

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Чорноморський національний  
університет імені Петра Могили



Кафедра менеджменту

Сорочан Владислава Сергіївна

## **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» спеціальності 073  
«Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:  
канд. екон. наук, доцент Дранус Л. С.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Черненко К. П.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Ефективність діяльності підприємства: сутність, чинники, характерні ознаки та структура.....	10
1.2 Суть і особливості визначення ефективності підприємства .....	16
1.3 Особливості показників ефективності логістичного терміналу на підприємстві .....	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	29
2.2 Конкурентна оцінка діяльності ТОВ « Нова Пошта».....	33
2.3 Характеристика діючої системи управління персоналом підприємства ..	36
2.4 Ефективність управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта».....	43
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	51
3.1 Рекомендації для удосконалення управління персоналом на підприємстві .....	51
3.2 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів удосконалення .....	64
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73
ДОДАТКИ .....	79

## ВСТУП

Управління ефективністю діяльності підприємства є одним із ключових аспектів успішної та стійкої роботи будь-якої організації. В сучасних умовах зростання конкуренції та швидкого темпу змін в економічному середовищі, підприємства повинні постійно забезпечувати свою ефективність для досягнення успіху на ринку.

Ця дипломна робота присвячена дослідженню управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ "Нова Пошта". Основною метою дослідження є виявлення особливостей управління персоналом на цьому підприємстві та розробка рекомендацій щодо покращення його ефективності.

Об'єктом дослідження є ефективність управління діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження є теорико-методологічні основи та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства.

У першому розділі дипломної роботи розглядаються теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. Аналізуються сутність, чинники, характерні ознаки та структура ефективності діяльності підприємства. Окрему увагу приділяється визначенню ефективності підприємства та показникам, які використовуються для її вимірювання. Також розглядаються особливості показників ефективності логістичного терміналу на підприємстві.

Другий розділ присвячений характеристиці та оцінці діяльності ТОВ "Нова Пошта". У ньому проводиться загальна характеристика підприємства та його конкурентна оцінка. Також досліджується діюча система управління персоналом на підприємстві та оцінюється її ефективність. Аналізуються різні аспекти, включаючи політику управління персоналом, процес набору і

збереження кадрів, організаційну структуру, систему мотивації та розвитку працівників.

На основі проведеного дослідження у третьому розділі роботи формулюються рекомендації для розвитку ефективності управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта". В цьому розділі пропонуються конкретні заходи для удосконалення управління персоналом на підприємстві, враховуючи особливості організації та її потреби. Також проводиться оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення.

В заключному розділі роботи надаються висновки, в яких узагальнюються отримані результати дослідження. Акцентується на основних висновках щодо ефективності управління діяльністю підприємства та розроблених рекомендаціях для його покращення.

У цій дипломній роботі використовується широкий спектр літературних джерел, які охоплюють теоретичні аспекти управління ефективністю підприємства, а також конкретні випадки дослідження діяльності ТОВ "Нова Пошта". Список використаної літератури наведений в кінці роботи.

Ця дипломна робота спрямована на виявлення особливостей управління ефективністю діяльності підприємства та розробку рекомендацій для покращення його результативності. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджменту ТОВ "Нова Пошта" та інших підприємств, спрямованих на досягнення високої ефективності своєї діяльності. Окрім того, дана робота може бути корисною для дослідників, студентів та всіх зацікавлених у питаннях управління ефективністю підприємств.

Висновки, отримані в результаті дослідження, сприятимуть зрозумінню сутності та факторів ефективності діяльності підприємства, а також нададуть практичні рекомендації для покращення управління персоналом на прикладі ТОВ "Нова Пошта". Очікується, що розроблені рекомендації сприятимуть

підвищенню ефективності управління персоналом та загальної ефективності підприємства.

Важливо зазначити, що обмеженням даного дослідження є фокус на конкретному підприємстві, ТОВ "Нова Пошта". Результати дослідження можуть бути контекстуальними та не повністю узагальненими для інших підприємств. Тому, для подальших досліджень рекомендується розширити область дослідження на інші організації та галузі.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Ефективність діяльності підприємства: сутність, чинники, характерні ознаки та структура.**

Ефективність — інтегрована економічна категорія, що відображає матеріалізовані і виробничі відносини, пов'язані з економією сукупних витрат живої праці, яку необхідно досягти, щоб отримати кінцевий позитивний результат. На рівні підприємства категорія «ефективність» характеризує співвідношення між величиною отриманого результату від його діяльності та обсягом ресурсів, вкладених і витрачених у виробництво. Підвищення ефективності можна досягти, використовуючи менше ресурсів для здобуття такого результату або використовуючи ту саму кількість ресурсів для створення більшого результату [1].

З моменту, коли підприємство діє в умовах ринкової економіки як відкрита система, проблему його ефективності можна розглядати з різних поглядів, враховуючи зацікавлені сторони.

По-перше, економічна ефективність відображає відповідність витрат та результатів діяльності підприємства досягненню його цілей та задоволенню інтересів учасників у грошовій формі. Це означає, що підприємство ефективне, коли його витрати на ресурси (такі як праця, сировина, енергія) належним чином оптимізовані, щоб максимізувати отримані фінансові результати (прибуток, рентабельність тощо).

По-друге, соціальна ефективність відображає відповідність витрат та соціальних результатів діяльності підприємства досягненню його цілей та задоволенню соціальних інтересів суспільства. Це означає, що підприємство ефективне, коли його діяльність сприяє поліпшенню якості життя громади, створенню робочих місць, підтримці соціальних програм, етичному та відповідальному веденню бізнесу.

По-третє, екологічна ефективність відображає відповідність екологічних результатів та витрат діяльності підприємства інтересам суспільства та держави. Це означає, що підприємство ефективне, коли його виробничі процеси, продукція та споживання мінімізують негативний вплив на довкілля, раціонально використовують природні ресурси і сприяють збереженню природного середовища для майбутніх поколінь.

Розгляд проблеми ефективності з різних точок зору та її оцінка для різних цілей і користувачів інформації призводить до багатоаспектного підходу до визначення ефективності підприємства. Питання трактування економічної ефективності як основної категорії в економічній та організаційній науці та практиці на сучасному етапі розвитку відносин потребує визначення її сутності та змісту. (табл. 1).

Таблиця 1

**Сутність поняття «економічна ефективність»**

Автор	Визначення
В. Г. Андрійчук	Відношення між отримуваними результатами виробництва, витратами праці та засобів виробництва.
Н. В. Савенко	Результат виробничої діяльності, який виражається у співвідношенні між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів
С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
Долан Е. Дж., Д. Ліндсей	Стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини.
Р. Макмілліан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О. В. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами
О. О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат
А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат

	ресурсів, які зумовили отримання цього результату
--	---

Джерело: таблиця сформована на основі [1; 2; 4; 7; 9; 11; 13; 14]

Економічна ефективність полягає в отриманні максимально можливої вигоди від наявних ресурсів. Проблема економічної ефективності — це насамперед проблема вибору щодо того, що робити, як це робити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності залежить вирішення ряду соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидкий розвиток економіки, поліпшення умов праці та відпочинку, а також зниження темпів інфляції. [4]

Можна запропонувати свій погляд на цю категорію, поділяючи думки провідних науковців щодо визначення економічної ефективності. Економічна ефективність є результатом фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, включає всі витрати, пов'язані з її здійсненням, а також чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу.

Отже, економічна ефективність підприємства визначається основними факторами:

- 1) реалізація максимально досяжних економічних цілей, спрямованих на повний потенціал підприємства;
- 2) визначення необхідних змін для повного розкриття потенціалу підприємства;
- 3) внесення необхідних змін, досягнення визначених стратегічних цілей.

Щоб зрозуміти важливість взаємозв'язку факторів і досягти успіху, необхідно ставити реалістичні цілі. Однак, визначення досягнень не залежить від окремих осіб, таких як власник або керівник підприємства, а від усього колективу.

Об'єктивна оцінка результативності компанії є вкрай важливою, оскільки вона відображає успішність керівництва, впливає на імідж компанії, полегшує отримання капіталу та обґрунтовує доцільність інвестицій. У таких



умовах головним завданням є здатність керівництва оцінити потенціал підприємства і визначити шляхи його розвитку з максимальною ефективністю.

Підвищення економічної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання має велике значення для його діяльності, тому потребує постійного контролю та пошуку способів розвитку. Однією з основних категорій будь-якої економіки є витрати та собівартість продукції. Повнота, достовірність і швидкість отримання інформації про витрати, які впливають на собівартість продукції, має вирішальне значення для ефективного управління підприємством.[6, с. 10].

При контролі ефективності діяльності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати позицію підприємства на ринку та шукати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням усіх впливових факторів.

Фактори, які впливають на результативність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників, наведених у таблиці 2, вимагають відповідного уваги й аналізу.

Таблиця 2

**Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників[10].**

<b>Загальні</b>	<b>Основні характеристики виробництва і його особливості в певній галузі, стан матеріально-технічної бази</b>
<b>Специфічні</b>	Взаємозв'язок між організаційними формами управління, методами управління, структурою органів управління, рівнем механізації та автоматизації управління, кваліфікацією працівників та продуктивністю праці
<b>Особливі</b>	Фактори, що впливають на невизначеність та ризик
<b>Структурно-</b>	Організаційна структура управління, виробництва,

<b>організаційні</b>	постачання та збуту, виробничо-економічні зв'язки
<b>Інтенсивні</b>	Підвищення продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, зниження капіталовитрат, витрат на фонди та працю
<b>Екстенсивні</b>	Збільшення обсягу виробничих ресурсів
<b>Галузеві</b>	Основні характеристики та структура галузі в контексті національної економіки, ситуація на ринку даної галузі
<b>Територіальні</b>	Географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційного ринку

Залежно від спрямованості їх впливу всі фактори можна поділити на дві групи позитивні та негативні. Такими факторами є позитивні, вплив яких покращує результати діяльності підприємства, і негативні – навпаки.

Залежно від того, де вони генеруються, усі фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні фактори, тоді як внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності самої компанії, тобто самої компанії, яка їх генерує.

Отже, можна виділити три основні критерії для класифікації факторів підвищення ефективності діяльності підприємства:

1. Основні напрями розвитку та вдосконалення виробництва: ці напрями включають комплекси заходів, що охоплюють технічні, організаційні та соціально-економічні аспекти. Ці заходи спрямовані на зниження суспільних витрат праці.

2. Джерела підвищення ефективності: цей критерій відображає різні шляхи досягнення підвищення ефективності шляхом зниження витрат на працю, матеріали, основні засоби та продукцію, раціонального використання часу і природних ресурсів.

3. Сфера застосування: фактори підвищення ефективності можуть бути економічними, міжгалузевими, регіональними, виробничими або

внутрішньогалузевими, залежно від їх впливу на конкретні сфери і аспекти діяльності підприємства.

Важливе значення в підвищенні ефективності виробництва приділяється раціональному використанню виробничого потенціалу та максимальному зниженню різноманітних видів витрат. Ключовими стратегіями є економія витрат і ресурсів, що дозволяє досягти підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. [7].

Ефективність діяльності компанії залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішні повинні включати:

- державна та соціальна політика (діяльність державних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні нормативи);
- інституційні механізми (дослідницькі та навчальні центри, інститути, асоціації);
- інфраструктура (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);
- структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, науково-дослідної роботи, складу персоналу за освітньо-кваліфікаційною ознакою) тощо.

Внутрішні фактори поділяють на «тверді», тобто такі, що піддаються вимірюванню і мають фізичні параметри (технології, обладнання, матеріали, енергія, продукція), і «м'які» (система організації та управління, працівники, методи роботи, управління стиль). Кожне підприємство має постійно контролювати процес використання внутрішніх факторів, розробляючи та послідовно реалізуючи власну програму підвищення ефективності своєї діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх факторів [8].

Можна дати кількісну оцінку внутрішньовиробничих факторів з точки зору техніко-організаційного вдосконалення виробництва, тобто зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці, зниження

матеріаломісткості та економії матеріальних ресурсів, економії при зниженні собівартості продукції та збільшення прибутку і рентабельність, збільшення виробничих потужностей і продуктивності, економічний ефект від заходу, а також конкретні обсяги капітальних витрат і терміни проведення заходу.

Важливою передумовою створення цілісного та ефективного господарського механізму є адаптація підприємств до регульованих ринкових умов, подальша розробка комплексу теоретико-методологічних питань планування та обліку. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення напрямів дій та використання основних внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності роботи підрозділів.

## **1.2 Суть і особливості визначення ефективності підприємства.**

Одним з ключових способів підвищення результативності організацій є прийняття якісних управлінських рішень та впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами. Це передбачає пошук і впровадження інноваційних рішень, які забезпечують ефективне використання потенціалу організацій.

Для оцінки ефективності інтелектуального капіталу, внеску в дослідження та розробки, а також інновацій, потрібно використовувати критерії, які відрізняються від стратегій підприємств. Це вимагає вдосконалення системи оцінки ефективності.

Оцінка ефективності є основою для загальної оцінки бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємств і формування обґрунтованої поведінки. Економічна ефективність визначається як співвідношення між результатами, які були досягнуті, і витратами, що були зроблені, і вона відображає ступінь використання ресурсів. Оцінка ефективності може стосуватись загальної ефективності бізнесу в цілому, а також обґрунтування економічності інноваційних та інвестиційних заходів.

