



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Кузьмішина Аніта Олегівна

ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
доктор екон. наук, професор Євчук Л. А.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ....	7
1.1. Поняття кадрів та зміст кадрової політики підприємства.....	7
1.2. Проблема плинності кадрів та її вимірювання.....	11
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	22
3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРПОШТА».....	32
3.1. Сучасні тенденції галузі поштового зв'язку в Україні.....	32
3.2. Організаційно-економічна та фінансова характеристика АТ «Укрпошта».....	38
3.3. Оцінка рівня плинності кадрів підприємства.....	44
3.4. Причини існування проблеми високої плинності кадрів.....	58
4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРПОШТА».....	66
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадри підприємства – це ресурси, які відіграють значну роль у формуванні кращих конкурентних позицій для підприємства, адже саме кваліфіковані кадри забезпечують успішну діяльність підприємства, тож з кожним роком підвищується значущість розвитку кадрового потенціалу організації. Ефективність роботи підприємства залежить від використання кадрового потенціалу. Власники підприємств, усвідомлюючи важливість кадрового забезпечення, створюють інфраструктуру підготовки кадрів, яка була б здатна задовольнити потреби підприємства, сформувані та розвинути ефективний кадровий потенціал для вирішення завдань, що постають перед підприємством.

Використання трудових та кваліфікаційних здібностей та навичок кадрового потенціалу полягає у виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, характеру його роботи, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня та вкладу кожного працюючого в кінцевий результат. Погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх морального, мотиваційного та творчого потенціалів спричиняє падіння обсягів виробництва, затримки у виплаті заробітної плати. Це ускладнює відтворення кадрового потенціалу підприємства, що негативно впливає на структуру зайнятості та якість робочої сили. На сьогодні багато підприємств стикаються з проблемою високої плинності кадрів, що свідчить про неефективне використання кадрового потенціалу. Війна в Україні посилила це явище, що вимагає більш ефективного управління кадровим потенціалом в нових умовах господарювання.

Актуальність обраної теми пов'язана з тим, що збільшення плинності кадрів підприємства поштового зв'язку АТ «Укрпошта», з одного боку, сприяє спрощенню для працівників влаштування на роботу та збільшує кількість доступних вакансій для працівників, а з іншого боку, свідчить про недосконалість механізму управління кадровим розвитком та вимагає перегляду принципів управління персоналом.

Проблемою, на вирішення якої спрямоване дослідження, є високий рівень плинності персоналу АТ «Укрпошта». Питання проблем кадрового розвитку підприємства, а також плинності кадрів досліджували такі науковці: Балабанова Л. В., Беззубко Л. В., Безсмертна В. В., Білорус Т. В., Брич В. Я., Будякова О. Ю., Вагонова О. Г., Васюта В. Б., Гетьман О. О., Гірман А. П., Головка А. С., Горбаль Н. І., Гриньова В. М., Дискіна А. А., Дончак Л. Г., Закаблук Г. О., Іваницька С. Б., Коцалап С. О., Кузьмін О. Є., Липлянська О. В., Позднякова Л. О., Савальєва В. С. та інші науковці. Проте, залишається недостатньо розглянутим питання вирішення проблем високої плинності кадрів на великому підприємстві галузі поштового зв'язку України.

Теоретичні аспекти управління кадровим розвитком та плинністю кадрів на підприємстві були розглянуті в достатньому обсязі науковцями. Проте, недостатньо були проаналізовані фактори, які впливають саме на зависокий рівень плинності кадрів підприємств галузі поштового зв'язку – однієї з найважливіших галузей, що забезпечує нормальне функціонування інфраструктури України.

Гіпотеза дослідження. Дослідження проводиться в галузі поштового зв'язку України, а саме – в напрямку зниження рівня плинності кадрів одного з найбільших підприємств у даній галузі (АТ «Укрпошта»). Обрана проблема, високий рівень плинності кадрів підприємства галузі поштового зв'язку, є важливою, оскільки стосується в тій чи іншій мірі ефективності функціонування підприємства, суми вартості наданих послуг, продуктивності праці персоналу тощо. Високий рівень плинності кадрів, як часто спостерігається в підприємства, заважає отриманню вищих фінансових результатів, спричиняє часті збитки, які не дають підприємствам розвиватися, підвищувати заробітну плату працівникам, оновлювати своє матеріально-технічне забезпечення, підвищувати рівень технологій тощо.

Мета магістерського дослідження: надання практичних рекомендацій щодо зниження рівня плинності кадрів АТ «Укрпошта». Відповідно до мети, були поставлені такі задачі:

- розглянути теоретичні основи процесу розвитку кадрів в організації;
- вивчити проблему плинності кадрів та її вплив на діяльність підприємства
- дослідити сучасні тенденції галузі поштового зв'язку;
- проаналізувати організаційно-економічний та фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень плинності кадрів та ефективність використання кадрового потенціалу;
- обґрунтувати заходи для зниження рівня плинності кадрів та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом. Предметом дослідження є процес управління кадровим потенціалом на підприємствах галузі поштового зв'язку.

Методи дослідження. Для дослідження проблеми високої плинності кадрів АТ «Укрпошта» застосовувалися такі методи: емпіричний аналіз – для більш детального дослідження проблеми, що присутня на підприємстві; графічний – для наочного зображення зміни показників плинності кадрів підприємства та розвитку кадрового потенціалу протягом досліджуваного періоду; табличний – для наочного та згрупованого відображення даних фінансової звітності щодо прибутку, суми вартості наданих послуг, фонду оплати праці; метод порівняння – для співставлення показників діяльності одного підприємства з показниками інших підприємств даної галузі; коефіцієнтний – для визначення динаміки показників діяльності підприємства протягом останніх років.

Інформаційна база для проведеного дослідження. Для дослідження були використані дані офіційних веб-сайтів АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Джаст Ін», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», дані статистичних збірників, наукових статей, бізнес-видань, монографій.

Результати роботи висвітлено у одній одноосібній статті та тезах на студентській науковій конференції «Університетська молодь для сталого майбутнього України».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, 4-х розділів, висновків, списку використаних джерел з 78 найменувань, двох додатків. Робота містить 13 таблиць та 25 рисунків. Основний текст роботи викладено на 79 сторінках.

1. . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття кадрів та зміст кадрової політики підприємства

На сьогодні все більше керівників погоджуються з тим, що серед факторів, які впливають на довгостроковий успіх компанії, перше місце посідає людський фактор. Саме висококваліфіковані, правильно організовані і мотивовані кадри визначають долю підприємства, тому управління кар'єрою кадрів має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства. Керівництво організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору кадрів, але й займатися їх навчанням, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для ефективного розвитку своїх працівників, як в середині самого підприємства, так і за його межами [37, с. 206].

Для початку варто визначити сутність кадрів на підприємстві. Кадри – це штатний розклад працівників підприємства, це сукупність зайнятих працівників підприємства. З точки зору Шегди А. В. «кадри» – це штатний склад працівників підприємства, а «персонал» розглядається як склад робітників, що представляє кваліфіковану і некваліфіковану працю [72, с. 219]. Варто відзначити, що Стрехова С. В. під поняттям «кадри» розуміє сукупність зайнятих працівників підприємства, а «персонал» тлумачить як весь особовий склад або частину складу підприємства, що представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам [64, с. 70].

Високий рівень кваліфікації кадрів є гарантом продуктивності праці на будь-якому підприємстві чи організації. На сьогодні, основною умовою гідного існування та реалізації населення є розвиток кадрів на підприємстві.

До основних якісних показників розвитку кадрів належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат організації та ін. До основних кількісних показників належать: середній вік працівників, рівень ротації

кадрів, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середня чисельність працівників, укомплектованість та ін. [3, с. 49].

Управління кадрами – це діяльність, що виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню праці робітників та службовців для досягнення організаційних та особистих цілей. Виникнення ринку праці та поява безробіття ставлять перед людьми нові проблеми. Кожна людина має бути готова до того, що її можуть звільнити, що їй можуть відмовити в отриманні роботи. У зв'язку з цим люди, щоб покращити свої шанси на отримання роботи, повинні бути готовими до постійного вдосконалення і навіть зміни професії [11, с. 116].

Стратегія управління кадрами передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей [6, с. 27].

Ефективність господарювання підприємства залежить не тільки від правильності обраної стратегії діяльності, використання сучасних принципів організації виробництва, але й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, здатності вирішувати нестандартні завдання, приймати правильні рішення в найкоротший термін і таким чином реалізовувати обрану стратегію підприємства [22, с. 233].

Вдале формування кадрів на підприємстві обумовлюється 3 умовами: знаннями, здібностями та дією працівників.

Знання представлені базою формування можливостей кадрів, що сприяють розвитку індивідуальних можливостей людини. В контексті формування персоналу відрізняють 2 типи знань: знання, необхідні у повсякденній роботі і загальне розуміння своєї справи [32, с. 217].

Можливості передбачають обставини застосування набутих знань, встановлюють показник їх необхідного впливу, здійснення. Формування персоналу спочатку лише пов'язане з приведенням у співвідношення знань працівників та його перспектив. В рамках своїх перспектив і в основі своєї роботи працівники знаходять навички.

Поведінка кадрів, так само як умова його формування, стала виконувати завжди найбільш помітну роль при масовому управлінні, згідно зі стилем лідерства. Без урахування специфік дії, відносин, міжособистісних та неофіційних комунікацій, тільки на основі збільшення знань і перспектив неможливо гарантувати якісне формування персоналу [11, с. 23-25].

Брич В. Я. під системою кадрів персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [5, с. 14].

Навчання працівників безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, тому що орієнтовано на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат на навчання, скорочує період адаптації працівника. У процесі навчання використовуються такі методи, як робота протягом деякого часу як асистента, поступове ускладнення завдання, ротація (зміна) робочих місць, делегування частини функцій, відповідальності та ін. Навчання на робочому місці характерно, насамперед, для робітників і простих посад службовців [1].

Навчання поза робочим місцем більш ефективно, має велику теоретичну спрямованість, дає різнобічну підготовку, але вимагає значних витрат. Крім того, працівник відривається від своєї роботи. Використовувані тут методи відповідають, як правило, теоретичній спрямованості навчання – це лекції і практичні заняття в аудиторії, використання ділових ігор і розбір конкретних виробничих ситуацій,

навчальні програми, у тому числі і комп'ютеризовані, обмін досвідом та ін. Навчання поза робочим місцем характерно для всіх категорій працівників, але здебільшого для керівників, фахівців і службовців [59, с. 152].

Ротація – переміщення з однієї галузі діяльності на іншу всередині установи з метою ознайомлення з новими тенденціями роботи та різними підрозділами установи.

Планування просування по службі – це керівництво формуванням персоналу у необхідному для установи напрямку, що характеризується складанням проекту горизонтального і вертикального просування співробітника згідно з концепцією посад, або місць працівників, починаючи з моменту прийняття співробітника в компанію і завершуючи скороченням, що може допускатися [12].

Суб'єктами планування просування по службі можуть бути керівник з персоналу, безпосередньо працівник, його прямий начальник (лінійний адміністратор).

Управління діловою кар'єрою – сукупність подій, що проводяться професійною службою щодо планування, організації, мотивації та контролювання посадового зростання співробітника, відштовхуючись від його цілей, потреб, перспектив, можливостей та схильностей, а також відштовхуючись від захоплень та умов діяльності компанії [12].

Реалізація завдань з розвитку кадрів потребує значних витрат ресурсів. Витрати на розвиток кадрів є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на розвиток кадрів у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку кадрів, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка зміцнилась за останні десятиліття в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [14, с. 100]

Узагальнивши завдання процесу розвитку кадрів в організації, наведемо основні з завдань на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Завдання процесу розвитку кадрів в організації

Джерело: складено автором за [33]

Отже, варто зазначити, що для досягнення основних завдань системи кадрового розвитку підприємства необхідно враховувати розвиток його людського капіталу, пов'язаний з формуванням кадрового резерву та стимулюванням ефективності праці, а саме підвищенням трудової активності і лояльності співробітників компанії.

1.2. Проблема плинності кадрів та її вимірювання

Плинність кадрів є проблемою на підприємствах різних сфер діяльності, яка негативно позначається на роботі цих підприємств, не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження загальних показників ефективності роботи. Спочатку розглянемо саме значення термінів плинність, плинність робочої сили та плинність кадрів. Плинність – показник рівня

зміни складу працівників підприємства, організації, установи, внаслідок їх звільнення і переходу на іншу роботу за власним бажанням [50, с. 116].

Це переміщення робочої сили з одних суб'єктів підприємництва, галузей економіки й економічних районів у інші. Плинність робочої сили спричинюють звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, недоліки в організації виробництва, праці та її оплати, незадовільні житлово-побутові умови, тощо [52]. Це сукупність звільнень працівників по власному бажанню, за прогул і інші порушення трудової дисципліни.

О. Г. Вагоною було визначено, що чим вищий коефіцієнт плинності кадрів, тим менш благополучною є обстановка для підприємства [9, с. 130]. Подібне становище характеризується частими та необґрунтованими звільненнями працівників з високою кваліфікацією та приходом великої кількості нових фахівців. Все це – серйозний дестабілізуючий фактор у роботі компанії. Крім цього, підприємство витрачає чимало коштів та ресурсів на пошук, адаптацію та навчання новачків.

Плинність персоналу є предметом спеціального аналізу служби управління персоналом, так як звільнення працівників потребує їх заміни і пов'язані з матеріальними затратами і організаційною дестабілізацією підприємства. Ця робота проводиться сумісно з лінійними службами і профспілковою організацією [6].

Основними факторами і мотивами плинності кадрів на виробництві є:

- низька заробітна плата окремих груп робітників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності виробництва; систематична робота в надурочний час і вихідні дні;
- невідповідність робіт, які виконуються рівню кваліфікації і основній професії; невизначені перспективи професіонального росту;
- важкі і шкідливі умови праці; „брудна” робота на окремих ділянках виробництва;

- погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією [21, с. 120].

У практиці не існує однозначного відношення до плинності кадрів. Досить часто плинність використовують як компенсуючий фактор у процесі вивільнення робочої сили. Тут керуються наступними принципами. Плинність кадрів протягом року відносно рівномірна, тому рівномірно з'являються вільні робочі місця. Спеціалісти, з свого боку, оцінюють рівень плинності 3-5%, як величину, яка відповідає природному оновленню персоналу. Якщо ж рівень плинності перевищує 10-12%, то ситуація повинна викликати стурбованість керівництва.

Природна плинність (чи норма плинності) персоналу – це неорганізований відтік працівників із підприємства, що реально відбувається, і що дозволяє підтримати рівновагу у системі конкурентоспроможності ринку праці, забезпечуючи стабільність кадрової основи. Рівень природної плинності залежить від стратегії розвитку організації та від конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці [45, с. 76].

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу та не потребує особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Хоча цей показник залежить від низки чинників. Наприклад, у виробничій сфері нормою вважається показник до 10%. У той час як у сфері послуг цей показник набагато вищий. У ритейлі, готельному, ресторанному, страховому бізнесі рівень плинності кадрів вищий за 25%, і це не викликає занепокоєння у керівництва. А для деяких ритейлерів навіть плинність 80% вважається нормальною. Ще одним важливим чинником, що впливає плинність кадрів, є стадія розвитку бізнесу. На стадії масового найму рівень плинність кадрів може бути вищою і складати більше 20%. Для проведення порівняльного аналізу плинності кадрів на підприємстві використовуються такі відносні показники (коефіцієнти), що обчислюються у відсотках до середньооблікової чисельності [54, с. 250].

Ідеальний рівень природної плинності (норму) можна визначити за допомогою вартісного методу [64]:

$$T_i = \frac{P_{\text{т.пл.}}}{P_{\text{т.факт}}}, \quad (1.1)$$

де T_i – межа оптимізації плинності;

$P_{\text{т.пл.}}$ – щорічні планові витрати, пов'язані з плинністю;

$P_{\text{т.факт}}$ – фактичний середній рівень втрат на одного звільняючого.

Оцінка плинності здійснюється за двома категоріями показників: кількісними (чисельними) та якісними. Оцінюючи ризики, що пов'язані із плинністю кадрів, використовуються, як якісні, так і кількісні показники, враховуючи відносність і залежність кількісних показників від багатьох чинників (географічного розташування, сфери діяльності, стратегії управління, кваліфікації досвіду працівників) [16, с. 155].

На думку деяких фахівців, плинність кадрів залежить і від моделі організаційної стратегії. При стратегії динамічного зростання плинність варіюється в діапазоні 8-15%, високі показники плинності відзначаються на підприємствах зі стратегією прибутковості (до 25%), ще вище показник плинності в організаціях з циклічною стратегією [64, с. 70].

На думку Бердникова Л. Ф. масштаби, динаміку інтенсивність рівня плинності оцінюють, використовуючи абсолютні та відносні показники. Загальна кількість звільнених працівників за певний період відображає абсолютні масштаби плинності. При цьому автор зазначає, що як відносний показник при кількісній оцінці персоналу в організації використовується показник, який назвали коефіцієнтом плинності. Формула розрахунку даного показника виглядає наступним чином [1]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_3}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності;

K_3 – кількість звільнених працівників;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників [8, с. 131]. Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статевими-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників даної групи [65, с. 181].

Процес регулювання плинності персоналу є двостороннім, в його основі – відносини суб'єкта та об'єкта. Суб'єктом регулювання плинності персоналу є підприємство від імені спеціальної організаційної структури, і навіть персонал. Спектр обставин, який викликає плинність кадрів, можна класифікувати на: повністю керовані, частково керовані, некеровані. Регулюючи перші та другі причини, можна значно зменшити плинність персоналу. Діапазон заходів для досягнення цієї мети варіюється від технічних (підвищення якості техніки та технології, що покращують умови праці) до культурно-побутових (підвищення рівня медичного обслуговування). Однією з причин плинності кадрів також є той ступінь свободи, який надають співробітнику під час виконання будь-якого завдання. Роботодавець ставить за мету та терміни виконання завдання, але алгоритм дій, темп робочого процесу, працівник встановлює та регулює сам. Таким чином, у працівника

є можливість не тільки впливати на виробничий процес, а й внести до нього щось своє, нове [53, с. 53].

Для того, щоб регулювати плинність кадрів, необхідно робити огляд та аналіз даних про них. Вважається за доцільне в першу чергу збирати відомості про загальну кількість звільнених; звільнених жінок; осіб вікових категорій до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою та високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше 3 та більше 10 років; з професійною, вищою та середньо-спеціальною освітою. Значно відрізняється інтенсивність плинності у працівників із різним стажем. Науковцями виявлено, що після чотирьох років роботи на підприємстві інтенсивність плинності різко йде на спад.

Цю залежність можна пов'язати як із чинником віку, так і з труднощами адаптації. Крім того, суттєвим є те, що у тільки прийнятого працівника можуть з'явитися безпідставні очікування щодо майбутньої роботи. Поясненням цьому може бути як низька поінформованість кандидата, і недобросовісність наймача. Намагаючись представити своє підприємство найвигідніше, роботодавець може завищити позитивні моменти та приховати труднощі роботи в компанії.

Можна виділити два види плинності кадрів – фізичну та розумову (приховану). Перший вид включає співробітників, які звільняються і йдуть з організації. При прихованій плинності співробітник візуально не залишає компанію, але він поза робочого процесу.

Цей вид плинності формально не фіксується, але може несприятливо позначитися на продуктивності праці. Службовці недобросовісно виконують свої обов'язки, роблячи лише найнеобхідніше, що може знизити якість виконуваної роботи. Ефективність такого співробітника невелика, але витрати на нього залишаються незмінними [42, с. 227].

Сьогодні ґрунтовно змінюються соціально-економічні причини плинності персоналу, які виводять цей процес на новий рівень, характерний для сьогоднішніх реалій. Роботодавець не зацікавлений та не має економічних можливостей

задовольняти усі потреби та інтереси працівника. Розподіл кадрів за робочими місцями націлений на пошук для працівника ринкової ніші, для досягнення корпоративної конкурентоспроможності персоналу, за якої соціально-економічні витрати на робочу силу були б мінімальними.

Рух персоналу перебуває у постійній зміні. Діапазон цих змін досить широкий, реагуючи на науково-технічний та соціально-економічний прогрес, природне та соціальне відтворення трудових ресурсів суспільства, динаміку ринкової потреби в товарах та послугах, розвиток особистості зі змінами її потреб, дії роботодавців тощо. Через протистояння цих процесів відбувається дестабілізація ринку праці, як наслідок, порушення конкурентоспроможності. Внаслідок чого, запускаються механізми процесів плинності, та встановлюють порушену відповідність між компетенціями персоналу та окремих працівників; життєвими циклами компетенції [36, с. 70].

Сутність соціально-економічної складової плинності пов'язана зі зростанням списку причин неорганізованих та неконтрольованих звільнень в умовах ринку праці. По-перше, крім звільнень працівника з власної ініціативи або вихідної від роботодавця, плинність охоплює і звільнення з причин, які не перебувають у владі сторін, наприклад, необрання на посаду.

