



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Безсльозна Вікторія Юріївна

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ 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:  
д-р екон. наук, доцент Т. І. Лункіна  
Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та значення кадрового забезпечення підприємства, його класифікація.....	6
1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства.....	14
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства.....	21
Висновок до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»).....	27
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	32
2.3. Характеристика змісту кадрової політики підприємства.....	42
Висновок до 2 розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА».....	49
3.1 Удосконалення кадрової політики на підприємстві.....	49
3.2 Напрями підвищення ефективності роботи персоналу: мотивація та стимулювання, практики навчання та підвищення кваліфікації персоналу.....	53
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства.....	61
Висновок до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних реаліях економіка країни перебуває у надзвичайно складній ситуації. Зважаючи на повномасштабне вторгнення на територію України у 2022 р., після відновлення роботи, більшість підприємств відчули незворотні зміни. Перш за все, це стосувалося змін пов'язаних із кадрами. Так, надважливим завданням залишається забезпечення високої якості персоналу за допомогою розробки ефективної кадрової політики на підприємстві. Загальноприйнятим є твердження про те, що найбільш важливим ресурсом для будь-якого суб'єкта господарювання є його працівники. А беручи до уваги постійні зміни, організаційні методи, технології, та навіть структури швидко застарівають, а знання та навички працівників стають найважливішим чинником для тривалого успіху будь-якої організації.

Кадрова політика в Україні на сьогодні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. Підприємства мають діяти відповідно до реалій сьогодення. Окрім сучасних викликів, на різних підприємствах відчувається відсутність програми розвитку персоналу, а управління кадрами обмежується в основному контролем негативних аспектів та конфліктів. Зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та системи бізнесу в Україні в цілому, створюють підвищену потребу в нових управлінських підходах, підсилюють інтерес до системи формування персоналу з високою професійною кваліфікацією, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей та місії організації.

Основне завдання менеджменту підприємства полягає в пошуку кваліфікованих співробітників, їх мотивації до досягнення цілей організації та стимулюванні економічних і соціальних результатів. Крім того, важливо забезпечити єдність колективу для ефективної співпраці в умовах ринкових та кризових ситуацій. Дієве управління кадрами дозволяє оптимізувати

виробничий процес, зменшити втрати, пов'язані з використанням ресурсів, та підвищити продуктивність діяльності організації.

Тому, дане питання є актуальним, та на разі виникає необхідність у вивченні та впровадженні сучасних інструментів управління кадровою політикою.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування механізмів формування кадрової політики підприємства АТ «Укрпошта».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та розв'язано наступні **завдання:**

- розглянути сутність та значення кадрового забезпечення підприємства, його класифікацію;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства;
- охарактеризувати підприємство;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- розкрити зміст кадрової політики підприємства;
- розглянути удосконалення кадрової політики на підприємстві;
- запропонувати напрями підвищення ефективності роботи персоналу: мотивація та стимулювання, практики навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства.

**Об'єктом дослідження** є теоретико-методичні та практичні положення щодо формування кадрової політики АТ «Укрпошта».

**Предметом дослідження** є система управління кадровою політикою АТ «Укрпошта».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, порівняння, класифікація, а також метод статистичного та графічного аналізу, за допомогою яких проведено аналіз фінансового стану та кадрової політики АТ «Укрпошта».

**Інформаційна база дослідження.** Під час проведення дослідження використовувалися матеріали досвідчених фахівців у галузі менеджменту, які були опубліковані у періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних ресурсах. Також були враховані наукові праці вітчизняних та іноземних економістів і практиків у галузі управління персоналом підприємства. Для аналізу була використана фінансова звітність АТ «Укрпошта».

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у тому, що основні положення дослідження можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління кадровою політикою українськими підприємствами. Запропоновані заходи та рекомендації спрямовані на покращення кадрової політики АТ «Укрпошта».

**Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи.** За обраною темою було опубліковано тези на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум-2024: Стратегія країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» на тему «Особливості кадрового забезпечення діяльності підприємства» (автори: В. Ю. Безсльозна, Т.І. Лункіна).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 78 сторінок, 18 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел налічує 64 джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1 Сутність та значення кадрового забезпечення підприємства, його класифікація**

У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства перетворюється на ключовий показник, а її найважливішим аспектом стає кадровий потенціал і якість персоналу. Здатність підприємства до досягнення успіху тепер тісно пов'язана із високим рівнем професійної підготовки персоналу, їхньою внутрішньою мотивацією, вмінням ефективно працювати в команді, дотриманням дисципліни та готовністю до постійного самовдосконалення відповідно до сучасних вимог.

Такий комплексний підхід до керування персоналом визнає, що успішна робота підприємства визначається не лише технічними параметрами виробництва, але й людським фактором. Якість кадрів, їхня внутрішня мотивація, здатність працювати як одна команда, дисципліна та готовність до постійного самовдосконалення є ключовими визначниками успіху підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Персонал (або кадровий склад) підприємства є його визначальним ресурсом, і успішність та конкурентоспроможність організації в значній мірі залежать від раціонального та ефективного використання цього головного активу [27].

Персонал є динамічним каталізатором у виробничому процесі, де їх взаємодія з матеріально-технічними елементами породжує створення продукції, формує вартість та приносить додатковий продукт у формі прибутку. Враховуючи це, склад і структура кадрів повинні відповідати вимогам складності та масштабу виконуваних завдань.

Кадри виконують різноманітні функції, які охоплюють організаційно-технологічні та виробничо-господарські аспекти. Кадри, обладнані

попередньою фаховою підготовкою, спеціальними знаннями та стабільним статусом в компанії, не лише виконують трудові функції за визначеною оплатою, але й сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Підсистеми розвитку трудового (кадрового) потенціалу та стимулювання праці виступають як важливі складові частини системи управління персоналом, сприяючи оптимізації та ефективному керуванню підприємством. [54, с 117.]. Важливою складовою системи управління персоналом є кадрове забезпечення, яке знаходиться під активним розглядом у наукових колах. Дослідження, проведені Н.В. Ващенком, [8, с 20.], розкривають, що ефективне функціонування та прогрес підприємства в значній мірі залежать від його кадрового потенціалу. Вміння працівників, їхній рівень кваліфікації, професійна підготовка, досвід та, головне, мотивація до праці стають критичними умовами для успішної реалізації інновацій та здійснення необхідних трансформацій у сучасному господарському середовищі. Не вчасне розв'язання проблеми адекватного кадрового забезпечення ставить під загрозу перехід від екстенсивного методу виробництва, що призводить до низької продуктивності, на інтенсивний, необхідний для забезпечення вищої ефективності виробництва.

На жаль, значна частина вітчизняних підприємств, які спираються на принципи економії в оплаті праці та витратах на освіту, навчання й підвищення кваліфікації персоналу, недостатньо адаптована до сучасних вимог.

У літературних джерелах існують різні підходи до трактування сутності кадрового забезпечення, що вказує на постійний розвиток теорії управління персоналом та необхідність створення універсального підходу для чіткого визначення цього поняття та розширення його застосування.

Термін «кадрове забезпечення» (peopleware) вперше було введено в науковий обіг Томом Де Марко та Тімоті Лістером, які досліджували аспекти впливу людського фактора на процес розробки програмних

продуктів [64]. Таким чином, термін «кадрове забезпечення» увійшов у лексикон, об'єднуючи в єдину систему термінологію для опису неживої складової процесу забезпечення операцій з обчислювальною технікою, яка має в собі живий компонент. Це об'єднання стало загальноприйнятим, але наразі відсутнє єдине, широко визнане визначення терміна «кадрове забезпечення». Таким чином, доцільно ретельніше розглянути окремі визначення цього терміну.