У процесі визначення ефективності також використовуються показники, які відображають, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства. Ці показники можуть включати загальні показники, такі як рентабельність виробництва і витрати на одиницю товарної продукції. Також враховуються показники ефективності використання праці, такі як темпи зростання продуктивності праці і трудомісткість одиниці продукції, показники ефективності використання основних фондів, такі як фондвіддача і рентабельність основних засобів, а також показники ефективності використання фінансових коштів, такі як оборотність обігових коштів.

Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства і в яких сферах можливе поліпшення. Вони дозволяють зробити об'єктивну оцінку ефективності діяльності і визначити шляхи покращення, спрямовані на збільшення продуктивності та оптимізацію використання ресурсів.

Для досягнення підвищеної ефективності використання ресурсів організації необхідно приймати управлінські рішення високої якості, впроваджувати сучасні методи управління інноваціями і активно шукати новаторські рішення. Оцінка ефективності інтелектуального капіталу, досліджень і розробок, а також інновацій, вимагає використання специфічних критеріїв, які відрізняються від звичайних стратегій підприємств, і вимагає постійного вдосконалення системи оцінки ефективності. Визначення ефективності є базовим елементом загальної оцінки бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємств і формування мотивованої поведінки. Оцінка ефективності ґрунтується на економічній ефективності, яка визначається співвідношенням між результатами досягнутими і витратами зробленими. Крім того, використовуються різноманітні показники ефективності використання ресурсів, які включають загальні показники, показники використання праці, основних засобів та фінансових ресурсів.

Показники рентабельності є важливими інструментами для оцінки ефективності діяльності підприємства. Вони використовуються для аналізу фінансової продуктивності підприємства та визначення його здатності до заробітку та отримання прибутку. Аналіз рентабельності підприємства може бути здійснений за допомогою декількох підходів:

1. Витратний підхід: Цей підхід використовує показники, які відображають співвідношення прибутку до витрат. Деякі з показників рентабельності, що використовуються в рамках витратного підходу, включають рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності та інші.

2. Прибутковий підхід: Цей підхід оцінює прибутковість продажу і використовує показники, які відображають співвідношення прибутку до обсягу продажу. Це можуть бути показники, такі як чиста рентабельність продажу та інші.

3. Ресурсний підхід: Цей підхід оцінює ефективність використання ресурсів підприємства. Він використовує показники, такі як рентабельність власного капіталу та рентабельність активів, для визначення того, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Для повної оцінки ефективності діяльності підприємства часто використовуються різні показники рентабельності, такі як рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність стратегічних інвестицій та рентабельність акцій. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, капітал та ресурси для отримання заробітку та прибутку.

Важливо зазначити, що показники рентабельності відображають поточний стан підприємства і можуть змінюватись з часом. Для отримання повної картини ефективності діяльності підприємства рекомендується використовувати не лише показники рентабельності, але й інші фінансові

показники, такі як ліквідність, платоспроможність, оборотність активів та інші.

Оцінка ефективності функціонування компанії повинна проводитися на підставі фінансових та нефінансових показників, що враховують усі аспекти її діяльності. В оцінці ефективності компанії все більше уваги приділяється не лише економічній та соціальній ефективності, але й інституціональній ефективності.

Оцінка ефективності діяльності підприємства заснована на принципах комплексного та системного підходів, що включають:

- поліпшення фінансових показників;
- управління на основі створення вартості підприємства;
- створення комплексних систем оцінки результатів у різних сферах діяльності;
- використання показників ефективності з інвестиційного аналізу, що ґрунтуються на оцінці грошових потоків, таких як чиста поточна вартість, індекс доходності, внутрішня норма доходності та інші.

Для ефективного управління підприємством важливо впровадити систему оцінки його вартості, яка буде гнучкою і відображатиме зміни вартості компанії. Основним критерієм успішного управління є ринкова вартість підприємства. Вартісний підхід є альтернативою до управління на основі абсолютних (наприклад, прибутку) та відносних (наприклад, рентабельності) показників. Показник ринкової вартості компанії є комплексною оцінкою її ефективності. Традиційні показники ефективності, такі як обсяг продажів, прибуток, собівартість, ліквідність та фінансова стійкість і оборотність активів, характеризують окремі аспекти економічної діяльності компанії, тоді як вартість є загальним показником. Традиційно для оцінки вартості бізнесу використовуються витратний, ринковий і доходний підходи. Методи оцінки вартості можуть ґрунтуватися на аналізі грошових

потоків, приведених вартостей, доданих вартості, а також на порівнянні доходів і активів з використанням приведених вартостей.

За цим підходом, головною метою підприємства є не просто отримання прибутку. Прибуток може бути згенерований по різних напрямках, але стратегічною метою є максимізування вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Управління на основі вартості спрямоване на створення майбутніх прибутків з метою збільшення ринкової вартості компанії. Оцінка ґрунтується на принципах корисності, заміщення, очікувань, найкращого та найбільш ефективного використання. Ці принципи становлять основу управління вартістю підприємства шляхом впливу на фактори, які визначають його вартість.

Шляхом аналізу показників, що впливають на зміну вартості підприємства, приймаються стратегічні та оперативні рішення. Концепція вартості дозволяє поліпшити фінансове становище підприємства та його репутацію, реалізувати інноваційні проекти, що сприяють зростанню ринкової вартості. Вона також допомагає визначити фактори, що впливають на вартість підприємства та їх вплив, розробити оптимальний план реструктуризації та моніторити зміни ринкової вартості компанії.

Створення комплексних систем для вимірювання результатів в різних напрямках діяльності підприємства може бути реалізовано різними способами. Оцінка може базуватися на системі збалансованих показників, панелі управління або карті збалансованих показників успіху (призма ефективності).

Система збалансованих показників визначається як стратегічний підхід до управління підприємством, що передбачає вимірювання та оцінку ключових показників, що охоплюють всі аспекти його діяльності. Ця концепція сприяє посиленню ролі стратегічного управління та реалізації стратегії шляхом постійного моніторингу та отримання зворотного зв'язку. Основна ідея полягає у створенні системи показників, яка включає фінансові



та нефінансові коефіцієнти, розташованих відповідно до стратегічних пріоритетів.

Стратегічний розвиток підприємства розглядається з п'яти різних напрямків: фінанси, клієнтські взаємини, внутрішні процеси, розвиток персоналу та інфраструктури, інновації. Система збалансованих показників складається з взаємопов'язаних параметрів досягнення стратегічних цілей підприємства. Після визначення стратегії та стратегічних завдань, встановлюються цілі для кожного напрямку, а також критерії оцінки та цільові значення показників (наприклад, оборотність, ліквідність, рентабельність, ресурсоємність, ресурсовіддача тощо). Причинно-наслідкові зв'язки між прийняттям рішень та фінансовими результатами спрямовують підприємство на досягнення короткострокових фінансових показників.

Основні переваги системи збалансованих показників включають комплексний підхід до оцінки, ієрархічну структуру цілей, умов, факторів, процесів та результатів, збалансованість показників, що враховуються, універсальність для різних організаційних структур управління, логічний вибір показників та використання отриманих результатів. Важливо зауважити, що ця концепція не передбачає існування єдиного показника ефективності, який враховував би всі аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, використання системи збалансованих показників або інших методик оцінки дозволяє підприємству оцінювати свою діяльність в різних напрямках. Це сприяє реалізації стратегічного управління та досягненню стратегічних цілей, забезпечує систематичний моніторинг та зворотний зв'язок. Головна перевага полягає в тому, що ці підходи орієнтовані на балансування фінансових та нефінансових показників, що враховують різні аспекти діяльності підприємства.

У відміню від цього підходу, панель управління не накладає обмежень на визначення цілей і показників управління, а дозволяє організації самостійно визначати їх. Цільові показники ефективності встановлюються на

основі стратегічного бачення, тоді як функціональні показники служать для досягнення цих цілей.

Карта збалансованих показників (Balanced Scorecard) використовується для визначення успіху організації та враховує різні аспекти ефективності. Вона поєднує задоволення потреб сторін, що взаємодіють з організацією, вклад цих сторін, стратегії, процеси та можливості.

Грошові потоки є фінансовим відображенням діяльності підприємства. Вони використовуються для оперативного і стратегічного управління. На оперативному рівні грошові потоки вирівнюються та синхронізуються, а на стратегічному рівні вони визначають рівень ефективності підприємства. Концепція грошових потоків включає ідентифікацію складу та тривалості грошового потоку, визначення впливаючих факторів, коефіцієнта дисконтування та оцінку ризику. Грошовий потік може бути спрощено розглянутий як сума чистого прибутку та амортизації. За допомогою грошових потоків розраховуються такі показники ефективності, як чиста поточна вартість, індекс доходності, внутрішня норма доходності та дисконтований термін окупності.

Для визначення потенціалу підвищення продуктивності та здатності конкурувати з іншими компаніями використовується аналіз рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є живою характеристикою, яка зазнає змін з плином часу. Серед основних факторів успішності підприємства можна виділити збільшення обсягів продажу, оптимізацію витрат, зростання прибутку та виручки на одиницю продукції. Оцінка конкурентоспроможності може бути проведена на поточному етапі або з урахуванням змін відповідних факторів. Основними показниками успішності діяльності підприємства є збільшення грошового потоку, мобілізація додаткових ресурсів для розвитку та збільшення чистого прибутку. Оцінка конкурентоспроможності залежить від аналізу динаміки показників і є більш об'єктивною.

Оцінка ефективності підприємства може проводитися за допомогою інтегрального коефіцієнту на основі фінансових та техніко-економічних показників, або шляхом аналізу прибутку, грошових потоків та вартості бізнесу. Один з підходів полягає у виборі необхідних показників та присвоєнні їм вагомості для розрахунку інтегрального коефіцієнту. Інший підхід полягає в оцінці конкретних економічних показників, а не лише коефіцієнтів. Оцінка ефективності повинна враховувати як вартісну оцінку, так і результати вимірювання досягнень у різних напрямках діяльності. Для загальної оцінки ефективності підприємства можуть використовуватись традиційні та нові показники, такі як чистий прибуток, рентабельність, тренд чистого прибутку, чиста поточна вартість, індекс прибутковості та інші.

Оцінка грошових потоків є універсальним інструментом для оцінки ефективності, а оцінка вартості більш комплексна. Оцінку підприємства можна здійснювати, оцінюючи ефективність в поточному періоді на основі фінансових показників, а також оцінюючи ефективність за весь життєвий цикл (розрахунковий період). Показники статичної оцінки включають чистий прибуток, рентабельність, приріст чистого прибутку та рентабельності. Показники динамічної оцінки включають тренд чистого прибутку, чисту поточну вартість, індекс прибутковості, приріст чистої поточної вартості та індексу доходності.

Узагальнюючи, оцінка ефективності підприємства має враховувати як фінансові, так і техніко-економічні показники. Для цього можна використовувати інтегральний коефіцієнт або аналізувати окремі економічні показники. Оцінка грошових потоків є важливим інструментом оцінки, а оцінка вартості дозволяє отримати більш комплексну оцінку ефективності. Варто проводити оцінку як в поточному періоді, так і за весь життєвий цикл підприємства, враховуючи статичні та динамічні показники.

### **1.3 Особливості показників ефективності логістичного терміналу на підприємстві**

Метою ефективної роботи логістичного терміналу є якісна та економічно ефективна обробка відправлень, з дотриманням встановлених графіків. Робота терміналу оцінюється за якісними та економічними показниками.

Рівень якості в терміналі визначається за такими показниками: відсоток пошкоджених відправлень, кількість втрачених відправлень, затримка виїзду міжміських автомобілів та випадки недостач. Ці показники впливають на якість доставки відправлень, що є важливим для оператора поштового зв'язку.

Оператор поштового зв'язку також оцінюється за швидкістю та точністю доставки зі збереженням цілісності відправлення. Логістичний термінал є ключовим елементом в логістичному ланцюзі та виконує важливу роль у розподілі відправлень за потоками та напрямками. Він безпосередньо впливає на якість доставки.

Швидкість доставки визначається як проміжок часу, протягом якого оператор поштового зв'язку зобов'язується доставити відправлення від пункту відправки до пункту отримання. Цей показник може бути вимірний математично і відображає потреби клієнта від оператора. Розвиток технологічних процесів, інфраструктури та інформаційних технологій компанії-оператора впливають на швидкість доставки відправлень, а також на швидкість обробки відправлень у термінальній мережі.

Показник швидкості обробки відправлень відображає виконання операцій з вантажем у визначені терміни. Всі відправлення, на обробку яких було витрачено більше встановленого терміну, вважаються дефектними.

Отже, основною метою логістичного терміналу є швидка та точна обробка відправлень з дотриманням встановлених графіків, з мінімізацією

пошкоджень, втрат, затримок та недостач. Це важливо для забезпечення якості та ефективності доставки відправлень у межах логістичного ланцюга.

Оцінка продуктивності обробки відправлень включає наступні недоліки:

1. Запізнення відправлення при виході з терміналу: це враховується з моменту реєстрації відправлення на складі до завантаження в автомобіль, враховуючи норми часу, необхідного для обробки відправлення на складі. Факт реєстрації відправлення на складі може бути підтверджений скануванням його штрих-коду на складі або прибуттям автомобіля з відправленнями до підрозділу.

2. Виїзд автомобіля з терміналу з запізненням через невиконання встановлених часових норм для завантаження вантажу на складі.

3. Порухення графіка переміщення відправлень між підрозділами, розташованими в одному приміщенні. Зазвичай, логістичний термінал містить в собі службу адресного обслуговування та відділення вантажу, яке безпосередньо обслуговує клієнтів.