По-друге, причинами звільнення за власним бажанням є не лише незадоволеність працею (або окремими його сторонами), а й незадоволеність працівника соціально-економічними результатами реалізації своїх конкурентних переваг.

По-третє, набувають нового змісту неорганізовані звільнення з ініціативи роботодавця, коли крім звільнень за порушення трудової дисципліни та прогули (як відбувалося за планової економіки) включають ще й такі, як грубе порушення професійних обов'язків, невідповідність працівника займаній посаді, порушення вимог охорони праці, екології тощо [33].

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаєностосунки в колективі; систему професійного просування. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з формування стабільних колективів необхідно організувати отримання своєчасної постійної і повної інформації щодо плинності кадрів, основних причин плинності на рівні організації.

Серед основних причин плинності кадрів можна назвати такі (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні причини плинності кадрів на підприємстві

Джерело: складено автором за [5]

Для того, щоб знизити плинність кадрів, підприємства вживають таких заходів (рис. 1.3).

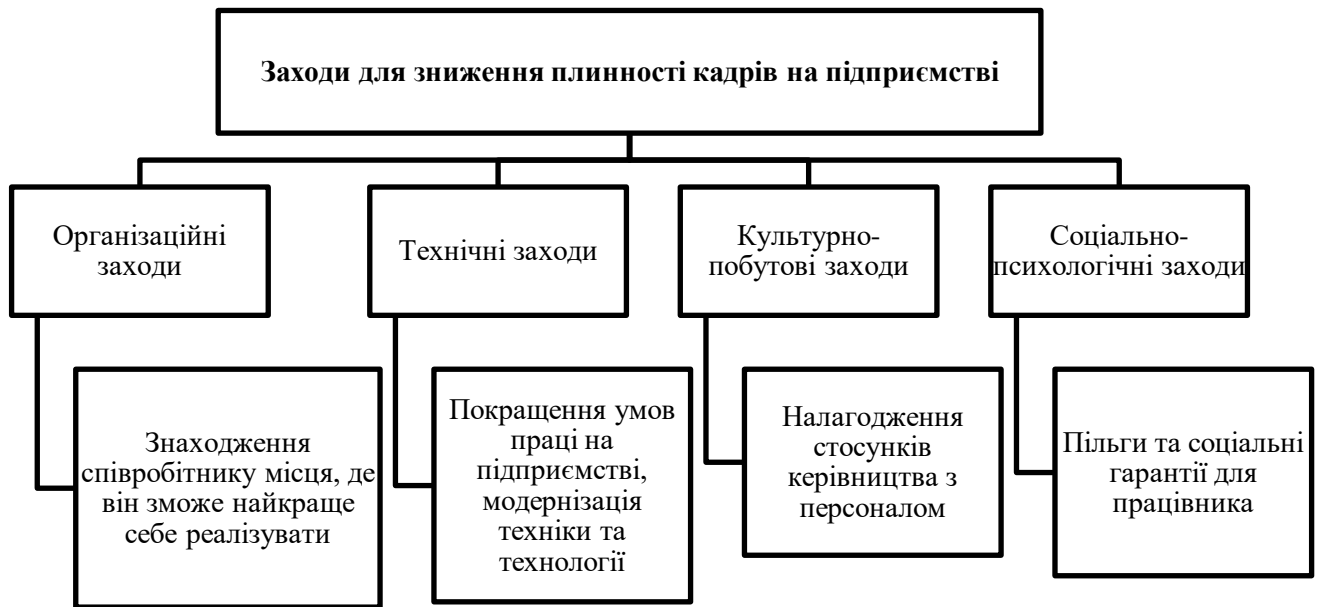


Рисунок 1.3 – Основні заходи для зниження рівня плинності кадрів на підприємстві
Джерело: складено автором за [70]

Плинність персоналу значно впливає на прибуток підприємства. Вартість втрати співробітника, за даними дослідження, проведеного організацією «Center for America Progress», може становити від 16% місячної зарплати для погодинних працівників до 213% місячної заробітної плати для висококваліфікованого фахівця. Що стосується ТОП-менеджера, то втрати часто доходять до розмірів його річної зарплати. Втрати складаються не тільки з вартості підбору нового ТОП-менеджера, але і ціни його можливих помилок під час адаптаційного періоду, який може тривати до року і тимчасового падіння ефективності підлеглих через зміну керівника [51].

На думку керівник департаменту персоналу Групи «АГРОТРЕЙД» Юлії Єфремової, існує кілька «золотих» правил, яких слід дотримуватися, щоб зберегти плинність в межах допустимої норми:

- чесність в трудових відносинах і виконання зобов'язань згідно з трудовим законодавством, а також домовленостей з співробітником щодо його пакета мотивації;

- планове приведення заробітних плат у відповідність з ринком праці на підставі щорічних досліджень;
- регулярні дослідження задоволеності персоналу з подальшою ліквідацією больових факторів;
- забезпечення співробітників всіма необхідними інструментами праці та ресурсами для виконання завдань;
- допомога співробітнику в процесі адаптації на випробувальному терміні;
- системне навчання співробітників тих знань, яких їм не вистачає для виконання поставлених завдань. навчання кадрового резерву менеджерським компетенціям [51].

Головне – чітко визначити основну проблему плинності кадрів і оперативно її усунути. А при впровадженні ефективних заходів, що викликають у співробітників почуття впевненості, комфорту і затребуваності, компанія не тільки підвищить виробничі і фінансові показники, а й поліпшить клімат в колективі, бренд роботодавця і, як наслідок, – свою корпоративну культуру.

Початок повномасштабної війни та введення воєнного стану в Україні очікувано призвели до виникнення між роботодавцями та працівниками багато конфліктних ситуацій, пов'язаних із припиненням трудових відносин. Підтвердженням впливу війни на збільшення плинності кадрів є те, що, за даними Нацагентства України з питань державної служби (НАДС), лише за чотири місяці фактична чисельність держслужбовців в Україні скоротилася на 3,3 тисяч працівників і продовжує зменшуватися. Переважна більшість цих людей звільнилися із початком війни, заявила голова НАДС Наталія Алюшина з посиланням на результати статистичного дослідження кількісного складу державних службовців, здійсненого Нацагентством. За даними ООН, з початку російського вторгнення Україну залишили понад 5,6 мільйона людей, і суттєва частина з них звільнилася з роботи, оскільки багато посад потребують фізичної присутності працівника, а замінити це переведенням працівника на онлайн-режим роботи неможливо [30].

Внаслідок цього, все більше підприємств стикаються з нестачею висококваліфікованих працівників, що знижує результативність діяльності даних організацій.

Таким чином, плинність кадрів – вкрай важлива сучасна проблема для підприємства, яка полягає в підвищеній кількості звільненого персоналу за власною ініціативою. Це явище погіршує імідж організації, послаблює її становище на ринку, знижує продуктивність в цілому. Існують різні методики оцінки плинності кадрів, а нормативною вважається плинність кадрів до 5-7%, проте в різних галузях нормативною може бути і вища плинність кадрів.

Плинність кадрів суттєво знижує кадровий розвиток на підприємстві, оскільки при швидкому звільненні співробітників, вони не встигають набути необхідних навичок, реалізувати свої можливості, розкрити повністю свої навички та показати свою користь для підприємства повноцінно. Крім того, підвищений рівень плинності кадрів збільшує час на навчання та пошук нового персоналу, погіршує робочий клімат та спричиняє зниженню мотивації до довготривалих трудових стосунків з компанією у нових співробітників.

2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Економічні дослідження, як і будь-яка наукова діяльність, носять емпіричний характер, тобто ґрунтуються на практичному досвіді. У практиці проведення економічних досліджень, як правило, одночасно застосовуються різні методи, способи і прийоми збору, обробки та аналізу інформації про ті чи інші досліджувані явища і процеси. Кожен з них вирішує будь-яку одну, призначену для цього методу, конкретну задачу.

Практично кожне підприємство уважно ставиться до такої сфери як управління персоналом. Якісний кадровий менеджмент дозволяє забезпечити організацію кваліфікованою робочою силою та оптимально її використовувати. В рамках дослідження кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» нами були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- емпіричний аналіз – для більш детального дослідження проблеми, що присутня на підприємствах, а саме – високої плинності кадрів, що спричиняє зниження реалізації кадрового потенціалу;
- графічний – для наочного зображення зміни показників звітності АТ «Укрпошта» протягом досліджуваного періоду, а також показників, що характеризують стан проблеми, вплив причин на проблему та наслідки існування проблеми високого рівня плинності кадрів;
- табличний – для систематизованого відображення даних фінансової звітності та розрахованих показників, що характеризують проблему, причини проблеми та її наслідки;
- метод порівняння – для співставлення динамічних показників, що відображають стан розвитку підприємств поштової галузі України та виявлення найбільш успішного підприємства галузі;
- коефіцієнтний метод – для розрахунку основних показників діяльності підприємства, що дає змогу зробити певні висновки про існування проблеми.

В ході дослідження було проаналізовано глибину проблеми недосконалого використання кадрового потенціалу, яка полягає в тому, що на державному підприємстві поштового зв'язку, АТ «Укрпошта», існує високий рівень плинності кадрів. Для дослідження глибини проблеми та її наслідків нами було розраховано ряд важливих для комплексного дослідження показників, розрахунок яких наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники глибини проблеми високої плинності кадрів АТ «Укрпошта» та її наслідків і формули їх розрахунку

Показник	Формула
Коефіцієнт обороту по прийому	$\frac{\text{Кількість прийнятих працівників в організацію за рік}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за рік}} \times 100\%$
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Число звільнених співробітників}}{\text{Середньооблікова кількість працівників за рік}} \times 100\%$
Загальний коефіцієнт обороту персоналу	$\frac{(\text{Звільнені працівники} + \text{прийняті працівники})}{\text{Середньооблікова кількість працівників за рік}} \times 100\%$
Продуктивність праці персоналу	$\frac{\text{Сума вартості наданих послуг}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$
Структура працівників підприємства за кваліфікацією	$\frac{\text{Частка працівників з відповідною кваліфікацією}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\%$
Кількість працівників, які за рік пройшли курси з підвищення кваліфікації	$\frac{\text{Кількість працівників, які пройшли курс підвищення кваліфікації за рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\%$
Частка витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу	$\frac{\text{Витрати на навчання персоналу}}{\text{Витрати на підвищення кваліфікації персоналу}} \times 100\%$
Частка витрат на навчання нових працівників у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу	$\frac{\text{Витрати на навчання нових працівників}}{\text{витрати на підвищення кваліфікації персоналу}} \times 100\%$

Джерело: складено автором

Крім цього, у дослідженні було здійснено розрахунок важливих показників, які характеризують причини виникнення проблеми неефективного використання кадрового потенціалу – високої плинності кадрів. Розрахунок цих показників наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники причин виникнення високого рівня плинності кадрів АТ «Укрпошта» та формули їх розрахунку

Показник	Формула
Рівень оплати праці вищого менеджменту підприємства за місяць	Річний дохід керівників / 12
Частка заробітної плати АТ «Укрпошта», яка виплачується працівникам в якості премій	Сума виданих премій / Фонд оплати праці підприємства × 100%
Порівняння середньої заробітної плати рядових працівників та топ-менеджменту	Сума середньої зарплати рядових працівників / Сума середньої зарплати топ-менеджменту
Середній рівень оплати праці на підприємстві	Фонд оплати праці за рік / Середньооблікова чисельність персоналу × 100%

Джерело: складено автором

Нами було використано метод опитування співробітників та потенційних працівників АТ «Укрпошта». Опитування співробітників – це соціологічне дослідження, побудоване на таких наукових принципах, як і опитування споживачів. Проводячи опитування персоналу, підприємство отримує можливість виявити ключові проблемні зони, а також, що важливіше, встановити їх причини. Це дозволить уникнути сліпого копіювання окремих управлінських практик і направити ресурси в потрібні болючі точки своєї організації. Особливо актуальним є дослідження думки співробітників у період антикризового управління.

Окрім отримання важливої управлінської інформації, опитування персоналу сприяють збільшенню залучення співробітників. При цьому співробітники, які беруть участь в опитуванні, повинні бачити, що їхня думка дійсно важлива для керівництва. В обмін на участь, персонал бажано познайомити із ключовими результатами дослідження. Ідеальна ситуація – коли за підсумками опитування персоналу співробітники поінформовані про прийняті рішення та спостерігають реальні зміни у роботі компанії.

Переваги анкетування порівняно з інтерв'ю: знижується кількість відмов респондентів від участі в опитуванні; спрощується процедура опитування. Інколи відповіді на запитання анкети більш щирі, ніж у присутності інтерв'юера.

Запитання анкети повинні формулюватися чітко, максимально коротко і мати лише однозначне трактування. Формулюючи запитання, слід уникати емоційного забарвлення самих запитань чи відповідей на них [35].

В табл. 2.3 наведені основні опитування, які були проведені в емпіричному аналізі дослідником, що дозволили більш точно проаналізувати ситуацію на підприємстві з використанням кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3 – Основні опитування, які проводилися в емпіричному аналізі

Показник	Методика
Результати опитування щодо стабільності складу працівників протягом останнього року	Опитування 20 працівників підприємства
Результати опитування щодо бажання молоді влаштуватися на підприємство	Опитування 50 молодих фахівців, які активно шукають роботу
Результат опитування працівників підприємства щодо рівня їхнього завантаження	Опитування проводиться з питаннями про рівень завантаження працівників та його рівномірність
Результат опитування працівників підприємства щодо важкості просування власної кар'єри, часу, за який працівник досяг кар'єрного зростання	Опитування проводиться з питаннями про важкість просування та отримання підвищення протягом останніх років

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити ситуацію з прибутковістю АТ «Укрпошта», були розраховані коефіцієнти рентабельності підприємства. Формули розрахунку коефіцієнтів рентабельності наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти рентабельності підприємства та формули розрахунку

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	$\text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\%$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$
Коефіцієнт рентабельності продажів	$\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації} \times 100\%$
Коефіцієнт рентабельності продукції (послуг)	$\text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізованих товарів та послуг} \times 100\%$

Джерело: складено автором за [45]

Також нами було використано гіпотетичний метод для доведення або спростування впливу причин високої плинності кадрів підприємства на наслідки цієї проблеми. Зокрема, було висунуто гіпотезу, що, по-перше, нерівномірне навантаження протягом робочого дня спричиняє велику завантаженість роботою при низькій оплаті праці, що призводить до збільшення плинності персоналу АТ «Укрпошта». Це, у свою чергу, викликає нестабільність трудового колективу, що знижує рівень продуктивності праці.

По-друге, той факт, що розмір зарплати передбачений штатним розписом, спричиняє низький рівень заробітної плати рядових співробітників, що збільшує плинність кадрів. Це, у свою чергу, спричиняє слабке бажання працівників влаштовуватися на підприємство, що призводить до зниження відсотку кваліфікованих працівників на підприємстві.

По-третє, той факт, що керівні посади займають одні й ті самі особи протягом довгого періоду, спричиняє повільне кар'єрне зростання працівників. Це впливає на

збільшення плинності кадрів, що, у свою чергу, збільшує витрати на навчання працівників, а також спричиняє додаткові витрати на навчання нових працівників. Всі ці наслідки спричиняють доволі низький прибуток підприємства протягом останніх років.

Висунуто також гіпотезу, що низький рівень задоволеності співробітників може бути причиною їхньої низької продуктивності та високої плинності кадрів. Задоволеність працівників може вимірюватися як загалом, і за окремими параметрами, таким як задоволеність умовами праці, зарплата, графік роботи, регламент, безпека, ставлення до вищого керівництва, ставлення до безпосереднього керівника, психологічний клімат організації тощо.

Монографічний метод нами було використано для того, щоб дослідити сутність в інтерпретації науковців, фахівців в цієї галузі поняття кадрового розвитку, використання кадрового потенціалу, основні проблеми, які спіткають керівництво у цьому процесі. Сутність монографічного методу полягає в тому, що висунута гіпотеза або питання перевіряється виключно на одному конкретному об'єкті, який піддається тотальному вивченню та аналізу, виявлення особливостей. При цьому важливо зазначити, що спочатку за об'єкт дослідження приймають «модель» (тобто його аналог), а за результатами наукових досліджень роблять гіпотетичний висновок про можливість перенесення даних на реальний об'єкт проекту [25].

Метод абстрагування в роботі використаний для розробки різних абстрактних від конкретності понять. Це робиться з тією метою, щоб можна було абстрагуватися від другорядних властивостей досліджуваного об'єкта і виділити необхідні якості даного об'єкта, тобто отримати будь-які наукові абстракції. Наприклад, при визначенні економічної категорії «плинність кадрів» не враховуються такі поняття, як форма власності підприємства, кваліфікаційний склад персоналу, розташування підприємства та ін., які не є в даному випадку істотними характеристиками досліджуваних предметів, фіксуються лише об'єднуючі їх властивості.

Контент-аналіз – метод якісно-кількісного вивчення змісту повідомлень, документів з метою отримання достовірної інформації про реальність, пов'язану з об'єктом дослідження. Використання даного методу передбачає алгоритмізоване виділення в тексті певних елементів змісту, їх класифікацію у відповідність до заздалегідь розробленої схеми, послідовний підрахунок виділених елементів змісту та кількісне представлення результатів. З появою та розвитком Інтернету контент-аналіз став зміщуватися в онлайн. У зв'язку з тим, що інфраструктура соціальних мереж та контент користувача розглядаються дослідниками як джерело цінної та докладної інформації, готової для аналізу, підвищується актуальність «нереактивних» методів і процедур, до яких належать, зокрема, різні види аналізу онлайн документів. В даній роботі контент-аналіз було використано для того, щоб виділити основні тези офіційних документів АТ «Укрпошта» щодо стратегії розвитку підприємства, а також виділити принципи кадрового розвитку, що декларує керівництво підприємства [59].

Експертною оцінкою є метод пошуку і результат застосування методу, отриманий на підставі використання персональної думки експерта або колективної думки групи експертів. Експерт – компетентна для здійснення оцінки особа, яка має спеціальний досвід в конкретній галузі і яка бере участь в дослідженні як джерело отримання інформації. Очевидно, в якості експертів необхідно обирати тих людей, чий судження допоможуть прийняттю адекватного рішення. При підборі експертів слід враховувати небезпеку особистої зацікавленості в тому чи іншому рішенні, яке може стати суттєвою перешкодою для отримання об'єктивного рішення.

Сутність методу експертних оцінок полягає в тому, що в основу прийнятого рішення, прогнозу, виведення закладається думка фахівця чи колективу фахівців, заснована на їх знаннях і практичному професійному досвіді. В першу чергу, експертною гідна називатися тільки та оцінка, щодо якої дотримані правила об'єктивності і чесності [35, с. 92].

В даному дослідженні експертні оцінки використовуються для того, щоб зрозуміти краще ступінь глибини проблеми високої плинності кадрів та недостатньо активного кадрового розвитку, що викликає зниження ефективності діяльності АТ «Укрпошта», а також для того, щоб на основі експертних думок визначити найбільш сприятливі напрями рішення проблеми високого рівня плинності кадрів АТ «Укрпошта».

В роботі також використовуються нормативний та позитивний підходи до аналізу реалізації потенціалу АТ «Укрпошта» та плинності кадрів на підприємстві. Сутність позитивного підходу полягає в тому, що економічна наука шукає наукові, тобто, об'єктивні пояснення того, як функціонує підприємство, який його фінансовий стан тощо. При такому підході досліджується те, що є, або те, що може бути в реальній дійсності.

Наприклад, аналізується ринок послуг поштового зв'язку, визначається, як формуються ціни на ці послуги, досліджується ситуація на ринку праці в даній галузі, особливості роботи на підприємствах цієї галузі тощо. Важлива особливість позитивного підходу полягає в тому, що якщо той чи інший висновок науково обґрунтований, доведений, то він стає беззаперечним [35].

Нормативний підхід, навпаки, має на меті показати те, що має бути за нормативними значеннями на підприємстві, який стан з плинністю має бути, який оптимальний розвиток кадрового потенціалу має прослідковуватися в нормально функціонуючого підприємства. В даному випадку, за допомогою нормативного методу була здійснена оцінка теперішнього стану АТ «Укрпошта», особливості реалізації кадрового потенціалу, а також надані рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

На заключному етапі було використано метод прогнозування, а саме – для розрахунку прогнозованих значень фінансових результатів АТ «Укрпошта» після впроваджених заходів. Прогнозування – це один із способів наукового передбачення можливих шляхів розвитку досліджуваного явища або процесу. Це аргументоване

передбачення майбутнього на підставі глибокого вивчення передісторії, особливостей закономірностей розвитку явища в даний час. Причому прогноз повинен бути різноманітним, тобто мати кілька обґрунтованих рішень досліджуваного питання [35, с. 73].