Різні підходи, щодо визначення поняття «кадрове забезпечення» представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів щодо визначення поняття «кадрове забезпечення» у літературних джерелах

Автори	Визначення
О.П. Ковальова [25, с 87.]	«Кадрове забезпечення – це послідовний процес, який включає в себе етапи «пошук», «відбір» та «залучення», спрямований на формування необхідного якісного і кількісного складу працівників для виконання інтелектуальної праці. Основною метою є досягнення оптимального балансу інтересів всіх сторін, забезпечення стратегічного планування та мінімізація ризиків для прибуткової діяльності підприємства та привертання інвестицій»
Р. З.Дарміць, Г. П.Горішна [14, с 27.]	«Кадрове забезпечення – це комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та заздальгідь встановлення відносин з робочою силою. Цей процес охоплює внутрішні структури компанії для подальшого розвитку кар'єри працівників, а також зовнішні зусилля для здійснення нового найму, будь то тимчасовий або постійний персонал»
Ю.М. Котельникова [27, с 204.]	«Кадрове забезпечення розвитку підприємства – це реалізація стратегічних управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб у кадрах через проведення комплексу заходів з метою досягнення конкретних результатів в умовах, зазначених на певному етапі розвитку»



## Продовження таблиці 1.1

Д.Баранов [3, с 8.]	«Кадрове забезпечення – це комплекс стратегічних ініціатив, спрямованих на виявлення, оцінювання та встановлення передбачених відносин із робочою силою. Ці заходи спрямовані на внутрішній розвиток працівників з метою підвищення їхнього кар'єрного зростання в межах компанії, а також на зовнішній пошук та найм нових працівників, які можуть бути як тимчасовими, так і постійними кадрами.»
Наук.-ред. колегія: С. М.Серьогін, В. М Сороко. та ін [19, с 206]	«Кадрове забезпечення – ця діяльність управління спрямована на забезпечення органів, установ і їхніх підрозділів необхідним кадровим потенціалом, що відповідає конкретним вимогам. Вона включає в себе збір інформації про кадри, застосування науково обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, а також стимулювання їхньої ефективності, правового регулювання трудової діяльності та надання юридичного захисту працівникам»
Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький [50, с. 334]	«Кадрове забезпечення — посадові особи, підрозділів та установи, які безпосередньо займаються управлінням персоналу або видають закони, розробляють рекомендації, встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики»

Джерело: сформовано автором

Чимало вчених схиляються до точки зору, що кадрове забезпечення слід розглядати як комплексну діяльність, що включає в себе пошук та наймання працівників відповідно до їхньої кваліфікації. Окрім того, кадрове забезпечення визнається як управлінська сфера, що охоплює добір, розстановку, навчання, підготовку, перепідготовку кадрів, а також стимулювання та юридичний захист працівників.

Більшість дослідників вважають, що управління кадровими ресурсами має бути спрямоване на пошук та найм працівників з необхідною кваліфікацією. Кадрове забезпечення розглядається як комплексна управлінська діяльність, що включає в себе добір, розстановку, навчання,

підготовку та перепідготовку персоналу, стимулювання та забезпечення правового захисту працівників.

Вдале забезпечення підприємницької діяльності всіма ресурсами відіграє ключову роль у виробництві, а особливе значення приділяється кадровому забезпеченню. Раціональне формування кадрів має стратегічне значення для підвищення ефективності виробництва та покращення рівня життя населення. Відповідно до того, наскільки компетентно воно організоване, значною мірою залежить економічний потенціал кожної галузі економіки та темпи її розвитку. Складові кадрового забезпечення підприємства представлено на рисунку 1.1.

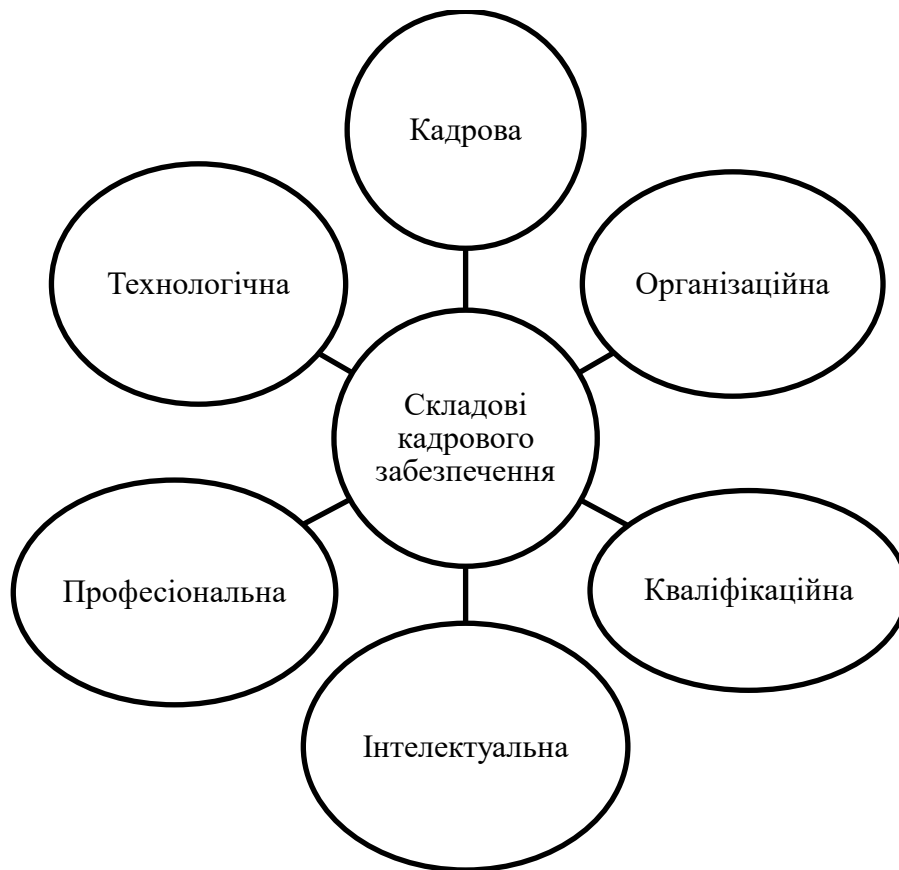


Рис. 1.1 Складові кадрового забезпечення

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48]

Складова організаційного кадрового забезпечення підприємства проявляється у високій організації та культурі праці, виражаючись у

чіткості, ритмічності та погодженості трудових зусиль, а також в високому рівні задоволеності працівників своєю діяльністю. Цей елемент кадрового забезпечення визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і відображає ефективне використання кадрового потенціалу. Треба враховувати, що технічні та технологічні фактори можуть впливати на склад та чисельність кадрового забезпечення через зміну обсягу та характеру виконуваних функцій, але не можуть адекватно охарактеризувати його [20, с. 137].

За кадрове забезпечення на підприємстві відповідає кадровий підрозділ (відділ кадрів). По суті, кадровим забезпеченням діяльності підприємства є комплекс заходів та рішень щодо формування структури підприємства з погляду робочого ресурсу. Діяльність з кадрового забезпечення заснована на процесах прогнозування та планування потреби в персоналі, проведенні набору та відбору на вакантні посади, навчання та розвиток персоналу, а також робота кадровим резервом [38, С. 179].

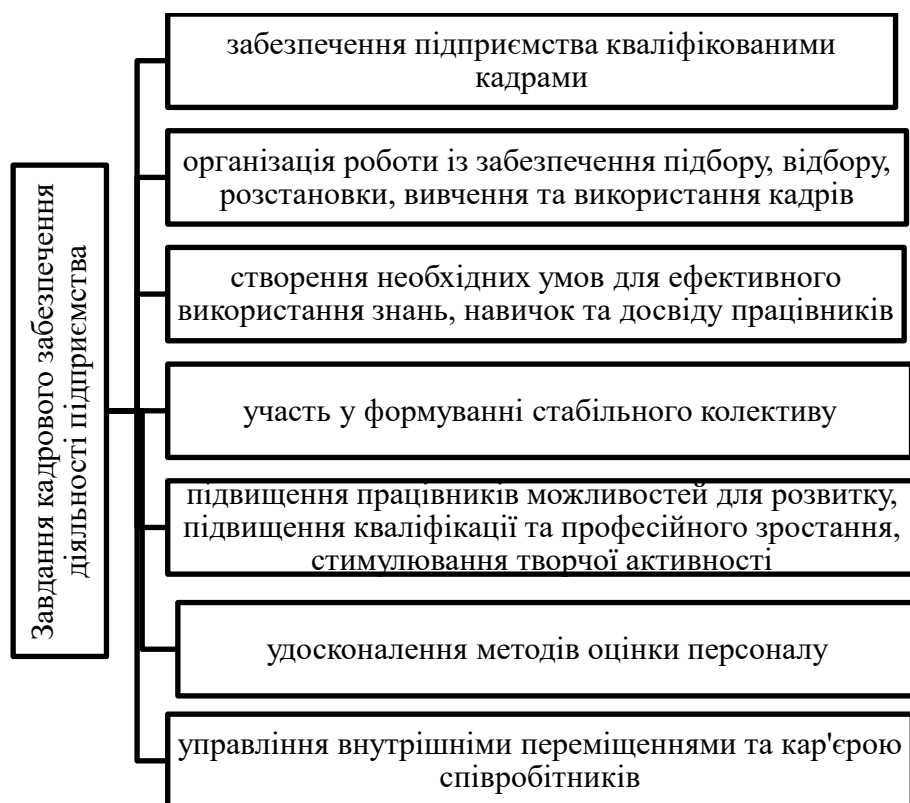


Рис. 1.2 Завдання кадрового забезпечення діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [20]

Всі перелічені вище заходи у великих організаціях повинні мати суто безперервний характер, що, зрештою, має призвести до вирішення проблем, пов'язаних з нестачею кадрів, причому не тільки в кількісному, а й якісному вираженні. Предметом кадрового забезпечення діяльності підприємства є сам процес управління кадровим забезпеченням. Тому доречно також розглянути завдання кадрового забезпечення діяльності підприємства (рис. 1.2).

