0
Разом	2395,8	100	2786,7	100,0	3168,5	100	2783,7	100,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава)

Аналізуючи дані таблиці 2.2 слід відмітити, що у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» майже половину виручки (46,2% в середньому за 2021-2023 рр.) припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, 18,4% - виручка від надання послуг пакування, 4,3% - виручка від вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, і лише 3% виручка від іншої допоміжної транспортної діяльності. В цілому види послуг, що надає відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» повністю відповідають видам діяльності, що наведені в статуті товариства.

Розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава в динаміці за останні три роки. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	92,6	37,4	114,3	36,4	139,1	35,6	46,5	150,2
Транспортні засоби	126,9	51,2	159,6	50,8	201,4	51,5	74,5	158,7
Інструменти, прилади та інвентар	20,4	8,2	29,3	9,3	37,8	9,7	17,4	185,3
Інші основні засоби	7,8	3,1	11,1	3,53	12,9	3,3	5,1	165,4
Всього основних засобів	247,7	100	314,3	100	391,2	100	143,5	157,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава)

Як свідчать дані таблиці 2.3, в звітному році в порівнянні базисним роком відбулося збільшення вартості основних засобів на 143,5 тис. грн., або на 57,9%. Це відбулося за рахунок приросту вартості транспортних засобів на 74,5 тис. грн., або на 58,7%, вартості машин та обладнання на 46,5 тис. грн., або на 50,2% вартості інструментів, приладів та інвентарю на 17,4 тис. грн., тобто на 85,3% та вартості інших основних засобів на 5,1 тис. грн., або на 65,4%.

В структурі основних засобів за досліджуваний період найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, їх частка знаходиться в межах 51%. Машини та обладнання становлять дещо більше третини основних засобів відділення

ТОВ «Нова Пошта». Решту частки складають інструменти, прилади та інвентар, а також інші основні засоби – 9,7 та 3,3% відповідно в 2023 р.

Від кількості, вартості, технічного рівня, ефективності використання багато в чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства: надання послуг, їх собівартість, прибуток, рентабельність, стійкість фінансового стану тощо. Тож обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів відділення за 2021 – 2023 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання основних засобів відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	229,5	281,0	352,8	123,25	153,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	17,65	23,42	25,20	7,54	142,7
Фондовіддача, грн.	10,439	9,917	8,982	-1,457	86,0
Фондомісткість, грн.	0,096	0,101	0,111	0,016	116,2

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава)

Дані, представлені в таблиці 2.4, свідчать про погіршення ефективності використання основних засобів у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період, так як фондовіддача в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилася на 1,457 одиниць, або на 9,5%, а фондомісткість відповідно збільшилася на 0,017 одиниць, або 14%. Все відбулося в результаті більш швидких темпів приросту середньорічної вартості основних засобів (зросла на 123,25 тис. грн., або на 53,7%) над темпами приросту суми виручки від надання послуг, яка зросла на 772,7 тис. грн., або на 32,3%. Разом з тим, за період, що аналізується, спостерігається підвищення фондоозброєності на 7,54 тис. грн./особу, або на 42,7%, так як середньооблікова чисельність працівників

відділення за даний період збільшилася на 1 особу, що у відносному виміру склало лише 7,7%.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності відділення проаналізуємо основні показники за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні показники діяльності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	184,29	232,23	226,32	42,03	122,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,44	9,92	8,98	-1,46	86,0
Собівартість, тис. грн.	1889,8	2267,8	2682,4	792,6	141,9
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	506,0	518,9	486,1	-19,9	96,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	38,92	43,24	34,72	-4,20	89,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,20	1,85	1,38	-0,83	62,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	298,9	251,3	276,4	-22,5	92,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	22,99	20,94	19,74	-3,25	85,9
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,30	0,89	0,78	-0,52	60,2
Рівень рентабельності, %	15,82	11,08	10,30	-5,51	x

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» (м. Полтава)

Дані таблиці 2.5, вказують на те, що обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг товариством в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зріс на 772,7 тис. грн., тобто на 32,3%. Це відбулося в результаті приросту як кількості, так і вартості наданих послуг. Собівартість їх реалізації підвищилася на 792,6 тис. грн., або на 41,9% із-за подорожчання паливо-мастильних матеріалів, запчастин та приросту оплати праці персоналу. Внаслідок цього валовий прибуток досліджуваного відділення «Нової Пошти» зменшився на 19,9 тис. грн., або на 3,9%. В результаті своєї діяльності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» отримує чистий прибуток, хоча його сума за досліджуваний період скоротилася на 22,5 тис. грн., або на 7,5%. Рівень рентабельності коливається від 15,82% в 2021 р. до 10,3% - в 2023 р.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава є прибутковим та рентабельним.

2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті системи управління

Розглядаючи визначену тему кваліфікаційної роботи варто наголосити на тому, що результати господарської діяльності залежать від ефективності використання живої праці – найбільш активного і, власне, провідного ресурсу підприємства. Забезпеченість господарюючого суб'єкта необхідними та якісними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці, ефективне управління є визначальним фактором у досягненні успіху для будь-якого бізнесу, особливо для клієнтоорієнтованого [1,6,10]. Тож, основою бізнесу є люди, їхній професіоналізм і робота на результат. Зважаючи на викладене наведемо характеристику персоналу ТОВ «Нова Пошта» вцілому та зосередимось на відділенні №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Отже, на кінець 2023 р. загальний штат працівників ТОВ «Нова Пошта» становив 28187 осіб, середньорічна чисельність персоналу компанії, хоча і дещо скоротилася (на 5,4% або 1,6 тис. осіб), але на фоні кадрової кризи в провідних підприємствах в інших галузях економіки України дане скорочення не видається занадто критичним. Його причини відомі – це тимчасова окупація території та мобілізація певної частини працівників компанії чоловічої статі. Показники, які відображають трудове навантаження, а саме кількість відпрацьованих 1-м працівником днів та коефіцієнт використання фонду робочого часу є на високому рівні, хоча і фіксується їх падіння.

У відділенні №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава за вказаний період працювало 14 осіб, однак, щодо останнього, зі слів керівника - це не межа. Підприємство постійно зростає, розвивається, а для цього залучає

професіоналів своєї справи, яким забезпечуються гідні умови праці та можливості професійного зростання.

Розглянемо як змінилася ефективність використання персоналу у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава за 2021-2023 роки (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка чисельності персоналу та ефективність його використання м. Полтава

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	24531	21672	27048	2517,0	110,3
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1887	1806	1932	45,0	102,4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	184	232	226	42,0	122,8
на 1 люд.-год., грн.	97,7	128,6	117,1	19,5	119,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	1631,7	1973,4	2317,6	685,9	142,0
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	10459,6	13704,2	13795,2	3335,6	131,9

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної та фінансової звітності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава

З даних таблиці 2.6 видно, що середньооблікова чисельність працівників відділення в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 1 особу, або на 7,7%. На 2517 люд. – год., або на 10,3% збільшилася кількість відпрацьованого часу, відповідно на одного працівника приріст склав 45 люд. – год., або 2,4%. Сума чистого доходу від надання послуг в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 42 тис. грн./особу, тобто на 22,8% і на 19,5 грн./ люд.-год., або на 19,9%.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в звітному 2023 р. в порівнянні з базисним 2021 р. склав 3335,6 грн., або 31,9%, так як сума фонду оплати праці за цей період підвищилася на 42%, або на 685,9 тис. грн. Водночас дослідженнями встановлено, що розмір середньомісячної

заробітної плати праці працівників відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава дещо нижчий від рівня заробітної плати працівників товариства (рисунок 2.1). Така динаміка носить негативний, проте, некритичний характер.