Загалом, можна сформулювати алгоритм проведення наукового дослідження щодо аналізу ефективності використання кадрового потенціалу, плинності кадрів АТ «Укрпошта» та надання рекомендацій щодо удосконалення механізму управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні етапи наукового дослідження проблеми неефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства поштового зв'язку

Джерело: складено автором

Завдяки вищенаведеним загальнонауковим та спеціальним методам будуть досягнені всі завдання дослідження: надання загальної характеристики процесу розвитку кадрів в організації та його особливості, визначення плинності кадрів як проблема забезпечення розвитку кадрів на підприємстві, проведення емпіричного аналізу ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта», а також надання практичних рекомендацій щодо збільшення ефективності використання кадрового потенціалу АТ «Укрпошта» та зниження рівня плинності кадрів підприємств.

3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Сучасні тенденції галузі поштового зв'язку України

Поштовий зв'язок – один із важливих елементів інфраструктури держави, адже він не тільки відіграє важливу роль у єднанні суспільства, а є важливим господарським механізмом в економіці кожної країни. Незважаючи на потужний розвиток сфери електронних засобів зв'язку, фінансових послуг, послуг логістики, пошта й досі залишається надійним засобом комунікації для більшості українців [18, с. 125].

На сьогодні ринок поштових та логістичних послуг розвивається дуже стрімко. Рушієм зростання ринку поштових та логістичних послуг є поява приватних компаній-вантажоперевізників.

Але на розвиток ринку деякий вплив зробила світова фінансова криза, внаслідок чого значно знизився товарообіг основних корпоративних клієнтів і, отже, вантажоперевізників. Водночас зріс сегмент споживачів, які не мали можливості здійснити перевезення товарів власними силами.

Послуги поштового зв'язку мають важливе значення для України, яка з урахуванням вигідного географічного розташування може отримати перспективний ринок транзитера поштової логістики для країн ЄС. Важливою передумовою виходу України на світовий ринок послуг поштового зв'язку є Угода про асоціацію між Україною та ЄС.

На виконання положень Угоди, згідно з якими передбачено наближення законодавства України у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг до права ЄС (а саме: підрозділу 4 «Поштові та кур'єрські послуги» частини п'ятої «Нормативно-правова база» глави 6 «Заснування підприємницької діяльності, торгівля послугами та електронна торгівля» розділу IV «Торгівля і питання,

пов'язані з торгівлею») КМУ 14.08.2018 р. прийняло «Стратегію імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» [57].

3 листопада 2022 року Верховна Рада ухвалила Закон (проект № 4353) «Про поштовий зв'язок». Прийнятий Закон гармонізує українське законодавство до законодавства Європейського Союзу у сфері надання послуг поштового зв'язку шляхом імплементації положень Директиви 97/67/ЄС [69].

Законом запропоновано, зокрема:

- визначити повноваження органів виконавчої влади та національного регулятора у цій сфері;
- визначити права та обов'язки призначеного та інших операторів поштового зв'язку, а також користувачів зазначених послуг;
- встановити вимоги до надання універсальних послуг поштового зв'язку та їх якості;
- врегулювати умови доступу та правила роботи місць міжнародного поштового обміну;
- врегулювати засади відповідальності операторів поштового зв'язку та користувачів послуг у цій сфері;
- ввести сучасні терміни та продукти: електронну марку, поштомати, кур'єрську доставку та інше.

Закон залишає державне регулювання виключно за 4 універсальними послугами, такими як: прості листи до 50 грам, рекомендовані (реєстровані) листи до 50 грам, картки, марки. Всі інші послуги, які надаються в тому числі приватними операторами, регулюються ринком.

Закон вперше з 4 жовтня 2001 року встановлює сучасні правила гри та приводить регуляторну базу у відповідність до Угоди про асоціацію з ЄС [56].

Говорячи про головних гравців на ринку поштової логістики, слід зазначити, що вперше на зміну лідера минулих кроків – «Укрпошти» – прийшла «Нова Пошта»

кілька років тому, особливо посилилося лідерство внаслідок пандемії COVID-19, коли підвищився попит на послуги доставки різноманітних посилок, а також зріс обсяг онлайн-торгівлі [56].

«Укрпошта» та «Нова Пошта» – два основні конкуренти у логістичній сфері на території України. Вони працюють як з великими перевезеннями, так і з дрібними, з орієнтацією на приватних осіб. Постійна конкуренція йде на користь обом компаніям, змушуючи їх постійно підвищувати якість обслуговування і швидкість доставки. Саме вибухове зростання «Нової Пошти» змусило «Укрпошту» у 2017 році зробити повний ребрендинг компанії. Зараз «Укрпошта» впевнено уникає старих, у чомусь навіть радянських стандартів, і переходить у розряд національної служби доставки, з якою можна працювати [56].

Крім того, конкурентами двох найбільших підприємств галузі поштової доставки є «Meest», «Justin». Наведемо основні особливості кожного сервісів з підприємств у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Особливості сервісів підприємств поштової галузі України

Характеристика	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Justin»	«Meest»
Кількість відділень	Більш ніж 7100	Більше 11700	Більше 800	Більше 1100
Швидкість доставки	Від 2-х годин по місту	Від 1-го дня по місту	Від 2-х годин по місту	Від 5-ти годин по місту
API (програмний інтерфейс для оформлення замовлень в системі оператора)	+	+	+	+
Наявність поштоматів	+	–	–	+
Чат-бот	+	+	+	+

Джерело: складено автором за [46; 47; 48; 49]

Всі сервісні служби мають власний чат-бот та функції API, що дозволяє відстежувати замовлення та здійснювати необхідні операції в межах власного кабінету на веб-сайті або в додатку, проте поштомати мають лише «Нова Пошта» та «Meest».

Швидкість доставки найвищою є в «Justin» та «Нова Пошта», а за кількістю відділень лідирує «Укрпошта», яка поступово зменшує кількість власних відділень, оскільки витрати на їх утримання є значними. Свідченням цього є скорочення протягом останніх років відділень, які знаходяться в невеликих населених пунктах, селах, для оптимізації власних витрат.

Таким чином, найбільш прогресивним за функціоналом власного сервісу та масштабами діяльності є ТОВ «Нова Пошта» з-поміж інших підприємств даної галузі. Засновники ТОВ «Нова Пошти» В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк стали підприємцями 2022 року за версією Forbes Ukraine, яка проходила за підтримки Mastercard.

На початку повномасштабної війни їх компанія опустилась дуже суттєво за показниками діяльності. Обсяг доставок упав до 2% від довоєнного рівня. «Для такої машини і так упасти – величезний виклик», – каже бізнесмен, співзасновник ТОВ «Нова Пошта» В'ячеслав Климов [7].

У війну «Нова Пошта» увійшла безперечним лідером на ринку доставки. Виторг за 2021 рік зріс на 23%, до 20,8 млрд грн, чистий прибуток – у 2,6 рази, до 2,6 млрд грн. У 2021 році українці відправили через «Нову Пошту» 372 млн посилок (+14%) [7].

Частка «Нової Пошти» на цьому ринку – 65%, її головного переслідувача, колишнього монополіста «Укрпошти», – 25%, компанії Meest – менше 3%, оцінював результати 2021 року екскерівник Meest Group Марцін Куксінович. За даними колишньої директорки оператора доставки Justin Оксани Ферчук, частка «Нової пошти» ще більша – 70–75% проти 15–20% у «Укрпошти», 5–10% – Justin, 1–3% – Meest [7].

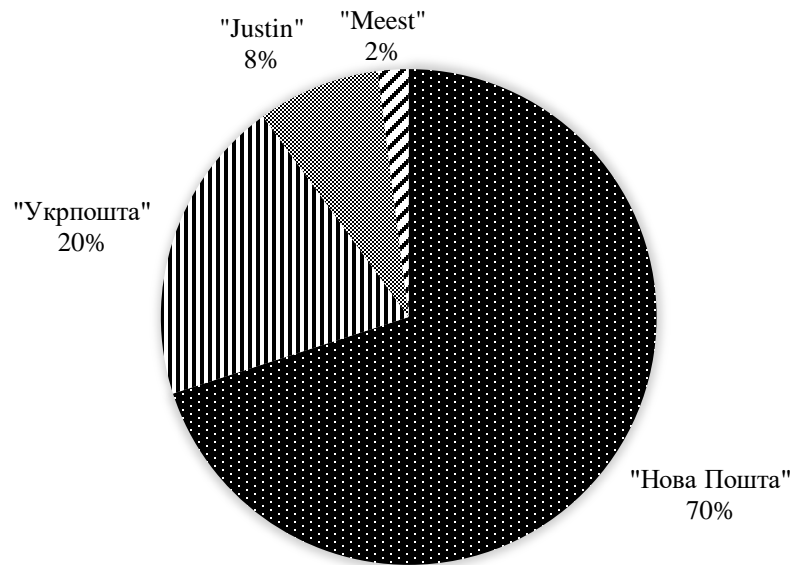


Рисунок 3.1 – Приблизні частки ринку поштової галузі підприємств в 2021 р., % до підсумку

Джерело: складено автором за [7]

Відрив від конкурентів дозволяв В. Климову і В. Поперешнюку не озиратися. У 2021 році ТОВ «Нова Пошта» скоротила середню швидкість доставки у півтора рази, до 23 годин. На 2022-й компанія збільшила бюджет розвитку з 3 млрд до 5 млрд грн. Мережа поштоматів мала зрости вдвічі, до 25000, кількість відділень – на 10%, до 11000. До кінця року мала полетіти завантажена посылками власна авіакомпанія Supernova Airlines [44].

«Нова Пошта», за словами співзасновника шведсько-українського проєкту DУВ Ігора Гута, – це McDonald’s у логістиці. В такій моделі швидкість обслуговування настільки ж важлива як і швидкість доставки [44].

Мотор системи – сортувальні термінали, вважає колишня директорка Justin Оксана Ферчук. Такої мережі автоматизованих комплексів не має жоден з конкурентів. На початок війни у компанії було п’ять терміналів: у Києві, Дніпрі, Хмельницькому, Харкові та Львові. Вони дозволяють сортувати безперервно, говорить О. Ферчук. «Нова Пошта» не чекає кінця дня, аби розвезти посылки по

країні, а робить це у міру заповнення відділень і терміналів. Одночасно компанія розв'язує проблему дефіциту робочої сили в місяці пікових відправлень.

За півроку війни «Нова Пошта» недорахувалася щонайменше 40% виторгу від довоєнного плану, говорить В. Поперешнюк. У кінці липня компанія оцінювала свої прямі збитки від бойових дій у 1 млрд грн. Навесні термінали в Харкові та Миколаєві постраждали від ракетних обстрілів. Головний виклик – експансія в Польщу, де до кінця року з'явилося 10 відділень. Перше, у Варшаві, відкриється у вересні. М. Куксінович із Meest Group оцінює польський ринок приблизно в 1 млрд відправлень на рік. Це майже у 2,5 рази більше, ніж в Україні [44].

«Ми дуже затрималися, – говорить Климов. – Глобальний розвиток був у стратегії, але війну ми зустріли, маючи лише «НП Молдова» та «НП Global», яка обслуговувала доставку зі США, Європи та Китаю. Цього явно замало».

За вісім років роботи в Молдові НП відкрила близько 20 відділень та 130 поштоматів. Компанія намагалася закріпитися на ринку Грузії, проте шість пілотних відділень було закрито без пояснення причин. «Ми вивчили цей урок і скоро станемо набагато глобальнішими», – говорить В. Климов.

У фокусі – сусідні країни Центральної Європи з великою концентрацією українських біженців. Тільки в Польщі у липні, за даними ООН, було близько 2 млн українців, що рятувалися від війни. «Нова Пошта» розраховує, що «польські» українці надсилатимуть мінімум 30 млн посилок на рік. «Спочатку щось відправлятимуть в Україну, потім між собою», – каже В. Климов.

Перевізник Justin є частиною Fozzy Group і має понад 800 відділень по всій країні, що розташовані в магазинах мережі: Сільпо, Fozzy та Фора. Термін доставки – від 2 до 48 годин. Щоб організувати доставку товарів з інтернет-магазину з Justin, потрібно заключити угоду. Посилки оформлюються через особистий кабінет, передбачена також інтеграція через API. Так само Justin пропонує партнерам спільні акції, рекламу в соцмережах, на сайті та інших каналах комунікації.

Крім того, компанія пропонує низку додаткових послуг: огляд товару під час отримання посилки в поштомаркеті, кур'єрський забір у зручному для клієнта місці, пересилання кількох посилок в одній для більшої економії на доставці, безкоштовну зміну персональних даних одержувача (прізвище, ім'я, по батькові або номер телефону) і розширені терміни безкоштовного зберігання посилок (до 10 днів) [44].

Meest – міжнародний поштово-логістичний оператор, чий відділення і поштомати розташовані у 1100 населених пунктах по Україні. У Києві та містах-сателітах понад 550 поштоматів у радіусі 500 метрів одне від одного.

Щоб підключитись і почати робити доставку з інтернет-магазину з Meest, потрібно заповнити заявку на встановлення поштомау, отримати на електронну пошту лист-підтвердження і сконтактувати з менеджером супроводу для підписання договору про співпрацю. Середня вартість доставки становить 35-40 грн. Хто оплачує доставку – відправник чи одержувач – вирішує Інтернет-магазин [44].

Таким чином, ринок поштової логістики України представлений, в основному, чотирьома найбільшими підприємствами галузі: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Джаст Ін», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Проте, лідерські позиції утримують АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта», два найбільших підприємства поштової галузі.

За останні роки більш адаптованим до потреб ринку є ТОВ «Нова Пошта», це підприємство посилило власні позиції і є лідером ринку, хоча АТ «Укрпошта» залишається найбільшим підприємством галузі з найбільшою кількістю відділень, і має суттєві фінансові ресурси через статус державного підприємства.

3.2. Організаційно-економічна та фінансова характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» – державне підприємство поштового зв'язку, підпорядковане Міністерству інфраструктури України, національному оператору поштового зв'язку [46].

«Укрпошта» надає споживачам понад 50 видів послуг. Щороку «Укрпошта» розповсюджує 1 мільярд примірників своїх передплат та копій, а також випускає стандартні поштові марки, художні поштові марки та блоки, конверти, листівки мільйонними примірниками.

Укрпошта бере активну участь у роботі міжнародних організацій, що працюють на терені поштового зв'язку: Всесвітнього поштового союзу – з 1947 року, Асоціації поштових операторів Європи «PostEurop» – з 1994 року. Українська пошта співпрацює з поштовими адміністраціями країн-членів ВПС на двосторонній основі та бере участь у міжнародних проектах ВПС таких, як обмін електронними поштовими переказами через Міжнародну фінансову систему ВПС, моніторинг якості пересилання пріоритетної міжнародної письмової кореспонденції, постійний контроль якості служби, обмін електронними повідомленнями з іншими поштовими операторами через інформаційну мережу Post*Net ВПС, використання Інтернет-базованої інформаційної системи ВПС для прискореної обробки рекламацій. Використання інформаційних систем у міжнародному обміні приносить бонуси УДППЗ «Укрпошта» з боку промислово розвинутих країн під час розрахунків за міжнародний обмін [46].

Укрпошта – це найбільша інфраструктурна й логістична мережа в Україні. Мережа відділень Укрпошти найбільш ефективна для обслуговування населення, в сегментах, що найбільш розвиваються (B2C та C2C). Підприємство має 100% проникнення в сільську місцевість. В підприємства є наявність актуального довідника поштових індексів (індекс, вулиця, № будинків). Відбувається забезпечення виплати пенсії та соціальні допомоги особисто одержувачам з доставкою додому листоношами кожному пенсіонерові. Існує можливість виконання особистих продажів (актуально для села, але практично не застосовується в сегменті міст) [46].

Для фінансової характеристики підприємства наведемо основні показники діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Динаміка основних показників діяльності АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр., млн грн

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (2021 р. – 2016 р.), %
Активи, всього	5883	7737	6029	7907	9909	10768	83,0
Необоротні активи	3361	3525	3567	3571	3631	4327	28,7
Оборотні активи	2521	4212	2462	4336	6180	6365	152,5
Власний капітал	2976	2799	2268	2552	2582	2678	-10,0
Поточні зобов'язання	2629	4676	3574	4951	6698	6969	165,1
Довгострокові зобов'язання	277	263	187	405	629	1120	304,3
Чистий дохід від реалізації	4591	5377	6636	7778	9182	11182	143,6
Собівартість реалізованих товарів та послуг	4106	5198	6208	6597	7775	9536	132,2
Чистий прибуток (збиток)	-60	-177	-508	405	184	161	-368,3

Джерело: складено автором за [46]

Позитивними аспектами є те, що активи підприємства щорічно зростають, що свідчить про збільшення майнової бази підприємства. Більшу частину активів займають оборотні активи. Дуже суттєву частину оборотних активів складають грошові кошти (більш ніж 84% станом на 2021 р.), оскільки підприємство займається також і доставкою пенсій готівкою великій кількості пенсіонерів. Власний капітал підприємства знизився протягом наведеного періоду, оскільки з'явився негативний ефект від корпоратизації в 2017 р. (перетворення державних підприємств, а також закритих акціонерних товариств, більш як 75 відсотків статутного капіталу яких перебуває у державній власності, у публічні акціонерні товариства).

Поточні зобов'язання суттєво перевищують за вартістю довгострокові зобов'язання. Половину поточних зобов'язань складають доходи майбутніх періодів. До доходів майбутніх періодів відносяться, зокрема, доходи у вигляді одержаних авансових платежів за здані в оренду основні засоби та інші необоротні активи

(авансові орендні платежі), передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання. АТ «Укрпошта» здає деякі власні приміщення в оренду, а також отримує оплату за періодичні видання, тому сума доходів майбутніх періодів підприємства є суттєвою.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг зріс більш суттєво, ніж собівартість реалізованих товарів та послуг підприємства, проте негативним було переважання збитків на підприємстві протягом періоду до 2019 р. Починаючи з 2019 р. підприємство почало отримувати прибутки.

Слабкими сторонами підприємства є те, що Укрпошта не забезпечує доставку вантажів вагою більше 30 кг, що зменшує привабливість для Інтернет магазинів і компаній дистанційною торгівлею у зв'язку з неможливістю доставки важкої побутової техніки (холодильники, пральні машини тощо), присутнє 100% ручне сортування посилок, незадовільні терміни доставки. Також низька швидкість операційного обслуговування у відділеннях із причин: відсутність єдиних стандартів обслуговування у відділеннях – кількість операційних вікон не відображає операційного навантаження, парк автомобільної техніки Укрпошти морально й матеріально застарів, незадовільний рівень обслуговування у точках продаж, пов'язаний із недостатньою компетенцією та мотивацією персоналу, складна (для клієнтів) система класифікації й ціноутворення послуг (гроздзка градація за вагою, за терміновість, цінність, інформаційні сервіси і т. д.), регульованість тарифів, практично, унеможлиблю застосування цінової сегментації ринку [63].

Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності. АТ «Укрпошта» здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України. АТ «Укрпошта» надає такі послуги:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли АТ «Укрпошта» діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги [46].

На етапі формування замовлення будь-яка неточність в роботі оператора, викликана людським фактором, може привести до затримки виконання замовлення або до втрати вантажу в процесі доставки, що негативно вплине на імідж поштової компанії. Крім того, в разі застосування звичайних (не інтелектуальних) інтерфейсів, швидкість заповнення форми заявки може виявитися порівняно низькою, що також призводить до зниження темпів роботи поштового відділення в цілому.

Діяльність АТ «Укрпошта» регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності [44].

«Укрпошта» на постійній основі співпрацює з кількома волонтерськими організаціями, а також має спільний проєкт із KSE, частину доходу спрямовує на потреби армії чи освітніх установ.

Однією з перших проблем війни стала логістика. Підприємству потрібно було швидко адаптуватися. Разом з «Укрзалізницею» компанія оперативно запустила доставку посилок потягами – лише за 5 днів (досі вантаж доставляли автомобілями в нічний час).

З командою приблизно 60000 працівників топ-менеджмент комунікує по-різному, проте особистий контакт вважає найкращим методом. Це дуже важливий сигнал для працівників, коли керівництво знає і бачить реальну ситуацію на місці. Компанія завчасно продумує заходи з підготовки в разі відсутності електрики, пального чи персоналу [68].

Темп роботи Укрпошти значно перевищує швидкість роботи колег у Європі. Наразі компанія робить усе, щоб налагодити зв'язки з іншими країнами: запустили залізничне сполучення з Польщею, знизити тарифи, поліпшити сервіс та ціни.

«Ми маємо показати, що ми кращі та що ми ліпше подбаємо про наших людей. Це сучасний світ, і одною лише пропагандою в нас нічого не вирішується, за словами мають бути дії. В нас інші люди – їм потрібно показати покращення вже сьогодні» [68].