Завдання кадрового забезпечення діяльності підприємства управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників.

Класифікація кадрового забезпечення підприємства може включати різні аспекти і критерії. Так, класифікація наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Класифікація кадрового забезпечення

Номер	Вид	Пояснення
За функціональним призначенням		
1	Адміністративне кадрове забезпечення	Організація та ведення документації, пов'язаної з управлінням персоналом
2	Соціальне кадрове забезпечення	Організація соціальних заходів, які спрямовані на покращення якості життя працівників (медичне обслуговування, відпочинок, страхування тощо)
3	Психологічне кадрове забезпечення	Забезпечення психологічної підтримки та розвитку працівників
За характером відносин		
4	Спільне кадрове забезпечення	Для всіх підрозділів та рівнів управління
5	Локальне (функціональне) кадрове забезпечення	Для конкретних відділів або підрозділів
За часовим параметром		
6	Постійне кадрове забезпечення	Організація сталого складу персоналу
7	Тимчасове кадрове забезпечення	Робота з тимчасовим або сезонним персоналом
За структурою		
8	Виконавче кадрове забезпечення	Включає керівників і фахівців
9	Робітниче кадрове забезпечення	Включає працівників, які виконують роботи фізичного характеру

За рівнем керівництва		
10	Стратегічне кадрове забезпечення	Розробка стратегій і політики управління персоналом
11	Тактичне кадрове забезпечення	Виконання конкретних завдань у рамках стратегії

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [55]

Із поняттям кадрове забезпечення пов'язане й поняття кадрової політики. Аналіз визначень терміну «кадрова політика» виконано у роботі Стрехової С. В., яка визначає його як «комплекс принципів, складових та методів, спрямованих на формування сприятливих умов праці, відбір та ефективне використання трудових ресурсів, їхній розвиток та мотивацію, з метою досягнення стратегічних цілей, вирішення господарських завдань та врахування соціальних та особистих потреб працівників різних рівнів відповідальності». [52, с.68].

Один із ключових аспектів ефективного управління кадровою політикою підприємства полягає у вивченні, розумінні та активному впровадженні сучасних принципів та норм у систему менеджменту, спрямованих на її модернізацію. Це стає особливо актуальним у контексті постійного вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства. Одним із ключових шляхів удосконалення кадрової політики є розвиток керівників, які несуть відповідальність за цей процес, шляхом отримання освіти, здобуття додаткових знань та розвитку необхідних навичок. Слід відзначити, що на сьогодні традиційними джерелами нових знань та тенденцій у галузі управління є різноманітні вебінари та курси, якщо їх проводять висококваліфіковані фахівці та практики.

Серед етапів розробки кадрової політики виокремлюють такі:

- нормування;
- програмування;
- моніторинг персоналу;
- офіційне затвердження кадрової політики;

- інформування;
  - формування принципів розподілу коштів;
  - забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
  - оцінка ефективності кадрової політики,
  - визначення стратегічних завдань розвитку кадрового потенціалу та створення структурних ланок, які ефективно сприяють досягненню визначених цілей;
- обрання оптимального сценарію програми кадрової політики з урахуванням досягнення максимальної ефективності у управлінні людськими ресурсами [13].

Таким чином, було проведено дослідження, щодо визначення поняття «кадрове забезпечення». Встановлено, що при узагальненні різних точок зору, кадрове забезпечення є комплексом дій, які спрямовують на реалізації управлінських рішень, за рахунок проведення низки заходів, таких як добір, навчання, підготовку, перепідготовку кадрів, а також стимулювання та юридичний захист працівників тощо. Було також проаналізовано основні завдання кадрового забезпечення та класифікацію.

## **1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства**

Кожне підприємство формує власні унікальні принципи кадрової політики. Серед загальних принципів, які характерні для більшості підприємств, варто відзначити: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність та відсутність дискримінації.

Основою для кадрової політики є концепція управління персоналом підприємства. Ця концепція, як і виробнича, фінансово-економічна, науково-технічна та маркетингова концепції, становить невід'ємну частину загальної концепції розвитку підприємства (організації). При реалізації кадрової політики існують альтернативи, що враховують реальний стан

економіки. Таким чином, вибір кадрової політики пов'язаний не лише з формулюванням основної мети, але й з вибором засобів, методів та пріоритетів.

На сьогодні виділяють декілька типів кадрової політики:

- пасивний – підприємство характеризується відсутністю чіткої програми дій у сфері управління персоналом, а кадрова політика обмежується вирішенням наслідків негативних ситуацій;

- реактивний – керівництво підприємства реагує на симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації, дефіцит кваліфікованої робочої сили, низька мотивація до високопродуктивної праці) і вживає заходів для локалізації кризових явищ.

- превентивний – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

- активний (раціональний) – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї;

- авантюристичний – керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами [36].

Кадрова політика в організації може здійснюватися за наступними напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з врахуванням впровадження нових технологій;

- створення стратегічної програми розвитку персоналу, спрямованої на ефективне вирішення нинішніх та перспективних завдань організації, заснованої на вдосконаленні системи навчання та можливостей посадового росту працівників;

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності праці;

- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;

- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- розробка програм зайнятості і суспільних програм;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством [63].

У сучасних умовах доведено, що кожен працівник має вагому роль, і результат його праці безпосередньо впливає на успішність підприємства в цілому. Особливу важливість у цьому контексті мають моральне та матеріальне стимулювання, а також соціальні гарантії, що становлять основу кадрової політики у будь-якій організації. Виплати додаткових бонусів та впровадження системи участі працівників у розподілі прибутку сприяють підвищенню їхнього зацікавлення у загальному успіху компанії. Для ефективного управління персоналом важливо забезпечити постійний обмін інформацією щодо кадрових питань між різними рівнями управління. Кадрову політику реалізують на всіх рівнях керівництва: від верхнього рівня до лінійних керівників та служб управління персоналом [16].

Кадрова політика встановлює основний вектор та ключові принципи управління персоналом, розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом і кадровою службою, визначаючи загальні та специфічні вимоги до персоналу.

Варто зазначити, що існують фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на кадрову політику підприємства. Так, доречно розглянути їх більш детально:



## 1) зовнішніх:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідносини з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури;
- перспективи розвитку ринку праці.

## 2) внутрішніх:

- структура і цілі підприємства;
- територіальне розміщення;
- використовувані технології;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- виробнича і управлінська культура [37].

Існують й інші класифікації факторів. Відповідно до іншої класифікації, то можна зазначити, першими є фактори зовнішнього середовища:

- Економічні умови – стан економіки, рівень безробіття, інфляція, курс валют та інші фактори можуть впливати на доступність та вартість робочої сили.
- Соціокультурні умови – зміни в цінностях, уявленнях про робочі відносини, генераційні різниці, рівень освіти та культурні особливості суспільства.
- Законодавство – зміни в законодавстві щодо праці, оподаткування, соціального забезпечення тощо.
- Технологічні та інноваційні зміни – вплив сучасних технологій та інновацій на процеси виробництва і вимоги до кваліфікацій працівників.

- Конкуренція на ринку праці – спроби залучити та утримати кваліфікованих працівників в умовах конкуренції з іншими організаціями.
- Демографічні чинники – зміни в розподілі населення за віком, гендером та інші демографічні аспекти.

Наступною групою факторів є фактори внутрішнього середовища:

- Стратегічні цілі підприємства – необхідність пристосовувати кадрову політику для досягнення стратегічних цілей організації.
- Організаційна культура – значення, яке приділяється взаємовідносинам, комунікації та іншим аспектам організаційної культури.
- Структура підприємства – організаційна структура та розподіл відповідальності впливають на потреби в робочій силі.
- Управлінські рішення – рішення керівництва щодо розвитку бізнесу, реструктуризації, змін у процесах виробництва тощо.
- Потреби в компетенціях – технічні, м'які та інші навички, які необхідні для досягнення бізнес-цілей.
- Фінансова стійкість – можливості підприємства витратити кошти на розвиток та утримання персоналу.

Ці фактори спільно визначають стратегії та підходи до управління персоналом на підприємстві.

Аналіз та дослідження сутності внутрішнього середовища підприємства надає можливість також виокремити ключові його характеристики з точки зору сучасних поглядів науковців (рис. 1.3).