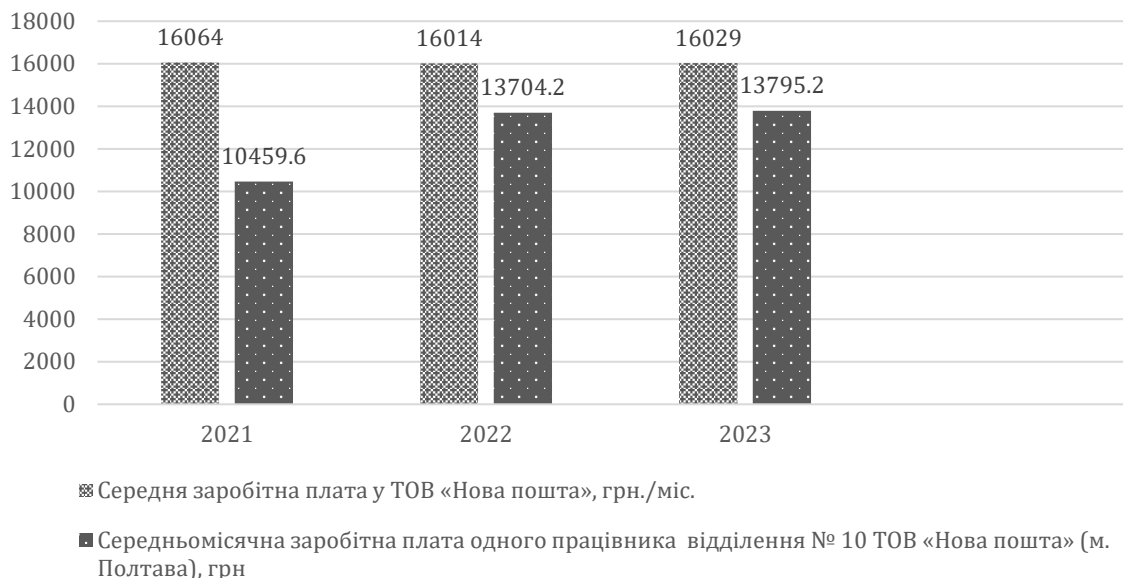


Рисунок 2.1 - Динаміка рівня заробітної плати працівників товариства ТОВ «Нова Пошта»

Характеризуючи персонал товариства в цілому варто зазначити, що найбільша кількість працівників задіяна у відділеннях та терміналах, а найменша зайнята офісною підтримкою (рисунок 2.2).

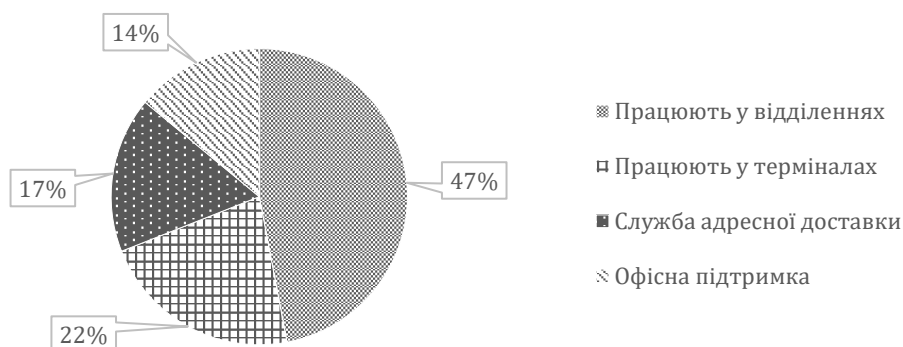


Рисунок 2.2 - Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації відділу по роботі з персоналом

Аналізуючи структуру персоналу відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави зазначимо, що нині його керівником є Канівець Дмитро Олександрович. У відділенні працює 5 - касирів – операторів, 4 працівники – приймальники, 2 - кур'єри – водії та: логіст (1 штатна одиниця) і старший касир (1 штатна одиниця).

Співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві - 68% на 32% відповідно, стосовно досліджуваного відділення, то тут працює лише три жінки і це становить, відповідно, 78% та 22%. Перевага чоловіків пояснюється наявністю фізичної важкої праці у відділеннях та терміналах.

Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за віком представлено на рисунку 2.3.

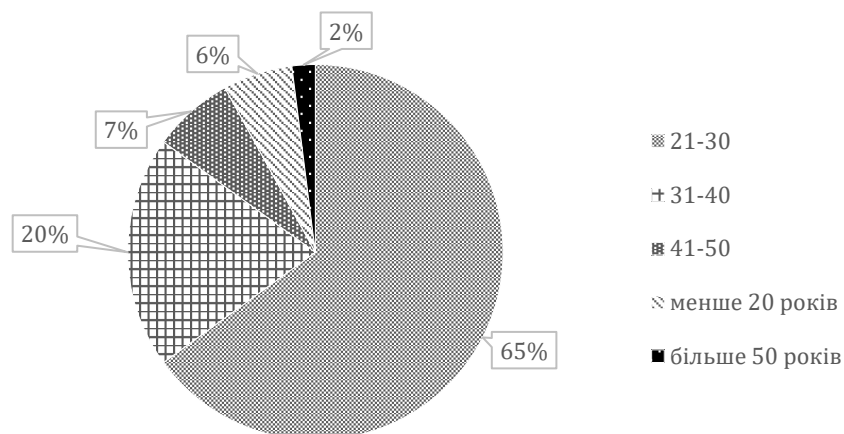


Рисунок 2.3 – Структура працівників ТОВ «Нова Пошта» за віком, %

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації відділу по роботі з персоналом

Персонал відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави та його очільник – це всі молоді люди віком від 21 до 30 років.

Характеризуючи персонал підприємства вцілому, не можемо залишити поза увагою показники плинності (таблиця 2.7). Як видно з таблиці, найбільш високий показник плинності у ТОВ «Нова Пошта» фіксується серед робочого та обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.7 - Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» 2021 - 2023 рр.

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації відділу по роботі з персоналом

Це обумовлено такими фактами:

- по-перше, середній віковий склад категорії персоналу групи з 18-27 років, для такого віку притаманна частота зміни роботи;
- по-друге, частина цього персоналу мають обов'язки, пов'язані з фізичною працею та роботою не в приміщенні, а також з довготривалими робочими змінами (по 12 годин), що підштовхує працівників до пошуку більш комфортних місць роботи;
- по-третє, деякі працівники розглядають таку категорію роботи як тимчасову, підробіток або часткову зайнятість і заздалегідь планують знайти для себе порівняно краще місце.

Таблиця 2.8 - Укомплектованість персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, % 2021 р.	Показник укомплектованості персоналу, % 2022 р.	Показник укомплектованості персоналу, % 2023р.
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	79,2	79,2
Офісний персонал	84,9	84,9	84,9
Керівники середньої ланки	90,2	90,2	90,2
Керівники вищої ланки (топ- менеджмент)	98,1	98,1	98,1

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації відділу по роботі з персоналом

Якщо ж розглядати ситуацію, що складається у відділенні №10 м. Полтава, то тут ситуація інша, весь персонал намагається працювати на

результат і дорожить своїм робочим місцем, тому звільнення тут досить нечасте явище.

Проаналізуємо також показники укомплектованості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 рр. (таблиця 2.8), які розраховуються як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової.

Дані таблиці 2.8 вказують на те, що ТОВ «Нова Пошта» не в повній мірі забезпечена персоналом всіх категорій. Так, в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. показник укомплектованості персоналу поліпшився лише за рахунок збільшення чисельності водіїв, вантажників та кур'єрів на 12,6%. Стосовно Полтавського відділення №10 в цілому недоукомплектованості кадрів не спостерігається, виключенням є категорія робочого персоналу, тобто якщо порівнювати фактичну наявність персоналу в 2023 р. з потребою то відділення недоукомплектоване на дві одиниці приймальників.

Дослідженнями встановлено, що компанія забезпечує умови для максимального розкриття потенціалу своїх співробітників, допомагає стати висококласним фахівцем та надає можливість самостійно впливати на рівень свого доходу. В цьому контексті, аналізуючи якісні дані персоналу підприємства варто відмітити, що директор підприємства, а також керівники всіх підрозділів мають вищу освіту, це є свідченням того, що високий рівень підготовки управлінського персоналу забезпечується професіоналізмом і компетентністю керівників з усіх питань, пов'язаних з діяльністю підприємства в цілому та окремо взятого для дослідження відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

Для розподілу робіт використовується тарифна система в залежності від складності виконання та кваліфікації працівників. Вона є основою для формування та регулювання (диференціації) заробітної плати. Також на підприємстві діє бонусна система мотивації.

Основним методом оцінки персоналу є атестація кадрів, яка представляє собою: метод оцінки персоналу організації, тобто директор періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв; кадрові заходи, покликані оцінити рівень праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи; процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення ступеня їх відповідності займаній посаді.

Здатність працівників працювати в команді є однією з найважливіших передумов ефективної роботи компанії. Саме скоординовані дії всіх працівників забезпечують досягнення компанією її цілей [4, с.18]. Тож, слід зазначити, що шлях до поточного успіху компанії визначається роботою, розумом, терпінням, згуртованістю команди висококваліфікованих фахівців. Це гордість компанії та її головний потенціал.