Укрпошта стала першою поштою світу, яка під час війни відкрила магазини на Amazon та eBay, здобувши на останній платформі нагороду найкращого продавця. Три основні цілі, які визначила для себе Укрпошта: підготуватись та пройти зиму, налагодити роботу на деокупованих територіях, виконати стратегічні проекти із запуску банку та цифровізації. Мета – до кінця першого кварталу наступного року, попри війну, в кожному куточку країни надавати цифрові послуги.

У першому кварталі 2023 року Укрпошта планує запустити власний банк. Смілянський планує створити банк, що стане лідером ринку й забезпечить безперебійні послуги в кожному куточку країни [68].

Також до липня 2023 року команда прагне втілити плани із цифровізації. Надалі будуватиметься ціла екосистема, за допомогою якої можна буде доставляти ліки, оплачувати карткою послуги, купувати продукти тощо.

Отже, АТ «Укрпошта» є найбільшим поштовим оператором України, є державним підприємством, та є системно важливим у загальній інфраструктурі України, а тому його успішна діяльність є важливою для всієї країни, що дозволить покращити ефективність доставок листів та посилок.

3.3. Оцінка рівня плинності кадрів підприємства

Робота на підприємствах поштової галузі або галузі логістики має особливу специфіку, яка полягає в доволі інтенсивній діяльності та нерівномірному розподілі робочого навантаження протягом робочого дня, особливо на посадах рядових співробітників. Внаслідок цього підприємства цієї галузі часто страждають від зависокого рівня плинності кадрів, що призводить частіше за все до невтішних наслідків.

Проблемою дослідження є високий рівень плинності кадрів на найбільшому підприємстві поштової галузі України – АТ «Укрпошта». Для того, щоб проаналізувати основні показники, що демонструють наявність проблеми, наведемо в табл. 1 динаміку середньооблікової кількості штатних працівників, кількості прийнятих працівників в організацію та кількості вибулих працівників за останні 5 років (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників, кількості прийнятих працівників в організацію та кількості працівників, що вибули з АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр., осіб

Показник	Середньооблікова кількість штатних працівників	Кількість прийнятих працівників в організацію	Кількість працівників, що вибули з організації
2016 р.	74263	11778	16709
2017 р.	72340	9788	17434
2018 р.	70129	8114	20548
2019 р.	64655	8483	21078
2020 р.	63322	10606	17160
2021 р.	61779	10712	17113
Відхилення абсолютне (2021 р. до 2016 р.), осіб	-12484	-1066	404
Відхилення абсолютне (2021 р. до 2016 р.), %	-16,8	-9	2,4

Джерело: складено автором за [46]

Можна побачити, що кількість працівників, що вибули з організації, зростає протягом наведених років, натомість, кількість прийнятих працівників в організацію знизилась. Загалом, наявне суттєве перевищення кількості працівників, що вибули, над кількістю працівників, що були прийняті на роботу на підприємство. Це свідчить про щорічне скорочення чисельності працівників. При цьому, на підприємстві завжди спостерігається наявність багаторічна наявність вакансій, особливо на посади рядових працівників, що показує високу плинність кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт обороту по прийому в динаміці наведені на рис. 3.2.

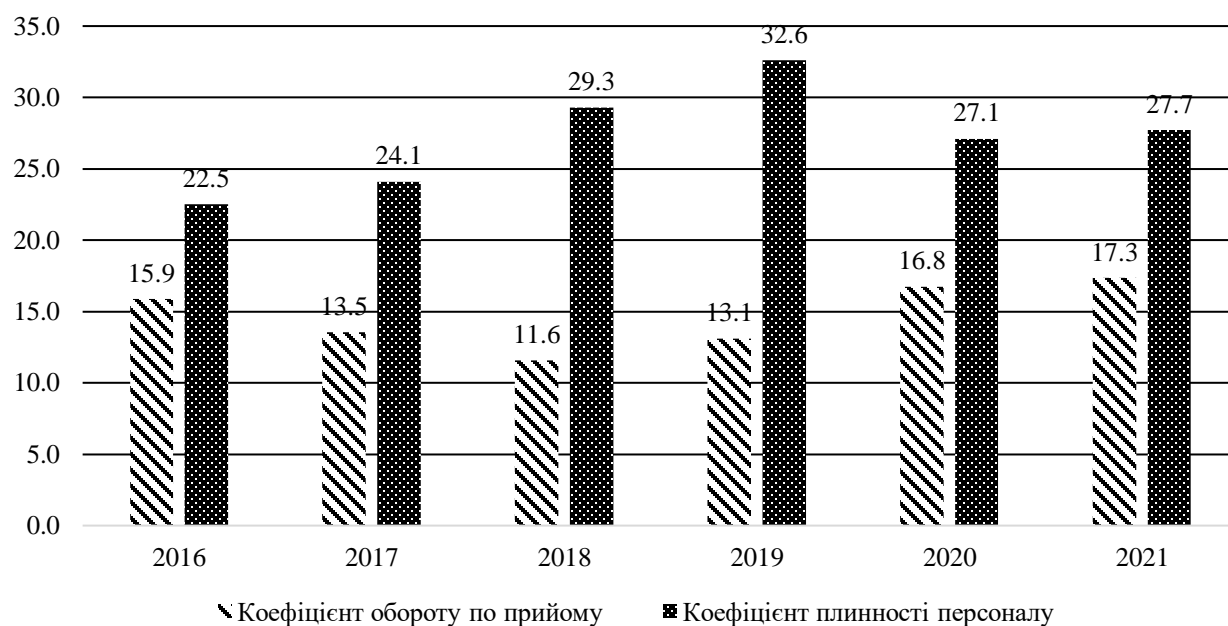


Рисунок 3.2 – Динаміка коефіцієнту плинності кадрів та коефіцієнту обороту по прийому АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр., %

Джерело: складено автором за [46]

Помітно, що коефіцієнт плинності кадрів за увесь час перевищував коефіцієнт обороту по прийому в АТ «Укрпошта», оскільки працівників, що звільнилися, було більше. Найбільший рівень плинності кадрів спостерігався протягом 2019 р., і становив 32,6%, що є дуже незадовільним показником, оскільки спричиняє негативні наслідки для підприємства. Фактично, майже третина чисельності працівників

підприємства за рік звільнилася – це суттєво впливає на стабільність трудового колективу всередині організації.

Для підприємств у сфері складської логістики та доставки максимально допустимим значенням плинності персоналу є 15%, що не впливало б на показники діяльності підприємства негативним чином. А тому, значення, яке дорівнює майже 28%, є зависоким для підприємства даної галузі [51].

Загальний коефіцієнт обороту персоналу, з урахуванням прийнятих та звільнених працівників, наведено на рис. 3.3.

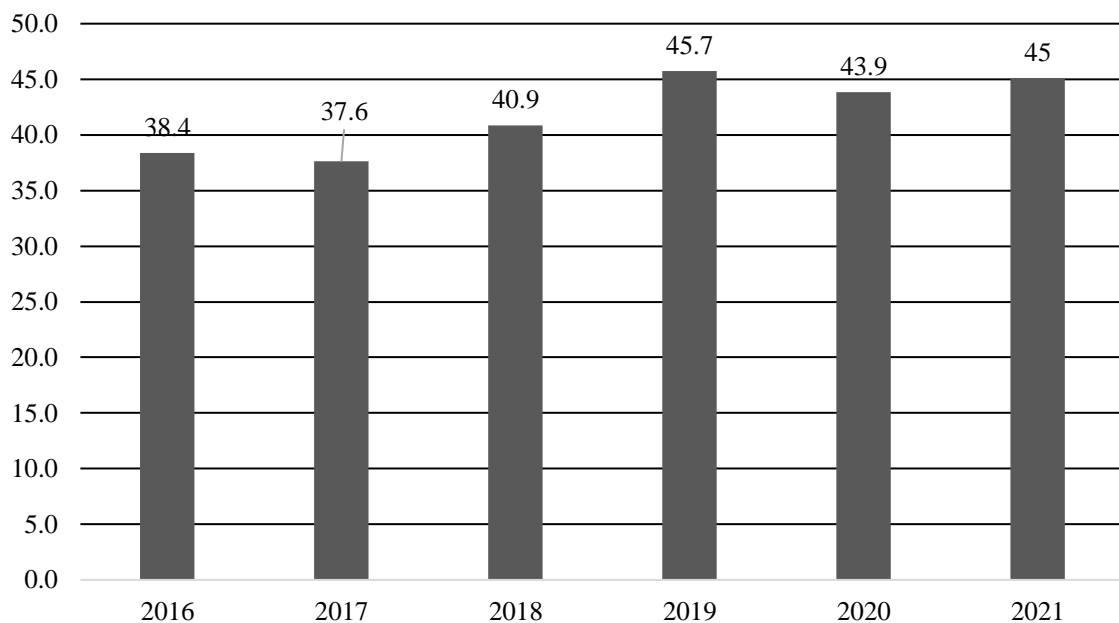


Рисунок 3.3 – Динаміка коефіцієнту обороту персоналу АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр., %

Джерело: складено автором за [46]

Таким чином, майже половина середньоспискової чисельності працівників АТ «Укрпошта» була прийнята або звільнена протягом року, тобто 45% працівників – це нестабільний персонал, який не буде довгострокові відносини з підприємством в плані розвитку власних професійних якостей та надання довгострокової користі підприємству своїми навичками. Це викликає серйозні труднощі в управлінні

персоналом, оскільки таким чином стає важче керувати колективом, доводиться більше витратити часу та коштів на навчання нового персоналу.

Нами було проведено опитування 20 працівників підприємства різних відділень Миколаївської області щодо стабільності складу працівників протягом останнього року. Результати опитування наведені на рис. 3.4, що свідчить про високу нестабільність складу персоналу.

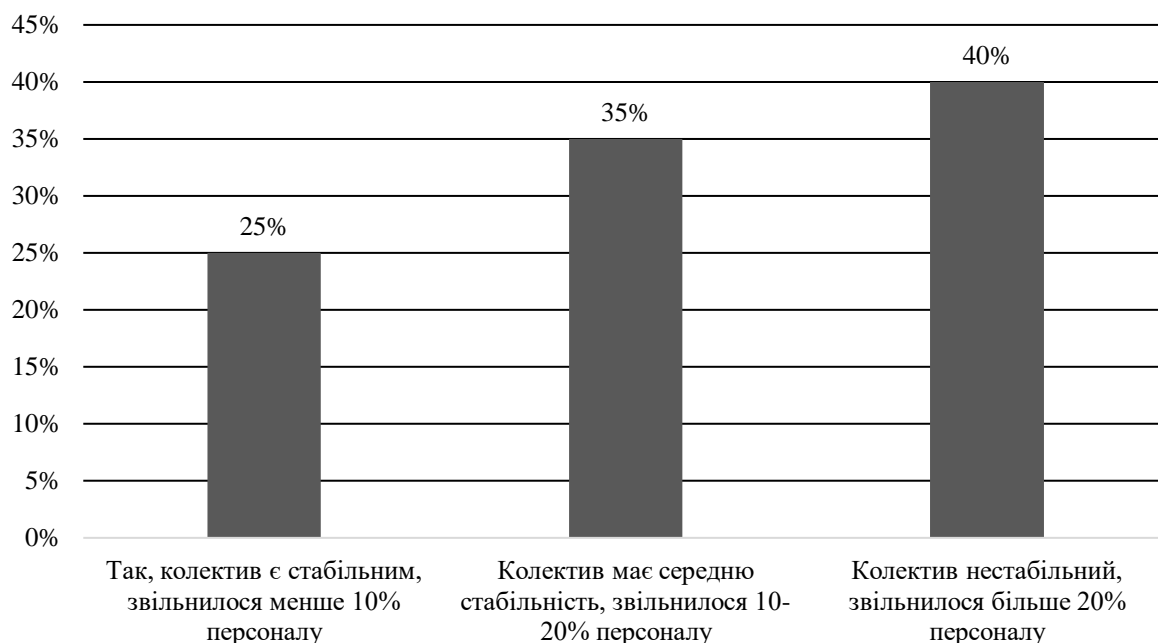


Рисунок 3.4 – Результати опитування щодо стабільності складу працівників АТ «Укрпошта» протягом останнього року

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Можна зробити висновок, що стабільність складу працівників АТ «Укрпошта» є низькою, що відбувається внаслідок високої плинності кадрів. Більшість працівників зазначило, що колектив має середню або низьку стабільність. Протягом 2020-2021 рр. генеральний директор АТ «Укрпошта» Ігор Смілянський проводив політику зниження кількості персоналу, переводячи частину працівників, які мали часткову зайнятість, на повну ставку. Це збільшило відтік кадрів з підприємства, оскільки більшість працівників не готова була переходити на повну ставку, а,

натомість, збільшилась частота звільнень працівників [34]. Це негативно вплинуло на роботу підприємства в плані нижчої згуртованості працівників, що пов'язано з низькою стабільністю персоналу на підприємстві.

Така ситуація призводить до погіршення продуктивності праці на підприємстві. В табл. 3.4 наведені розрахунки продуктивності праці персоналу АТ «Укрпошта» за період протягом 2016-2021 рр.

Таблиця 3.4 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Сума вартості наданих послуг, млн грн	3215,2	3453,2	4077,7	4446,5	5067,1	5342,7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	74263	72340	70129	64655	63322	61779
Продуктивність праці персоналу, тис. грн на 1 працівника	43,3	47,7	58,2	68,8	80	86,5
Темп приросту продуктивності праці, % до попереднього року	-	+10,3	+21,8	+18,3	+16,4	+8
Темп інфляції, %	12,4	13,7	9,8	4,1	5	10

Джерело: складено автором за [46]

За 2021 р. приріст продуктивності праці склав 8%, при тому, що темп інфляції склав 10%, тобто реального приросту продуктивності за рік не відбулося, незважаючи на реформування системи зайнятості на підприємстві та переведення більшості працівників на повну ставку разом зі скороченням решти працівників. Можна побачити, що продуктивність зростає вдвічі в 2021 р. порівняно з 2016 р. При цьому, темп інфляції за цей період склав 50%. Збільшення продуктивності праці за попередні роки було пов'язано зі зростанням вартості послуг, оскільки за останні роки АТ «Укрпошта» суттєво збільшила вартість відправлення посилок та поштових послуг, а також підприємство розширило кількість наданих послуг, наприклад, під

час пандемії COVID-19 підприємство організувало доставку товарів та медикаментів населенню, а також збільшилась кількість надання послуг міжнародної доставки. Також зі зниженням кількості працівників на підприємстві зростає завантаженість працівників, оскільки попит на логістичні послуги національних поштових операторів зростає внаслідок пандемії COVID-19 та розвитку інтернет-торгівлі. Це є негативними аспектами такого зростання продуктивності праці.

Наступним негативним наслідком високої плинності персоналу АТ «Укрпошта» є збільшення витрат на навчання працівників. Про це свідчить частка витрат на навчання персоналу АТ «Укрпошта» у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу (рис. 3.5).

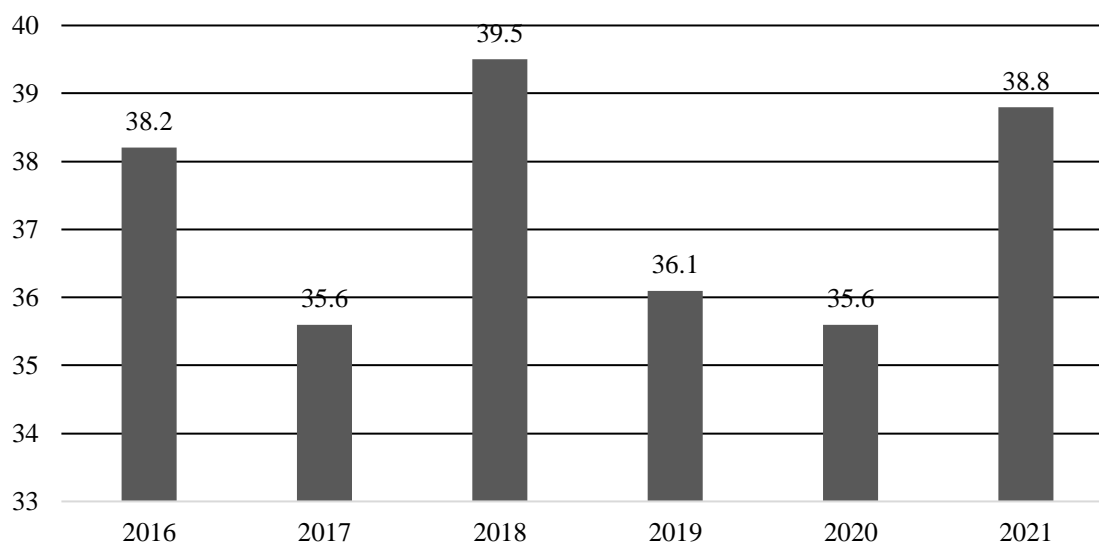


Рисунок 3.5 – Динаміка частки витрат на навчання персоналу АТ «Укрпошта» у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу, %

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Підприємство стабільно витрачає великі кошти на навчання персоналу, оскільки велику кількість працівників, які нещодавно влаштувалися на роботу, треба навчати всім нюансам роботи в АТ «Укрпошта». Це заважає належним чином розвивати інших співробітників та підвищувати їхній рівень кваліфікації. Наслідком є неефективність використання власного тренінгового центру для персоналу.

Тренінговий центр підприємства має великий потенціал для розвитку персоналу, оскільки розрахований на повноцінні курси навчання нового та досвідченого персоналу. Як зазначає Заступник генерального директора з персоналу Укрпошти Лілія Бушіна спеціально для Всеукраїнської Асоціації Керівників Бізнесу, «Первинне навчання лінійного персоналу передбачає двотижневий класовий курс. В навчальному класі є все обладнання, яке відтворює справжнє відділення. Після ознайомлення з усіма нашими послугами (а їх у нас 53) новачок продовжує навчання в наставницькому відділенні, де в режимі реального часу вивчає, як працює пошта, здобуває практичні знання і перший досвід, вчиться розв'язувати різні проблеми, які іноді виникають із клієнтами» [41].

На рис. 3.6 наведена динаміка витрат на власний тренінговий центр АТ «Укрпошта» та організацію навчання в ньому.

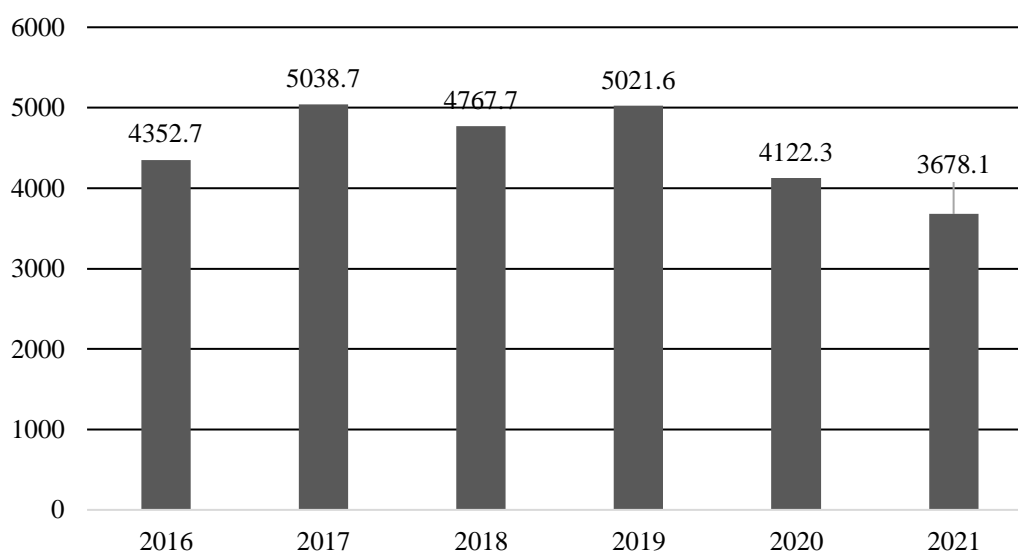


Рисунок 3.6 – Динаміка витрат АТ «Укрпошта» на власний тренінговий центр та організацію навчання в ньому протягом 2016-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

За останні роки відбувається зниження витрат на тренінговий центр. За останні роки основну частину часу тренінговий центр підприємства заробляв кошти тим, що відбувалася здача приміщення в оренду, а реальне навчання персоналу

організовувалося фактично для керівництва, а не для працівників відділень та керівників нижчого рівня. Витрати на організацію навчання в тренінговому центрі були вищими в 2016 р., ніж в 2021 р., незважаючи на суттєву інфляцію, що спостерігалася протягом цих років. Тобто, реальна сума витрат суттєво нижча в 2021 р., ніж в 2016 р.

Незадовільна ситуація з організацією процесу навчання персоналу призводить до додаткових витрат на навчання нових працівників. На рис. 3.7 наведена динаміка витрат на навчання нових працівників АТ «Укрпошта» за аналогічний період.