Маючи на увазі вищевказане, визначивши сутність внутрішнього середовища підприємства, доцільно звернутися до аналізу конкретних чинників, які впливають на його функціонування. Оскільки кожен дослідник виділяє різні аспекти цих важливих складових внутрішнього середовища, необхідно ретельно розглянути ті чинники, які гарантують ефективну діяльність та розвиток підприємства.

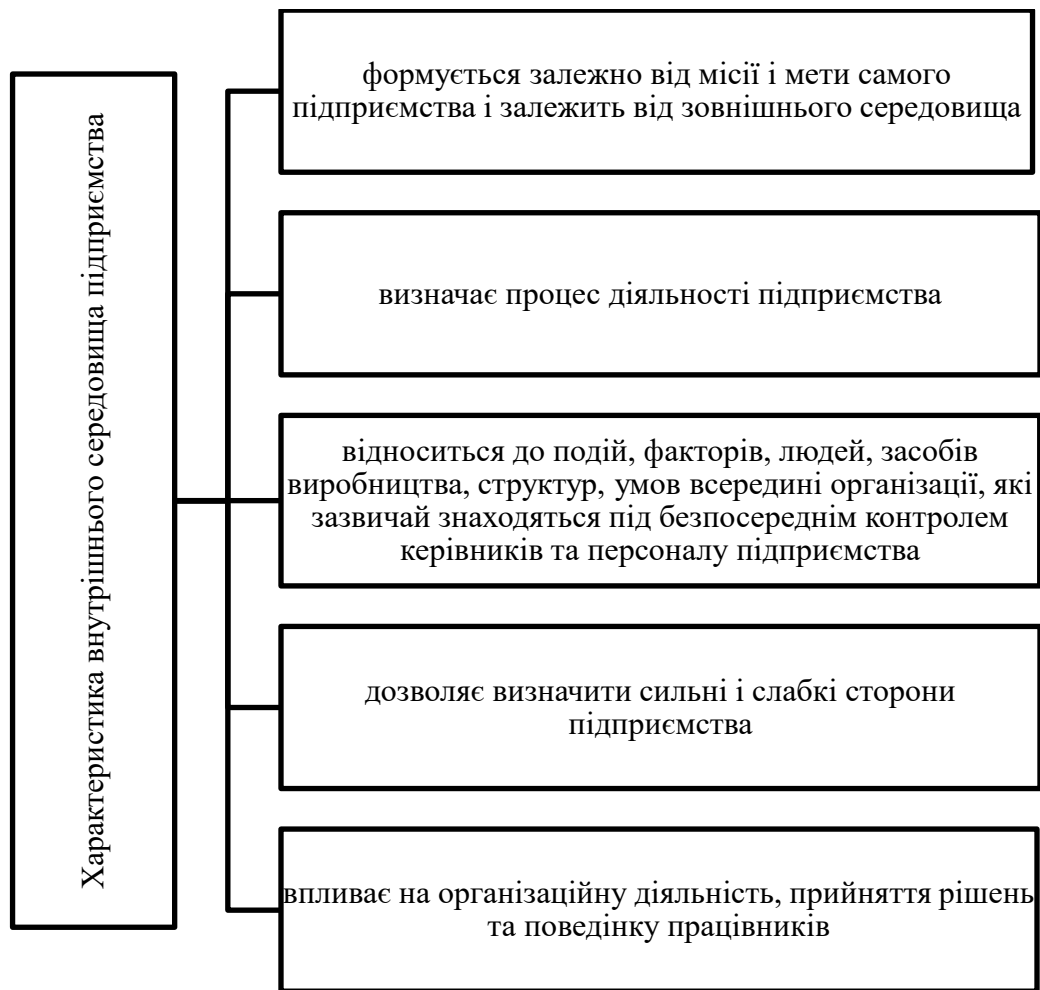


Рис. 1.3 Сучасні погляди на характеристику внутрішнього середовища підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [26]

Ключовими змінними внутрішнього середовища організації (підприємства) є зміни, щодо цілей, структури, завдань, технологій та людей. Цей підхід є добре відомим у теорії менеджменту, і тому розгляд кожної з цих змінних може допомогти зрозуміти їх взаємодію та вплив на функціонування організації.

Люди (персонал) виступають найбільш непередбачуваною складовою внутрішнього середовища, оскільки кожна людина має унікальні властивості, які визначають її організаційну поведінку. Індивідуальні здібності, потреби, можливості, мотивація, цінності, належність до неформальних груп, ставлення до виконуваних завдань, керівництво та

оточуюче середовище – усі ці аспекти складають унікальний профіль кожної людини. Важливо враховувати, що ефективне розуміння та управління людською змінною є найбільш складною частиною у всьому процесі управління [26].

Ризики, пов'язані з управлінням кадрами на сучасному підприємстві, охоплюють значно більший спектр аспектів, ніж просто виток інформації. Ці загрози також включають в себе якість виконання праці, кваліфікації працівників, наявність творчого потенціалу та інші ключові аспекти.

Такими загрозами на підприємстві можуть бути:

- Втрати, пов'язані зі зниженням кадрового потенціалу;
- Розголошення конфіденційної інформації;
- Помилки, викликані низькою кваліфікацією працівників;
- Неполадки, спричинені високим рівнем стомлюваності та монотонності праці;
- Відсутність організованого підходу до наукової організації праці;
- Присутність професійних захворювань;
- Нецікавість у досягненні результатів роботи;
- Відсутність можливостей для професійного та кар'єрного росту.

Розглядаючи зміст кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми:

- створення та вдосконалення мотиваційних схем та систем оплати праці;
- усунення збитків, що виникають унаслідок трудових конфліктів;
- проведення аналізу конкурентної ситуації;
- оцінка ринку праці в регіональному контексті;
- розвиток та управління кадровим резервом;
- аналіз іміджу компанії як працедавця;
- розробка стратегій кар'єрного росту;

– підвищення рівня лояльності та відповідальності співробітників та інші аспекти.

При наявності добре проробленої та ефективної кадрової політики підприємство може усунути більшість з названих проблем або зменшити їх вплив до мінімуму [34].

Таким чином, було розглянуто різні точки зору, щодо факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства. Разом з тим, встановлено що саме на внутрішні фактори має вплив підприємство тому було розглянуто специфіку внутрішніх факторів. Зосереджено увагу на проблемах, що можуть виникати на підприємстві.

### **1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства**

Детальне вивчення та систематизація результатів провідних науковців у галузі управління кадровою політикою дозволили узагальнити та обґрунтувати існуючі підходи до оцінки ефективності. Ретельний аналіз наданих підходів виявив основні напрями:

- системний підхід;
- цільовий підхід;
- витратний підхід;
- ресурсний підхід;
- зацікавлені сторони.

У даний момент оцінка ефективності кадрової політики стикається з певною складністю, що пояснюється відсутністю чіткого теоретичного і практичного рішення. Під час дослідження та оцінки ефективності кадрової політики практично неможливо врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника, оскільки вони можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою та рівня задоволеності працею.

Ураховуючи це, а також з огляду на майбутнє формування ефективного механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності кадрової політики в виробничих підприємствах, пропонується методичний підхід до оцінки ефективності процесів кадрової політики підприємства.

Отже, враховуючи відсутність єдиного ефективного інструменту визначення рівня ефективності кадрової політики, згідно з розробленою моделлю оцінювання ефективності кадрової політики, представлений методичний підхід для оцінки процесів ефективності управління персоналом на підприємстві.

Оцінка рівня управління кадровою політикою становить один із найбільш значущих етапів в процесі управління підприємством.

Ключові параметри мети оцінки кадрової політики полягають у:

- визначенні завдань процесу управління кадровою політикою;
- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву підприємства;
- формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики і рівня її управління, то можна зазначити наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;
- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке

визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;

- розробка шкали для оцінки та порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;

- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, які характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

Відповідно до зазначених цілей і завдання оцінки кадрової політики підприємства можливо сформулювати модель сукупності складових, які необхідно реалізовувати для оцінки кадрової політики підприємства (рис. 1.4). Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності в процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступає суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління. Сама методика включає в себе унікальні принципи, методи, критерії та нормативи, які варіюються в залежності від конкретних особливостей кожного підприємства. За допомогою встановлених параметрів і аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів здійснюється унікальне визначення рівня кадрової політики на конкретному підприємстві. Оцінка управління кадровою політикою є важливим етапом у процесі формування та оцінки загального економічного стану підприємства.

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів.