2.3 Аналіз стану управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта»

Основним завданням системи управління персоналом є забезпечення виконання персоналом завдань і функцій, визначених відповідно до цілей організації. Кожен менеджер повинен володіти наукою управління та здатністю керувати своїми співробітниками незалежно від їхньої професійної освіти та навичок, академічного рівня та практичного досвіду [13]. В сфері поштових послуг це є особливо важливим так як обумовлюється специфікою безпосередньої роботи переважної більшості персоналу із отримувачами поштових послуг. Правильне налагодження поштової служби вимагає все більшої автоматизації та комп'ютеризації технології, хоча залишається ще чимало операцій, які потребують ручної праці. З іншої сторони, управління найбільшою приватною поштовою компанією вимагає колосальних зусиль розумової праці. Отже, управлінська діяльність займає чи не найважливіше

значення в третинному секторі економіки, до якого належить ТОВ «Нова Пошта».

Основою системи управління підприємством є його організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодію між структурними елементами, відображає необхідну кількість управлінського персоналу і його розподіл між підрозділами [9]. Організаційна-управлінська структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена в додатку Б. Найвищу ланку в структурі займає Рада директорів, яка і є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії.

Досліджуючи визначену тематику треба відмітити, що дієвість системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» забезпечує департамент роботи з персоналом. Розгалуженість функціоналу цього департаменту зумовлює таку ж розгалужену його структуру. Департамент роботи з персоналом поділяється на два великі відділи, які, в свою чергу, виконують різні функції, а саме: відділ кадрового адміністрування, який веде кадрове діловодство та проводить заходи по організації охорони праці працівників підприємства та відділ роботи з персоналом - виконує функції пошуку, підбору та організації адаптації нового персоналу на робочих місцях також до компетенції останнього входить організація розвитку та навчання персоналу.

Департаментом роботи з персоналом проводиться адміністративна, розрахункова робота, що вимагає постійної концентрації уваги. Дуже важливим для працівників є знання законодавчих норм, вони мають бути постійно в курсі всіх законодавчих змін і вчасно на них реагувати. Для уникнення помилок, зменшення частки праці, яка вимагає підвищеної концентрації уваги, для збільшення ефективності і швидкості роботи відділу доцільно проводити часткову або повну автоматизацію процесів кадрового адміністрування.

Пошук, підбір персоналу та його адаптація на робочих місцях - важливий та безперервний процес у системі управління персоналом, так як більшість працівників - це працівники, що працюють у відділеннях та терміналах і, як зазначалося раніше, мають високу плинність. Тому, на підприємстві досить поширений масовий пошук та підбір персоналу, для цього використовують зовнішні та внутрішні джерела залучення. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» у розділі «Вакансії». Також використовується розміщення оголошень в газеті, на трудових сайтах.

При прийомі на роботу кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства надаючи такі документи:

- паспорт або інший документ, що засвідчує особу;
- трудова книжка, за винятком випадків, коли трудовий договір укладається вперше або працівник надходить на роботу на умовах сумісництва;
- документи військового обліку – для військовозобов'язаних та осіб, що підлягають призову на військову службу;
- документ про освіту та (або) про кваліфікацію або наявність спеціальних знань - при вступі на роботу, що вимагає спеціальних знань або спеціальної підготовки;
- інші документи, наприклад, довідку про відсутність (наявність) судимості.

При прийомі на роботу з новими співробітниками, як у головному офісі так і у всіх структурних підрозділах проводиться інструктаж. Співробітника знайомлять із правилами внутрішнього розпорядку, з положенням про комерційну таємницю, з положенням про захист персональних даних, посадовою інструкцією, іншими локальними нормативними актами тощо. Новий працівник приймає на себе зобов'язання про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю організації. За розголошення комерційної таємниці співробітник притягується до дисциплінарної відповідальності, аж до звільнення. При цьому, як негативний момент варто відмітити той факт, що процес адаптації в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється

інтуїтивно. Єдиної документально зафіксованої процедури в організації до цього часу не розроблено.

Навчання працівників та перевірку кваліфікаційних знань проводити згідно з графіками та програмами розробленими начальниками відділів та начальниками структурних підрозділів. Безперервний професійний розвиток працівників включає навчання та підвищення кваліфікації, які регулярно проходять курси з підвищення кваліфікації в «Школі бізнесу» та корпоративному університеті. Процес взаємодії персоналу з клієнтом чітко регламентований і прописаний у корпоративних стандартах обслуговування. Основні критерії якості роботи персоналу включають швидкість, ввічливість та безпеку обслуговування.

Якщо детальніше розглянути стан управління персоналом на рівні відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави то можемо констатувати, що відносини керівників з працівниками визначає організаційна структура лінійного типу, яка передбачає управління за вертикальною формою підпорядкування (додаток В).

Визначена тема даного дослідження передбачає огляд класичних функцій менеджменту (планування, організація, координація, мотивація, контроль), серед яких важливою є мотивації. Дослідження останньої показують, що система стимулювання персоналу в ТОВ «Нова Пошта» створена з урахуванням поставлених поточних і стратегічних завдань. Менеджмент підприємства на офіційному сайті декларує, що «людина має хотіти працювати, хотіти зростати у своїй професії – це і в її інтересах, і в інтересах всієї компанії ТОВ «Нова Пошта». Для працівників ТОВ «Нова Пошта» застосовується єдина преміальна оплата праці. Визначена частина окладу та преміальна частина. Преміальна частина заробітної плати працівника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості та якості виконаної роботи і не обмежується максимальним розміром. У разі виняткових обставин працівникам може бути надана матеріальна допомога. Матеріальне забезпечення

здійснюється за рахунок власних коштів підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівництва за особистим зверненням працівників.

З метою заохочення працівників, які сумлінно виконують свої трудові обов'язки, за тривалу і бездоганну працю та інші успіхи застосовуються такі види нематеріального заохочення:

- 1) подяки;
- 2) вручення нагороди;
- 3) дарування цінного подарунка;
- 4) нагородження почесною грамотою.

Для виявлення проблем з питань управління персоналом, за ініціативи перших керівників підприємства з 2016 року започатковано проведення соціологічного дослідження серед працівників колективу ТОВ «Нова Пошта», періодичність опитування - один раз на два роки. Останнє таке експертне дослідження відбулось у 2021 році, для його проведення керівництвом товариства були залучені експерти незалежного дослідницького центру «Socio Inform» (м. Київ). В результаті встановлено: 71% співробітників на питання про майбутні плани щодо роботи відповіли, що не хочуть змінювати ні компанію, ні посаду, ще 19% не хотіли б змінювати компанію, але зацікавлені в іншій посаді. Порівняно із аналогічним дослідженням 2019 року можна говорити про формування вищого рівня лояльності співробітників до компанії.

Вивченням питання у розрізі факторів задоволеності роботою серед працівників відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави займались і ми під час проходження практики. Результати власного експертного дослідження представлено на рисунку 2.4, проведеного серед усіх співробітників відділення за 100 бальною шкалою.

Вивчення думки персоналу відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави щодо задоволеності працею в розрізі основних мотивів показало, що всі опитані працівники задоволені працею на 95%, афіліація (прагнення бути в товаристві інших людей, потреба в спілкуванні з іншими людьми) реалізовується, на думку більшості респондентів на 60%, а визнання колегами

на 50 %, нижчі позиції (від 45% до 35%) займають показники: досягнення та самоповага, самоактуалізація, незалежність.

Окреме дослідження проведено серед касирів – операторів та працівників – приймальників. Респондентам запропоновано набір стимулюючих чинників та факторів, яким потрібно виставити ранги. Результати ранжирування представлені в таблиці 2.9.