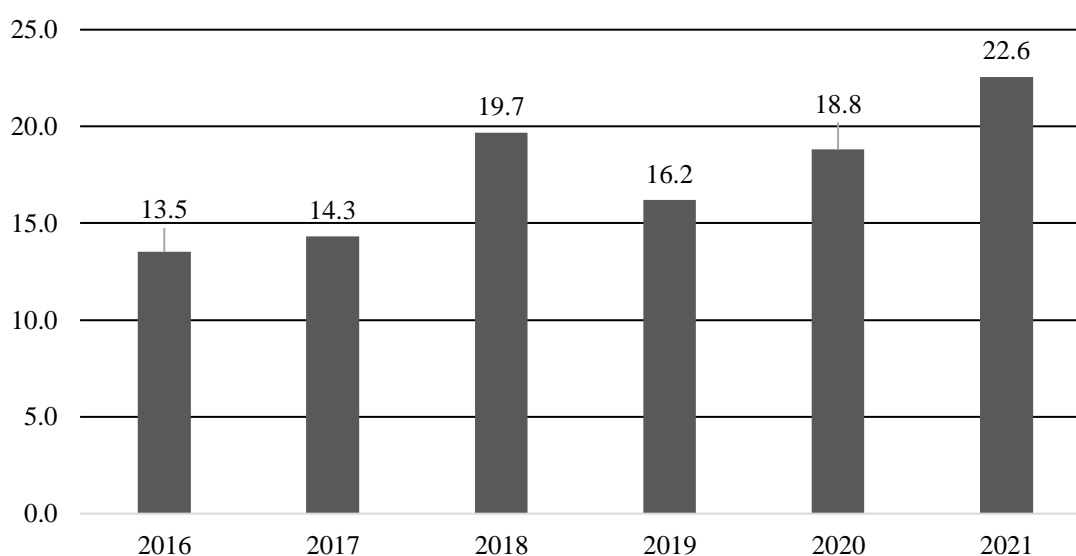


Рисунок 3.7 – Динаміка витрат АТ «Укрпошта» на навчання нових працівників, млн грн

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, витрати на навчання нових працівників підприємства зростають, що свідчить про те, що це забирає додаткову потенційну прибутковість. З 2019 р. щорічно зростає ця стаття витрат, оскільки це є наслідком високої плинності персоналу, а новий персонал потрібно навчати фактично з нуля.

Крім того, спостерігається збільшення витрат на навчання нових працівників на підприємстві. Про це свідчить стабільно висока частка витрат на навчання нових

працівників у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укрпошта» (рис. 3.8).

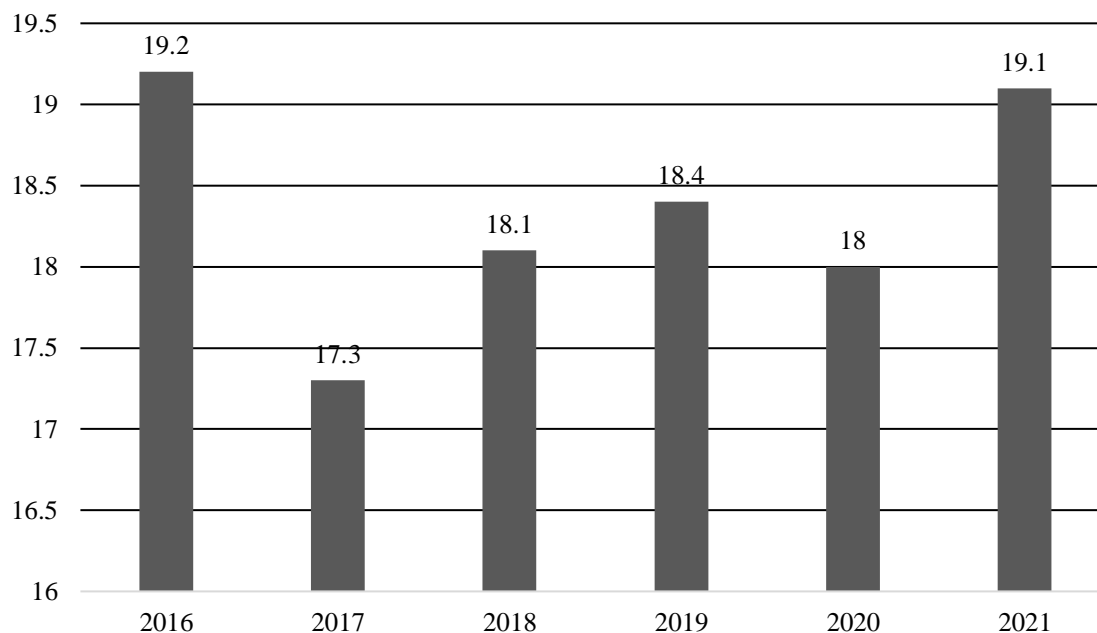


Рисунок 3.8 – Частка витрат на навчання нових працівників у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укрпошта», %

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, майже п'ята частина загальних витрат на підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укрпошта» здійснюється на навчання нових працівників. Це є негативним наслідком високої плинності кадрів на підприємстві, оскільки на нестабільний трудовий колектив потрібно більше витратити коштів, щоб навчити всіх робочих аспектів та пришвидшити процес адаптації до нового робочого місця.

Додаткові витрати на навчання нових працівників та погіршення продуктивності праці призводить до зниження прибутку на підприємстві, оскільки зростання витрат підприємства прямо призводить до зниження фінансових результатів. На рис. 3.9 наведена динаміка фінансового результату АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр.

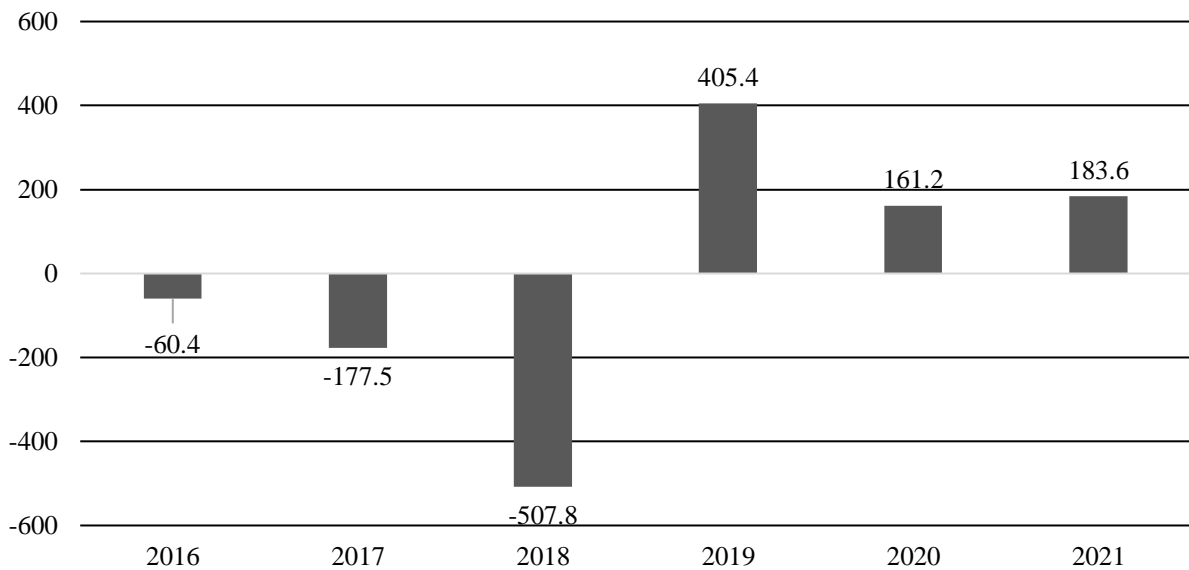


Рисунок 3.9 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр.,
млн грн

Джерело: складено автором за [46]

Можна побачити, що до 2019 р. АТ «Укрпошта» отримувало збитки, особливо негативним фінансовий результат був у 2018 р. – більш ніж 500 млн грн. В 2019 р. спостерігався прибуток в розмірі більш ніж 400 млн грн, проте такий результат підприємство отримало лише протягом одного року – в подальшому чистий прибуток знизився, і рівень прибутковості свідчить про його доволі низький розмір. Зростання прибутку підприємства в 2019 р. було наслідком того, що «Укрпошта» продовжила нарощувати обсяг бізнесу, зокрема міжнародних відправлень. Так, експорт зріс на 50% в порівнянні із 2018 роком. Крім того, компанія значно збільшила дохід від здачі в оренду приміщень, що не використовуються у господарській діяльності. Протягом 2019 р. Загалом підприємством впроваджувалися сучасні канали комунікацій із клієнтами – оформлення через «Особистий кабінет» посилок та листів на сайті компанії, онлайн-передплата, чат-боти у Facebook, Viber, Telegram. Проте, зниження фінансового результату в подальші роки викликане зростанням операційних витрат організації, що було

наслідком початку пандемії COVID-19, крім цього, знизилась доходи від здачі в оренду своїх приміщень, що було однією з головних причин отримання прибутку підприємством в 2019 р. [66].

В табл. 3.5 наведені коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, продажу.

Таблиця 3.5 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу, продажу АТ «Укрпошта» протягом 2016-2021 рр., %

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (2021 р. – 2016 р.), %
Рентабельність продажу	-1,3	-3,3	-7,7	5,2	1,8	1,6	+3,0
Рентабельність активів	-1,0	-2,3	-8,4	5,1	1,6	1,7	+2,7
Рентабельність власного капіталу	-2,0	-6,3	-22,4	15,9	6,2	6,9	+8,9

Джерело: розраховано автором за [46]

Можна побачити, що рентабельність за продажом та за активами є заниженою, а отже, сума прибутків доволі низька, з урахуванням того, що доволі слабо покриваються збитки, які були отримані підприємством до 2019 р. Це свідчить про негативний наслідок зниження приросту продуктивності праці за останні роки. Отже, можна зробити висновок, що високий рівень плинності кадрів АТ «Укрпошта» спричинив зниження прибутковості підприємства, яка майже завжди залишалась низькою або від'ємною, за винятком більш вдалого 2019 р.

Високий рівень плинності кадрів в АТ «Укрпошта» спричиняє слабе бажання працівників влаштовуватися на підприємство. Нами було проведено опитування 50 молодих фахівців, які активно шукають роботу щодо бажання молоді

влаштуватися на підприємство. На рис. 3.10 наведені результати даного опитування.

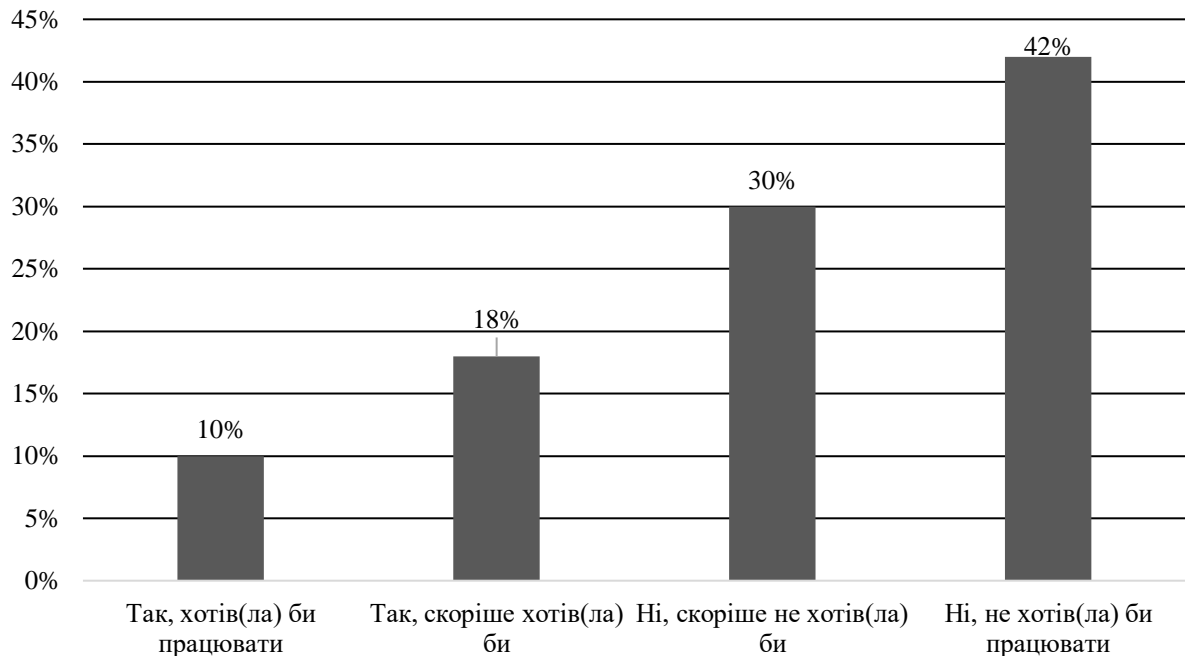


Рисунок 3.10 – Результати опитування щодо бажання молоді влаштуватися на АТ «Укрпошта», %

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Наведена динаміка свідчить про те, що молодь не вважає вдалим продовженням або початком власної кар'єри роботу в АТ «Укрпошта», оскільки дане підприємство асоціюється з тимчасовим місцем роботи, про що свідчить високий рівень плинності кадрів.

Крім того, для підприємства характерна нерівномірна завантаженість протягом робочого дня, темп приросту заробітної плати, який не співставний з іншими, більш високооплачуваними посадами в інших галузях економіки України, а також високий порівняно з молоддю середній вік працівників. Наприклад, середній вік персоналу компанії в 2021 р. становить 45,8 років, адміністративно-управлінського персоналу – 43,4 років, виробничого персоналу – 46,7 років.

Оскільки молодь не активно влаштовується на роботу в АТ «Укрпошта», це призводить до зниження рівня кваліфікації працівників, оскільки молоді працівники частіше мають змогу проходити різноманітні курси з підвищення кваліфікації та здатні швидше навчатися. На рис. 3.11 наведена структура працівників підприємства за кваліфікацією.

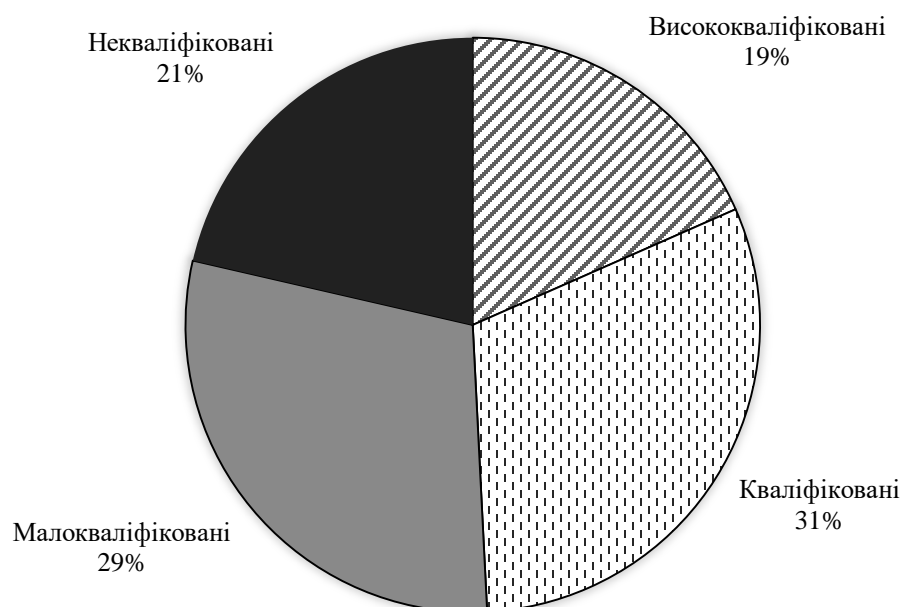


Рисунок 3.11 – Структура працівників АТ «Укрпошта» за кваліфікацією в 2021 р., % до підсумку

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Загалом, малокваліфікованих та некваліфікованих працівників на підприємстві нараховується більше, ніж кваліфікованих та висококваліфікованих. Це свідчить про те, що середній рівень кваліфікації працівників АТ «Укрпошта» є середнім, що погіршує результати успішності роботи організації.

Про те, що підприємство має несуттєві перспективи найближчим часом підвищити рівень кваліфікації своїх співробітників, свідчить динаміка кількості працівників, які за рік проходили курси з підвищення кваліфікації (рис. 3.12).

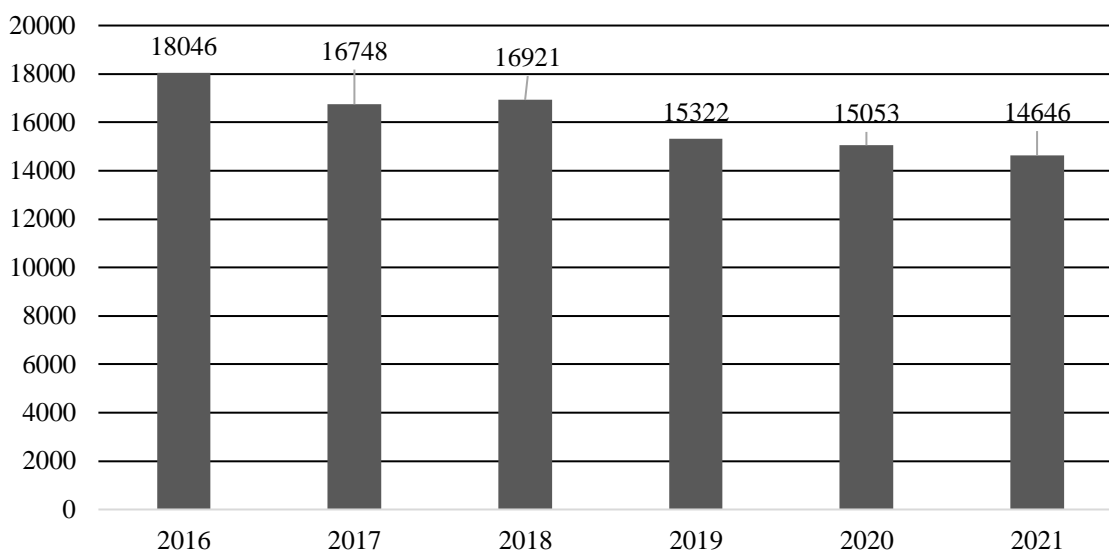


Рисунок 3.12 – Динаміка кількості працівників АТ «Укрпошта», які за рік пройшли курси з підвищення кваліфікації, осіб

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Як свідчить динаміка, кількість працівників, які проходять курси підвищення кваліфікації за останній рік є низькою порівняно з попередніми роками. Проте, скорочується і загальна кількість працівників. Тому, частка працівників, що проходять підвищення кваліфікації протягом останнього року, є більш-менш однорідною. Фактично, це лише 23% від середньооблікової чисельності співробітників. За наведеною політикою розвитку персоналу доволі складно суттєво підвищити рівень кваліфікації, а тому підприємство страждає від цього наслідку, що викликається високою плинністю персоналу.

Проведений нами аналіз засвідчив про доволі високий вплив плинності кадрів на витрати АТ «Укрпошта», яке має невисокий рівень рентабельності, високий рівень витрат на персонал, а також суттєве перевищення кількості працівників, які вибули, над кількістю працівників, які прибули на роботу на підприємство. Високий рівень плинності кадрів на підприємстві призводить до нестабільності трудового колективу на підприємстві, що призводить до нижчого рівня продуктивності праці; слабкого бажання працівників влаштуватися на підприємство, що призводить до

низького відсотка кваліфікованих працівників на підприємстві; додаткових витрат на навчання, що призводить до додаткових витрат на навчання нових працівників.

3.4. Причини існування проблеми високої плинності кадрів

Наведемо причини проблеми високої плинності персоналу АТ «Укрпошта».

Причинами є:

- нерівномірне навантаження працівників протягом робочого дня;
- велика завантаженість роботою при низькій оплаті праці;
- розмір заробітної плати, який передбачений штатним розписом;
- низький рівень заробітної плати рядових співробітників;
- керівні посади займають одні й ті самі особи протягом довгого періоду;
- повільне кар'єрне зростання більшості працівників.

Свідченням нерівномірного навантаження працівників протягом робочого дня є результат проведеного нами опитування працівників підприємства щодо рівня їхнього завантаження. Загалом було опитано 100 працівників з різних відділень. Результати наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результат опитування працівників АТ «Укрпошта» щодо рівня їхнього завантаження

Питання	Так	Ні
Чи можете ви відзначити, що ваша робота є інтенсивною?	80	20
Чи можете ви стверджувати, що ваша робота є нерівномірною протягом робочого дня?	76	24
Чи змінюєте ви вид діяльності протягом робочого дня?	22	78

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Можна зазначити, що більшість працівників відзначають високий рівень завантаження на роботі, а також його нерівномірність протягом робочого дня. 78% працівників підприємства не змінює вид діяльності протягом робочого дня, для 76% працівників робота є нерівномірною протягом робочого, а 80% працівників відзначають, що робота є інтенсивною.