Рис 1.4 Модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [6, С.339]

Важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві:

- показники середньоблікової чисельності робочої сили;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт стабільності кадрів;

Найбільш об'єктивний аналіз кадрової політики може бути проведений шляхом використання дохідного підходу, що базується на оцінці



ефективності використання ресурсів підприємства. У якості кількісних показників використання трудових ресурсів рекомендується враховувати наступні характеристики:

- продуктивність роботи;
- граничні межі стимулювання її зростання;
- кінцеві результати виробництва.

Існує підхід, за якого під діагностикою управління кадровою політикою розуміється порівняльна оцінка наявного рівня кадрової політикою, яка здійснюється шляхом аналізу його якісних і кількісних х.

Інструментом проведення виступає ситуаційний аналіз, що включає ревізію та глобальну діагностику. Він являє собою своєрідну фотографію стану колективу підприємства, його якісної та кількісної структури.

Метою проведення подібної діагностики кадрової політики є оцінка фактичного рівня якості кадрів і порівняння його з необхідним станом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик. ізоляції стратегічних цілей і завдання досліджуваного підприємства.

Також здійснити оцінку рівня управління кадровою політикою можна за допомогою методу експертних оцінок.

Існує дві групи методів експертних оцінок:

- методи індивідуальних експертних оцінок;
- методи колективних експертних оцінок.

До індивідуальних відносять: метод інтерв'ю, аналітичний метод, метод побудови сценаріїв, метод психоінтелектуальної генерації ідей і т.ін [4].

До колективних відносять: метод комісій, метод колективної генерації ідей, метод Дельфі, матричний метод і т.ін.

Отже, було досліджено методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства. Досліджено модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою

підприємства. Було розглянуто ряд показників за допомогою яких можна провести оцінку ефективності кадрової політики підприємства.

### **Висновок до 1 розділу**

Таким чином, було проведено аналіз для основ кадрового забезпечення діяльності підприємств. Перш за все, проведено аналіз визначень поняття «кадрове забезпечення». Після розгляду різних точок зору, узагальнено, що кадрове забезпечення є комплексом дій, які спрямовують на реалізації управлінських рішень, за рахунок проведення низки заходів, таких як добір, навчання, підготовку, перепідготовку кадрів, а також стимулювання та юридичний захист працівників тощо. Досліджено фактори як зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства. Також проведено дослідження методичних підходів щодо оцінки процесу управління кадровою політикою.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

«Укрпошта» має довгу історію, що налічує десятки років. Компанія була створена ще в радянський період і продовжила свою діяльність впродовж незалежності України. Підприємство «Укрпошта» створено у 1947 р. та реорганізовано в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» 2 лютого 1994 р. У вересні 1998 р. була створена важлива державна структура – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», яка виникла внаслідок реформування галузі зв'язку та поділу на поштовий та електрозв'язок. На той час, до складу цієї структури входило імпозантне число поштових підрозділів: 26 поштамтів, 54 міських та 483 районні вузли поштового зв'язку, 11875 сільських відділень, 98 пересувних відділень та 204 пункти поштового зв'язку.

Однак, вже за липень 1998 р. ця структура була піддана реорганізації, що спричинило створення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», яке стало наслідком рішучих перетворень у галузі зв'язку. Ця унікальна структура відзначалася великим масштабом та широким географічним охопленням, надаючи надійні та ефективні поштові послуги мільйонам жителів України.

З часом підприємство мало постійні зміни, проте у 2017 р. УДППЗ «Укрпошта» реорганізовано у публічне акціонерне товариство, а у 2018 р. тип публічного акціонерного товариства змінено з публічного на приватне. АТ «Укрпошта» відноситься до сфери управління Міністерства інфраструктури України, 100% акцій якого належить державі.

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України.

Станом на 2023 рік мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Підприємство надає як поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб так і для корпоративних клієнтів. АТ «Укрпошта» здійснює доставку пошти в більш ніж 200 країн світу. Варто також розглянути місію, візію та соновні цінності підприємства (рис. 2.1).

Унікальність АТ «Укрпошта» у особливому статусі як національного оператора у сфері поштового зв'язку, заснованим та збереженим за державою, представленою Міністерством інфраструктури України. Цей статус не лише підтверджує важливість ролі компанії в інфраструктурі країни, а й гарантує високі стандарти якості та надійності її послуг. Діяльність АТ «Укрпошта» має чітке законодавче підґрунтя, що регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими національними законами, а також міжнародними нормативними актами Всесвітнього поштового союзу. Членство України в цьому престижному міжнародному об'єднанні підкреслює важливість АТ "Укрпошта" на світовій поштовій арені та забезпечує високі стандарти її діяльності згідно з міжнародними вимогами та нормами.

Такий особливий статус та правова база дозволяють АТ «Укрпошта» не лише ефективно функціонувати на внутрішньому ринку, а й успішно співпрацювати з міжнародними партнерами та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів як національних, так і міжнародних.

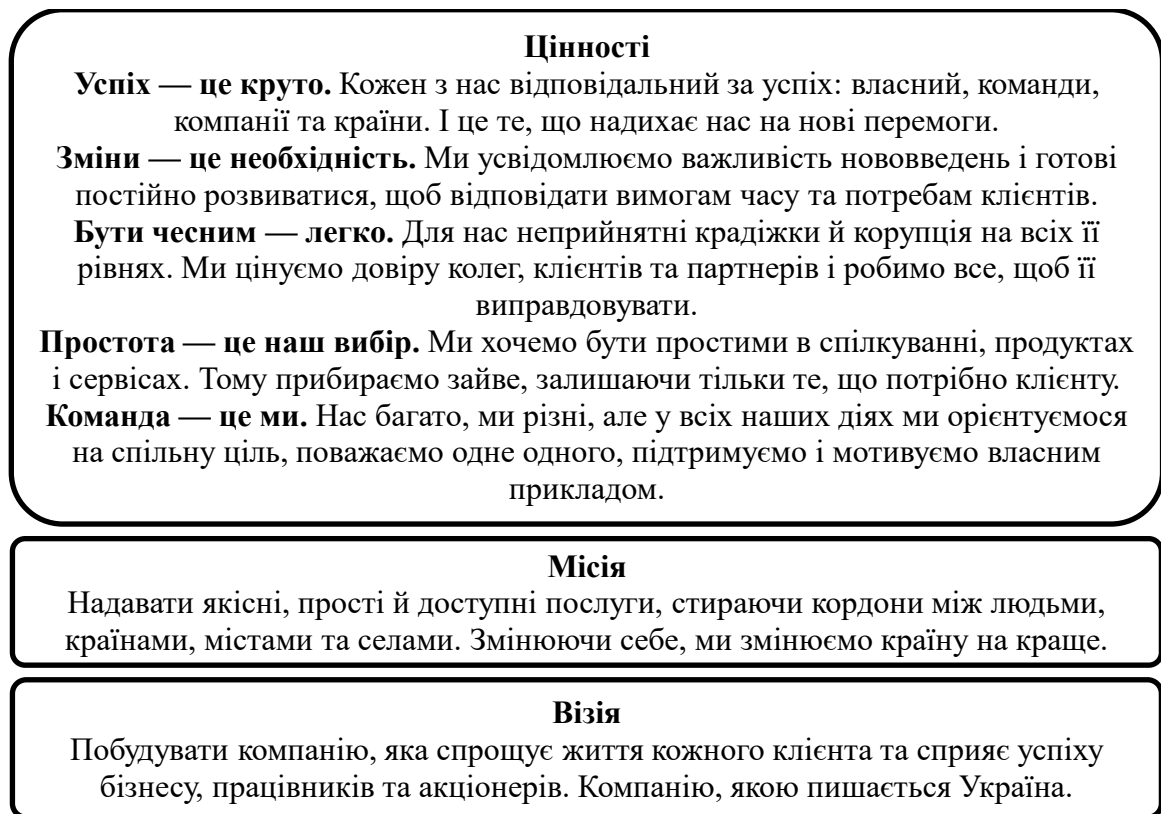


Рис. 2.1 Місія, візія та цінності АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [44]

На сьогоднішній день Укрпошта представлена 24 регіональними філіями, Дирекцією оброблення та перевезення пошти і «Автотранспоштою». Ця компанія є однією з найбільших українських компаній, що нараховує майже 50 000 співробітників, які щодня виконують різноманітні завдання від прийому та сортування пошти до організації доставки та надання допомоги клієнтам. Структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що сприяє досягненню стратегічної мети – отримання прибутку через надання послуг поштового зв'язку. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії:

I рівень – апарат управління Товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

Структура АТ «Укрпошта» наведена на (рис. 2.2).