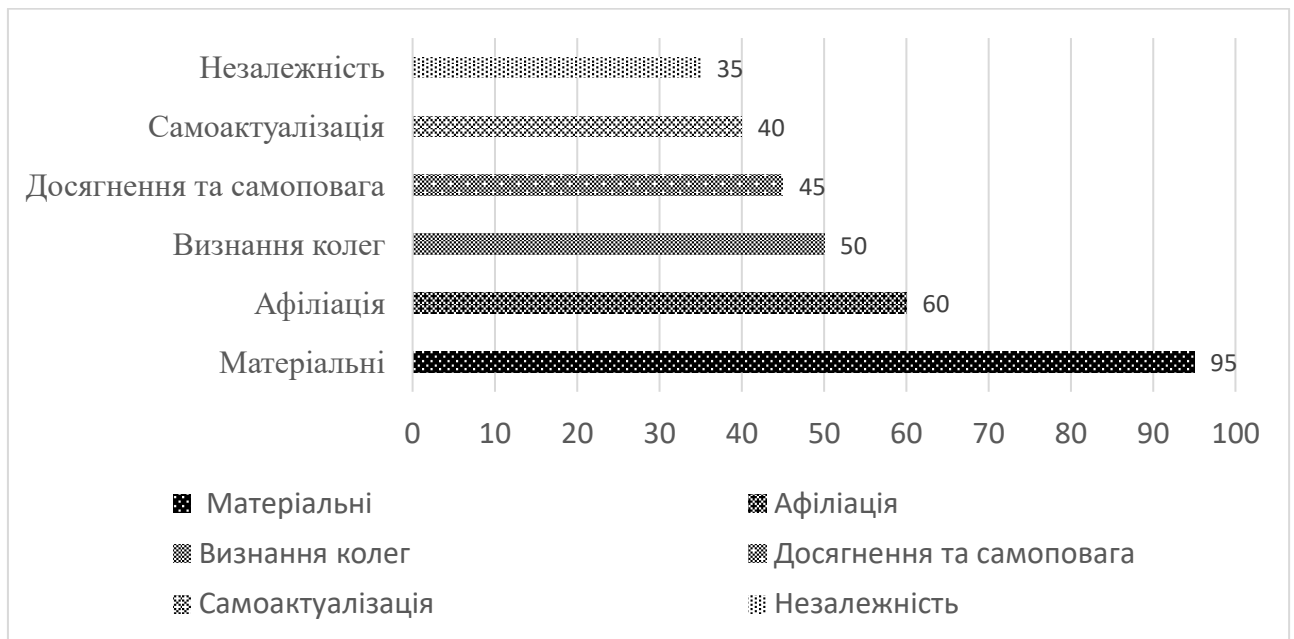


Рисунок 2.4 - Результати експертного дослідження серед персоналу щодо задоволеності відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави у розрізі основних мотивів, %

Джерело: побудовано автором за результати власних експертних досліджень

Таблиця 2.9 - Результати ранжування стимулюючих чинники та факторів до трудової активності касирів – операторів та працівників – приймальників у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта»

№ п/п	Перлік стимулюючих чинників та факторів до трудової активності	Питома вага найвищих оцінок, %	Ранг
1	Оплата праці	86	1
2	Можливість професійного зростання	69	2
3	Повага в колективі	56	3
4	Режим праці та відпочинку	42	4
5	Страх втратити роботу	40	5
6	Соціальні пільги від підприємства	38	6
7	Можливість проявляти ініціативу та самостійність	36	7
8	Можливість мати цікаву роботу	30	8

9	Суспільна значущість праці	29	9
10	Організація праці, забезпечення технічними засобами	28	10
11	Охорона і безпека праці	26	11
12	Доходи від власності	24	12
13	Санітарно-гігієнічні умови праці	21	13

Джерело: побудовано автором за результати власних експертних досліджень

Аналіз представлених у таблиці 2.9 результатів анкетування показав, що з-поміж перелічених, основним стимулюючим фактором є оплата праці, їй 86% респондентів поставили перше місце. Важлива роль відводиться працівниками фактору «можливість професійного зростання», також виділимо фактор «повага колективу», який відзначений більшістю опитаних співробітників. Як бачимо, має місце фактор «страх втратити роботу» даний факт пояснюється складною фінансовою ситуацією в державі.

Розглядаючи проблематику щодо розвитку персоналу ми сконцентрувались на функції планування, якою передбачено саморозвиток працівників, за результатами експертного дослідження встановили, що весь персонал досліджуваного відділення готовий вкладати власні кошти на свій розвиток (результати дослідження викладено на рис. 2.5). Як бачимо більшість респондентів має бажання до вкладання власних коштів на розвиток своєї особистості.

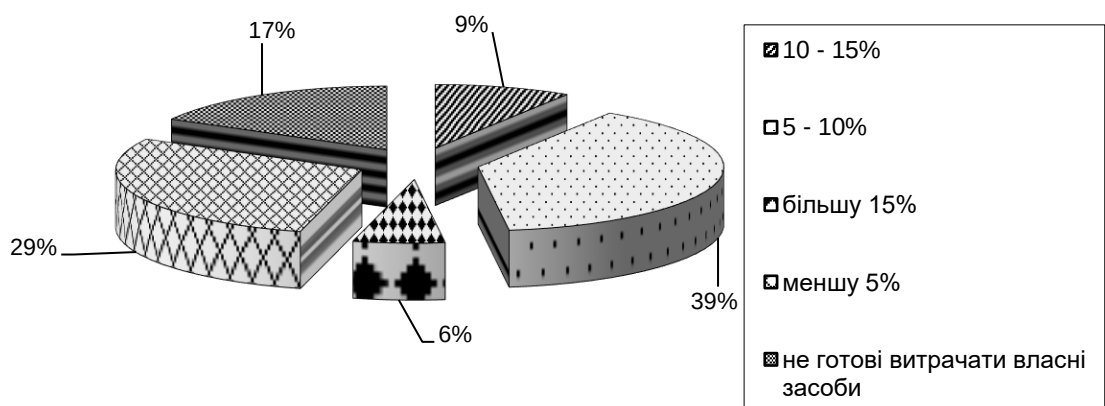


Рисунок 2.5 - Частка оплати праці, яку працівники відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами власного експертного дослідження

відділення

Враховуючи те, що кожна людина тією чи іншою мірою планує свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку наявних соціально-економічних умов реалізації власних очікувань та бажань. Немає нічого дивного в тому, що вона бажає знати перспективи службово-професійного зростання і можливості підвищення своєї кваліфікації. Тому, в ході дослідження, експертним методом ми намагались виявити як, наразі, персонал відділення №10 відноситься до питання розвитку власної кар'єри та чи працівники задоволені її розвитком. З цією метою була розроблена анкета з використанням платформи google forms, яка включила 10 питань, що характеризують процес управління кар'єрою з точки зору опитаних співробітників (додатки Г та Д). Питання стосуються оцінки діяльності з розвитку персоналу, реалізації плану розвитку кар'єри та мотивації кар'єри. Анкета є універсальною у застосуванні, зручною та економічною у проведенні та обробці результатів. Нашою увагою охоплені всі працівники досліджуваного структурного підрозділу. Результати показують, що управління розвитком персоналу, безсумнівно, є важливим для працівників, більшість з них ставиться до кар'єри як до способу самовираження і успішного просування (рисунок 2.6).

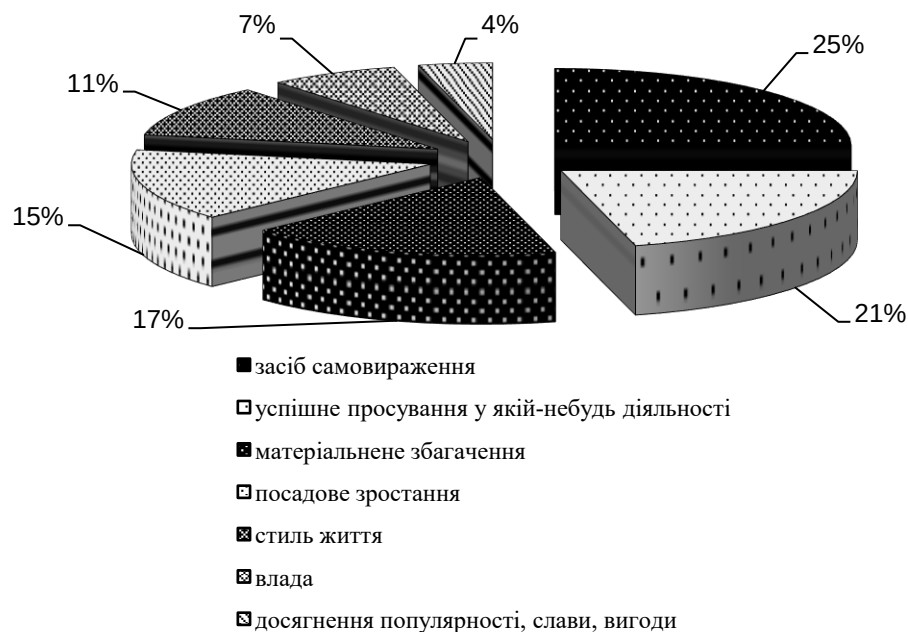


Рисунок 2.6 - Структурування ставлення респондентів до кар'єри

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед 14 працівники відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта», м. Полтава

Таким чином, економічні умови: економічна ситуація в країні може вплинути на споживчі настрої та попит на логістичні послуги. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути готовою до змін та адаптуватися до економічних умов та політичних умов. В свою чергу аналіз управління персонал, проведений у відділенні № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави дає підстави стверджувати, що одним з основних завдань, яке постійно ставиться керівником відділення та управліннями вищих рангів стосується належного управління розвитку персоналу має бути: організація навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, внутрішньофірмове навчання, проведення стажувань, формування кадрового резерву, відстеження кадрової кар'єри персоналу, науково-інформаційне забезпечення персоналу організації.