4. Порухення правил сканування штрих-кодів відправлень: відправлення фізично залишило термінал і було завантажено в автомобіль, але не було відскановано, тому воно залишається на рахунку в підрозділі.

Облік ведеться відповідно до приблизної дати доставки.

Результат виконання показника швидкості обробки відправлень розраховується за формулою:  $V = \frac{QP}{Q} \times 1\,000\,000$ , ( Формула 1.1)

де  $V$  – показник швидкості обробки відправлень;

$QP$  – кількість зафіксованих порушень, шт;

$Q$  – оборот за звітний період, шт.

Ефективність виробничого персоналу можна визначити як відношення обсягу обробленого вантажу на терміналі/зміні/ділянці до кількості фактично відпрацьованих людино-годин виробничим персоналом, включаючи фахівців ділянки, водіїв електровізків та найманий персонал.

Розраховується за формулою:

$$P = Q / T, \text{ (Формула 1.2)}$$

Формула 1.2 розраховує продуктивність виробничого персоналу (P) шляхом помноження обороту за звітний період (Q) на фактично відпрацьовані години (T). Продуктивність вимірюється у штук або одиницях на годину.

Рівень виконання показника, який визначає, наскільки показник був досягнутий, розраховується за формулою 1.2 шляхом визначення співвідношення фактичного значення до цільового значення. Якщо рівень виконання дорівнює або перевищує 100%, це означає, що показник був досягнутий.

Собівартість обробки відправлень (E) визначається за формулою 1.3 як відношення суми виробничої собівартості до суми всіх оброблених відправлень. Загальна сума витрат терміналу (C) обчислюється в штуках, а оборот за звітний період (Q) вимірюється у штук.

$$E = C / Q, \text{ (Формула 1.3)}$$

Показник логістики (L) обчислюється як відношення суми дефектів по критеріях вивантаження відправлень на терміналі до 2 годин і обробки відправлень на терміналі до 4 годин до загальної кількості відправлень. Формула 1.4 використовується для розрахунку виконання показника за період, враховуючи кількість зафіксованих порушень (QP), таких як дефекти вивантаження і обробки, вимірюваних о 08:00, 12:00 і 15:00 годинах. Загальний оборот за звітний період (Q) також використовується у формулі. Результат виражається у відсотках, де значення 100% вказує на досягнення показника.

$$L = 1 - \frac{QP}{Q} \times 100\%, \text{ (Формула 1.4)}$$

Контроль якості обробки відправлень включає класифікацію різних проблем, які можуть виникнути під час обробки. Ось кілька категорій проблем з відправленнями:

1. Пошкоджені відправлення: Це випадки, коли відправлення отримали механічні пошкодження (наприклад, биті предмети). Індикатором таких проблем є кількість пошкоджених відправлень, що сталися через неправильну маніпуляцію з відправленнями працівниками протягом певного періоду часу.

2. Зниклі відправлення: Це випадки, коли відправлення стають недоступними або не можуть бути знайденими через маніпуляції працівників. Індикатором таких проблем є кількість зниклих відправлень через неправильну обробку протягом певного періоду часу. Це важливий ключовий показник ефективності (КРІ) для керівника терміналу.

3. Недостачі: Це випадки, коли відправлення не надходять у повному обсязі до призначених отримувачів на дату доставки. Показником недостач є кількість відправлень, які не надійшли в повному обсязі до отримувачів у підрозділі.

4. Відправлення не на своєму місці: Це випадки, коли відправлення, що перебувають у процесі обробки, помилково переміщуються в зони накопичення, які не відповідають їх напрямку. Помилки зазвичай виправляються під час обробки. Якщо помилки не виправлені, відправлення можуть потрапити до категорії "Недостачі".

5. Проблеми з маркуванням: Це різні типи проблем, пов'язаних з етикетуванням відправлення. Деякі з них включають: подвійне маркування (коли на відправленні є більше одного штрих-коду), пошкоджений або нечитабельний штрих-код, невідповідність інформації на маркуванні та в базі даних, незчитуваний штрих-код, неправильно прикріплений штрих-код, відправлення без маркування або неможливість ідентифікації таких відправлень. У таких випадках зазвичай залучають фахівців для розпізнавання та пошуку відправлень.

Ці проблеми з контролем якості обробки відправлень допомагають виявляти і вирішувати проблеми, що виникають під час процесу обробки, для забезпечення якісної доставки відправлень.



## **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Група Нова пошта надає клієнтам — як бізнесу, так і приватним особам — повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay, Nova Global, Nova Post Moldova, Nova Post Polska, Nova Post Lietuva, а також авіакомпанія Supernova Airlines.

Нова пошта є провідною компанією у сфері експрес-доставки, яка була заснована в 2001 році. Основною метою компанії є забезпечення швидкої та зручної доставки для кожного клієнта незалежно від місця призначення - будь то відділення, поштомот або пряма адреса. Нова пошта надає широкий спектр логістичних та дистрибуційних послуг, що включають доставку документів, малих посилок та великих вантажів.

Одним з головних переваг Нової пошти є широка доступність для клієнтів в Україні. Компанія має розгалужену мережу, що складається з 9300 відділень по всій країні та 14000 поштомотів. Навіть у складний період, пов'язаний з війною, у 2022 році Нова пошта здійснила доставку 315 мільйонів посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року був встановлений новий рекорд, коли компанія доставила 1,9 мільйона відправлень за одну добу.

Завдяки послугам Нової пошти тисячі підприємців мають можливість створювати та розвивати свій бізнес як в межах України, так і за її межами. Компанія надає надійні та швидкі послуги доставки, що сприяють росту та розширенню бізнесу своїх клієнтів.

NovaPay — небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу. У 2021 році NovaPay першою серед приватних небанківських фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Компанія має

сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. Це підтверджує, що банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему NovaPay. За даними НБУ, NovaPay є лідером серед систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами.

Nova Global пропонує логістичні рішення у сфері глобальної доставки, щоб допомагати українцям та бізнесу доставляти товари по всьому світу.

Один з найпопулярніших її продуктів — сервіс NP Shopping. Він дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари в інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, поштомат Нової пошти або на свою адресу.

У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу. Перші рейси літаками АН-26 за маршрутами Рига-Жешув та Рига-Кишинів заплановані на травень 2023 року.

Nova Post Moldova — лідер ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. Компанія має 19 власних відділень та встановила 200 поштоматів. У 2022 році Nova Poshta Moldova доставила 600 тис. посилок і вантажів, це на 40% більше, ніж минулого року.

У жовтні 2022 року Нова пошта розширила свою присутність на ринку, запустивши новий бренд Nova Post Polska в Польщі. За перші 6 місяців роботи в Польщі, компанія успішно відкрила 30 відділень у 18 містах країни. Крім того, було встановлено два сортувальні термінали, один у Варшаві та інший поблизу Жешува, в місті Глогув Малопольський.

У березні 2023 року Нова пошта розширила свою географію діяльності, вийшовши на ринок Литви з новим брендом Nova Post Lietuva. Перше відділення компанії було відкрито у столиці Литви, Вільнюсі.

30 червня 2023 року Нова пошта планує відкрити своє перше відділення в німецькій столиці, Берліні. Цей крок дозволить компанії розширити свою присутність в Німеччині та надати свої послуги у великому і важливому місті. Згідно з планами українського перевізника, після столиці Німеччини нові відділення Нової Пошти в країні відкриються в Мюнхені, Кельні, Гармбурзі та інших містах.

Для того, щоб клієнти на закордонних ринках могли користуватись зручними та швидкими сервісами Нової пошти так само як і в Україні, вони розробили програмне забезпечення для цифрового управління логістичним бізнесом за кордоном. Це система Shipment, мультиплатформенне рішення для кожного сегмента бізнесу — відділення, терміналу, адресної доставки, офісу підтримки. Shipment є багатомовним і буде працювати у будь-якій країні, куди зайде Нова пошта. На її базі працюють також мобільний додаток та бізнес-кабінет, які вже доступні для клієнтів у Польщі.

Щоб надавати клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах постійного зростання обсягів відправлень, Нова пошта активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру. Вона вже має 110 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі країни, у яких продовжує автоматизувати процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів знаходяться у Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Ці термінали здатні обробляти від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину.

Група Нова пошта, за даними ДФС, входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2022 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів — на 700 млн більше, ніж у довоєнному 2021 році. Окрім того, Нова пошта — один із найбільших в Україні роботодавців, який працевлаштував 32 000 осіб.

Крім своїх логістичних послуг, Нова пошта є активним соціально відповідальним учасником українського суспільства. Компанія постійно

здійснює ряд соціальних та екологічних проєктів, спрямованих на допомогу українцям.

У 2014 році була започаткована ініціатива під назвою "Гуманітарна пошта". Ця ініціатива дозволяє благодійним фондам та волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажі за рахунок Нової пошти. До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, "Гуманітарна пошта" вже успішно доставила майже 20 тисяч тонн гуманітарних вантажів. Після 24 лютого 2022 року, цей проєкт став окремим напрямом діяльності Нової пошти з гуманітарної допомоги. Протягом 2022 року, обсяг допомоги, доставленої за рахунок Нової пошти, становив 22 073 тонни - це приблизно вага 77 літаків "Мрія".

Загалом, протягом 8 років програми, Нова пошта забезпечила логістичну підтримку та доставку для 1150 благодійних фондів та організацій, допомагаючи реалізовувати їхні благородні цілі та проєкти.

Таким чином, Нова пошта виступає активним учасником соціальної діяльності, надаючи не лише логістичні послуги, але й сприяючи розвитку благодійних проєктів та допомозі українському суспільству.

У найскрутніші моменти компанія надає підтримку тим, хто її найбільше потребує. Під час пандемії COVID-19 протягом 2 років Нова пошта закупувала та передавала українським лікарням кисневе та інше медичне обладнання, забезпечували лікарів засобами захисту. Вони інвестували майже 60 млн грн та допомогли більш як півсотні лікарень по всій Україні.

Також компанія активно впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах, підтримує бігову культуру в Україні та проводить марафони й півмарафони в українських містах.

Місія компанії — легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда Нової пошти впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти й найкращий світовий досвід.

## 2.2 Конкурентна оцінка діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сфера зв'язку відіграє значну роль у забезпеченні ефективної роботи різних секторів суспільства, включаючи економіку та соціальну сферу. Важливість послуг зв'язку проявляється в їхньому впливі на забезпечення комунікації, передачу інформації та надання різноманітних комерційних послуг.

Сфера зв'язку пропонує широкий спектр послуг, таких як поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. Завдяки поширенню онлайн-торгівлі та Інтернету, потенційні покупці мають можливість вибирати та дізнаватися про новітні продукти, які можуть бути недоступні в їхньому регіоні. Тому виникає потреба надавати послуги зв'язку, що відповідають оптимальним критеріям, таким як швидкість, зручність та доступність.

Це призводить до зростання кількості поштових операторів на ринку України, проте основними серед них залишаються ВАТ "Укрпошта", ТОВ "Нова пошта" та ТОВ "ТД "Міст Експрес". Оцінюючи конкурентоспроможність послуг поштового зв'язку відповідних операторів, основні критерії включають кількість відділень, час доставки, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для клієнтів.

Таким чином, сфера зв'язку виявляється надзвичайно важливою для розвитку суспільства, а послуги зв'язку забезпечують необхідну комунікацію та надають різноманітні корисні послуги для задоволення потреб споживачів.

Оцінка представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

### Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»»
Кількість відділень та поштоматів	23300	11000	3350
Термін доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+

Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: Сформовано на основі [12;13;14]

Очевидно, що ТОВ "Нова пошта" має найбільшу кількість відділень та поштоматів, і її головною перевагою перед АТ "Укрпошта" є значно вища швидкість доставки, яка переважає втричі. ТОВ "ТД "Міст Експрес" має лише 3350 відділень, але він конкурує з АТ "Укрпошта" за швидкістю доставки. У всіх трьох поштових операторів є мобільні додатки, програми лояльності, міжнародна доставка та оптова доставка, але ТОВ "Нова пошта" виконує їх у найбільш ефективний спосіб. Саме тому ТОВ "Нова пошта" має найбільшу конкурентну перевагу і вважається лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень та терміналів. Для докладнішого вивчення конкурентних переваг поштових операторів слід визначити їх сильні сторони. Виявлення слабких місць допоможе компанії побачити, де їй потрібно покращитися. Ми проведемо SWOT-аналіз основних компаній, щоб визначити їх сильні та слабкі сторони. SWOT-аналіз ТОВ "Нова пошта" наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока впізнаваність бренду.</li> <li>2. Стабільне фінансове становище.</li> <li>3. Кваліфікований персонал.</li> <li>4. Програма заохочень та мотивації для співробітників.</li> <li>5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних.</li> <li>6. Зручний та доступний інтерфейс.</li> <li>7. Швидкий час виконання послуги.</li> <li>8. Налагоджені партнерські відносини.</li> <li>9. Поява інновацій (термінал КІТ2).</li> <li>10. Фулфілмент.</li> <li>11. Відділення в країнах Європи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі ціни на послуги.</li> <li>2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу.</li> <li>3. Відсутня прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток Інтернет-тогівлі.</li> <li>2. Поява нових партнерів.</li> <li>3. Вихід конкурентів з ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цінова конкуренція.</li> <li>2. Ріст частки конкурентів на ринку.</li> <li>3. Конкуренти на міжнародному ринку.</li> <li>4. Зростання цін на технології.</li> </ol>

Джерело: сформовано на основі: [12]

Як бачимо, такі сильні сторони, як висока впізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, кваліфікований персонал та інноваційність,

віднесені до внутрішнього середовища. Проте високі ціни на послуги та низький рівень кваліфікації працівників сфери послуг становлять загрозу для внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище допомагає створювати можливості, такі як створення нових партнерів і розвиток онлайн-комерції.