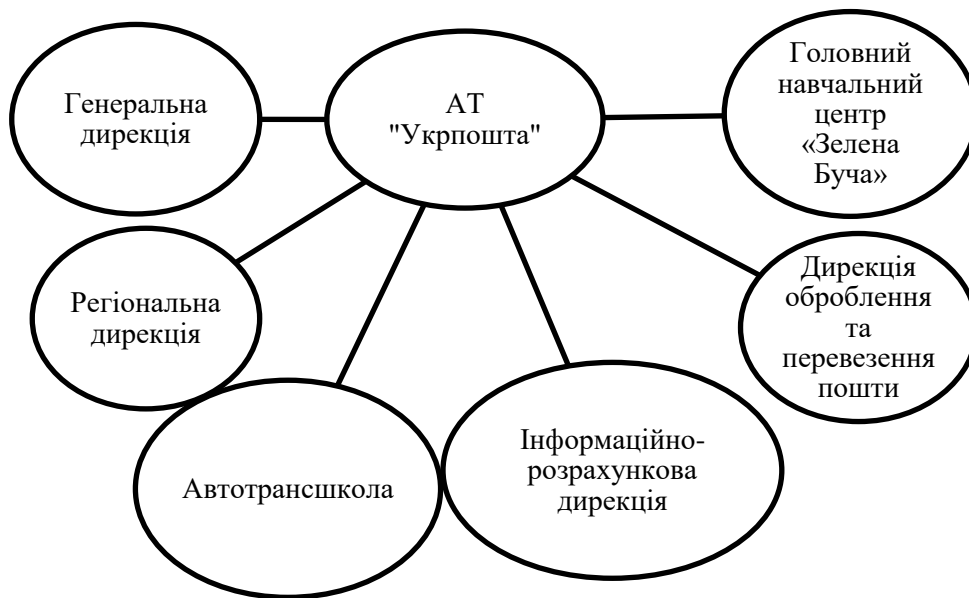


Рис. 2.2 Структура АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [44]

Компанія постійно працює над розвитком своєї діяльності та модернізацією послуг, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та задовольняти потреби клієнтів. Крім цього варто розглянути управлінську структуру підприємства (рис. 2.3).

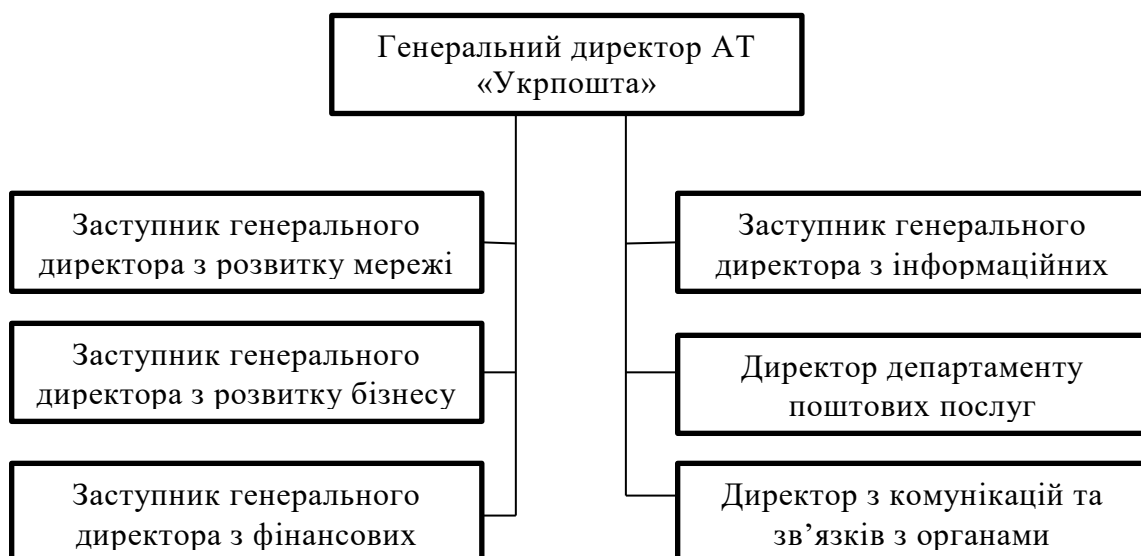


Рис. 2.3 Управлінська структура АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [44]

Розглянувши історію розвитку підприємства, його сучасні бачення щодо розвитку, структуру тощо варто відзначити, що загалом компанія п'ятдесяти різних типів послуг для населення України, тому важливо також визначити ключові функції (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Функції АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [44]

АТ «Укрпошта» також активно бере участь у різних програмах соціальної відповідальності та розвитку громади, сприяючи розвитку культури, освіти та інших сфер.

Отже, було проведено загальну характеристику діяльності підприємства, на основі чого було виокремлено ключові етапи розвитку,

розглянуто структуру управління тощо. Надалі доречно провести більш змістовний аналіз фінансово-економічної діяльності.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства доречно проводити у декілька етапів. Перш за все зосередимо увагу на аналізі активів підприємства протягом 2019 – 2022 рр.(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Структура активів АТ «Укрпошта»

Активи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи:	25037	0,32	18695	0,19	55518	0,52	115895	1,11
Незавершені капітальні інвестиції	38416	0,49	65889	0,66	320864	2,98	295058	2,83
Основні засоби	3305771	41,81	3410581	34,42	3830957	35,58	3844576	36,83
Інвестиційна нерухомість:	187724	2,37	117377	1,18	100693	0,94	91622	0,88
Інші фінансові інвестиції	13816	0,17	17925	0,18	19078	0,18	12579	0,12
Довгострокова дебіторська заборгованість	288	0,00	209	0,00	196	0,00	180	0,00
Усього за розділом I	3571052	45,16	3630676	36,64	4327306	40,19	4359910	41,77
Запаси	195381	2,47	225554	2,28	293899	2,73	561316	5,38
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	275050	3,48	335516	3,39	401152	3,73	969104	9,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	19097	0,24	24818	0,25	35830	0,33	74099	0,71
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10143	0,13	17207	0,17	8942	0,08	9193	0,09
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	8335	0,11	8785	0,09	8686	0,08	19861	0,19
Інша поточна дебіторська заборгованість	126678	1,60	97356	0,98	155828	1,45	565594	5,42
Гроші та їх еквіваленти	3675137	46,48	5246112	52,94	3893395	36,16	3150955	30,19



Продовження таблиці 2.1

Поточні фінансові інвестиції	0	0	195095	1,97	1509233	14,02	585098	5,61
Інші оборотні активи	26482	0,33	29695	0,30	57720	0,54	68977	0,66
Усього за розділом II	4336303	54,84	6180138	62,37	6364685	59,11	6004197	57,52
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	98659	1,00	75643	0,70	73819	0,71
Всього активів	7907355	100	9909473	100	10767634	100	10437926	100

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Розглядаючи структуру активів АТ «Укрпошта» варто зауважити, що у структурі нематеріальних активів лівова частка належить основним засобам протягом всього періоду, натомість розмір незавершених капітальних інвестицій до 2022 р. зріс. Довгострокова дебіторська заборгованість протягом всього періоду була майже без змін, й становила менше 1 % від загального обсягу активів. Щодо оборотних активів, то частка грошей та їх еквівалентів була найбільшою протягом всього періоду, натомість частка запасів зросла до 5,38%. Частка дебіторської заборгованості також зростала і у 2022 році перевищила 10% від загального обсягу активів. Надалі доречно порівняти розміри необоротних та оборотних активів за допомогою графіка (рис. 2.5).