Кадровий потенціал: успіх компанії залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати своїх співробітників можливостями розвитку та підтримувати професійну компетенцію. Тому, успішне та злагоджене функціонування всіх зазначених вище складових процесу управління персоналом дозволить як компанії так і окремо взятому відділенню підтримувати високий імідж в очах споживачів, утримувати лідерські позиції на ринку логістики протягом останнього десятиліття та створює підґрунтя для подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства. Встановлено, що основу концепції управління персоналом організації в даний час становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Система управління персоналом логістичного підприємства повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників.

В контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та окремого відділення № 10, розташованого у м. Полтава. Завдяки цьому отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

Значним резервом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є розробка заходів по вдосконаленню процесу навчання, підготовки та

перепідготовки персоналу. Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як часові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в успішному функціонуванні компанії.

Отже, на основі проведеного аналізу, пропонуємо заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом, серед яких важливим є, так зване, внутрішньо-фірмове навчання. Його вдосконалення позитивно відобразиться як на діяльності всього підприємства так і на окремому його підрозділі - відділенні №10 м. Полтави, основні напрями представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

1) Здобуття вищої освіти у відповідності до напрямку професійної діяльності. Передбачається проходження навчального процесу у ВНЗ (четвертого рівня акредитації) - як варіант безперервної професійної підготовки та може відбуватися як здобуття базової вищої освіти та у формі здобуття другої (профільної) вищої освіти. Персонал ТОВ «Нова Пошта» направляється на навчання до освітніх установ вищої професійної освіти за заочною та денною (дистанційною/дуальною) формою навчання. Як правило, це працівники підприємства віком до 45 років, зі стаж роботи на підприємстві не менше 3 років. Рішення стосовно направлення на навчання на контрактну форму за рахунок коштів підприємства приймається директором департаменту роботи з

персоналом на підставі заяви претендента - працівника та клопотання керівника структурного підрозділу. За рахунок коштів підприємства здійснюється часткова виплата за навчання, розмір якої не має перевищувати 50% вартості навчання. В разі прийняття рішення щодо таких дій укладається угода з освітньою установою про підготовку фахівця.

2) Професійна перепідготовка. Направляються працівники на професійну перепідготовку для освоєння іншої спеціальності у випадках зміни посадових обов'язків, тоді коли їм потрібні теоретичні знання, практичні уміння та навички у нових напрямках виробничої діяльності. Перепідготовкою охоплюються навчальні програми, обсяг яких понад 500 годин, завершується таке навчання отриманням диплома державного зразка.

3) Провідна роль при вдосконаленні напрямів внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу має бути відведена заходам з підвищення кваліфікації вищого керівництва. Для підвищення їх управлінської компетентностей пропонується проведення та постійна участь управлінців у семінарах та інших заходах, де варто розглядати економічний блок роботи підприємства, заслуховувати менеджерів з економічних питань та обговорювати як прогалини так і питання щодо пріоритетних напрямів подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта». Враховуючи те, що важливе значення має роль керівника при формуванні команди менеджерів та питання корпоративної культури – тематика семінарів у вказаному аспекті теж має вирішальне значення для вдосконалення заявленої проблематики. Пропонуємо організацію таких семінарів покласти на департамент роботи з персоналом.

Зважаючи на викладене, вважаємо, що безперервне професійне навчання знаходить свій прояв у забезпеченні відповідності кваліфікації та професійних навичок працівників кваліфікаційним вимогам, що висуваються до них. Таким чином, базуючись на стратегії розвитку підприємства та проаналізувавши потребу персоналу у навчанні, для кореляції вказаних напрямів працівниками департаменту по роботі з персоналом, за попереднім узгодженням з вищим менеджментом та менеджерами структурних підрозділів має бути розроблений зведений план навчання та цільові програми навчання для всіх категорій персоналу.

Таким чином, з метою вирішення проблем встановлених при дослідженні даної теми пропонуються заходи з вдосконалення системи підвищення кваліфікації:

- опрацювати та поновити зміст програм навчання, враховуючи їх відповідність сучасним вимогам. Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набутти нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення.

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи: тренінги особистісного зростання; тренінги спілкування; бізнес-тренінги.

Доведено, що працівники повинні брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ компанії з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. Підприємство, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена

потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання [15, 22].

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань і вмінь працівників підприємства, розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Тож, вважаємо за потрібне проведення як бізнес так і психологічних тренінгів, які передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок та сприятимуть генерації нових ідей, дозволять оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо.

В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. При цьому доцільно, на нашу думку, розмежувати тематику тренінгів для: керівників, спеціалістів та працівників. Для прикладу тематичні напрями представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Тематичні напрями тренінгів

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин
Працівники	спілкування у професійній діяльності	8
	підвищення кваліфікації	55

Спеціалісти	культура поведінки спеціаліста	3
	етика спеціаліста	3
	психологічні основи етики ділового спілкування	6
Керівники	етикет керівника	3
	управління персоналом	8
	формування корпоративної культури	4
	етапи ведення переговорів	3

Джерело: складено автором

В результаті проходження тренінгу співробітники компанії випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань; отримують досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес - завдань і доведення їх до програм реалізації.

Для реалізації даного заходу пропонуємо розглянути організаційні моменти щодо відповідальності та забезпечення (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Графік відповідальності з розробки програми тренінгів

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Розробка програми тренінгів за категоріями персоналу	директор департаменту по роботі з персоналом			
Запрошення тренерів		директор департаменту по роботі з персоналом		
Оплата тренінгу			бухгалтерія	
Контроль результатів				директор департаменту по роботі з персоналом

Джерело: складено автором

Кошторис на проведення тренінгів представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок кошторису на проведення тренінгових заходів

№	Заходи	Од.вим.	Вартість
1	Запрошення тренерів для менеджерів середньої ланки	грн	30000
2	Запрошення тренерів для працівників	грн	25000
3	Запрошення тренерів для керівників вищої ланки	грн	25000

	Всього	грн	80000
--	--------	-----	-------

Джерело: складено автором

У зв'язку з тим, що виявився проблемним напрям, що стосується корпоративної культури, доцільним буде збільшення кількості семінарів для менеджерів всіх рівнів з курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів».

Проведення навчального курсу у даному напрямку наглядно відображає дерево робіт (рис. 3.2).

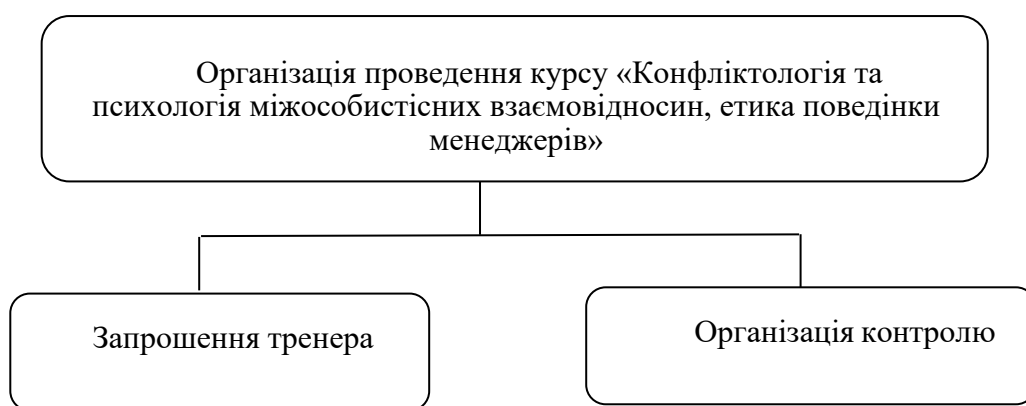


Рисунок 3.2 - Дерево робіт щодо проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Джерело: складено автором

У таблиці 3.4 розроблено та наведено графік відповідальності стосовно організаційних моментів по вказаному курсу.