Крім високої завантаженості, на підприємстві також існує причина високої плинності кадрів, як велика завантаженість роботою при низькій оплаті праці. На рис. 3.13 наведена динаміка середнього рівня оплати праці в АТ «Укрпошта» у порівнянні з середнім показником в Україні.

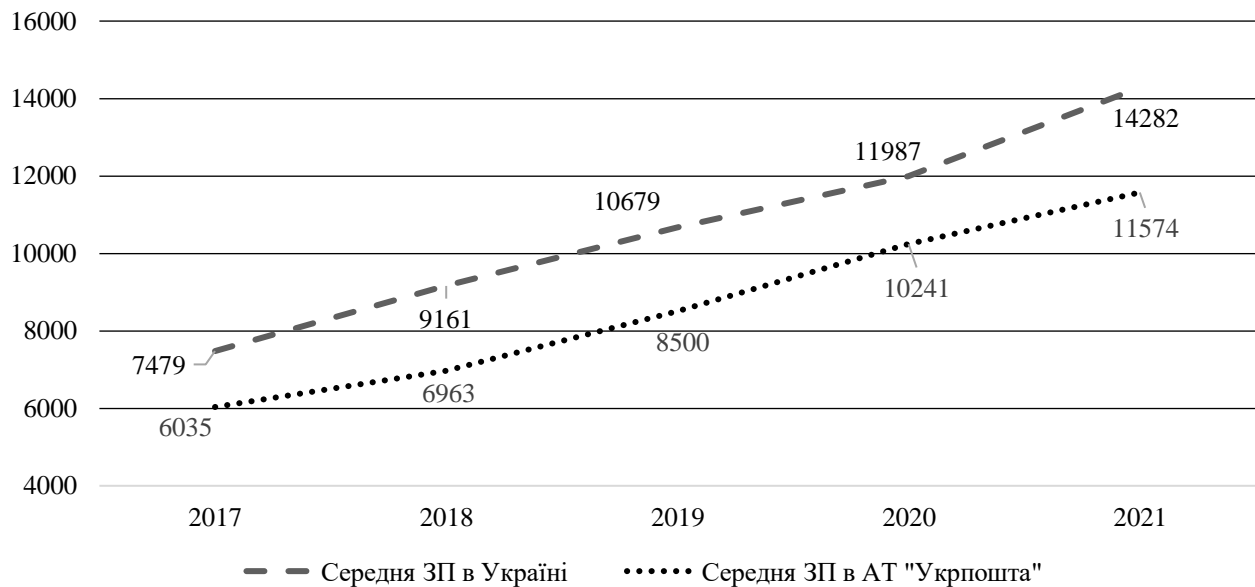


Рисунок 3.13 – Динаміка рівня середньої заробітної плати АТ «Укрпошта» та в Україні протягом 2017-2021 рр., грн

Джерело: складено автором за даними [46]

Можна побачити, що середня заробітна плата на підприємстві хоч і зростає, але порівняно з середньою зарплатою в Україні залишається доволі низькою. Це спричиняє низьку зацікавленість працівників влаштовуватися на роботу в АТ «Укрпошта».

Станом на 2021 р. середня заробітна плата в Україні перевищувала середню заробітну плату в АТ «Укрпошта» на 23,4%, що свідчить про нижчий рівень заробітної плати на підприємстві, тому АТ «Укрпошта» є менш привабливим для працевлаштування.

Якщо порівнювати рівень оплати праці на підприємстві в цілому та окремо заробітну плату топ-менеджменту, можна виявити суттєві розбіжності, оскільки топ-менеджмент отримує доволі високу заробітну плату, яка не співставна з середньою на підприємстві (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Річний рівень заробітної плати працівників топ-менеджменту АТ «Укрпошта» за 2021 р., грн

Посада	Прізвище, ініціали	Сума за рік, грн	Сума за місяць, грн
Генеральний директор	Смілянський І. Ю.	23 801 696	1 983 475
Заступниця генерального директора з персоналу	Бушіна Л. О.	2 737 767	228 147
Заступниця генерального директора з розвитку мережі	Дудко В. В.	2 544 400	212 033
Заступник генерального директора із закупівель	Наход О. І.	2 456 594	204 716
Заступник генерального директора з інформаційних технологій	Манойлов Б. В.	1 637 915	136 493
Заступниця генерального директора з розвитку бізнесу	Стьопіна О. В.	1 220 850	101 738
Заступник генерального директора з операційної діяльності	Олещенко В. М.	1 648 100	137 342
Заступник генерального директора з фінансових питань	Палій М. О.	1 856 582	154 715
Директор зі стратегії та трансформації	Токареєв А. В.	1 847 400	153 950
Директорка з комунікацій та зв'язків з органами державної влади	Василенко Ю. О.	1 746 100	145 508
Заступник генерального директора з розвитку фінансового бізнесу	Поліщук Д. І.	1 577 883	131 490
Директор департаменту поштових послуг	Гречко С. І.	1 450 274	120 856
Директор департаменту роздрібно́ї торгівлі	Пономаренко Є. В.	1 527 145	127 262

Джерело: складено автором за [74]

Отже, заробітна плата представників топ-менеджменту перевищує 100 тис. грн на місяць і доходить до майже 2 млн грн в генерального директора підприємства Ігоря Смілянського. Відповідно, спостерігається суттєвий дисбаланс в оплаті праці, що призводить до нестачі ресурсів для підвищення заробітної плати рядовим співробітникам, що знижує бажання надовго залишатися працювати саме в цій організації. А це спричиняє відтік кадрів внаслідок зниження мотивації праці.

Наступна причина високої плинності кадрів АТ «Укрпошта» – те, що розмір зарплати передбачений штатним розписом, оскільки підприємство є державним та не є гнучким в плані формування системи оплати праці. Свідченням цього є те, що доволі низька частина заробітної плати працівникам виплачується в якості премії, що знижує стимули працювати більш ефективно, особливо серед рядових співробітників, задача яких – якомога швидше обслужити клієнтів, видати якомога більше посилок та надати якомога більшу кількість послуг протягом робочого дня.

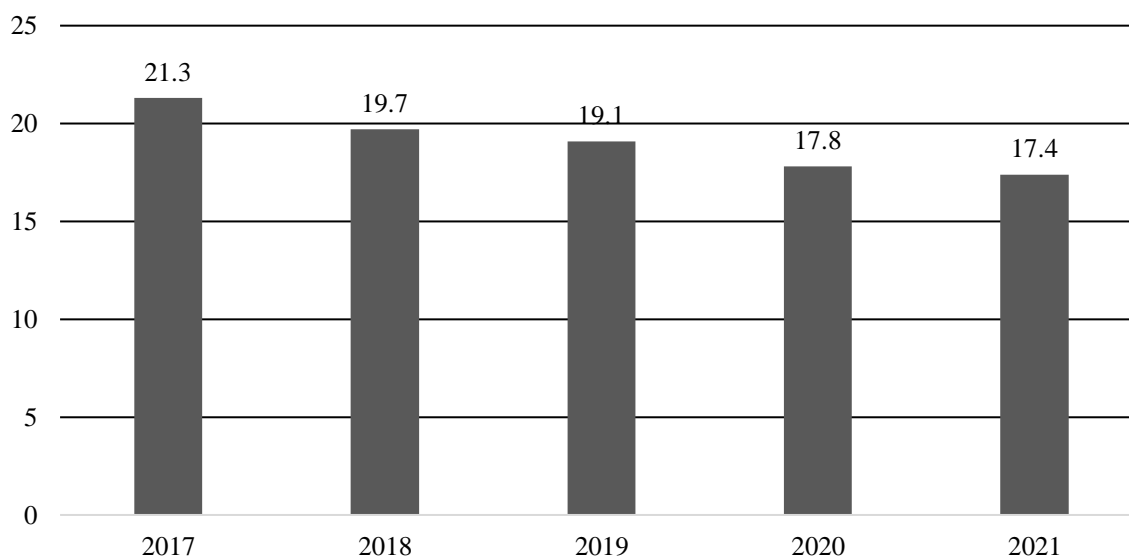


Рисунок 3.14 – Динаміка частки заробітної плати АТ «Укрпошта», яка виплачується працівникам в якості премій, % до фонду оплати праці

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності

Більшість посад в АТ «Укрпошта» є такими, результати яких можна виміряти та дати додаткову надбавку до заробітної плати у випадку успішності здійснення

результатів (наприклад, операціоністи, менеджери з видачі посилок, промоутери нових послуг підприємства). Але, незважаючи на це, штатних розпис не передбачає спрямування великих сум фонду оплати праці саме на преміальні та заохочувальні виплати співробітникам, хоча підприємство має на меті отримання прибутку, і зацікавлене в його щорічному збільшенні, або хоча б уникненні збитків.

Отже, на премії відводиться 17,4% фонду оплати праці підприємства, що не дає достатньої гнучкості системі оплати праці. Внаслідок цього працівники не можуть розраховувати на достатній рівень оплати праці, пів ставний з іншими сферами, де рівень оплати є вищим. Це призводить до суттєвого погіршення рівня оплати праці рядових співробітників підприємства. Про це свідчить динаміка середньої заробітної плати рядових працівників та топ-менеджменту, виражена відношенням цих показників (рис. 3.15).

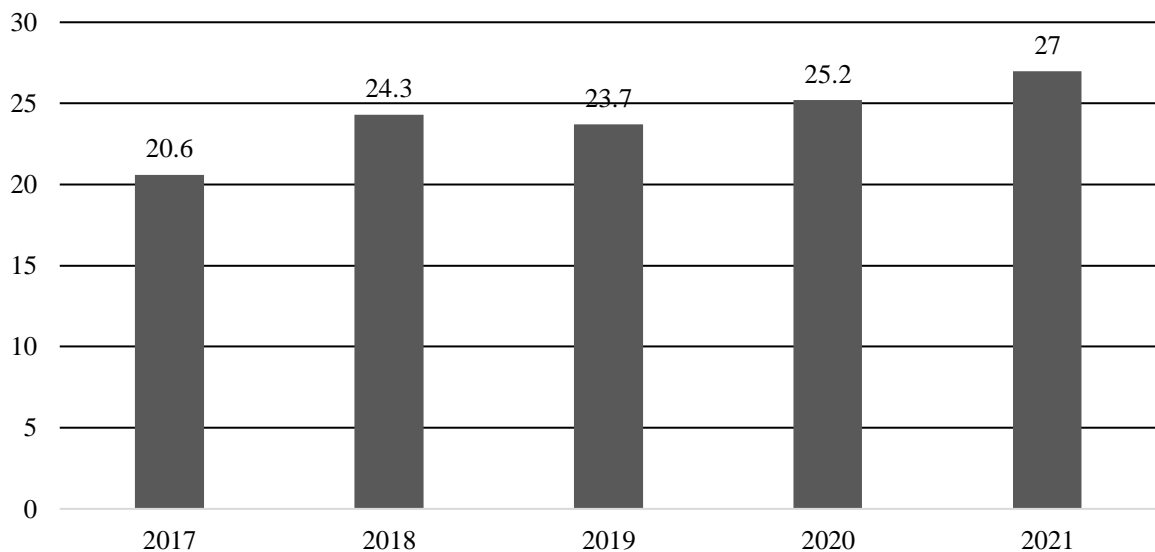


Рисунок 3.15 – Динаміка співвідношення оплати праці працівників топ-менеджменту АТ «Укрпошта» та рядових співробітників протягом 2017-2021 рр., разів

Джерело: розраховано автором

Станом на 2021 р. середня заробітна плата працівників топ-менеджменту АТ «Укрпошта» є вищою за середню заробітну плату рядових співробітників в 27 разів, що є вищим, ніж за попередні роки. Це суттєво стримує підвищення заробітної плати

рядовим співробітникам, оскільки більшість коштів витрачається саме на збільшення зарплати керівникам. Відповідно, знижується і конкурентоздатність системи оплати праці рядових співробітників на підприємстві. Це в результаті спричиняє високий рівень плинності персоналу в АТ «Укрпошта».

Наступною причиною високої плинності кадрів на підприємстві є те, що керівні посади займають одні й ті самі особи протягом довгого періоду. Свідченням цього є середня тривалість займання керівних посад однією людиною в відділенні АТ «Укрпошта» без ротації (рис. 3.16).

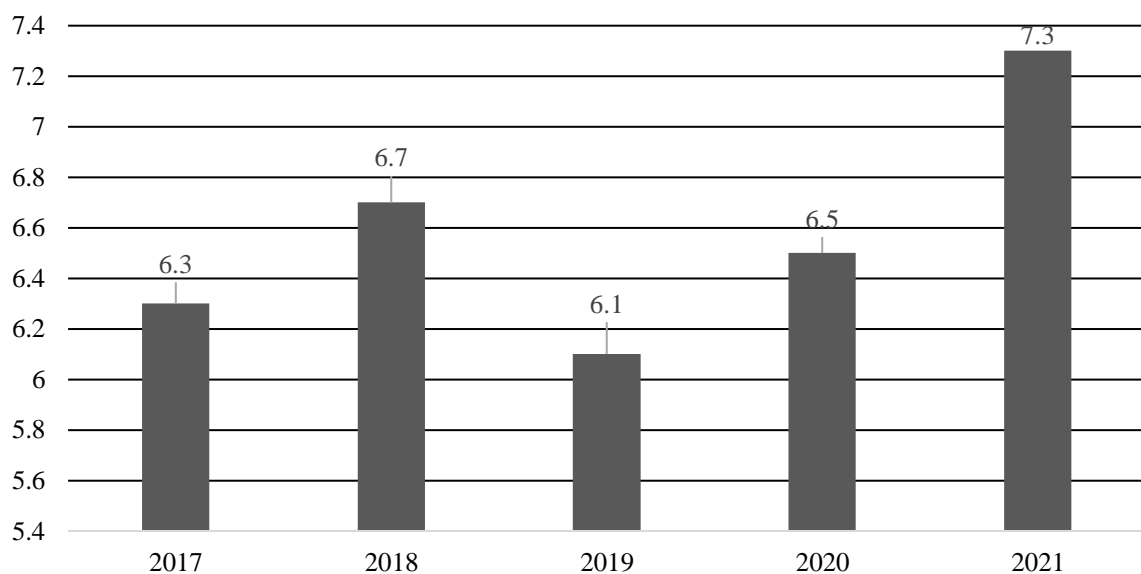


Рисунок 3.16 – Динаміка середньої тривалості займання керівних посад однією людиною в відділенні АТ «Укрпошта» протягом 2017-2021 рр., років

Джерело: складено автором за результатами внутрішньої звітності

Варто відзначити, що протягом наведеного періоду середня тривалість займання керівних посад однією людиною на підприємстві зросла на 1 рік. Це свідчить про те, що молодим співробітникам все важче стає просуватися кар'єрними сходами в АТ «Укрпошта». У випадку, коли співробітник прагне просуватися кар'єрними сходами, а керівну посаду у відділенні займають вже протягом 7 років і більше – це знижує можливості просування кар'єрними сходами. Свідченням

повільного кар'єрного зростання є отримані нами результати опитування працівників підприємства щодо важкості просування власної кар'єри (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Результати опитування працівників АТ «Укрпошта» щодо важкості просування власної кар'єри

Питання	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Наскільки ви оцінюєте важкість просування по кар'єрних сходах на підприємстві? (1 – легко, 5 – вкрай важко)	8	14	18	30	30
Яке підвищення вам вдалося отримати за останні 3 роки? (1 – не вдалося, 5 – вдалося отримати суттєве підвищення)	26	32	22	12	8
Чи бажаєте ви отримувати підвищення? (1 – ні, не бажаю, 5 – так, це є моєю важливою метою)	10	12	18	36	24
За скільки років ви досягли підвищення за посадою в даній організації? (1 – більш ніж 3 роки, 5 – менше ніж півроку)	32	26	16	14	12

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Можна побачити, що 60% опитаних працівників оцінюють можливості просування по кар'єрним сходам в АТ «Укрпошта» як доволі важкі, а 58% працівників підприємства майже не змогли отримати жодного підвищення за останні 3 роки, або ж отримали незначне підвищення.

Також демонструє негативну ситуацію з підвищеннями той факт, що 60% працівників бажають отримати підвищення, але не можуть цього досягнути в АТ «Укрпошта» з різних причин. Також більшість працівників досягають кар'єрного зростання в організації більш ніж за 3 роки, що свідчить про досить повільне

зростання працівників на підприємстві. Цей факт призводить до того, що підвищується рівень плинності кадрів на підприємстві.

Отже, нами було визначено, що сукупність таких головних причин, як велика завантаженість роботою при низькій оплаті праці, низький рівень заробітної плати рядових співробітників та повільне кар'єрне зростання в АТ «Укрпошта» призводять до збільшення плинності кадрів на підприємстві.

Поштова галузь України на сьогодні активно розвивається, незважаючи на війну, яка в перші місяці негативно вплинула на підприємства цієї галузі, але не спричинила вкрай негативних наслідків на діяльність підприємств, які адаптувалися до нових умов роботи. В найбільшому за кількістю відділень підприємстві галузі – АТ «Укрпошта», – спостерігається високий рівень плинності кадрів. Причинами цього є нерівномірне навантаження протягом робочого дня, що призводить до великої завантаженості роботою при низькій оплаті праці; розмір зарплати, який передбачений штатним розписом, що призводить до низького рівня заробітної плати рядових співробітників; керівні посади в АТ «Укрпошта» займають одні й ті самі особи протягом довгого періоду, це призводить до повільного кар'єрного зростання.

4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРПОШТА»

Задля вирішення проблеми високого рівня плинності кадрів АТ «Укрпошта» нами були обґрунтовані пропозиції щодо її скорочення. Першою пропозицією для скорочення рівня плинності кадрів підприємства є приведення рівня заробітної плати рядових співробітників до рівню заробітної плати в інших галузях України. Керівництву АТ «Укрпошта» для цього слід забезпечити збільшення заробітної плати рядових працівників до рівня, який близький до середньої заробітної плати в Україні, а також здійснити впровадження більшого відсотку премій в структурі витрат на оплату праці, і крім цього – змінити штатний розпис підприємства шляхом зміни фіксованої заробітної плати на плаваючу, яка б більше залежала від внеску співробітника в загальний результат.

Варто також зазначити, що заробітна плата керівництва АТ «Укрпошта» є набагато вищою, ніж в рядових співробітників. Гендиректор підприємства Ігор Смілянський зазначив, що листоноші справді отримують чайові, а зарплатні у них виросли більш ніж у 2 рази (з 110 дол США до 250 дол США і більше без премій). «Наші кращі (не всі) листоноші не отримують 1000 доларів (або 28 тисяч грн), а продають товарів і послуг на цю суму в місяць, і з урахуванням премій отримують 10-11 тисяч гривень» [13].

Водночас Смілянський заявив про план прийти до заявленої зарплати у 1000 доларів. Каже, для цього треба 3 кроки: впровадження пересувних відділень, де кожен працює на повну ставку і з нормальними зарплатами; повна цифровізація і значне збільшення продуктивності; досягнення самодостатності села, щоб не вимагалися дотації з боку міських відділень [13].

«І тоді зарплати у наших операторів в місті будуть одними з найкращих на ринку праці. Ось так поступово ми і прийдемо до того, що зарплати в Укрпошті будуть 1000 доларів і вище», – зазначив Смілянський.

На АТ «Укрпошта» необхідна налагоджена система преміювання у зв'язку з метою заохочення працівників до підвищення продуктивності праці. На підприємстві заробітна плата на дуже низькому рівні, тому це призводить до високого рівня плинності кадрів, великої кількості незакритих вакансій. Збільшення частки премій у структурі витрат на оплату праці має більше зацікавити працівників у збільшенні продуктивності праці, що дасть додатковий економічний ефект для підприємства.

В АТ «Укрпошта», премія призначена для встановлення зв'язку між оплатою праці та перевищенням встановленого рівня продуктивності праці. Рівень продуктивності для лінійного персоналу встановлено нормами виконання операцій виробничого процесу.

Рівень продуктивності управлінського персоналу залежить від показників продуктивності, безпеки та якості обслуговування підрозділів, виконання планів за напрямками роботи і управлінської роботи з документами, яка має вимірюваний характер [13].

Преміювання можна також впроваджувати на рівні від 30% від фонду оплати праці, що буде більшою мотивацією для працівників підприємства працювати більш продуктивно та отримувати суму оплати праці, що більше залежить від його внеску у загальний результат.

Плинність кадрів АТ «Укрпошта» в 2021 р. склала 27,7%, що демонструє відношення кількості працівників, що вибули з організації (17113 осіб), до середньооблікової кількості штатних працівників (61779 осіб).

Скорочення плинності кадрів наполовину (до 13,9%) за рахунок збільшення заробітної плати співробітників до рівня заробітної плати в інших галузях, а також збільшення гнучкості системи преміювання найбільш ефективних та продуктивних співробітників дозволить керівництву АТ «Укрпошта» знизити суму витрат на навчання персоналу, а також знизити частку витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу.