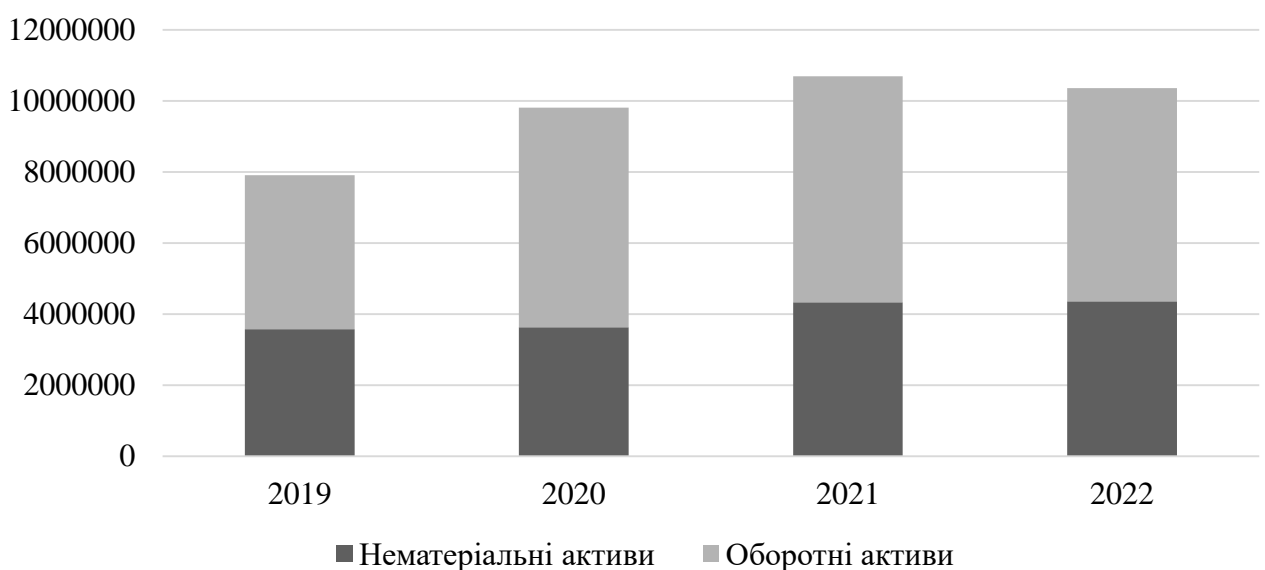


Рис. 2.5 Активи АТ «Укрпошта» 2019-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Так було встановлено, що у 2021 р. підприємство мало зростання загального обсягу активів, проте у 2022 р. вони дещо скоротилися. Можна допустити, що основною причиною стало початок повномасштабного вторгнення росії на територію України. Щодо порівняння необоротних та оборотних активів, то безумовно частка оборотних активів переважала протягом всього періоду. Також доречно розглянути відхилення показників активів протягом 2019 – 2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Відхилення показників активів АТ «Укрпошта» 2019-2022 роки

Активи	Відносне відхилення до попереднього року			Абсолютне відхилення до попереднього року		
	2020 р.	2021р.	2022 р.	2020р.	2021 р.	2022р.
Нематеріальні активи:	-25,33	196,97	108,75	-6342,00	36823,00	60377,00
Незавершені капітальні інвестиції	71,51	386,98	-8,04	27473,00	282448,00	-25806,00
Основні засоби	3,17	12,33	0,36	104810,00	525186,00	13619,00
Інвестиційна нерухомість:	-37,47	-14,21	-9,01	-70347,00	-87031,00	-9071,00
Інші фінансові інвестиції	29,74	6,43	-34,07	4109,00	5262,00	-6499,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	-27,43	-6,22	-8,16	-79,00	-92,00	-16,00
Усього за розділом I	1,67	19,19	0,75	59624,00	756254,00	32604,00
Запаси	15,44	30,30	90,99	30173,00	98518,00	267417,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21,98	19,56	141,58	60466,00	126102,00	567952,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	29,96	44,37	106,81	5721,00	16733,00	38269,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	69,64	-48,03	2,81	7064,00	-1201,00	251,00
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	5,40	-1,13	128,66	450,00	351,00	11175,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	-23,15	60,06	262,96	-29322,00	29150,00	409766,00

## Продовження таблиці 2.2

Гроші та їх еквіваленти	42,75	-25,79	-19,07	1570975,00	218258,00	-742440,00
Поточні фінансові інвестиції		673,59	-61,23	195095,00	1509233,00	-924135,00
Інші оборотні активи	12,13	94,38	19,50	3213,00	31238,00	11257,00
Усього за розділом II	42,52	2,99	-5,66	1843835,00	2028382,00	-360488,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	-23,33	-2,41	98659,00	75643,00	-1824,00
Всього активів	25,32	8,66	-3,06	2002118,00	2860279,00	-329708,00

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Відповідно до отриманих результатів від проведених розрахунків, від порівняння активів за кожен з років, слід зазначити, що 2022 році відбувся спад, порівняно із 2019 на 3,06%. Необоротні активи мали зростання протягом всього періоду, натомість оборотні активи зазнали скорочення. Щодо пасивів, то загальна структура наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Структура пасивів АТ «Укрпошта»

Пасиви	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	6518597	82,44	6518597	65,78	6518597	60,54	6518597	62,45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1287116	16,28	1321490	13,34	1413330	13,13	-4074	-0,04
Неоплачений капітал	5254038	66,44	5254038	53,02	5254038	48,79	5254038	50,34
Вилучений капітал	- 10508076	- 132,89	-10508076	- 106,04	- 10508076	-97,59	- 10508076	- 100,67
Усього за розділом I	2551675	32,27	2586049	26,10	2677889	24,87	1260485	12,08
Відстрочені податкові зобов'язання	208119	2,63	201646	2,03	189105	1,76	189105	1,81
Довгострокові кредити банків		0,00	65878	0,66	612878	5,69	863115	8,27
Інші довгострокові зобов'язання	196745	2,49	343910	3,47	318515	2,96	249198	2,39

Продовження таблиці 2.3

Усього за розділом II	404864	5,12	611434	6,17	1120498	10,41	1301418	12,47
Короткострокові кредити банків	41939	0,53	264395	2,67	70011	0,65	3381	0,03
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	98902	1,25	168707	1,70	274500	2,55	432207	4,14
Поточна кредиторська заборгованість за товарами та послугами	541110	6,84	1103112	11,13	1733721	16,10	3425067	32,81
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	94574	1,20	99315	1,00	137553	1,28	86472	0,83
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	49526	0,63	55484	0,56	84806	0,79	107198	1,03
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	179259	2,27	205345	2,07	250279	2,32	201785	1,93
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	50972	0,64	259671	2,62	191403	1,78	187071	1,79
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	121607	1,54	49477	0,50	55075	0,51		0,00
Поточні забезпечення	424173	5,36	502007	5,07	614309	5,71	619143	5,93
Доходи майбутніх періодів	401630	5,08	413663	4,17	499055	4,63	288249	2,76
Інші поточні зобов'язання	2947124	37,27	3590814	36,24	3058535	28,40	2525450	24,19
Усього за розділом III	4950816	62,61	6711990	67,73	6969247	64,72	7876023	75,46
Всього пасивів	7907355	100	9909473	100	10767634	100	10437926	100

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Таким чином, розглядаючи загальну структуру пасивів, варто відзначити, що лєвова частка протягом всього періоду належала зарєєстрованому капіталу, а саме 60 – 82%. Також з кожним роком частка поточної кредиторської заборгованості за товарами та послугами зростала й у 2022 році становила 32,81%. Доречно також більш детально розглянути та порівняти дані показники графічним шляхом (рис. 2.6).

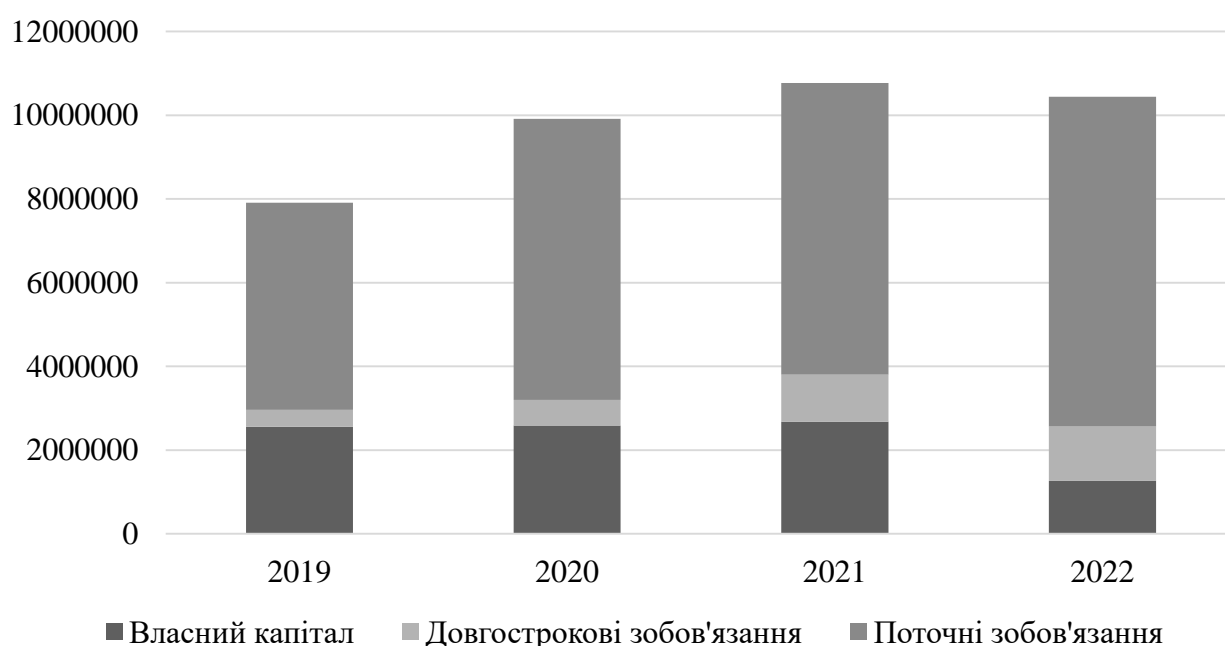


Рис. 2.6 Структура пасивів АТ «Укрпошта» 2019-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Підприємство надає перевагу саме використанню поточних зобов'язань, адже їх частка протягом всього періоду була 62 – 75%. Щодо довгострокових зобов'язань, то їх частка була найнижчою. Частка власного капіталу була також менше 50%, проте у 2022 році мала значне скорочення, це пов'язано із наявністю значних непокритих збитків.