Таблиця 3.4 - Графік відповідальності проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Запрошення тренера	директор департаменту по роботі з персоналом			
Оплата тренера		бухгалтерія		
Підготовка бланків та анкет			директор	

			департаменту по роботі з персоналом	
Організація контролю результатів				директор департаменту по роботі з персоналом

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 - Розрахунок кошторису для проведення заходу

№	Заходи	Од. виміру	Вартість
1	Запрошення тренера	грн	20000
2	Підготовка бланків та анкет	грн	1000
	Всього	грн	21000

Джерело: розраховано автором

Результатом проходження тренінгів та різного роду семінарів мають бути позитивні зміни у діяльності підрозділів, що може виявлятися у створенні творчої атмосфери, міцних міжособистісних зв'язків і високого рівня довіри між працівниками, свідомому характері дисципліни, націленості всіх членів колективу на результат і, найголовніше, у значному підвищенні показників професійної діяльності. У таких підрозділах відбувається скорочення витрат робочого часу шляхом досягнення високого ступеня організації праці (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей, робота на випередження тощо). Тобто, повинна бути відчутна користь від тренінгових технологій. Як стверджують науковці [25] результат від проведення тренінгів буде вже відмічений на перших етапах масового використання тренінгів у роботі з персоналом, за їх спостереженням найбільший ефект дасть участь у тренінгах керівників та найбільш досвідчених і значущих співробітників.

Таблиця 3.6 - Експертна оцінка щодо проведених заходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1	+				
2			+		
3				+	

4			+		
5		+			

Джерело: розроблено автором базуючись на [25]

Запропоновані такого роду тренінгові заходи необхідно оцінювати з точки зору їх доцільності. Мета оцінки полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована та використовувалася в майбутньому під час підготовки та проведення аналогічних програм навчання стосовно розвитку персоналу. Отже, після проведених заходів пропонуємо здійснювати експертну оцінку (таблиця 3.6).

Вважаємо, що в якості експертів мають виступати прямі керівники тих працівників, які проходили тренінги або іншим чином були залучені до програми розвитку персоналу. Оцінювальна практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та розвитку, та позбавлятися тих програм та форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

За підсумками проходження теоретичного і практичного навчання необхідно, також, передбачити способи матеріального заохочення співробітників. У випадку успішної здачі іспитів та тестів після навчання затвердити розмір преміальної виплати. Тим самим мотивуючи співробітника на розвиток та підвищення професійних та інтелектуальних навичок.

Враховуючи складнощі визвані воєнними діями на території держави, що, безумовно відображаються на загальному економічному стані підприємства, тож пропонуємо оптимізацію витрат на навчання персоналу за рахунок дистанційної або дуальної форми, тобто - навчання на відстані із повним доступом навчальних матеріалів для тих співробітників, які у вільний від роботи час матимуть можливість оновлювати знання та прагнуть розвитку та перспектив для себе у плані професійного росту.

В цілому можемо констатувати, що ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувані зацікавленість, пізнавальну активність, готовність персоналу постійно отримувати знання.

Особливої значущості для розвитку та мотивації персоналу, як показує передова практика, набуває інноваційність праці, яка носить творчий характер. Внутрішня мотивація може проявлятися у прагненні особистості задовольнити пізнавальні і творчі потреби шляхом пізнання і створення нового, невідомого раніше, розвитку інтересу до науки, прагнення до творчої самореалізації, бажання виділитись серед колег. Задоволення цих потреб може сприяти переходу працівника на нову посаду, набуття певних матеріальних благ, отримання соціальних гарантій, подальшому професійному та творчому зростанню тощо. Відтак, з метою підвищення результативної діяльності підприємства, задля напрацювання креативних технологій та для активнішого застосування мотиваційної функції при управлінні персоналом, пропонуємо ТОВ «Нова Пошта» запуск, так званого, «Банку ідей». Основні його положення представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідей	Інструмент управління знаннями
- Працівники (основне джерело). - Партнери. - Клієнти. - Консультанти. - Конкуренти. - Симпозиуми, конференції.	- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях. - Інструмент, який дозволяє залучати клієнтів, постачальників, партнерів для вдосконалення та розвитку компанії, її продуктів та послуг, що надаються.
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: послуг, технологій, процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	- Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей - Ефект від реалізації запропонованих ідей

Джерело: складено автором

Для покращення швидкості надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже давно працюючий портал «Service Desk». «Service Desk» – це спеціалізована функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Пришвидшення інформування за допомогою «Service Desk» буде відбуватись на прикладі соціальної мережі, тобто пропонується доповнити вже наявний портал окремою підсистемою ідей, де кожен співробітник може зробити будь-які інноваційні пропозиції. Вони можуть як підтримати автора ідеї «лайком», так і розкритикувати в коментарях чи за допомогою «дизлайку». Найкращі ідеї за статистикою будуть надсилатись у спеціальний відділ якості надання послуг в Києві, який опрацює запит, а за його доцільності – запустить в роботу. За необхідності спеціаліст з якості надання послуг направить ідею до Ради директорів на остаточний огляд. В разі впровадження ідеї автор отримає премію. Це допоможе мотивувати персонал розробляти ідеї щодо підвищення якості надання послуг. Тож, ми отримаємо значно коротший шлях впровадження нових ідей.

Нову ідею може запропонувати будь-який співробітник компанії. Для прикладу візьмемо звичайного фахівця (оператора чи приймачника). Фахівець пропонує ідею своєму наставнику, а саме керівнику відділення. Якщо ідея є цікавою з точки зору керівника відділення, вона реєструється на порталі «Service Desk» задля подальшого огляду іншими користувачами порталу. В разі успішного голосування вона надходить до фахівця з якості надання послуг, який затверджує ідею як нововведення та передає її на «Service Desk» для впровадження в роботу за допомогою ІТ-відділу. За виконану роботу автор ідеї отримує премію. Після впровадження ідеї ІТ-відділом на пошту до керівника відділення надходить розпорядження про нововведення та необхідність ознайомити з ним персонал. Ознайомившись з інновацією, співробітники виконують свою роботу в рамках оновлених правил та наявного статуту.

Таким чином, вважаємо, що при врахуванні наведених рекомендацій в процесі управління персоналом підприємство покращить рівень та якість надання послуг, завдяки чому матиме змогу як зберегти своїх клієнтів, так і підвищити дохідності бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто управління персоналом в структурі сучасного менеджменту, зроблено висновок щодо його особливого значення та однієї з найбільш важливих функціональних сфер, яка забезпечує багаторазове підвищення ефективності суб'єкта господарювання. На основі аналізу позицій науковців з'ясовано, управління персоналом – це галузь знань і практичні заходи, спрямовані на забезпечення підприємства «якісним» персоналом, здатним виконувати свої трудові функції, а також на ефективне використання потенціалу персоналу з урахуванням інтересів працівників та підприємства в цілому.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Встановлено, що товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» - це українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставок по наданню бізнесу і приватним особам повного спектру логістичних та пов'язаних з ними послуг. За період дослідження найбільшу частку займають послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів, середнє значення по підприємству знаходиться на рівні 40,8%, другу позицію в структурі послуг із середньою часткою близькою до 30% займають поштово-кур'єрські послуги.

Детальніші дослідження проводились на базі відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава в результаті яких встановлено, що майже половину виручки (46,2% в середньому за 2021-2023 рр.) припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, 18,4% - виручка від надання послуг пакування, 4,3% - виручка від вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, і лише 3% виручка від іншої допоміжної транспортної діяльності. Структура послуг, що надається відділенням ідентична переліку послуг підприємства.

Відділення належним чином забезпечене основними засобами серед яких найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, питома вага яких 51,5%, машини та обладнання становлять більше третини основних засобів. За аналізований період зафіксовано погіршення ефективності використання основних засобів даним відділенням.

Попри воєнний стан, динаміка основних показників господарської діяльності відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава як і підприємства в цілому, за більшістю індикаторів останнього року є позитивною, кінцевим результатом господарювання відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» є отриманий чистий прибуток, хоча його сума за вказаний період скоротилася на 22,5 тис. грн., або на 7,5%.

На кінець 2023 р. загальний штат працівників ТОВ «Нова Пошта» становив 28187 осіб, середньорічна чисельність персоналу компанії, хоча і дещо скоротилася (на 5,4% або 1,6 тис. осіб), однак, на фоні кадрової кризи більшості підприємств таке скорочення не є критичним. Його причини відомі – це тимчасова окупація території та мобілізація певної частини працівників компанії чоловічої статі.