ВAT «Укрпошта» є одним із провідних операторів поштового зв'язку. SWOT-аналіз компанії представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз компанії AT «Укрпошта»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока впізнаваність бренду.</li> <li>2. Великий досвід роботи на вітчизняному ринку.</li> <li>3. Стабільне фінансове становище.</li> <li>4. Низька плинність кадрів.</li> <li>5. Наявність флателії.</li> <li>6. Велика частка на ринку фінансових послуг (виплата та доставка пенсій).</li> <li>7. Широка клієнтська база.</li> <li>8. Тенденція до розширення (поштомати).</li> <li>9. Доставка за часовими інтервалами.</li> <li>10. Низькі ціни.</li> <li>11. Низька собівартість послуги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгі терміни виконання послуги.</li> <li>2. Практично відсутня маркетингова діяльність.</li> <li>3. Відсутність сучасного технічного забезпечення на відділеннях.</li> <li>4. Низька кваліфікація персоналу.</li> <li>5. Відсутні програма заохочень та мотивації для співробітників.</li> <li>6. Застаріле обладнання, транспорт.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання клієнтської бази для маркетингової діяльності.</li> <li>2. Вихід на нові сегменти ринку.</li> <li>3. Лідери на ринку фінансових послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення частки на ринку, або вихід з нього, через відсутність інновацій.</li> <li>2. Використання застарілого обладнання.</li> <li>3. Витіснення з ринку конкурентами.</li> </ol>

*Джерело: сформовано на основі: [13]*

Внутрішнє середовище включає великий досвід роботи на вітчизняному ринку, стабільне фінансове становище, низьку плинність кадрів, наявність флателії, велику вагу на ринку фінансових послуг, широку клієнтську базу, розподіл за часовими інтервалами, низькі та низькі ціни на послуги. . . Одним із найслабших місць є тривалість послуги та відсутність сучасного технічного забезпечення, особливо обладнання та транспорту. З точки зору зовнішнього середовища існують можливості для маркетингової діяльності, наприклад, залучення клієнтської бази та захоплення нових сегментів ринку. Однак існують загрози, головна з яких – вихід через зменшення частки ринку або відсутність інновацій.

У 2008 році на ринку поштових операторів з'явилося ТОВ ТД «Міст Експрес». Враховуючи низку переваг серед конкурентів, доцільно провести SWOT-аналіз компанії. Результати представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз компанії ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Охоплення міжнародного ринку. 2. Партнерські відносини. 3. Доступні ціни на послуги. 4. Швидка доставка. 5. Добре фінансове становище. 6. Кваліфікований персонал. 7. Електронна система документообігу та передачі даних. 8. Доставка за часовими інтервалами.	1. Відсутність рекламної кампанії в Інтернеті. 2. Мала кількість відділень. 3. Відсутні прив'язаність до бренду. 4. Нестача персоналу.
Можливості	Загрози
1. Лідер по співпраці з міжнародними ринками. 2. Розвиток Інтернет-торгівлі.	1. Поява, або ж об'єднання конкурентів. 2. Посилення вимог з боку держави щодо співпраці з міжнародними ринками. 3. Відсутність інновацій.

*Джерело: сформовано на основі: [14]*

За результатами аналізу були виділені сильні сторони ТОВ «ТД «Міст Експрес»: охоплення міжнародного ринку, партнерські відносини, прийнятні ціни на послуги, швидка доставка, система електронного документообігу. Слабкими сторонами є відсутність рекламної кампанії, мало відділень і нестача персоналу. Зовнішнє середовище заохочує співпрацю з міжнародними ринками, що призводить до розвитку онлайн-комерції.

### **2.3. Характеристика діючої системи управління персоналом підприємства**

У 2020 році загальна кількість працівників ТОВ "Нова пошта" перевищувала 30 000 осіб. Найбільша кількість співробітників займається роботою в відділеннях та терміналах, тоді як кількість працівників офісного персоналу є найменшою (див. рис.2.1). Для працівників, які працюють у відділеннях та терміналах, важливою є соціальний захист та стабільність.



Крім того, такий персонал відрізняється швидкою плинністю, і завжди є потреба у нових працівниках, тому постійно відкриті вакансії.

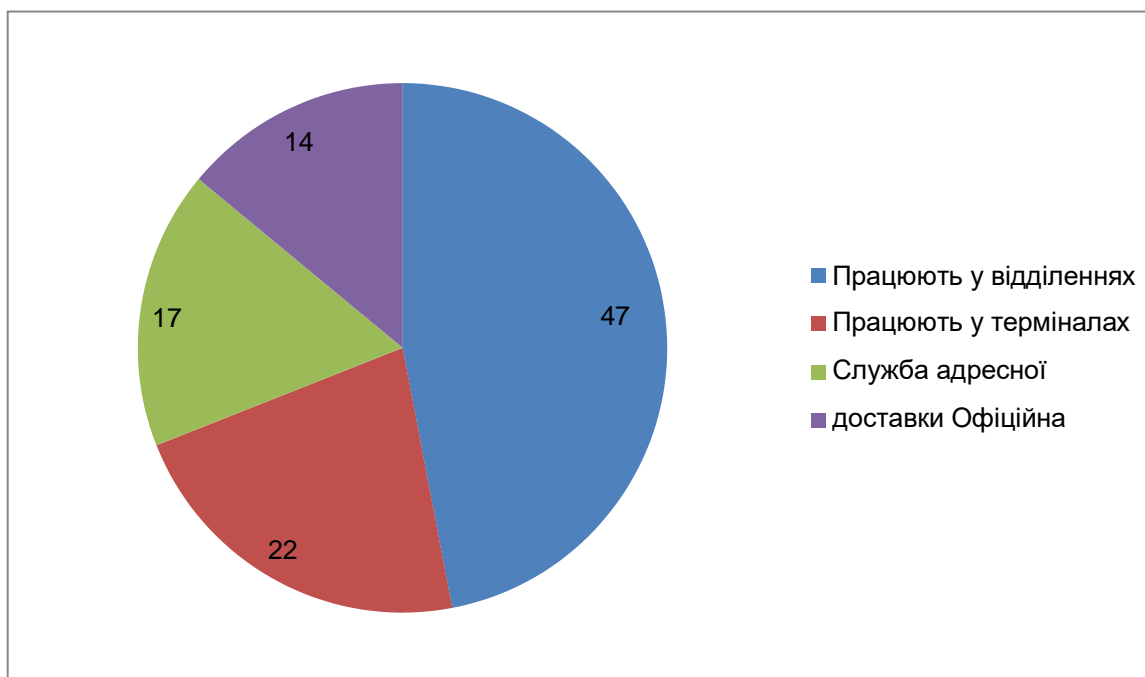


Рис. 2.1 Розподіл працівників ТОВ “Нова Пошта”

Співвідношення статей працівників на підприємстві складає 68% чоловіків і 32% жінок (рис.2.1). Це пояснюється тим, що в деяких відділеннях та терміналах вимагається фізично-важка праця, що більше підходить для чоловіків. Розподіл працівників за віком показаний на рис. 2.2.

Система управління підприємством базується на його організаційній структурі, яка визначає склад, особливості підпорядкування та взаємодії між структурними елементами. Вона також вказує на потребу в управлінському персоналі та його розподіл між підрозділами [10]. Основним органом управління є рада директорів, яка має важливу роль у прийнятті стратегічних рішень для розвитку компанії. Вона визначає напрямки, спрямовані на збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану підприємства. Рада директорів активно працює над стратегічними планами, що сприяють подальшому зростанню та успіху компанії.

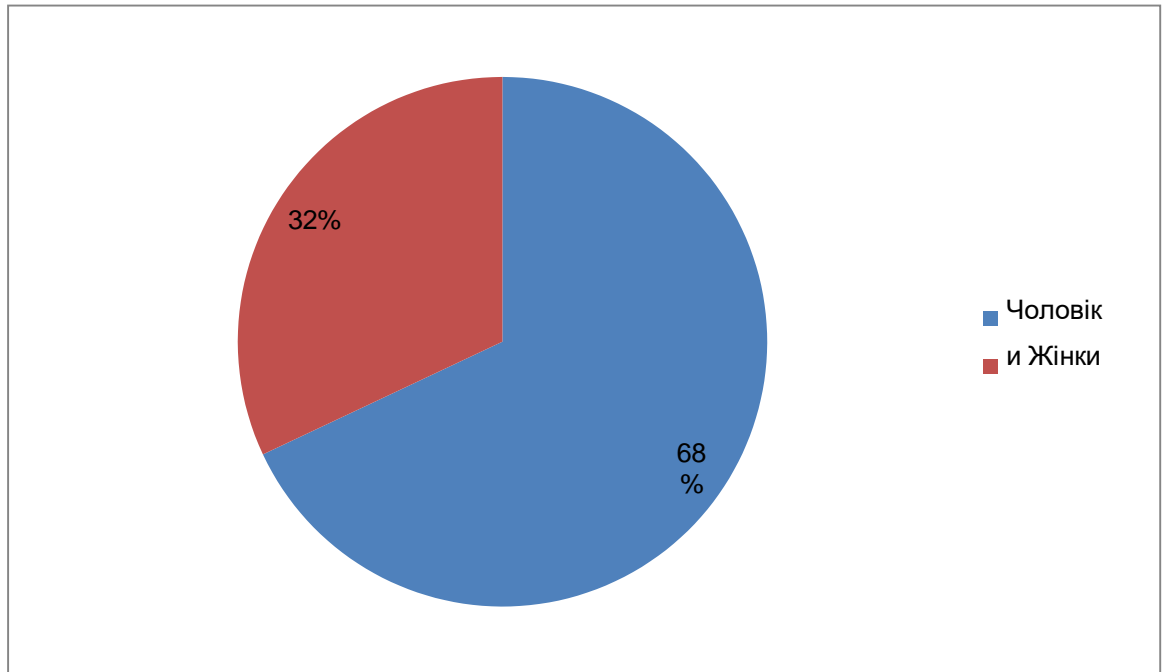


Рис. 2.2 Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих у ТОВ "Нова Пошта"

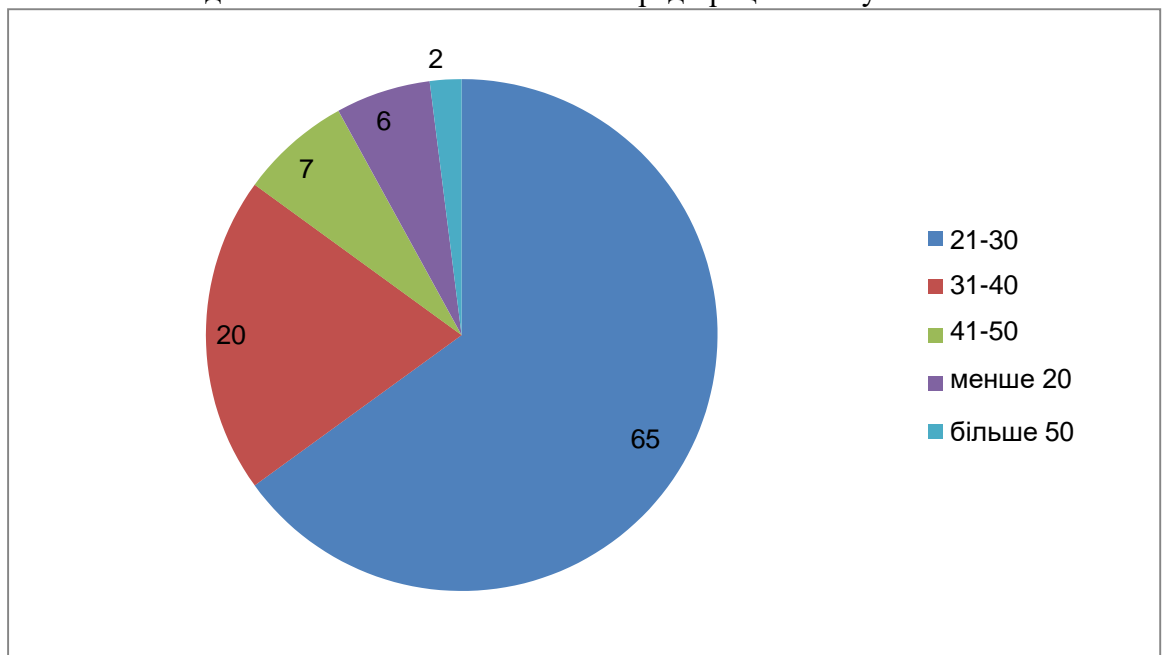


Рис. 2.3 Розподіл працівників ТОВ "Нова Пошта" за віком.

Система управління персоналом на підприємстві ефективно забезпечується через департамент роботи з персоналом, який відповідає за цю функцію. Цей департамент має розгалужену структуру, яка складається з двох великих відділів, що виконують різні завдання.