Це може статися завдяки скороченню кількості нового персоналу, який потрібно заново навчати всім аспектам роботи в АТ «Укрпошта». Оскільки витрати АТ «Укрпошта» на навчання нових працівників в 2021 р. склали 22,6 млн грн, можемо визначити суму, яка буде витрачатися внаслідок скорочення плинності кадрів до 13,9%.

$$TC = 22,6 \times \frac{50\%}{100\%} = 11,3 \text{ млн грн.}, \quad (4.1)$$

де TC – планова сума витрат на навчання.

Відповідно, сума валового прибутку може збільшитися на 11,3 млн грн, оскільки зниження витрат за інших рівних умов означає приріст фінансового результату.

А сума додаткового чистого прибутку АТ «Укрпошта» (за відрахуванням податку на прибуток у розмірі 18%) після зниження суми витрат на навчання нових працівників складе:

$$PG = 11,3 - 11,3 \times 0,18 = 9,27 \text{ млн грн.}, \quad (4.2)$$

де PG – сума приросту валового прибутку АТ «Укрпошта» у плановому році за рахунок скорочення плинності кадрів.

Отже, в цьому разі підприємство зможе додатково отримати 9,27 млн грн чистого прибутку. В 2021 р. чистий прибуток АТ «Укрпошта» склав 183,6 млн грн, тобто, він може зрости до 192,87 млн грн, або на 5,1% порівняно з останнім отриманим результатом.

На рис. 4.1 наведена динаміка чистого прибутку АТ «Укрпошта» до та після впровадження скорочення суми витрат на навчання персоналу, яка свідчить про хоч і невисоку, але позитивну ефективність впроваджених заходів.

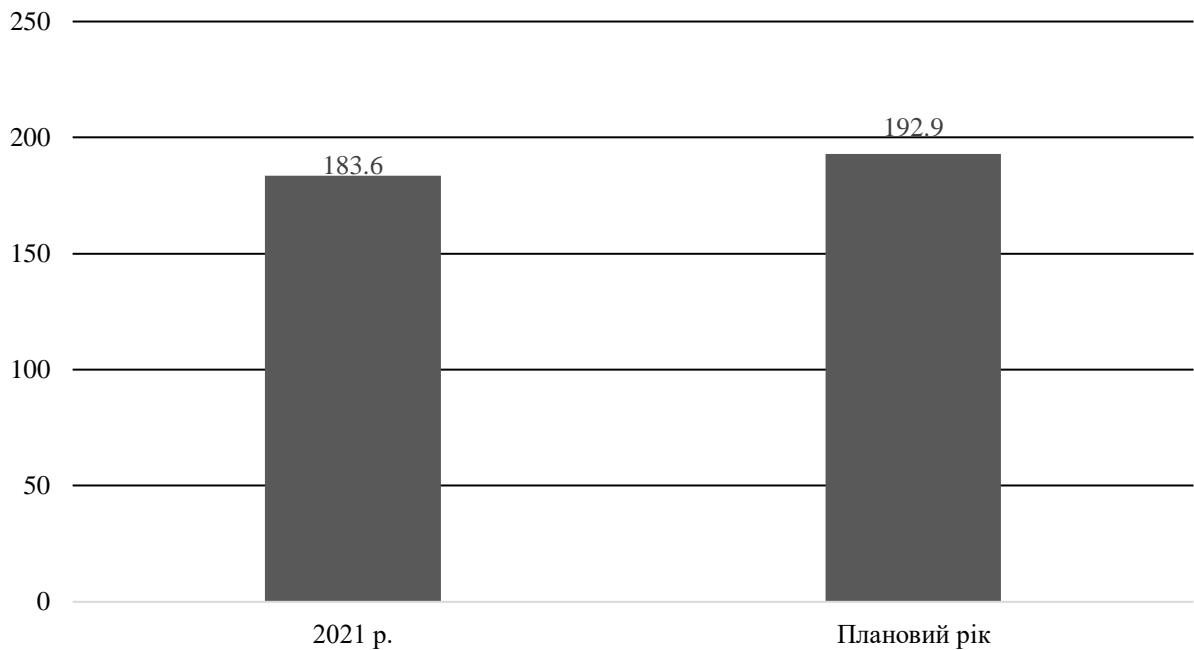


Рисунок 4.1 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укрпошта» в 2021 р. та плановому,
млн грн

Джерело: розраховано автором

Внаслідок скорочення загальної суми витрат на навчання також скоротиться і частка витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укрпошта». У 2021 р. ця частка склала 19,1%. У плановому році ця частка складе:

$$\frac{9,27}{59,16 - 9,27} \times 100\% = 18,58\% \quad (4.3)$$

Таким чином, дещо скоротиться і частка витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації до 18,58% з 19,1%. Отже, підприємство отримає позитивний економічний ефект внаслідок скорочення проблеми високої плинності кадрів.

Крім того, зниження рівня плинності кадрів АТ «Укрпошта» за рахунок приведення розміру заробітної плати на підприємстві до рівня завантаження

роботою дозволить збільшити престижність роботи на даному підприємстві серед молоді, що може бути досягнуто завдяки підвищенню заробітної плати працівників та створенню умов для швидкого кар'єрного зростання. Для цього слід забезпечити зниження завантаженості рядових співробітників протягом дня, а також здійснити впровадження практики зміни виду діяльності співробітників протягом дня.

Навчання персоналу дозволяє підприємству вирішити ключове завдання кадрової політики, а саме зменшення плинності кадрів з паралельним покращенням їх якісних характеристик, таких, зокрема, як освіта, рівень професіоналізму, відповідальності, пунктуальності. Для працівників ж це можливість стати більш конкурентоспроможними на ринку праці, підвищивши рівень освіти і кваліфікації. Поведінку працівників з вищою швидкістю кар'єрного зростання легше передбачити, оскільки вона краще прогнозується на основі знання черговості настання основних етапів кар'єрного зростання. Найголовнішим фактором підвищення професійного рівня працівника є його особисте бажання бути причетним до загальної справи, що вирішується на підприємстві [29, с. 200].

Також для більш швидкого кар'єрного зростання працівників АТ «Укрпошта» слід здійснити впровадження ротації на керівних посадах раз на 3 роки, а також переведення найбільш успішних працівників до інших відділень, де є вакансія на вищу посаду.

Цей захід буде доречним, оскільки більшість працівників затримується на посаді в межах певного відділення протягом довгого періоду часу, а негнучкість організаційної структури АТ «Укрпошта» не дозволяє підприємству забезпечити постійні ротації співробітників з ціллю підвищення працівників, які найбільш швидко розвиваються та виявляють бажання швидше підвищувати свою професійну кваліфікацію разом з посадою на підприємстві.

З метою організації та налагодження системи управління діловою кар'єрою працівників підприємству слід ввести до організаційної структури відповідний відділ чи хоча б відповідальних осіб за такий вид діяльності.

Навчання працівників також може здійснюватися в режимі онлайн, що підприємство поступово починає вводити у практику. Лілія Бушіна, заступник генерального директора з персоналу «Укрпошта», відзначила, що «останнім часом інтерес до навчання на корпоративному порталі суттєво зріс.

Під час опитування серед тих, хто пройшов навчальний курс, було зібрано понад 3700 анкет. На питання «Чи пройшли б ви цей курс, якби він не був обов'язковим для вивчення» 58,2% опитуваних відповіли «так», а ще 32,3% – «швидше за все, так». Це дуже показово для нас. Адже щодня ми намагаємося будувати культуру розвитку і зростання. Всіляко підтримуємо внутрішній кар'єрний розвиток: як вертикальний, так і горизонтальний».

Варто також зазначити, що за нових обставин зросла увага і до зовнішніх онлайн-курсів, вебінарів і конференцій на найрізноманітніші теми. Оголошення про такі заходи регулярно публікуються у Facebook-групі для команди та користуються великим інтересом серед працівників. За широкої «географії» підприємства, керівництво давно практикує і наради по аудіо- і відеозв'язку, і віддалений режим спілкування з колегами [43].

Офісній частині команди не призначені додаткові фінансові бонуси, але вона підтримує працівників відділень зв'язку, розуміючи надзвичайну важливість їхньої роботи в сучасних умовах. Активно використовується Facebook у спілкуванні з тими, хто цікавиться роботою. Є спеціальна окрема Facebook сторінка рекрутингу «Укрпошти» із цікавою та корисною інформацією про працевлаштування в компанії [43].

Нами було проведене повторне опитування 50 молодих фахівців, які активно шукають роботу, і було задане питання, чи бажають вони влаштуватися працювати в АТ «Укрпошта», якщо на підприємстві заробітна плата відповідала рівню продуктивності персоналу та хоча б рівню середньої заробітної плати в Україні, а також якщо б вони отримали можливість швидкого кар'єрного зростання на підприємстві. Результати наведені на рис. 4.2.

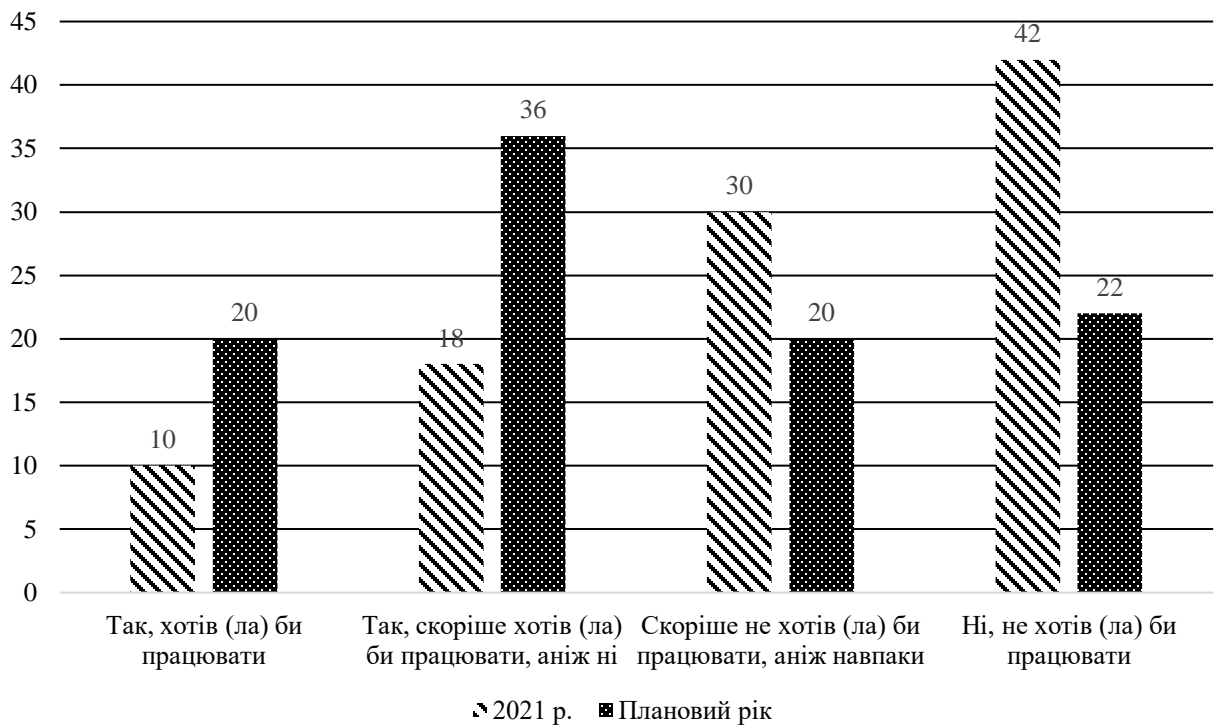


Рисунок 4.2 – Результати опитування щодо бажання молоді влаштуватися на АТ «Укрпошта» після збільшення гнучкості системи оплати праці та пришвидшення кар’єрного зростання, %

Джерело: складено автором на основі власного опитування

Таким чином, скорочення плинності кадрів може призвести до того, що АТ «Укрпошта» внаслідок збільшення гнучкості системи оплати праці та підвищення заробітної плати, а також пришвидшення кар’єрного зростання фахівців матиме більший престиж серед молоді як місце для працевлаштування. Загалом, 56% молодих фахівців бажатимуть або скоріш за все бажатимуть влаштуватися на роботу на підприємство, а 42% – навпаки.

Порівнюючи з попереднім опитуванням, за результатами якого 72% молоді не бажали влаштуватися на роботу в АТ «Укрпошта» в теперішніх умовах, економічним ефектом є підвищення престижу АТ «Укрпошта» як місця для працевлаштування молоді.

Корисність для підприємства від отриманого результату полягає в тому, що зменшиться кількість вакантних місць. Підприємство протягом 2021 р. мало майже 14% незаповнених робочих місць від всієї кількості працівників. Запропоновані заходи дозволять зменшити кількість вакантних місць вдвічі, оскільки вдвічі більше фахівців стали зацікавленими в роботі на АТ «Укрпошта».

Ще до повномасштабної війни на підприємстві зазначали, що «наразі підприємство має кілька тисяч вакансій по всій Україні: від начальників і операторів поштових відділень, листонош до регіональних менеджерів, аналітиків, ІТ-спеціалістів. Така кількість різноманіття напрямків і професійних рівнів спеціалістів, помножена на стислі терміни, суттєво додає роботи нашим рекрутерам і змушує шукати різні формати взаємодії з кандидатами. Тому ми, розуміючи їхню несхожість і піклуючись про комфорт, пропонуємо різні канали спілкування аби максимально спростити перший контакт» [43].

В табл. 4.1 наведена динаміка кількості вакантних місць АТ «Укрпошта» протягом 2017-2021 рр. та частка таких місць порівняно з середньообліковою кількістю працівників, а також розраховані показники на плановий рік.

Таблиця 4.1 – Динаміка кількості вакантних місць АТ «Укрпошта» протягом 2017-2021 рр. та їх частка порівняно з кількістю працівників

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Плановий рік	Відхилення планового року (%) від:	
							2017 р.	2021 р.
Кількість вакантних місць на кінець року, одиниць	9115	8626	7759	9055	8526	4263	-53,2	-50,0
Кількість працівників, осіб	72340	70129	64655	63322	61779	61779	-14,6	0
Відношення вакантних місць до кількості працівників, %	12,6	12,3	12	14,3	13,8	6,9	-5,7	-6,9

Джерело: розраховано автором

Для кращої наочності наведемо порівняння кількості вакантних місць АТ «Укрпошта» на кінець року до впровадження запропонованих заходів та після (рис. 4.3).

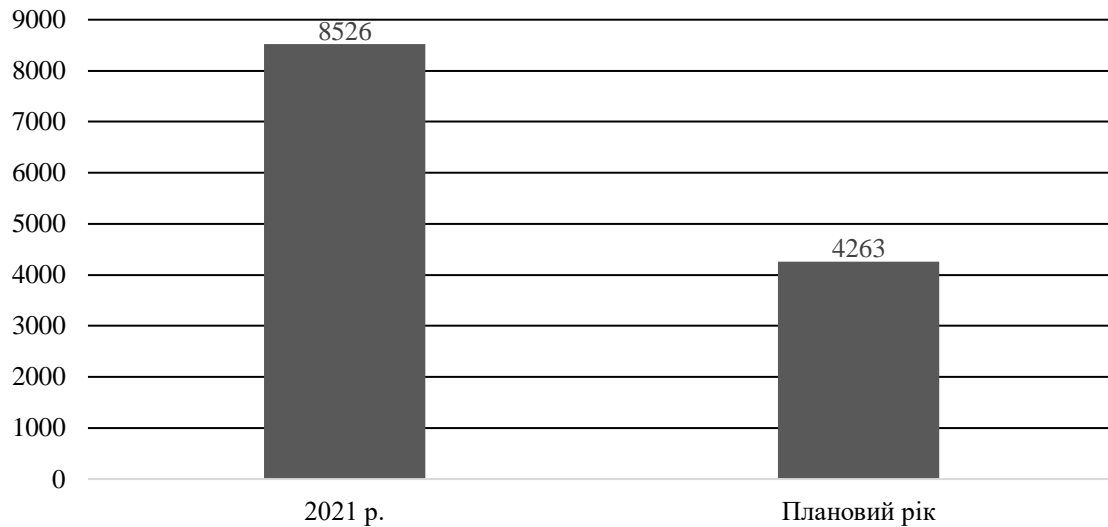


Рисунок 4.3 – Динаміка кількості вакантних місць АТ «Укрпошта» на кінець 2021 року та в плановому році, одиниць

Джерело: розраховано автором

Отже, реалізація заходів з пришвидшення кар’єрного зростання працівників та збільшення рівня середньої заробітної плати рядових співробітників на підприємстві дасть змогу знизити кількість вакантних місць в АТ «Укрпошта» з 8526 до 4263 вакансій.

Також АТ «Укрпошта» матиме можливість збільшити стабільність трудового колективу внаслідок зниження плинності кадрів. Внаслідок зниження рівня плинності кадрів вдвічі (за рахунок зниження кількості звільнених працівників), загальний коефіцієнт обороту персоналу теж знизиться. Розрахуємо його величину:

$$\frac{10712 + 17113 \times 0,5}{61779} \times 100\% = 31,1\% \quad (4.4)$$

Отже, зниження плинності кадрів дозволить знизити коефіцієнт обороту персоналу з 45% до 31,1%. Це дасть змогу збільшити продуктивність праці персоналу АТ «Укрпошта». В 2021 р. продуктивність праці персоналу АТ «Укрпошта» склала 86,5 тис. грн на 1 працівника. Тоді плановий рівень продуктивності праці персоналу складе:

$$\frac{45}{31,1} \times 86,5 = 125,2 \text{ тис. грн} \quad (4.5)$$

Відповідно, можна розрахувати приріст вартості обсягу наданих послуг підприємства:

$$125,2 * 61779 = 7734,7 \text{ млн. грн} \quad (4.6)$$

Слід порівняти цю суму з показником 2021 р. На рис. 4.4 наведене порівняння вартості обсягу наданих послуг підприємства до та після впровадження заходів зі зниження плинності кадрів.

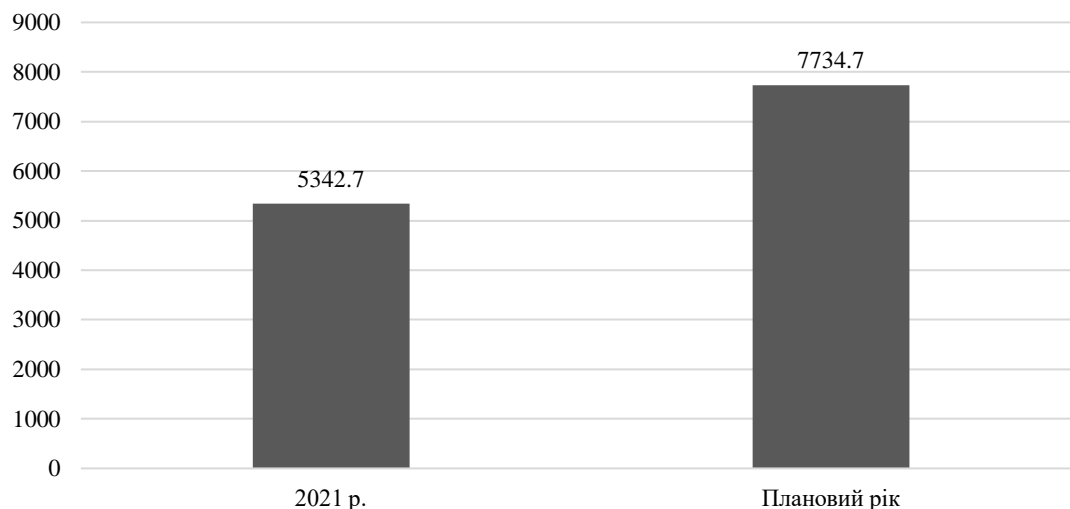


Рисунок 4.4 – Вартість обсягу наданих послуг АТ «Укрпошта» в 2021 р. та плановому році, млн грн

Джерело: складено автором

Плановий рівень продуктивності праці може зрости з 86,5 тис. грн до 125,2 тис. грн., і внаслідок цього спостерігатиметься зростання обсягу наданих послуг на 44,7% порівняно з показником 2021 р. Це є економічним ефектом від зниження завантаженості рядових співробітників протягом робочого дня.

Можемо розрахувати обсяг чистого прибутку підприємства внаслідок збільшення обсягу наданих послуг АТ «Укрпошта». Оскільки вартість наданих послуг може зрости на 2392 млн грн, то чистий дохід від реалізації підприємства в плановому році може зрости на таку суму. В 2021 р. чистий дохід від реалізації склав 11181,9 млн грн, тоді в плановому році сума чистого доходу від реалізації складе 13573,9 млн грн.