Станом на 01.01.2024 р. кількісний склад персоналу відділення №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава становив 14 осіб. Позитивним є факт того, що сума чистого доходу від надання послуг в 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла на 42 тис. грн./особу, тобто на 22,8% і на 19,5 грн./ люд.-год., або на 19,9%. Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в звітному 2023 р. в

порівнянні з базисним 2021 р. склав 3335,6 грн., або 31,9%, так як сума фонду оплати праці за цей період підвищилася на 42%, або на 685,9 тис. грн. На підприємстві діє бонусна система мотивації. Водночас встановлено, що розмір середньомісячної заробітної плати працівників відділення дещо нижчий від рівня заробітної плати працівників вцілому по товариству. З метою заохочення працівників за сумлінне виконання трудові обов'язків, за тривалу і бездоганну працю та інші успіхи застосовуються різні види нематеріального заохочення: подяки, нагороди, цінні подарунки, почесні грамоти.

Дослідженнями встановлено, що у очолюваному директором відділенні №10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтави працює 5 - касирів – операторів, 4 працівники – приймальники, 2 - кур'єри – водії та: логіст (1 штатна одиниця) і старший касир (1 штатна одиниця).

Співвідношення чоловіків і жінок відділення: 78% на 22%, тут працює лише три жінки. Перевага чоловіків пояснюється наявністю фізичної важкої праці у відділеннях та терміналах.

Персонал відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» та його очільник – це всі молоді люди віком від 21 до 30 років.

Проведений аналіз є свідченням того, що вцілому недоукомплектованості кадрів по відділенню, на відміну від загальної тенденції по товариству, не спостерігається, виключенням є категорія робочого персоналу, тобто якщо порівнювати фактичну наявність персоналу в 2023 р. з потребою то слід відмітити недоукомплектованість кадрів на дві одиниці приймальників.

У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що компанія забезпечує умови для максимального розкриття потенціалу своїх співробітників, допомагає стати висококласним фахівцем та надає можливість самостійно впливати на рівень свого доходу. В цьому контексті, аналізуючи якісні дані персоналу підприємства варто відмітити, що директор підприємства, а також керівники всіх підрозділів мають вищу освіту, це є свідченням того, що високий рівень підготовки управлінського персоналу забезпечується професіоналізмом і компетентністю керівників з усіх питань, пов'язаних з

діяльністю підприємства вцілому та окремо взятого для дослідження відділення № 10 ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава.

За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних складових стимулювання персоналу підприємства, виявлено значну вагомість оплати праці для персоналу підприємства (становить близько 86 %) інші розподілені між нематеріальними стимулами, серед яких більш важливими є творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання. З'ясовано, що нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим (можливість професійного зростання на другому місці – 69%) і має суттєвий вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника. Більш того, 39 % працівників готові вкладати власні кошти в саморозвиток.

Пропонуються заходи по вдосконаленню системи управління персоналом, серед яких виділено внутрішньо-фірмове навчання. Його вдосконалення позитивно відобразиться як на діяльності всього підприємства так і на окремому його підрозділі - відділенні №10 м. Полтава. Серед рекомендацій особлива увага приділена безперервному навчанню, в цьому контексті, на думку автора, має бути розроблений зведений план навчання та цільові програми для всіх категорій персоналу. Акцентується увага на збільшенні кількості семінарів, тренінгів та іншого роду заходів без відриву від основного виду діяльності. З цією метою пропонується створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, впровадження систем наставництва та кар'єрного зростання,

Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом, що сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» та, зокрема, відділення №10 м. Полтава, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей».

Таким чином, сумніву не викликає необхідність розвивати головний потенціал організації – персонал, а завдяки ефективному управлінню його якісні характеристики суттєво зростуть та відобразяться на діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*, 2020. 3 (39) С. 93-103.
2. Березюк Т.П. Мотиваційний аспект розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів в умовах вищого навчального закладу освіти. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. Заставнюк Л Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. 57–60.
3. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf (дата звернення: 05.04.2024).
4. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18-19.
5. Гельман В.М. Вектори управління кадровими ресурсами через призму ефективності: монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В. 2020. С.417 с.
6. Голуб Ю.С., Харченко Т.М. Управління персоналом логістичного підприємства. *Майбутнє – аудит: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Кривий Ріг, 2024. С. 54-55. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 05.04.2024).
7. Гуменюк Р.П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of*

scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95-97.

8. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78-96.

9. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.03.2024).

10. Завербний А., Двудіт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43). 2022.

11. Клименко В.В., Лозова Г.М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *The actual problems of regional economy development*, 2021. С. 94-108.

12. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21 – 22. С. 97 – 104.

13. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / О. З. Апостолюк, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]; за ред. М. М. Шкільняка, Д. Павліщи, А. М. Турила. Тернопіль: УКрок, 2022. 610 с.

14. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.65> (дата звернення: 05.03.2024)

15. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 07.04.2024).

16. Податковий кодекс України: Документ 2755-VI, станом на 01.09.2023 р., підстава. 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17> (дата звернення: 15.03.2024)

17. Цветкова А. 10 принципов системы мотивации персонала. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.01.2024).
18. Шаповалова О.М., Чепя Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).
19. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом. *АгроСвіт*. 2019. № 12. С. 22-27.
20. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2 (12). С. 86-90.
21. Щокін Г.В. Рейтингування трудового потенціалу як інтерактивний інструментарій стимулювання інноваційної діяльності. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 90-101.
22. Akbari M., & Do, T. N. A. A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: current trends and future directions. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10). 2021 P. 2977-3005
23. Richey R. G., Roath A. S., Adams F. G., & Wieland A. A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1). 2022 P. 62-91.
24. Natalija V.Yudina Multi-Layering Management Concept on the Basis of the Innovative Development. *International Marketing and Management of Innovations*, №4, 2019, Bielsko-Biala (Poland), №4, 2019. E-ISSN 2451-1668. DOI 10.5281/zenodo.3252973. URL: <http://immi.ath.bielsko.pl> (дата звернення: 20.03.2024).
25. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standard Management Systems QUALITY MANAGEMENT Textbook for students and post-graduate students Kiev: KIM. 2019. P. 266

26. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

АНАЛІЗ ТЕРМІНУ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Таблиця А.1 – Аналіз терміну «управління персоналом» [10,13,19,20,21].

Автор	Визначення
Дуляба Н., Озарчук К.	Управління персоналом - це сукупність принципів, механізмів, форм та методів взаємодії при формуванні, діяльності та розвитку персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності
О. З. Апостолук, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]	Управління персоналом – це соціально-економічна система у організації, головними комплексними завданнями та функціями котрої є маркетинг персоналу, планування, прогнозування, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу, регулювання трудових відносин, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Шашина М.В.,	Управління персоналом - це цілеспрямоване функціонування керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, соціальних та організаційно економічних заходів, направлених на формування умов нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні компанії
Шитікова Л.В.	Управління персоналом - це скоординована система заходів щодо ефективного використання та формування сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу
Щокін Г.В.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, направлених на оптимізацію трудових ресурсів компанії (персоналу) у аспекті їх діяльності, кількісних та якісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Додаток Б