Перший відділ - відділ кадрового адміністрування - займається наступними завданнями:

- Ведення кадрового обліку.
- Організація охорони праці для працівників підприємства.
- Підготовка звітності та необхідних довідок про переведення кадрів.
- Розробка та виготовлення форм та бланків для цих цілей.
- Реєстрація та облік вхідних документів, пов'язаних з особовим складом.
- Контроль виконання наказів та розпоряджень, що стосуються кадрів.
- Організація документообігу для швидкого та чіткого проходження документів та доручень керівництва.
- Складання та ведення номенклатурних справ з кадрового діловодства.
- Підготовка документів з кадрів для передачі в архів.
- Механізація, автоматизація та комп'ютерна обробка даних про особовий склад.

Другий відділ - відділ роботи з персоналом - відповідає за такі завдання:

- Пошук, підбір та адаптацію нових працівників на робочих місцях.
- Організацію розвитку та навчання персоналу.
- Обчислення заробітної плати, пільг та компенсацій.
- Забезпечення ефективного навчання та підготовки персоналу.
- Виконання завдань, пов'язаних з оцінкою працівників та кар'єрним розвитком.
- Розв'язання питань, пов'язаних з соціальними виплатами та компенсаціями.

Кожен відділ виконує свої завдання, що вимагають адміністративної та розрахункової роботи. Це включає ведення обліку, підготовку документів, контроль за виконанням наказів, розпоряджень та інші аспекти кадрової

роботи. Для підвищення ефективності та швидкості роботи відділу, а також для уникнення помилок, необхідно впроваджувати автоматизацію процесів кадрового адміністрування.

Охорона праці працівників у ТОВ "Нова Пошта" займає важливе місце в системі управління компанією. Компанія активно працює над організацією та координацією заходів з охорони праці на всіх рівнях своєї діяльності. Вона постійно контролює дотримання законодавчих та нормативних вимог з охорони праці та регулярно удосконалює профілактичну роботу для попередження виробничого травматизму та захворювань, пов'язаних з роботою.[23]

У 2019 році компанією була затверджена Політика в області охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки. Ця політика відображає зобов'язання компанії щодо забезпечення безпеки виробничого процесу і визнає її відповідальність за цю сферу.

ТОВ "Нова Пошта" отримала два сертифікати у галузі охорони праці та безпеки. У вересні 2019 року компанія пройшла сертифікацію за стандартом OHSAS 18001:2007, що стосується системи управління охороною праці. У березні 2020 року був отриманий сертифікат ISO 45001:2018, що підтверджує впровадження системи управління безпекою та охороною здоров'я. Ці сертифікати були отримані за успішне впровадження системи управління охороною праці в автомобільних перевезеннях та навантажувально-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах в Києві (KIT) та Хмельницькому (XIT).

Отримання цих сертифікатів дає ТОВ "Нова Пошта" можливість співпрацювати з європейськими бізнес-партнерами. Компанія планує продовжувати роботу в цьому напрямку та поширити дію сертифікатів на всі свої підрозділи.

Пошук та підбір персоналу, а також їх адаптація на робочих місцях, є важливим процесом у системі управління персоналом. Оскільки більшість

працівників ТОВ "Нова Пошта" працюють у відділеннях та терміналах, де висока плинність кадрів, компанія активно використовує різні джерела для пошуку кандидатів, включаючи спеціалізовані сайти, засоби масової інформації, рекламу на власних відділеннях, власний веб-сайт та співпрацю з кадровими агентствами для пошуку топ-менеджерів.

Процес підбору персоналу у компанії "Нова Пошта" може бути описаний наступним чином:

1. Починається з подання заявки на пошук фахівця від керівника, який вказує всі необхідні критерії та умови праці, такі як робоче місце, обов'язки, взаємодія з колегами та компенсаційний пакет. Ці дані передаються до відділу роботи з персоналом.

2. Фахівець з персоналу аналізує заявку та будує профіль потрібного працівника. Він розглядає різні джерела для пошуку кандидатів, такі як спеціалізовані сайти та публікація вакансій.

3. Проводиться первинний відбір резюме кандидатів та співбесіди з фахівцем з персоналу. Після цього можуть бути проведені фінальні співбесіди з потенційним керівником.

4. Після вибору підходящого кандидата оформлюється пропозиція роботи (джоб-офер), і кандидат вступає на роботу в компанію.

Адаптація нового працівника є невід'ємною частиною процесу підбору. Це включає наступні кроки:

– У перший день новому працівникові проводять необхідні інструктажі, такі як правила внутрішнього трудового розпорядку, охорона праці та робота з технічним обладнанням (за потреби).

– Протягом 2-3 днів безпосередній керівник спільно з фахівцем з персоналу та адаптації розробляє план адаптації, в якому описуються необхідні знання та навички, які новий працівник має засвоїти.

– Після завершення терміну адаптації проводиться зустріч нового працівника з керівником, фахівцем з персоналу та адаптації для оцінки

роботи працівника відповідно до складеного плану. На цьому етапі обговорюються зауваження, пропозиції та приймається рішення про подальшу роботу.

Під час практики виявлено наступні проблеми в процесі підбору та адаптації:

- Низька професійна якість кандидатів, що подаються.
- Близько 50% кандидатів, які проходять масовий відбір, не з'являються на співбесіди.
- При розгляді вакансій середнього та високого рівня частіше віддають перевагу зовнішнім кандидатам.

Розвиток та навчання персоналу включають такі процеси:

- Розробка та затвердження плану розвитку та навчання персоналу на річний період.
- Організація навчання нових працівників протягом періоду їх адаптації з контролем проходження.
- Організація спеціалізованих проектів для навчання персоналу.
- Проведення періодичного навчання та атестації персоналу в галузі клієнтського сервісу для працівників відділень та терміналів.
- Навчання персоналу згідно затвердженого плану на запити керівників та інших працівників офісу.
- Розробка плану навчання для працівників, які входять до кадрового резерву.
- Для розвитку особистих якостей навчання топ-менеджменту компанії

Під час проведення практики були виявлені деякі проблеми, пов'язані з розвитком та навчанням персоналу в організації:

Приблизно половина співробітників відділень та терміналів ставиться до процесу навчання як до формальності, яка не є обов'язковою. Це

призводить до низького рівня засвоєння матеріалу та його недостатнього використання на практиці.

Відсутність чіткої та зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву на ключові посади.

Одними словами, можна сказати, що знайдені проблеми включають недостатню мотивацію персоналу щодо навчання та нестабільність кар'єрного розвитку, що потребує вдосконалення системи навчання та управління персоналом.

Нарахування заробітної плати, пільг та компенсацій на ТОВ "Нова Пошта" відбувається відповідно до законодавства України та встановлених термінів. Цей процес має автоматизовану систему і взаємодіє з іншими підрозділами компанії. Хоча вимагає уваги та може спричиняти перевантаження у працівників, загалом він працює ефективно та не потребує значних удосконалень.

#### 2.4. Ефективність управління персоналом у ТОВ “Нова Пошта”

Давайте проаналізуємо ефективність управління персоналом, зосереджуючись на ключовому показнику - продуктивності праці (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5

##### Оцінка продуктивності праці ТОВ “Нова Пошта” за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019р.	2020р.	Абсолютні відхилення, 2018/2020 рр., +/-	Відносні відхилення, 2018/2020 рр., %
Середньоспискова чисельність персоналу, чол	27632	29975	30870	+3238	111,7
Відпрацьовано одним	215	214	214	-1	-0,46

працівником за рік, днів					
Середня тривалість робочого дня, год	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,50	362,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис.грн.	1,67	1,69	2,99	+1,32	179,0
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис.грн.	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

Аналізуючи дані, представлені у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається позитивна тенденція до зростання продуктивності праці. Це підтверджується значним збільшенням середньорічної виручки на одного працівника на 79,7%, середньоденної виручки на 79,0% та середньогодинної виручки на 80,9%. Ці показники свідчать про ефективність управління персоналом, оскільки вони свідчать про підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Оцінка роботи відділу кадрового адміністрування може бути зроблена на підставі відсутності штрафів або зауважень щодо ведення кадрової звітності. Під час проведеного аналізу не було виявлено таких штрафів або зауважень, що свідчить про високу якість виконання цієї функції. Однак, для подальшого вдосконалення роботи відділу, можна розглянути можливість



введення додаткових перерв чи відгулів після закриття звітнього періоду, коли робота працівників цього відділу стає особливо напруженою та інтенсивною.

Щодо відділу охорони праці, його робота може послужити прикладом для багатьох українських компаній, оскільки він дотримується Політики про охорону праці та має сертифікацію. Це свідчить про високу якість роботи та дотримання норм безпеки та охорони праці.

Однак, варто звернути більшу увагу на відділ по роботі з персоналом та оцінити його роботу більш докладно. Наприклад, ефективність роботи підвідділу з пошуку, підбору та адаптації персоналу можна оцінити шляхом аналізу показників плинності персоналу. Цей показник розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням до середньооблікової чисельності працівників. З таблиці 2.6 видно, що найвищий рівень плинності спостерігається у робочого та обслуговуючого персоналу. Це може бути пояснено тим, що середній віковий склад цього персоналу становить 18-27 років, і для такого віку характерна часта зміна роботи. Також враховується, що деякі з цих працівників займаються фізичною працею або працюють поза приміщенням з довгими робочими змінами, що може спонукати їх шукати інші місця роботи.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство продемонструвало позитивні результати щодо продуктивності праці та ефективності роботи деяких відділів, але варто зосередитися на оцінці та поліпшенні роботи відділу з персоналом.

Таблиця 2.6

**Показники плинності персоналу ТОВ “Нова Пошта” 2018-2020 рр.**

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур’єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20

Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Проаналізуємо показники укомплектованості персоналу ТОВ "Нова Пошта" протягом періоду з 2018 по 2020 роки. Для цього будемо використовувати співвідношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової чисельності, як вказано в таблиці 2.6.

За допомогою порівняння показників таблиці 2.7 можна зробити наступні висновки щодо роботи підвідділу пошуку, підбору та адаптації персоналу. Загальна укомплектованість персоналу показує задовільний рівень і має тенденцію до збільшення (з 2018 року до 2020 року). Це може свідчити про ефективну роботу у відділі пошуку та підбору нових працівників. Однак, варто врахувати високу плинність персоналу у робочого та обслуговуючого персоналу, як зазначено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.7

**Укомплектованість персоналу ТОВ "Нова Пошта", 2018-2020 рр.**

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, % 2018	Показник укомплектованості персоналу, % 2019	Показник укомплектованості персоналу, % 2020
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	88,5	87,0
Офісний персонал	84,9	91,2	92,2
Керівники середньої ланки	90,2	95,8	95,6
Керівники вищої ланки (топ менеджмент)	98,1	98,3	98,4

Для поліпшення ефективності роботи підвідділу та зменшення показників плинності персоналу можна розглянути наступні додаткові заходи:

1. Впровадження автоматизованих інструментів для першого етапу відбору персоналу: Застосування спеціалізованих програм або платформ для автоматизації hr-процесів допоможе впорядкувати та швидко аналізувати інформацію про кандидатів за певними критеріями. Це спростить та прискорить процес відбору й підбору потенційних співробітників.

2. Програма "Порадь друга": Залучення працівників до рекомендаційних програм може збільшити потік кандидатів. Працівники рекомендують своїх знайомих або друзів на вакансії, що може призвести до привернення більш відповідальних та якісних кандидатів. Застосування програми заохочень для працівників, які рекомендують успішних кандидатів, також може підштовхнути до активної участі в цьому процесі.

3. Соціальний захист та стабільність: Для категорій персоналу, які потребують гарантій соціального захисту та стабільності, можна впровадити програми медичного страхування. Такі програми вже почали проводитися на підприємстві з 2018 року, і значна частка персоналу вже отримала довідки про страхування. Це може створити більш комфортні умови для роботи та зберегти персонал.

Ці заходи сприятимуть покращенню ефективності роботи підвідділу та зменшенню плинності персоналу, сприяючи відбору кращих кандидатів та покращенню умов роботи для працівників.

Під час практики в підрозділі навчання та розвитку персоналу було виявлено наступні проблеми, які потребують оцінки:

1. Низька мотивація працівників до навчання: Велика частина працівників з робочих та обслуговуючих посад вважають внутрішнє навчання непримусовим та неефективним для своєї роботи. Це призводить до низької участі внутрішніх тренінгів, особливо коли вони вимагають

відпускати свій особистий час. Однак, деякі працівники виявляють бажання навчатися та проходити атестацію, якщо це враховується як робочий час.

Для стимулювання персоналу до саморозвитку та поліпшення ефективності їх роботи рекомендується:

- Залучити безпосередніх керівників до навчання, щоб вони демонстрували ефективність та необхідність цього процесу на своєму прикладі.
- Залучити внутрішніх тренерів до навчання, дозволити їм поділитися своїм досвідом та створити нові проекти, враховуючи потреби підприємства.
- Створити Анкету навчання для кожного працівника, доступну йому, його керівнику та фахівцю з навчання та розвитку. Результати тренінгів/атестації мають бути внесені до цієї анкети, щоб впливати на розмір премій або включати їх до показників KPI працівника.

2. Відсутність чіткої системи кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву: Більшість працівників (72%) не бачать можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії або не знають, які шляхи розвитку доступні для них.

Для подолання цієї проблеми та підвищення мотивації працівників до росту всередині компанії можна вжити наступні заходи:

- Регулярно проводити зустрічі з безпосередніми керівниками, що спрямовані на огляд досягнень працівників та планування їх подальшого розвитку. На цих зустрічах розглядаються нагальні питання, що виникають у процесі роботи, а також планується розвиток працівника, враховуючи його побажання та амбіції. Записи про ці зустрічі повинні бути внесені до особових справ працівників.
- Результати зустрічей мають бути основою для створення плану навчання та розвитку всього персоналу і узгодження бюджету з вищим керівництвом.