Розрахуємо відношення собівартості реалізованих товарів та послуг до суми чистого доходу від реалізації за 2021 р.:

$$\frac{9536}{11181,9} \times 100\% = 85,28\% \quad (4.7)$$

Отже, 85,28% суми чистого доходу від реалізації в плановому році складе собівартість. Розрахуємо собівартість реалізації в плановому році:

$$13573,9 \times 85,28\% = 11575,82 \text{ млн грн.} \quad (4.8)$$

Різниця чистого доходу від реалізації в плановому році та собівартості реалізації в плановому році буде дорівнювати валовому прибутку в плановому році. Його сума дорівнюватиме:

$$13573,9 - 11575,82 = 199,1 \text{ млн грн.} \quad (4.9)$$

Оскільки валовий прибуток зросте на 12,1% порівняно з 2021 р., то можна припустити, що зі зростанням інших витрат діяльності підприємства прибуток до

оподаткування теж зросте на 12,1%. Розрахуємо суму прибутку до оподаткування в плановому році:

$$237,9 + 237,9 \times 0,121 = 266,69 \text{ млн грн.} \quad (4.10)$$

Зменшивши прибуток до оподаткування на суму податку на прибуток (18%), можемо отримати плановий рівень чистого прибутку в наступному році:

$$266,69 - 266,69 \times 0,18 = 218,68 \text{ млн грн.} \quad (4.11)$$

Приріст чистого прибутку АТ «Укрпошта» може скласти 218,68 млн грн в плановому році. Якщо додати суму чистого прибутку, який буде отриманий від скорочення суми витрат на навчання персоналу (9,27 млн грн), то можемо розрахувати абсолютний приріст чистого прибутку АТ «Укрпошта»:

$$(218,68 + 9,27) - 183,6 = 44,35 \text{ млн грн.} \quad (4.12)$$

Планова сума чистого прибутку АТ «Укрпошта» може зрости на 44,35 млн грн, або на 24,15% від показника 2021 р. На рис. 4.5 наведене порівняння чистого прибутку підприємства в 2021 р. та в плановому році після реалізації всіх запропонованих заходів.

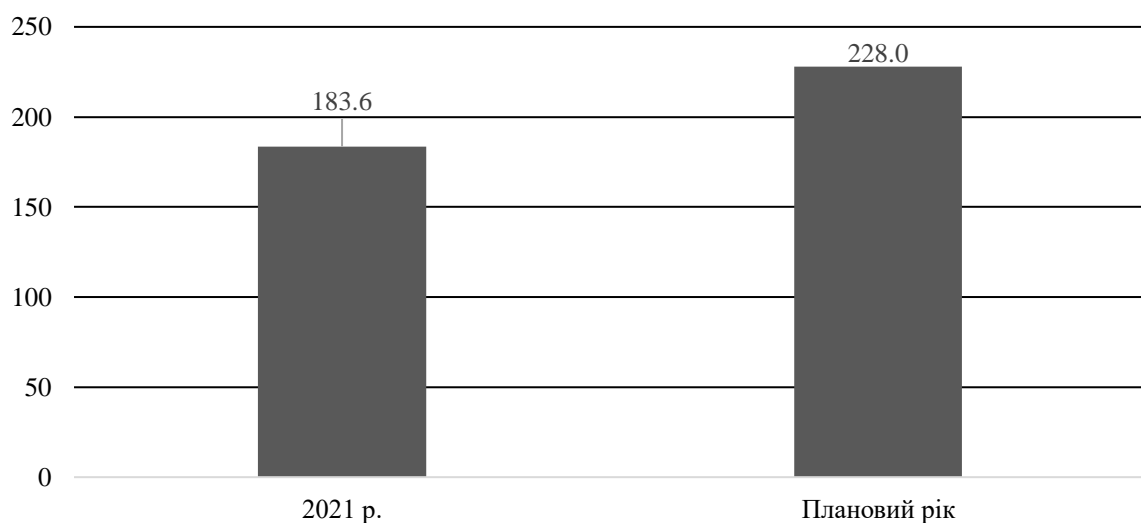


Рисунок 4.5 – Порівняння чистого прибутку АТ «Укрпошта» в 2021 р. та після реалізації заходів зі зниження рівня плинності кадрів, млн грн

Джерело: складено автором

Нами було визначено, що впровадження наведених вище пропозицій призведе до отримання таких результатів:

- підвищення стабільності трудового колективу, що призведе до зниження загального коефіцієнту обороту персоналу;
- збільшення рівня престижності роботи на АТ «Укрпошта», що дозволить збільшити бажання молоді влаштуватися на роботу на підприємство після підвищення заробітної плати та покращення умов кар'єрного зростання;
- суттєве зниження додаткових витрат на навчання персоналу, що дасть змогу знизити частку витрат на навчання персоналу у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу.

Крім того, наведені нами заходи дозволять збільшити рівень прибутку АТ «Укрпошта», яке не так давно отримувало суттєві збитки, які впливали негативно на ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, внаслідок зниження рівня плинності кадрів, в АТ «Укрпошта» підвищиться стабільність трудового колективу, збільшиться рівень престижу підприємства в якості роботодавця для молоді, а також знизяться додаткові витрати на навчання персоналу, це дасть змогу збільшити чистий прибуток на 24,15% від показника 2021 р. Збільшення стабільності трудового колективу внаслідок зниження плинності кадрів АТ «Укрпошта» дасть змогу знизити плановий коефіцієнт обороту персоналу, це дасть змогу підвищити рівень доходу від надання послуг підприємством на 44,7%.

Зростання заробітної плати рядових співробітників та пришвидшення кар'єрного зростання дасть змогу підприємству скоротити кількість незаповнених робочих місць протягом року вдвічі. Отже, запропоновані нами заходи дозволять підвищити ефективність діяльності АТ «Укрпошта». Крім того, наведені нами заходи дозволять збільшити рівень прибутку АТ «Укрпошта», яке не так давно отримувало суттєві збитки, які впливали негативно на ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

З проведеного нами дослідження можемо виділити такі результати та висновки:

1. Вдале управління кадрами сприяє найбільш ефективному використанню праці робітників та службовців для досягнення організаційних та особистих цілей. Виникнення ринку праці та поява безробіття ставлять перед людьми нові проблеми. Плинність кадрів є вкрай важливою сучасною проблемою для підприємств, яка полягає в підвищеній кількості звільненого персоналу за власною ініціативою. Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя підприємства. Це явище погіршує імідж організації, послаблює її становище на ринку, знижує продуктивність в цілому.

2. Проаналізований нами ринок поштової логістики України представлений, в основному, чотирьома найбільшими підприємствами галузі: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Джаст Ін», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Лідерські позиції утримують АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта», два найбільших підприємства поштової галузі. Протягом останніх років більш адаптованим до потреб ринку є ТОВ «Нова Пошта», це підприємство посилило власні позиції і є лідером ринку, хоча АТ «Укрпошта» залишається найбільшим підприємством галузі з найбільшою кількістю відділень, і має суттєві фінансові ресурси, оскільки має статус державного підприємства.

3. АТ «Укрпошта», яке є найбільшим поштовим оператором України за кількістю відділень, в умовах війни перебудувало свою діяльність, і активно впроваджує дії, що спрямовані на полегшення фізичним та юридичним особам діяльності в умовах воєнного стану. Активи підприємства щорічно зростають, що свідчить про збільшення майнової бази підприємства. Негативним було переважання збитків на підприємстві протягом періоду з 2016 р. до 2018 р. Починаючи з 2019 р.

підприємство почало отримувати прибутки, хоч і в такому незначному обсязі. Крім того, АТ «Укрпошта» активно впроваджує інновації та розширює кількість наданих послуг. Найближчим майбутнім нововведенням може стати запуск власного банку, що свідчить про налаштованість підприємства орієнтуватися на своїх клієнтів та їх різноманітні запити.

4. Проблемою, яка існує в АТ «Укрпошта», є високий рівень плинності кадрів (27,7% станом на кінець 2021 р.). Причинами цього є нерівномірне навантаження протягом робочого дня, що призводить до великої завантаженості роботою при низькій оплаті праці (рівень заробітної плати працівників на підприємстві нижчий в середньому на 23,4%, ніж середня заробітна плата в Україні); розмір зарплати, який передбачений штатним розписом, що призводить до низького рівня заробітної плати рядових співробітників; керівні посади в АТ «Укрпошта» займають одні й ті самі особи протягом довгого періоду (середня тривалість займання керівних посад однією людиною в відділенні – 7,3 років), це призводить до повільного кар'єрного зростання.

5. Наслідками високої плинності кадрів АТ «Укрпошта» є нестабільність трудового колективу на підприємстві (коефіцієнт обороту персоналу в 2021 р. склав 45%), що призводить до нижчого рівня продуктивності праці, оскільки приріст вартості цього показника є нижчим за темпи інфляції; слабке бажання працівників влаштуватися на підприємство, що призводить до низького відсотка кваліфікованих працівників на підприємстві (частка малокваліфікованих та некваліфікованих працівників складає 51%); додаткові витрати на навчання, що призводить до додаткових витрат на навчання нових працівників (19,1% витрат у структурі витрат на підвищення кваліфікації персоналу). Все це призводить до низького рівня рентабельності підприємства (рентабельність продажів у 2021 р. склала 1,6%).

6. На нашу думку, підприємству слід забезпечити зниження завантаженості рядових співробітників протягом дня, а також здійснити впровадження практики

зміни виду діяльності співробітників протягом дня; забезпечити збільшення заробітної плати рядових працівників до рівня, який близький до середньої заробітної плати в Україні, а також здійснити впровадження більшого відсотку премій в структурі витрат на оплату праці, і крім цього – змінити штатний розпис підприємства шляхом зміни фіксованої заробітної плати на плаваючу, яка б більше залежала від внеску співробітника в загальний результат; здійснити впровадження ротації на керівних посадах раз на 3 роки, а також переведення найбільш успішних працівників до інших відділень, де є вакансія на вищу посаду.

7. Зниження рівня плинності кадрів удвічі (до 13,9%) дозволить АТ «Укрпошта» підвищити стабільність трудового колективу, крім цього, збільшиться рівень престижу підприємства в якості роботодавця для молоді, а також знизяться додаткові витрати на навчання персоналу. Це дасть змогу збільшити чистий прибуток на 24,15% порівняно з показником 2021 р. Збільшення стабільності трудового колективу внаслідок зниження плинності кадрів АТ «Укрпошта» дасть змогу знизити плановий коефіцієнт обороту персоналу, а це, в свою чергу, дасть можливість підвищити рівень доходу від надання послуг підприємством на 44,7%. Зростання заробітної плати рядових співробітників та пришвидшення кар'єрного зростання дасть змогу підприємству скоротити кількість незаповнених робочих місць протягом року удвічі. Отже, запропоновані нами заходи дозволять підвищити ефективність діяльності АТ «Укрпошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 468 с.
2. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2012. 412 с.
3. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*. 2017. № 3. С. 48-53.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
5. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. С. 13–16.
6. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал*. Донецьк, 2009. № 3(24). С. 25-29.
7. В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової Пошти» рятували свою компанію. Forbes: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 16.12.2022).
8. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Журнал «Економіка промисловості»*. 2015. №2. С. 126-132.
9. Вагонова О. Г., Одінцева К. І., Досужний К. І. Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах. *Молодий вчений*. 2019. № 3. С. 120–137.
10. Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. *Економічний простір*. 2019. № 95. С. 180–188.

11. Виноградський М. Д., Беляєва С. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. *Управління персоналом: навч. посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
12. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка та управління*. 2016. № 5.: веб-сайт. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2022).
13. Гендиректор «Укрпошти» заявив, що листоноші компанії отримують зарплату у 1000 доларів. А потім спростував свої слова. *Нromadske*. веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/gendirektor-ukrposhti-zayaviv-sho-listonoshi-kompaniyi-otrimuyut-zarplatu-u-1000-dolariv-a-potim-sprostuvav-svoyi-slova> (дата звернення: 15.12.2022).
14. Гетьман О. О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105.
15. Гетьман О. О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21. С. 530-539.
16. Гірман А. П., Ростовська А. Ф. Нематеріальна мотивація банківського персоналу як чинник впливу на плинність кадрів. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1(12). С. 153-157.
17. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16.
18. Горбаль Н. І., Шаровський Я. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С. 123-128.
19. Горбокoнь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.

20. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
21. Губарева Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010, № 7. С. 113–121.
22. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
23. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2017. С. 53–57.
24. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
25. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
26. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 45–55.
27. Дончак Л. Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 7–11.
28. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233–239.
29. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Том 21. № 6. С. 117-215.
30. За даними ООН, з початку російського вторгнення Україну залишили понад 5,6 мільйона людей. НВ Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/skilki-derzhsluzhbovciv-zvilnilisya-cherez-viynu-novini-ukrajini-50240839.html> (дата звернення: 17.12.2022).
31. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

32. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

33. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.econo-my.nauka.com.ua/> (дата звернення: 15.12.2022).

34. Керівник «Укрпошти» анонсував скорочення штату і закликав працівників не розпускати сльози і соплі. Главком. URL: <https://glavcom.ua/country/society/kerivnik-ukrposhti-anonsuvav-skorochennya-shtatu-i-zaklikav-pracivnikiv-ne-rozpuskati-slozi-i-sopli-782856.html> (дата звернення: 05.12.2022).

35. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. *Соціальна економіка*. 2014. № 1-2. С. 76-83.

36. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження, Енергетика, Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.

37. Кузьмін О. Є., Горбань В. Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8 (122). С. 202–212.

38. Кузьмішина А.О. Оцінка причин та наслідків плинності кадрів АТ «Укрпошта». *Студентські наукові студії: Молодіжний журнал*. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023.

39. Кузьмішина А.О. Проблема плинності кадрів на підприємствах поштового зв'язку. *Могілянські читання- 2022: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: XXV Всеукр. наук.-практ. конференція: програма студ. наук. конф. «Українська молодь для сталого майбутнього України»*. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022.

40. Липлянська О. В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. 2009. С. 72–77.

41. Лілія Бушіна: Навчання персоналу обов'язкова складова Укрпошти. UaBs. URL: <https://www.uabs.com.ua/post/liliya-bushina> (дата звернення: 15.12.2022).

42. Мельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.

43. «Наразі ми маємо 3000+ вакансій по всій Україні»: Лілія Бушіна, заступник генерального директора з персоналу «Укрпошта». Rabota.ua. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/case-ukrposhta> (дата звернення: 22.12.2022).

44. Огляд служб доставки: Нова Пошта, Укрпошта, Meest, Justin. Cityhost. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/obzor-sluzhb-dostavki-novaya-pochta-ukrposhta-meest-justin.html> (дата звернення: 22.12.2022).

45. Осадча Ю. В. Аналіз взаємозв'язків між причинами, факторами та мотивами плинності найманих працівників. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №16. С. 74-77.

46. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 22.12.2022).

47. Офіційний веб-сайт служби доставки «Justin». URL: <https://justin.ua/> (дата звернення: 22.12.2022).

48. Офіційний веб-сайт служби доставки «Meest Україна». URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 22.12.2022).

49. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.12.2022).

50. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.

51. Плинні кадри. Що насправді втрачає компанія, втрачаючи працівників? Agravery аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/plinni-kadri-so-naspravdi-vtracae-kompania-vtracausi-pracivnikiv> (дата звернення: 22.12.2022).

52. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? Поліграф HR Security. URL: <https://hrsecurity.ua/ua/plinn%D1%96stkad%D1%96v%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> (дата звернення: 22.12.2022).

53. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. №158(1). С. 51–56.

54. Процик І., Кара Н. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2020. № 3 (79). С. 246-252.

55. Реқун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 430–436.

56. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. Центр бізнес-технологій TOT. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (дата звернення: 07.12.2022).

57. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80> (дата звернення: 07.12.2022).

58. Розуменко С. М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 3 (23). С. 170–172.

59. Савальєва В. С., Єсько О. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

60. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1 (19). С. 226–235.

61. Семенова Л. Ю., Шаповал А. Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37) С. 413–416.

62. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. С. 95–98.

63. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2025 року. URL: <https://cutt.ly/Rjswnj7> (дата звернення: 07.12.2022).

64. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2019. № 3–4. С. 66 – 76.

65. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 177-182.

66. Укрпошта в 2019 році отримала 600 млн грн чистого прибутку. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://goo.su/XTdbZB> (дата звернення: 07.12.2022).

67. «Укрпошта» підвищить зарплати своїм працівникам майже вдвічі. Главком. URL: <https://glavcom.ua/news/ukrposhta-pidvishchizarplatisvojimpracivnikam-mayzhe-vdvichi-448653.html> (дата звернення: 07.12.2022).

68. Укрпошта під час війни. Головне з інтерв'ю Ігоря Смілянського та Віри Платонові. Forbes. URL: <http://surl.li/ellmc> (дата звернення: 07.12.2022).

69. Ухвалено новий Закон про поштовий зв'язок: що передбачено. Liga Zakon. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215165_ukhvaleno-noviy-zakon-pro-poshtoviy-zvyazok-shcho-peredbacheno (дата звернення: 16.12.2022).

70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
71. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015)*. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
72. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2012. 583 с.
73. Omar F., Halim F. W., Zainah A. Z., Farhadi R., Nasir R., Khairudin R. Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. *World Applied Science Journal*. 2012. № 12 (Special Issue). P. 46-51.
74. Opendatabot – Бот декларацій українських чиновників. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 16.12.2022).
75. Schuller T. Social and human capital: the search for appropriate technomethodology. *Policy Studies*. 2000. № 21 (1). С. 25–35.
76. Singh P., Loncar N. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intention. *Industrial Relations*. 2010. № 65(3). P. 470-490.
77. Tariq M., Ramzan M., Raiz A. The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*. 2013. № 4(9). P. 700-711.
78. Tastan S. B. Toxic workplace environment: in Search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*. 2017. № 8(1). P. 83-109.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	18 695	55 518
первісна вартість		1001	115 114	150 078
амортизація		1002	(96 419)	(94 560)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	65 889	320 864
Основні засоби	9	1010	3 410 581	3 830 957
первісна вартість		1011	5 401 367	6 160 904
знос		1012	(1 990 786)	(2 329 947)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	117 377	100 693
первісна вартість		1016	120 829	107 386
знос		1017	(3 452)	(6 693)
Інші фінансові інвестиції		1035	17 925	19 078
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	209	196
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
Усього за розділом I		1095	3 630 676	4 327 306
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	225 554	293 899
виробничі запаси		1101	161 138	231 750
незавершене виробництво		1102	4 170	11
готова продукція		1103	11 518	-
товари		1104	48 728	62 138
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	335 516	401 152
первісна вартість		1125.1	371 650	459 406
резерв під знецінення		1125.2	(36 134)	(58 254)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	24 818	35 830
з бюджетом	11, 6	1135	17 197	8 942
у тому числі з податку на прибуток		1136	13 260	-
з нарахованих доходів	11	1140	8 785	8 686
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	97 356	155 828
первісна вартість		1155.1	118 956	179 138
резерв під знецінення		1155.2	(21 600)	(23 310)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	195 095	1 509 233
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	5 246 112	3 893 395
Готівка		1166	493 831	119 329
Поточні рахунки у банку		1167	4 752 281	3 774 066
Інші оборотні активи		1190	29 695	57 720
Усього за розділом II		1195	6 180 128	6 364 685
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	98 659	75 643
Баланс		1300	9 909 463	10 767 634

Рисунок А.1 – Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1		
		Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток	6	1420	1 317 807	1 413 330
Усього за розділом I		1495	2 582 366	2 677 889
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	201 646	189 105
Довгострокові кредити банків	15	1510	65 878	612 878
Інші довгострокові зобов'язання	15, 6	1515	361 220	318 515
Усього за розділом II		1595	628 744	1 120 498
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15, 6	1600	250 758	127 223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	168 707	217 288
товари, роботи, послуги	16	1615	1 103 112	1 733 721
розрахунками з бюджетом		1620	99 315	137 553
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	22 028
розрахунками зі страхування		1625	55 484	84 806
розрахунками з оплати праці		1630	205 345	250 279
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	259 671	191 403
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	49 477	55 075
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	502 007	614 309
Доходи майбутніх періодів	18	1665	413 663	499 055
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 590 814	3 058 535
Усього за розділом III		1695	6 698 353	6 969 247
БАЛАНС		1900	9 909 463	10 767 634

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.

Рисунок А.2 – Звіт про фінансовий стан АТ «Укрпошта» за 2021 р., тис. грн

ДОДАТОК Б

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 181 868	9 182 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 645 443	1 407 872
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27, 6	2120	309 471	259 383
Адміністративні витрати	23	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	22	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	24, 6	2180	(170 034)	(147 237)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	201 481	171 652
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	104 904	94 517
Інші доходи	28	2240	91 705	68 959
Фінансові витрати	26, 6	2250	(114 569)	(86 028)
Інші витрати	29	2270	(45 575)	(45 477)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	237 946	203 623
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	183 582	161 240
Збиток		2355	-	-

Рисунок Б.1 – Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2021 р., тис. грн