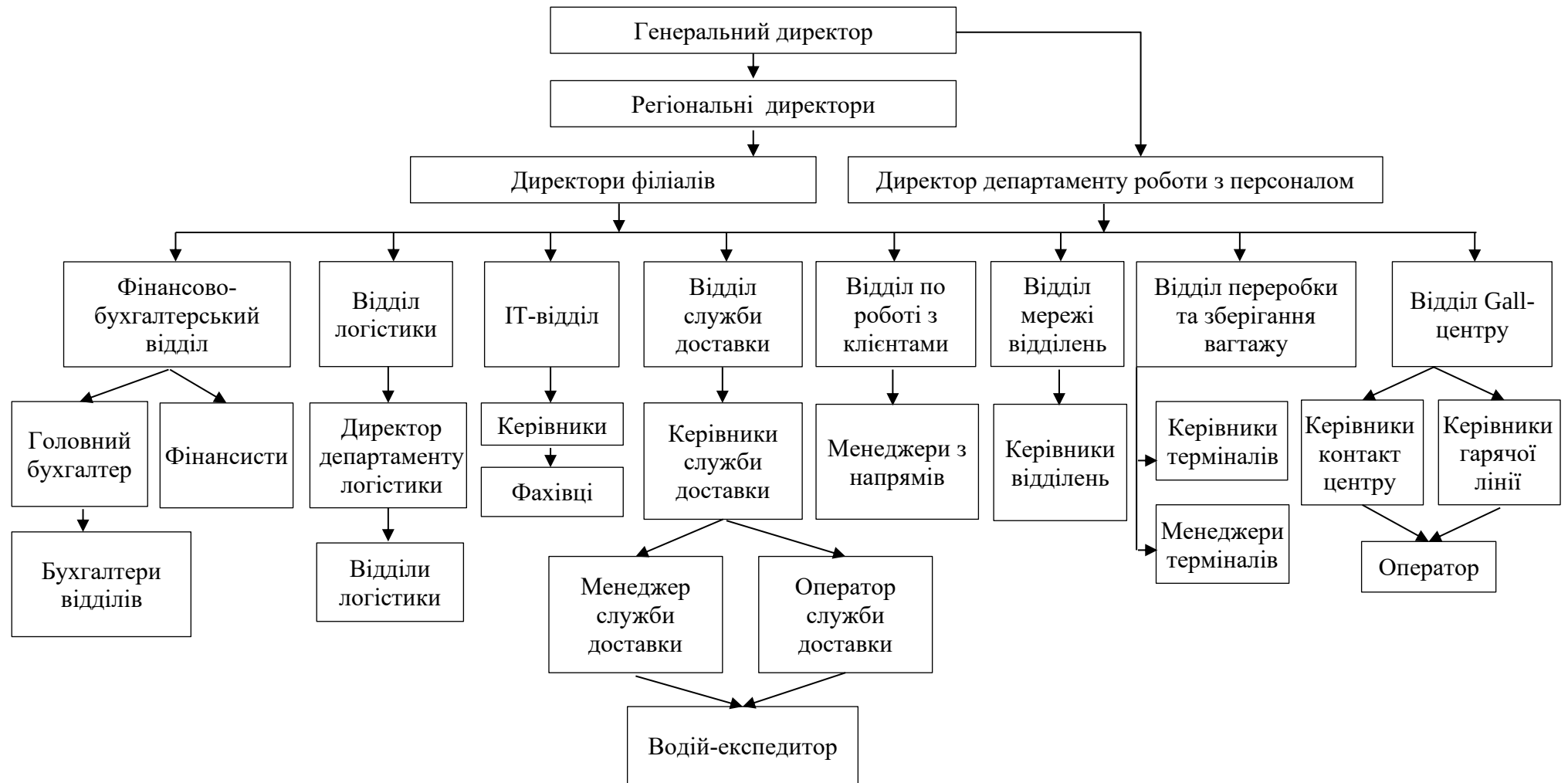


Рисунок Б.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

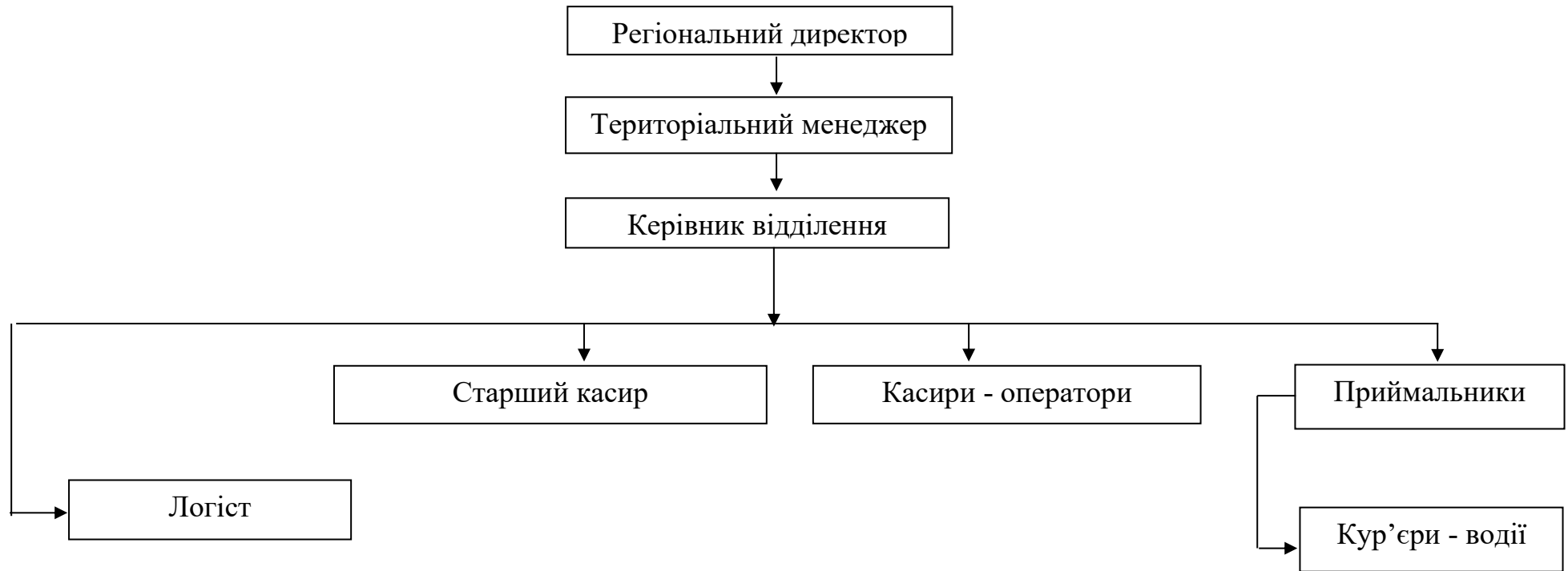
Додаток В

Рисунок В.1 – Структура управління відділення ТОВ «Нова Пошта», м. Полтава

Додаток Г

ШАНОВНІ РЕСПОНДЕНТИ!

Ваші відповіді допоможуть вирішенню комплексу задач з удосконалення управління персоналом підприємства

1. Чи ви задоволені наданими можливостями кар'єрного зростання (навчання, підвищення кваліфікації)?
2. Чи існують у вас певні особисті перспективи щодо кар'єри?
3. Чи ви задоволені можливістю цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності?
4. Чи готові ви до конкурентної боротьби за певні посади на підприємстві?
5. Чи надається вам можливість успішного виконання посадових обов'язків?
6. Чи надається вам можливість показати набуті знання та навички?
7. Чи ви задоволені стимулюванням до кар'єрного зростання (індивідуальні бесіди за планом кар'єрного просування, формування кадрового резерву)?
8. Чи ви задоволені стимулюванням кар'єрою як засобом стимулювання за успіхи в своїй трудовій діяльності?
9. Чи ви задоволені моральним стимулюванням кар'єрних досягнень в ТОВ «Нова Пошта»?
10. Чи задоволені ви матеріальним стимулюванням на підприємстві?

Додаток Д

АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! До Вашої уваги представлена анкета, спрямована на вивчення громадської думки щодо системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта». Вам необхідно вибрати варіант відповіді на поставлене запитання або вписати свій варіант.

Запитання:

1. Як Ви оцінюєте авторитетність керівництва (потрібне підкреслити)?
 - ✓ висока;
 - ✓ середня;
 - ✓ низька.
2. На Вашу думку, яка система управління персоналом існує на підприємстві (потрібне підкреслити)?
 - ✓ адміністративна;
 - ✓ економічна;
 - ✓ соціально-психологічна;
 - ✓ змішана.
3. Який рівень кваліфікації притаманний, на Вашу думку більшості управлінців Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?
 - ✓ високий;
 - ✓ середній;
 - ✓ низький.
4. Яка важливість таких показників якості управління підприємством як (напроти кожного показника необхідно вибрати рівень: високий, середній, низький):

Показник	Висока	Середня	Низька
стійкість системи управління			
адаптивність системи управління			
управлінська інформаційна система			
кваліфікація менеджменту			
авторитетність керівництва			

5. Чи високий рівень адаптивності (гнучкості) системи управління (потрібне підкреслити)?
 - ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
 - ✓ Чи оціните рівень фінансової незалежності Вашого підприємства як (потрібне підкреслити)?
 - ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.

6. Яка політика Вашого підприємства у соціальній сфері (потрібне підкреслити)?
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
7. Яка Ваша оцінка наявної здатності підприємства залучати та зберігати талановитих працівників (потрібне підкреслити)?
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
8. Оцініть якість персоналу Вашого підприємства (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
9. Який рівень задоволеності роботою співробітників підприємства (потрібне підкреслити)?
- ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
10. Оцініть систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства (потрібне підкреслити)
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
11. Яка плинність персоналу на підприємстві (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.

Дякуємо!