- Вакансії, що виникають в компанії, повинні бути спочатку публіковані на внутрішньому порталі підприємства і доведені до відома керівників, щоб кожен працівник мав доступ до них і міг надіслати своє резюме. Внутрішні кандидати мають бути розглянуті на рівних зовнішніми кандидатами умовах.

- Кар'єрні успіхи працівників всередині компанії повинні бути документовані і поширені як історії успіху.

За результатами щорічного опитування задоволеності працівників в ТОВ "Нова Пошта", (Додаток А) видно, що загальний рівень задоволеності працівників поступово зростає. Основні аспекти роботи, на які працівники приділяють найбільшу увагу, включають заробітну плату та систему оплати праці (яка показала покращення на 18% протягом останніх двох років), умови праці (покращення на 8%) та можливості кар'єрного росту (залишається на низькому рівні).

Запропоновані раніше заходи спрямовані на поліпшення загальної задоволеності працівників і відповідно покращення ефективності системи управління персоналом та підприємства в цілому. Враховуючи ці результати опитування, очікується, що ці заходи сприятимуть подальшому підвищенню загальної задоволеності працівників.

Одним із значних досягнень системи управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" є включення компанії до двадцятки найпривабливіших роботодавців України за версією міжнародного кадрового порталу Headhunter Україна в 2018 році.

Цей рейтинг був проведений з метою дослідити, на що звертають увагу потенційні працівники під час вибору свого майбутнього роботодавця. Враховуючи те, що ринок праці стає все більше ринком кандидатів, важливо розуміти, які критерії впливають на вибір роботодавця, які джерела пошуку роботи використовуються і що впливає на фінальне рішення кандидата.

Згідно з проведеними дослідженнями, головними критеріями, які впливають на вибір роботодавця, є розмір заробітної плати, наявність можливостей професійного та кар'єрного зростання, зміст роботи та його масштаб, рівень вакантної посади та особистість керівника.

Стратегія системи управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" повністю відповідає загальній стратегії підприємства, яка полягає в забезпеченні найкращого сервісу для клієнтів і постійному підвищенні операційної ефективності. У роботі департаменту керуються основними цінностями компанії, такими як клієнт, співробітники, технології та ефективність.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ “НОВА ПОШТА”**

### **3.1. Рекомендації для удосконалення управління персоналом на підприємстві**

На основі проведеного аналізу організації, ми розробляємо напрями розвитку системи управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта". Особливо важливо, щоб мети працівників і організації збігалися. Це стосується також системи управління персоналом у нашій компанії.

Для оптимізації системи управління персоналом, ми пропонуємо створити проект, що включатиме наступні три етапи:

1. **Діагностика:** цей етап передбачає оцінку поточного стану системи управління персоналом в організації. Ми проаналізуємо існуючі процеси, політики та практики, щоб визначити сильні та слабкі сторони системи.

2. **Проектування:** на цьому етапі ми створимо модель необхідної системи управління персоналом, включаючи всі її елементи. Ми розглянемо найкращі практики та рекомендації із сфери управління персоналом, щоб розробити оптимальну модель для нашої організації.

3. **Оптимізація існуючої системи управління персоналом:** на цьому етапі ми внесемо необхідні зміни та вдосконалення в існуючу систему, щоб вона краще відповідала нашим цілям. Ми врахуємо результати діагностики і пропозиції, викладені в проекті, щоб забезпечити оптимальний розвиток та ефективне управління персоналом.

Після аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "Нова Пошта" ми прийшли до наступних висновків:

- Загальна дохідність організації зросла на 8,4% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Проте, витрати також збільшилися на 8,6% протягом цього періоду.

- Середньорічна виручка на одного працівника зросла на 79,7% у 2020 році порівняно з 2018 роком.

На основі цих висновків ми розуміємо необхідність вдосконалення системи управління персоналом. Наш проект буде спрямований на оптимізацію цієї системи, забезпечуючи більш ефективне управління людськими ресурсами та досягнення спільних цілей працівників і організації.

Варто відзначити, що ТОВ "Нова Пошта" потребує поліпшень у процесах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також в управлінні кадровим резервом та підборі персоналу. Дослідження, проведене в компанії, показало, що існує невдоволеність матеріальним стимулюванням серед 20% опитуваних та неефективною системою управління персоналом серед 30% опитаних. Близько 40% опитаних вважають, що розвиток і удосконалення системи управління персоналом має прямий вплив на ефективність організації в цілому.

На другому етапі проекту ми плануємо розробити модель ефективної системи управління персоналом. Для цього ми врахуємо результати оцінки поточної системи та визначимо цільовий стан системи (вимоги до окремих її елементів) та комплекс заходів, необхідних для переходу до цього стану. Цільовий стан системи управління персоналом буде визначений відповідно до завдань, які ставить перед собою керівництво організації, а комплекс заходів буде враховувати конкретну ситуацію в організації.

Метою ефективної системи управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта" є досягнення таких цілей:

1. Забезпечення наявності висококваліфікованих та мотивованих співробітників. Це означає, що компанія прагне мати персонал, який володіє необхідними навичками та має інтерес до своєї роботи.
2. Створення умов для ефективного використання працездатності, кваліфікації та практичного досвіду всіх працівників. Це включає оптимальне



розподіл завдань, сприяння обміну знаннями та досвідом між співробітниками.

3. Підтримка сприятливих умов для професійного розвитку та соціального зростання працівників. Компанія стимулює навчання, надає можливості для кар'єрного зростання та розвитку особистих навичок працівників.

4. Забезпечення ефективної мотивації персоналу. Компанія розробляє систему стимулювання, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, преміальні програми та інші форми винагороди.

5. Досягнення максимальної задіяності персоналу в досягненні цілей та мети підприємства. Компанія сприяє формуванню взаємозв'язку між інтересами працівників та організаційними цілями, щоб стимулювати активну участь співробітників у досягненні успіху компанії.

6. Систематичне сповіщення працівників про політику організації та політику служби управління персоналом. Це забезпечує прозорість та зрозумілість управління персоналом та допомагає співробітникам краще розуміти цілі та стратегію компанії.

Враховуючи організаційну структуру ТОВ "Нова Пошта" та ролі керівників на різних рівнях, встановлюються вимоги до їх професійних компетенцій. Розробляється програма навчання для керівників та фахівців, а також індивідуальні програми розвитку. Крім того, встановлюються вимоги до кваліфікації персоналу організації.

Після визначення вимог до всіх складових елементів системи управління персоналом, розробляється програма перехідного процесу від поточного стану до майбутнього стану. На третьому етапі здійснюється оптимізація системи управління персоналом, що включає комплекс заходів для переходу від поточного стану до бажаного.

У процесі впровадження програми рекомендується проводити спеціалізовані навчальні тренінги та семінари з удосконалення управлінських

навичок як для керівників, так і для фахівців підрозділів. Для персоналу компанії варто розробляти програми, спрямовані на підвищення рівня задоволеності роботою та формування мотивації, спрямованої на досягнення цілей організації.

Роботи з удосконалення системи управління персоналом повинні бути взаємозв'язаними та виконуватися у відповідності до певного плану. Як результат, очікується досягнення таких економічних результатів:

- Цілі та завдання управління персоналом будуть пов'язані з стратегічними цілями організації та умовами їх реалізації.

- Вдосконалена система управління персоналом дозволить ефективніше використовувати людські ресурси та підвищити продуктивність роботи співробітників.

- Покращення задоволеності та мотивації персоналу сприятиме збереженню талановитих співробітників та зменшенню плинності персоналу.

- Злагодженість між цілями працівників та цілями організації сприятиме досягненню вищої продуктивності

Організація буде забезпечуватися необхідною кваліфікацією та чисельністю персоналу, а кадрове планування буде проводитися відповідно до виробничого планування.

Підтримка та підвищення кваліфікації керівників і співробітників будуть здійснюватися відповідно до вимог організації.

Будуть усунуті недоліки структури системи управління персоналом, а чисельність і кваліфікація працівників будуть відповідати обсягу розв'язуваних завдань і дозволяти досягти рівня управління людськими ресурсами, необхідного для розвитку організації.

Буде налагоджена технологія збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про стан кадрового резерву в організації.

Розробка посадової інструкції для фахівця з управління персоналом є важливим кроком для досягнення цілей удосконалення системи управління

персоналом в ТОВ "Нова Пошта". У посадовій інструкції повинні бути чітко визначені функції та обов'язки фахівця з управління персоналом, що дозволить звільнити директора з персоналу від деяких кадрових обов'язків.

Використання автоматизованих інструментів для обліку та обробки кадрової інформації може сприяти підвищенню ефективності роботи з персоналом без необхідності збільшення числа працівників, працюючих у цій сфері. Сучасні інформаційні технології надають можливості для автоматизації багатьох завдань управління персоналом у всіх його ключових функціях.

Слід зауважити, що впровадження автоматизації в кадрову роботу не є основним пріоритетом для більшості організацій, включаючи ТОВ "Нова Пошта". Зазвичай, пріоритетом для автоматизації є бухгалтерський, податковий, виробничий та оперативний облік. Однак, застосування інформаційних технологій може значно підвищити ефективність кадрової роботи, зокрема шляхом використання інформаційних систем.

Введення автоматизованої системи управління кадровою роботою в ТОВ "Нова Пошта" має багато переваг. Зазвичай спеціалісти з кадрового адміністрування займаються зберіганням та аналізом даних про працівників, а наявність паперової документації ускладнює їх роботу. Автоматизована система дозволить ефективно вести облік працівників, реєструвати накази, контролювати відпустки, отримувати аналітичну інформацію та вирішувати інші завдання, спрощуючи процеси і покращуючи результативність управління персоналом.

Застосування комп'ютерних технологій дозволить замінити традиційне зберігання інформації та документів на електронну форму, використовуючи бази даних для всього персоналу, кадрового резерву та іншої важливої інформації. Це спрощує процес пошуку та обробки даних про персонал. Використання програм управління людськими ресурсами дозволить ефективно розподіляти робочі ресурси, керувати капіталом та стати

джерелом, з якого працівники можуть отримувати загальну та особисту інформацію.

На ринку інформаційних технологій доступно багато програмних продуктів, які пропонуються для управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів на різних рівнях, включаючи великі організації, такі як, ТОВ "Нова Пошта". Основна відмінність між автоматизованими системами управління персоналом для підприємств різного масштабу полягає у їх функціональних можливостях, тому важливо правильно підібрати програму, яка найкраще відповідає потребам конкретної організації.

При виборі програмного забезпечення для автоматизації управління персоналом, варто враховувати кілька ключових етапів, що визначають успішність проекту в цілому:

1. Порівняння функціональності: Перший етап полягає у порівнянні початкових функціональних можливостей системи з поставленими задачами. Важливо визначити, наскільки програмне забезпечення відповідає потребам організації. Також варто оцінити гнучкість продукту, його здатність легко адаптуватися до специфічних вимог користувачів.

2. Відповідність законодавству: Другий важливий етап - це переконатися, що обране програмне забезпечення відповідає вимогам чинного законодавства, особливо в сфері управління персоналом. Також варто звернути увагу на наявність підтримки змін у законодавстві, оскільки воно постійно змінюється.

3. Вартість та корисність: Наступним етапом є порівняння вартості та корисного функціонування різних систем. Потрібно враховувати такі фактори, як простота використання, швидкість роботи, необхідні технічні засоби та надійність. Важливо не лише зосередитися на ціні програмного продукту, але й врахувати сукупну вартість, яка може включати в себе витрати на впровадження, консультаційні послуги та подальше супроводження системи.

Підсумовуючи, важливо ретельно порівняти функціональність, відповідність законодавству та вартість програмного забезпечення при виборі автоматизованої системи управління персоналом.

У сфері управління персоналом, середні інтегровані системи, такі як "Управління кадрами і Зарплата" і "КонтурПерсонал", стають особливо цікавими. Ці системи займають провідні позиції серед комплексних автоматизованих систем управління персоналом для різних розмірів підприємств.

Комплексна автоматизована система управління персоналом організації розв'язує ряд основних завдань, серед яких ведення інформаційного обліку про персонал, автоматизація кадрових процедур, проведення оцінки та атестації співробітників, збереження професійної історії та розробка індивідуальних кар'єрних планів, аналіз мотивації працівників та створення ефективних систем пошуку і відбору персоналу.

Враховуючи ці завдання, "КонтурПерсонал" виступає як найоптимальніша автоматизована система управління персоналом на внутрішньому ринку. Цей програмний продукт займає провідні позиції серед систем управління персоналом для підприємств різного масштабу. Використання "КонтурПерсонал" дозволяє підвищити продуктивність організації, зберегти фінансові та кадрові ресурси та належним чином оцінити важливий інтелектуальний потенціал персоналу.

На рисунку 3.1 представлений склад модулів інформаційної системи "КонтурПерсонал".



**Рис. 3.1 Структура інформаційної системи “КонтурПерсонал”**

Система "КонтурПерсонал" включає інтерфейси з бухгалтерськими системами і системами контролю доступу, включаючи систему обліку робочого часу. Її функціональні можливості можна умовно поділити на три рівні управління: оперативний, тактичний і стратегічний.

На оперативному рівні (обліково-розрахунковий контур) система забезпечує автоматизацію щоденних операцій, таких як облік організаційної структури, персоналу, розрахунок заробітної плати та формування звітності перед державними органами.

Тактичний рівень (контур управління кадровими процесами) зосереджений на автоматизації процесів управління персоналом. Він включає завдання, такі як рекрутинг, навчання, оцінка і атестація, мотивація, управління кадровим резервом та інші. Особлива увага приділяється створенню структурованих профілів посад, що допомагають забезпечити ефективне управління персоналом.

Стратегічний рівень (контур аналізу кадрових процесів) надає можливість для багатомірного аналізу різних даних, включаючи персональні

дані, економічно-статистичні показники, дані про працю, фонд робочого часу та фонд оплати праці. Цей рівень допомагає організації здійснювати стратегічний аналіз та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Усі ці рівні системи "КонтурПерсонал" сприяють вирішенню завдань управління персоналом на різних рівнях - від щоденних операцій до стратегічного аналізу. Це сприяє покращенню ефективності та допомагає організації приймати обґрунтовані управлінські рішення.

За допомогою автоматизованої системи "КонтурПерсонал", керівництво організації може моніторити кадрову ситуацію в режимі реального часу. Ця система створює основу для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень в галузі управління персоналом. Вона є ефективним інструментом для розвитку системи управління персоналом, який можна використовувати в сучасних умовах.

Отже, на основі проведеного дослідження стану системи управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" і запропонованих заходів можна сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку цієї системи. У таблиці 3.1 наведені наступні рекомендації:

Таблиця 3.1

**Рекомендації по розвитку системи управління персоналом на ТОВ "Нова Пошта"**

№	Проблема	Рекомендації	Дії	Результати
1	Трудоємкість виконання операцій через відсутність засобів автоматизації кадрової діяльності	З ціллю скорочення витрат і підвищенню якості роботи впровадити автоматизовані системи обробки даних	1.1 Придбати програму "КонтурПерсонал" 1.2 Встановлення програми у директора персоналу та фахівців персоналу	1.1 Скорочення часу на обробку даних 1.2 Підвищення продуктивності праці 1.3 Скорочення витрат 1.4 Збільшення у керівника часу на його основну діяльність

				1.5 Можливість фахівців з персоналу зосередитись на таких проблемах, як підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, розробка Положення про преміювання та ряд інших
2	Відсутність фахівців під час установки, підтримки та обслуговування програми	Звернутися на фірму-розробника програми для надання послуги в установці, підтримці та обслуговуванні програми	2.1 Заклучити договір на технічну підтримку програми без обмеження числа звернень. 2.2 Заклучити договір на абонентське обслуговування і оновлення програми.	2.1 Скорочення термінів вводу програми в експлуатацію. 2.2 Якісне проведення робіт по встановленню і налаштуванню програми.
3	Працівники не мають навичок роботи із системою «КонтурПерсонал»	Направити фахівців з персоналу на навчання роботи із системою «КонтурПерсонал»	Заклучити договір на навчання директора з персоналу та фахівців з персоналу роботи із системою	3.1 Вивчення особливостей системи «КонтурПерсонал» і використання її на практиці. 3.2 Скорочення термінів переносу даних із існуючої



			«КонтурПерсонал» системи в “КонтурПерсонал”.
--	--	--	--

На підставі аналізу, можна зробити наступні висновки щодо розвитку системи управління персоналом "КонтурПерсонал". Основні напрями розвитку включають:

1. Автоматизація системи управління персоналом: Рекомендується впровадження комплексної автоматизованої системи управління персоналом "КонтурПерсонал" в організації. Це дозволить оптимізувати та автоматизувати процеси пов'язані з управлінням персоналом, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів.

2. Розвиток навичок та кваліфікації керівників і фахівців: Важливим кроком є навчання і підвищення кваліфікації керівників та фахівців в організації. Це може включати навчання щодо використання системи "КонтурПерсонал", ознайомлення з новими технологіями та практиками управління персоналом.

Реалізація цих напрямів розвитку допоможе покращити ефективність управління персоналом, забезпечити оптимальне використання ресурсів організації та підвищити якість прийняття рішень у галузі кадрової політики.

Таблиця 3.2

**План реалізації заходів по автоматизації кадрової діяльності в ТОВ “Нова Пошта” шляхом впровадження системи “КонтурПерсонал”**

№ п/п	Назва задачі	Термін виконання	Відповідальні
1	Придбання системи “КонтурПерсонал”	3 дні	Фірма-розробник
2	Навчання персоналу організації	9 днів (72 год)	Академія ІТ
3	Перенесення даних із існуючої системи в “КонтурПерсонал”	3 тижні	Фахівці з персоналу

4	Налаштування штатного розпису і кадрового обліку	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
5	Налаштування розрахунку заробітної плати, податків і відрахувань із заробітної плати	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
6	Налаштування системи управління навчанням і розвитку персоналу, управління кар'єрою і розстановкою персоналу	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
7	Налаштування системи управління мотивацією та аналізу кадрових процесів	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
8	Перевірка роботи системи і запуск її в експлуатацію	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Разом:		62 робочих дні	-

Дані з таблиці 3.2 показують, що повна реалізація проекту автоматизації системи управління персоналом в ТОВ "Нова Пошта" займе 62 робочих дні або приблизно 2,8 місяці.

Таблиця 3.3 містить оцінку вартості запропонованих заходів щодо розвитку системи управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта" з використанням автоматизованої системи "КонтурПерсонал".

Таблиця 3.3

**Оцінка вартості заходів по розвитку системи управління в ТОВ "Нова Пошта"**

Найменування	Од. виміру	К-ть	Ціна з ПДВ, грн.	Сума, грн.
1. Купівля програми "КонтурПерсонал»	Шт.	1	10150	10150
2. Технічна підтримка програми (повного функціоналу) без обмеження числа звернень	Роб.місце	2	8450	16900
3. Абонентське обслуговування	В місяць	2	5100	122400
4. Навчання роботи з системою "КонтурПерсонал" фахівців з персоналу (у фірмі виробнику)	Чоловік	2	27500	55000
Разом				204450

Таким чином, заходи, спрямовані на розвиток системи управління персоналом у ТОВ "Нова Пошта" з використанням автоматизованої системи "КонтурПерсонал", оцінюються загальною вартістю 204 450 грн. Після проведення оцінки діяльності та вартості робіт, необхідно обґрунтувати доцільність впровадження цих заходів і розрахувати їх соціально-економічну ефективність.

### **3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів удосконалення**

На практиці часто виникає незрозуміння у організацій щодо необхідності автоматизованої системи управління персоналом. Аналізувати ефекти впровадження таких систем є складним завданням. Зазвичай, окупність проекту оцінюють у контексті зростання прибутку підприємства. Однак, впровадження автоматизованої системи не завжди безпосередньо сприяє збільшенню прибутку. Частіше його вплив є непрямим і виявляється у покращенні якості управління, співпраці між підрозділами, плануванні, підготовці звітності та аналітичних даних в інших аспектах. Враховуються прямі і непрямі показники ефективності впровадження автоматизованих систем.

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом, зокрема системи "КонтурПерсонал", приносить прямі економічні переваги, які відображаються у зниженні витрат на інформаційні процеси управління та підвищенні продуктивності керівного персоналу. Основні прямі показники ефективності такого впровадження включають:

1. Зниження витрат на обслуговуючі служби, такі як відділ кадрів, охорона праці, розрахункові служби та табельники. Автоматизована система дозволяє оптимізувати та автоматизувати багато рутинних процесів, зменшуючи потребу у додаткових ресурсах для виконання цих завдань.

2. Зменшення прямих витрат на пошук, підбір та навчання персоналу. Система "КонтурПерсонал" надає інструменти для ефективного управління процесом підбору персоналу, забезпечуючи зменшення витрат на рекрутинг та навчання нових співробітників.

3. Перекваліфікація працівників з кадрових, фінансових служб, охорони праці та розрахункових служб на управлінську і аналітичну роботу. Це дозволяє використати потенціал цих співробітників більш ефективно,

усунути рутинні завдання і спрямувати їх на більш важливі та стратегічні виклики.

4. Зниження прямих витрат на точний розрахунок заробітної плати, податків та інших платежів. Автоматизована система дозволяє уникнути помилок та неточностей в розрахунках, що може призвести до зменшення фінансових втрат.

5. Зменшення втрат робочого часу завдяки точному обліку. Система "КонтурПерсонал" дозволяє автоматизувати облік робочого часу, уникнути пропусків та недоліків у робочому графіку, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

6. Зниження текучості кадрів. Впровадження системи управління персоналом сприяє поліпшенню умов роботи, мотивації співробітників та забезпечує більш ефективну систему управління персоналом, що допомагає знизити текучість кадрів.

7. Уникнення штрафних санкцій, пов'язаних з несвоєчасною подачею податкової звітності по заробітній платі. Автоматизована система дозволяє своєчасно та точно генерувати необхідні звіти та документи, що допомагає уникнути фінансових втрат, пов'язаних з штрафними санкціями.

Ці прямі економічні переваги стають результатом впровадження системи управління персоналом "КонтурПерсонал" та допомагають підвищити ефективність та оптимізувати ресурси організації.

Непрямі показники ефективності впровадження автоматизованої системи управління персоналом відображають його вплив на різні аспекти діяльності організації і включають наступні елементи:

1. Розроблення єдиної кадрової та облікової політики щодо праці. Автоматизована система надає зручний і централізований доступ до даних про персонал, що допомагає організації розробити та застосувати єдині норми і процедури управління персоналом, забезпечуючи їхню відповідність стратегії компанії.

2. Розроблення єдиної фінансової політики планування і обліку витрат на персонал. Система "КонтурПерсонал" дозволяє відстежувати та аналізувати витрати на персонал, що сприяє розробленню та впровадженню ефективної фінансової політики, оптимізації витрат і забезпеченню фінансової стабільності організації.

3. Оптимізація чисельності та кваліфікаційного складу персоналу. Автоматизована система допомагає аналізувати дані про персонал, його навички, навчання та кваліфікацію, що дає змогу ефективно планувати потреби в робочій силі, забезпечувати оптимальний склад команд та впроваджувати стратегії розвитку персоналу.

4. Централізоване управління різними групами персоналу всередині організації. Система "КонтурПерсонал" дозволяє централізовано керувати різними групами персоналу, спрощуючи комунікацію та координацію роботи між відділами, підрозділами та філіями організації.

5. Об'єктивний комплексний аналіз стану людських ресурсів. Система надає можливість збирати та аналізувати різноманітні дані про персонал, його продуктивність, задоволеність роботою, рівень навчання тощо. Це дозволяє здійснювати об'єктивний аналіз роботи персоналу та приймати рішення щодо поліпшення управління персоналом та розвитку організації.

Враховуючи ці непрямі показники ефективності, впровадження автоматизованої системи управління персоналом "КонтурПерсонал" стає соціально-економічно вигідним кроком для організації, сприяючи поліпшенню управління персоналом, оптимізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Для оцінки фінансової вигоди від експлуатації автоматизованої системи "КонтурПерсонал" потрібно проаналізувати ефекти, що виникають внаслідок її використання, і виразити їх у вартісному виразі. Генеральний директор "КонтурПерсоналові системи" Є. Кучик розробив універсальну

формулу для розрахунку вартості впровадження, яка включає наступні складові:

$$SB = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 \text{ (Формула 3.1)} SB -$$

вартість впровадження;

$S_1$  - витрати на додаткове технічне обслуговування, які залежать від технічного оснащення бізнесу, вимог до розрахункової техніки, каналів зв'язку та інших факторів;

$S_2$  - вартість ліцензій для використання програмного забезпечення;

$S_3$  - витрати на роботи та послуги, пов'язані з проектом впровадження, такі як адаптація програмного засобу, пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу, консультації технічних фахівців;

$S_4$  - витрати на формування команди проекту та додаткову мотивацію працівників, які беруть участь у впровадженні.

Вартість володіння системою протягом року розраховується за формулою:

$$SC = S_5 + S_6 + S_7 + S_8 \text{ (Формула 3.2)}$$

$SC$  - вартість річного обслуговування системи;

$S_5$  - витрати на періодичне оновлення технічного оснащення;

$S_6$  - вартість ліцензійного супроводу, що включає право використання оновлень програмного забезпечення протягом року, зокрема оновлення системи, платформи та інших програмних компонентів у зв'язку зі змінами у законодавстві та функціональному розвитку;

$S_7$  - витрати на роботи та послуги з супроводу та розвитку, такі як віддалена технічна підтримка, технічна підтримка на місці, внесення змін у налаштування, вдосконалення системи за вимогою замовника та інші;

$S_8$  - витрати на формування команди з супроводу та додаткову мотивацію існуючих працівників.

Сукупна вартість володіння системою (Total Cost of Ownership - TCO) визначається як сума всіх витрат у поточних цінах:

$$TCO = SB + SC \text{ (Формула 3.3)}$$

Отже, для розрахунку TCO можна скористатись значеннями витрат з таблиці 3.3:

$$TCO = 10150 + 16900 + 122400 + 55000 = 204450 \text{ грн.}$$

Для оцінки доцільності і терміну окупності витрат необхідно порівняти витрати на виконання основних операцій фахівця з кадрового адміністрування до і після впровадження системи "КонтурПерсонал". Це дозволить визначити економію, яку можна отримати завдяки автоматизації процесів, наприклад, зосередившись на підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні системи матеріального стимулювання та інших аспектах.

Таблиця 3.4

#### Розрахунок ефекту від автоматизації основних операцій кадрової діяльності

№ П/П	Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість операції без «КонтурПерсонал»		Трудомісткість операції з «КонтурПерсонал»		Економія, грн
			В люд/год	Грн.*	В люд/год	Грн.*	
1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	1 співробітник	0,58	72,96	0,13	16,12	-56,84
2	Оформлення трудового договору	1 договір	0,3	37,76	0,1	12,6	-25,16
3	Обов'язкове медичне страхування	К-ть полісів	0,08	10,08	0,02	2,52	-7,56



	працівників						
4	Канцелярські та машинописні роботи	К-ть документів	0,2	25,16	-	-	-25,16
Разом на одного працівника			1,16	145,9 6	0,25	31,24	-114,72
Разом на 30870 працівників			35809	45057 85	7718	964379	- 3541406
*вартість 1 години працівника відділу кадрів (із розрахунку середньої з/п 15000)							

Згідно з даною таблицею, використання програмного забезпечення призводить до значних економічних вигод, особливо в трудомістких операціях, наприклад, при оформленні документів при прийомі нового працівника. Загальний економічний ефект, досягнутий завдяки автоматизації цих операцій, можна обчислити як:

$$E = 114.72 * 30,870 = 3,541,406 \text{ грн.}$$

Крім того, можна визначити, на скільки ручна праця виявляється дорожчою у порівнянні з комп'ютерною роботою, що також відображає ефективність автоматизації процесу. Цей показник можна обчислити за допомогою формули:

$$E_{\text{авт}} = (V_p / V_a) * 100\% \text{ (Формула 3.4)}$$

де  $E_{\text{авт}}$  - ефективність автоматизації процесу;  $V_p$  - витрати на впровадження системи;  $V_a$  - витрати після впровадження системи.

Отже, показник ефективності автоматизації процесу складає:

$$E_{\text{авт}} = (4505785 / 964379) * 100\% = 467.2\%$$

Так, на підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що комп'ютерні кадрові системи є ефективним інструментом для управління персоналом, оскільки вони дозволяють значно скоротити трудові витрати організації. Впровадження таких систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити необхідність у фізичній праці та паперовій документації,

що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та зниженню витрат. Крім того, комп'ютерні кадрові системи надають зручні інструменти для збору, аналізу та управління даними про персонал, що сприяє підвищенню якості управління персоналом і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, впровадження комп'ютерних кадрових систем має потенціал покращити ефективність та результативність управління персоналом в організації.

## ВИСНОВКИ

Під час дослідження, яке зосереджене на управлінні ефективністю діяльності підприємства, було розглянуто сутність ефективності, чинники, що впливають на її формування, а також структуру цього поняття.

В рамках конкретного дослідження було обрано об'єктом ТОВ "Нова Пошта" - великого поштового оператора в Україні з представництвами у всіх регіонах країни. Ця організація стала першим українським оператором, який впровадив експрес-перевезення - повний комплекс послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів. ТОВ "Нова Пошта" займає стабільно провідні позиції на ринку, але для підтримання своєї лідерської позиції необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність та використовувати нові технології.

У 2020 році загальна кількість співробітників ТОВ "Нова Пошта" перевищила 30 000 осіб. Найбільша кількість працівників працює в відділеннях та терміналах, а найменша - в офісній підтримці. Продуктивність праці на підприємстві має тенденцію до зростання, що підтверджується такими показниками, як середньорічна, середньоденна та середньогодинна виручка на одного працівника, які збільшуються відповідно на 79,7%, 79,0% та 80,9%. Таким чином, з показників виручки підприємства можна зробити висновок, що управління персоналом ведеться ефективно.

Основними викликами, з якими стикається відділ роботи з персоналом, є цифрова трансформація системи управління персоналом та одночасна увага до потреб працівників. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ "Нова Пошта", у даному дослідженні рекомендується використовувати автоматизовані системи, які дозволять зменшити обсяг рутинної роботи та звільнити час фахівців з персоналу для вирішення проблем, пов'язаних з розвитком системи управління персоналом.

Автоматизована система "КонтурПерсонал" є оптимальним варіантом для ТОВ "Нова Пошта" у сфері управління персоналом. Вона вважається

провідною на вітчизняному ринку і має доведену ефективність у розвитку та вдосконаленні системи управління персоналом для різноманітних організацій. Використання системи "КонтурПерсонал" сприятиме підвищенню продуктивності організації шляхом оптимізації використання фінансових та кадрових ресурсів, а також дозволить більш розумовому підходу до управління персоналом як до ключового стратегічного ресурсу.

Крім того, використання автоматизованих систем визволить директора, відповідального за питання персоналу, від рутинних обов'язків, пов'язаних з управлінням персоналом. Це надасть можливість директору сконцентруватися на покращенні загальної діяльності організації.

У підсумку, загалом, автоматизація кадрової роботи суттєво зменшить трудові витрати, знизить витрати, дозволить точно і якісно планувати кадри, оперативно виконувати всі процедури обліку, аналізувати роботу персоналу та покращити загальну якість управління персоналом. Цим створюється інформаційна база для прийняття управлінських рішень та розроблення стратегії управління персоналом, спрямованої на те, щоб персонал став сильним конкурентним перевагою організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 292 с.
2. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / пер. с англ. В.В. Лукашевича и др.; под общ. ред. Б.М. Лисовика, В.В. Лукашевича. Санкт-Петербург, 1992. 496 с.
3. Аграмакова Н.В., Писаревська Г.І. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. 2018 р.
4. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2017. 1072 с.
5. Бабич К.М. Способи покращення управління персоналом підприємства. 2019 р.
6. Калетнік Г.М., Старосуд В.І., Амонс С.Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва насіння цукрових буряків. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 10. С. 10.
7. Макмиллан Р. Экономикс. Москва: ПРИОР, 2020. 384 с.
8. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні  
URL:<https://novaposhta.ua>.(дата звернення: 2023)
9. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2022. № 6. С. 24–32.
10. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. та ін. Основи економічної теорії. Київ: Знання, 2020.
11. Про поштовий зв'язок : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III.  
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>
12. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/ru>
13. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL:  
<https://www.ukrposhta.ua/ua>

14. Офіційний сайт «Торговий дім «Міст Експрес». URL: <https://ua.meest.com/ru>
15. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/48\\_Paseka.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm).
16. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. Інноваційна економіка. 2019. № 2. С. 153–162.
17. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)
18. Слюсаренко О.О., Огородніков Д.Д., Наконечний В.Л. Словник підприємця. Київ: РВ ПС України НАН України, 1999. 207 с.
19. Шнипко О.В. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки. Економіка України. 2020. № 7. С. 23–35.
- Вербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації підприємства, 2017 р.
15. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. 2017 р.
16. Гутгарц, Р.Д. Анализ пакетов прикладных программ по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Управление персоналом. – 2020. – № 4. – С. 23-28.
17. Загрева, В., 2020. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки, 1, с. 86–90.
18. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства, 2019 р.

19. Ковальчук А.С. Концептуальні підходи до побудови системи управління трудовим потенціалом: зарубіжна практика. 2021 р.
20. Крамаренко, А.В., Ор'єва, К.В., 2021. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. Економічний простір, 97, с. 181–191.
21. Кропивка, Ю.Г., 2013. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. Інноваційна економіка, 7, с. 217–219
22. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., Передало, Х.С., Комарницька, Б.Б., 2011. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки
23. Рачинський, А.П., 2020. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування.
24. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006.
25. Тарнавський М.І., 2020. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств. м.Львів.
26. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. – 423 с.
27. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2020. – № 5 (96). – С. 36-41.
28. КонтурПерсонал. Система управління персоналом і розрахунку заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kontur.ru/kontur-personal>
28. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства”. 2019 р.

29. Швець, І.Б. та ін., 2021. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ».
30. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации. 2020 р.
31. Армстронг М. Основи менеджменту <[http://ua-referat.com/основи\\_менеджменту](http://ua-referat.com/основи_менеджменту)>.. - 2018.
32. Бавикін В.В. Новий менеджмент. - М., 2020.
33. Белоусов В.М.Історія <<http://ua-referat.com/Історія>> розвитку концепцій менеджменту. - М., 2015.
34. Вайсман А., Стратегія маркетингу <[http://ua-referat.com/Стратегія\\_маркетингу](http://ua-referat.com/Стратегія_маркетингу)>: 10 кроків до успіху. Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху. - М., 2020.
35. Виханский о.С., Наумов А.І. Менеджмент. - М., 2019.
36. Виханский о.С., Наумов А.І. Роздуми про менеджмент. час змін / / Російський журнал менеджменту. – 2019. - № 3 .- С. 105-126.
37. Герчикова І. Н. Менеджмент: Підручник <<http://ua-referat.com/Підручник>>. - М., 2020.
38. Друкер П. Енциклопедія менеджменту.: Пер. з англ. - М., 2018.
39. Бестужев І.В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення. // Соціологічні дослідження. 2019. № 8. С.87-93..
40. В контексте конфликтологии. Отв. Ред. Дридзе Т.М., Цой Л.Н. М.: Институт социологии РАН, 2021. №1; 1999 -№2.
41. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. - К.: Либідь, 2020. – 258с.
42. Зміни та доповнення до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» на 2016-2020 роки. Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація.URL: [https://shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/1/27/Zminy\\_ta\\_dopovnennya\\_do\\_KD\\_AT\\_Ukrposhta.pdf](https://shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/1/27/Zminy_ta_dopovnennya_do_KD_AT_Ukrposhta.pdf)
43. Bramson R.M. Coping with difficult people. Business & Economics, 1988. 226 p.



44. Конфліктологія : навч. посіб. / А.І. Берлач та ін. 2-ге вид. Одеса : ОДУВС, 2020. 162 с.
45. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2020. 492 с.
46. Ситник Т.М. Розробка заходів щодо удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю УДППЗ „Укрпошта”. rusnauka.com. URL: [http://www.rusnauka.com/36\\_NIO\\_2008/Economics/39126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_NIO_2008/Economics/39126.doc.htm)
47. Тимофієв В.Г. Технологія управління конфліктами в діяльності державних службовців. Регіональний Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html>
48. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 3. Т. 3. С. 168–172.
49. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2020. № 4. С. 38–45.
50. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників // В.М. Шинкаренко , В.Г. Криворучко Україна: аспекти праці. – 2018. – № 3. – С. 25–29.
51. Настільна книга менеджера. - М, 2017. - Модуль 14. - С.436-466.
52. Спільник І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) / І. В. Спільник, О.М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 432 с.
53. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2020. [Електронний ресурс] – URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> 48

54. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. [Електронний ресурс] – URL: [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27–](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1)

[Tkachenko.pdf?sequence=1](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1) 33. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2019. [Електронний ресурс] –URL: [http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789 /2424/1/20.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf).

55. Дейнека, А. В. Управління людськими ресурсами: Підручник для бакалаврів / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. –М.: Дашков і К °, 2021. – 160 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Приклад анкети для оцінки задоволеності персоналу ТОВ “Нова Пошта”

Оцініть по 5-бальній шкалі Вашу задоволеність нижче перерахованими аспектами в роботі.	5 - повністю задоволений, 4 - частково задоволений, 3 - важко сказати, 2 - частково незадоволений, 1- повністю незадоволений	Відмітьте знаком “+” не більше 6 аспектів, які для Вас найбільш важливі	Відмітьте аспекти, стан яких за останній рік	
			покривився - знаком “+”	погіршився - знаком “-”
Організація праці				
Зміст праці (робота, яку необхідно виконувати)				
Умови праці				
Розмір заробітної плати				
Система оплати праці				
Відносини з колегами				
Відносини з керівником				
Стиль та методи роботи керівника				
Можливість впливати на ефективність роботи відділу				
Відношення керівника до потреб працівника				
Перспективи кар’єрного росту				
Об’єктивність оцінки Вашої роботи керівником				

## ДОДАТОК Б

AntiPlagiarism.NET

Файл Правка Вид Навигация Операции Дополнительно Справка EbtLru - биржа контента

Стандартная
Экспресс
Глубокая
На репорт
Пакетная проверка
Проверка сайта
SEO проверка
Проверка картинок

Игнорировать домены:

Редактор Адрес:  Страница

Текст(101455):

**ВСТУП**  
 Управління ефективністю діяльності підприємства є одним із ключових аспектів успішної та стійкої роботи будь-якої організації. В сучасних умовах зростання конкуренції та швидкого темпу змін в економічному середовищі, підприємства повинні постійно забезпечувати свою ефективність для досягнення успіху на ринку.  
 Ця дипломна робота присвячена дослідженню управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ "Нова Пошта". Основною метою дослідження є виявлення особливостей управління персоналом на цьому підприємстві та розробка рекомендацій щодо покращення його ефективності.  
 Об'єктом дослідження є ефективність управління діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження є теорико-методологічні основи та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства.  
 У першому розділі дипломної роботи розглядаються теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. Аналізуються сутність, чинники, характерні ознаки та структура ефективності діяльності підприємства. Особливу увагу приділяється визначенню ефективності підприємства та показникам, які використовуються для її вимірювання. Також розглядаються особливості показників ефективності логістичного підприємства.

Журнал: 
 Автопрокрутка

[04:04:11] Страница запроса №1177 [1] к поисковой системе недоступна по причине защиты от автопоиска (Yandex)  
 [04:04:16] Не загружена страница из запроса №1161-2 (30033 мс, превышен таймаут в 30000 мс): <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyy-Pidruchnyk.pdf>  
 [04:04:22] Тип проверки: Глубокая  
 [04:04:22] Настройки: Порог уникальности = 75%  
 [04:04:22] **ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 29%)**  
 [04:04:22] Уникальность текста 79%<sup>®</sup> (Проигнорировано подстановок: 0%)