Таблиця 2.4

## Відхилення показників пасивів АТ «Укрпошта» 2019 – 2022 рр.

Пасиви	Відносне відхилення до попереднього року			Абсолютне відхилення до попереднього року		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,67	6,95	-100,29	34374	91840	-1417404
Неоплачений капітал	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Вилучений капітал	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Усього за розділом I	1,35	3,55	-52,93	34374	91840	-1417404
Відстрочені податкові зобов'язання	-3,11	-6,22	0,00	-6473	-12541	0
Довгострокові кредити банків	0	830,32	40,83	65878	547000	250237
Інші довгострокові зобов'язання	74,80	-7,38	-21,76	147165	-25395	-69317
Усього за розділом II	51,02	83,26	16,15	206570	509064	180920
Короткострокові кредити банків	530,43	-73,52	-95,17	222456	-194384	-66630
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	70,58	62,71	57,45	69805	105793	157707
Поточна кредиторська заборгованість за товарами та послугами	103,86	57,17	97,56	562002	630609	1691346
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,01	38,50	-37,14	4741	38238	-51081
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	12,03	52,85	26,40	5958	29322	22392
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	14,55	21,88	-19,38	26086	44934	-48494
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	409,44	-26,29	-2,26	208699	-68268	-4332
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-59,31	11,31	-100,00	-72130	5598	-55075
Поточні забезпечення	18,35	22,37	0,79	77834	112302	4834
Доходи майбутніх періодів	3,00	20,64	-42,24	12033	85392	-210806
Інші поточні зобов'язання	21,84	-14,82	-17,43	643690	-532279	-533085
Усього за розділом III	35,57	3,83	13,01	1761174	257257	906776
Всього пасивів	25,32	8,66	-3,06	2002118	858161	-329708

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Отже, порівнюючи із 2019 роком підприємство отримало загальне скорочення власного капіталу на 1417404 тис. грн. натомість довгострокові зобов'язання зросли на 18%, щодо поточних зобов'язань, то вони також зростали протягом всього періоду, а порівнюючи із 2019 роком 2022 рік закінчився на 13% більшим.

Доречно також розглянути доходи та витрати підприємства, у табл. 2.5 наведені показники структури доходів.

Таблиця 2.5

## Структура доходів АТ «Укрпошта»

Доходи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7777843	90,24	9182437	95,57	11181868	95,67	10331440	95,95
Інші операційні доходи	747012	8,67	261678	2,72	309471	2,65	169632	1,58
Інші доходи	2579	0,03	68959	0,72	91705	0,78	126413	1,17
Інші фінансові доходи	91419	1,06	94517	0,98	104904	0,90	140142	1,30
Всього доходів	8618853	100	9607591	100	11687948	100	10767627	100

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Таким чином, можна стверджувати, що у загальність структурі доходів 90-95% займають доходи від реалізації продукції підприємства. 8-1,6% становили інші операційні доходи, які з часом скорочувались. Щодо інших доходів та інших фінансових доходів, то їх розміри були порівняно незначними.

Таблиця 2.6

## Структура витрат АТ «Укрпошта»

Витрати	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6596957	81,25	7774565	82,71	9536425	83,29	9830576	80,69
Інші операційні витрати	200796	2,47	135574	1,44	170034	1,49	324181	2,66

Продовження таблиці 2.6

Адміністративні витрати	1014143	12,49	1136999	12,10	1324050	11,56	1173118	9,63
Витрати на збут	188026	2,32	211367	2,25	259349	2,27	207900	1,71
Фінансові витрати	74048	0,91	96313	1,02	114569	1,00	129569	1,06
Інші витрати	45670	0,56	45477	0,48	45575	0,40	518003	4,25
Всього витрат	8119640	100	9400295	100	11450002	100	12183347	100

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Відповідно до отриманих даних за 2019 – 2022 рр., щодо витрат АТ «Укрпошти» варто відзначити, собівартість реалізованої продукції становила 80 – 83%. Слід виділити досить великі обсяги адміністративних витрат, що з часом лише зростали до 2021 р., проте у 2022 р. відбулося незначне скорочення. Так, загальна частка становила близько 10 %. Інші статті витрат мали значно менші розміри.

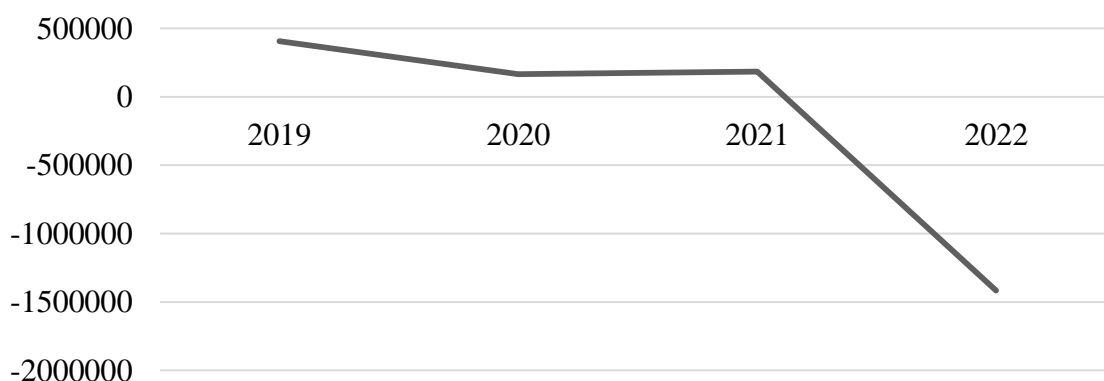


Рис. 2.7 Фінансовий результат АТ «Укрпошта» 2019 – 2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

На основі отриманої та опрацьованої звітності доречно також проаналізувати показники фінансово-економічного стану. Перш за все, було розраховано показники ліквідності.

Таблиця 2.7

#### Показники ліквідності АТ «Укрпошта»

Показники ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Загальна ліквідність	0,88	0,92	0,91	0,76



Продовження таблиці 2.7

Швидка Ліквідність	0,84	0,89	0,87	0,69
Абсолютна ліквідність	0,74	0,81	0,78	0,47

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Таким чином, загальна ліквідність є дещо нижчою від нормативних значень протягом всього періоду. У 2022 р. показник був найменшим 0,76. Це вказує на те, що АТ «Укрпошта» не в змозі покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Щодо швидкої ліквідності, то її значення досить близькі до значень загальної ліквідності. Така ситуація вказує на незначний розмір запасів підприємства, проте це можна пояснити специфікою діяльності установи. Останній показник ліквідності – абсолютна ліквідність, має досить високі розміри, за рахунок значних обсягів за статтями гроші та їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції. Така ситуація також не є позитивною, проте, все ж таки пов'язана із специфікою діяльності. Надалі слід зосередити увагу на показниках ділової активності.

Таблиця 2.8

## Показники ділової активності АТ «Укрпошта»

Показники ділової активності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,98	0,93	1,04	0,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,70	18,98	18,32	6,31
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	20,33	18,96	19,65	57,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,85	4,73	4,10	2,33
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	52,58	76,10	87,81	154,71
Коефіцієнт оборотності запасів	33,76	34,47	32,45	17,51
Тривалість обороту запасів	10,66	10,44	11,09	20,56
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,00	2,28	2,49	2,56

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Таким чином, тривалість обороту дебіторської заборгованості зросла до 2022 року до 57 днів, що безумовно з значним зростанням порівнюючи із 2021 роком (20 днів). Таке ж зростання отримала й тривалість обороту кредиторської заборгованості (155 днів у 2022 році). Безумовно таке зростання є негативним та проявилось під вплив зовнішніх факторів, таких як війна у першу чергу.

Таблиця 2.9

## Фінансові показники АТ «Укрпошта»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,32	0,26	0,25	0,12
Коефіцієнт фінансування	1,21	1,70	1,47	1,38

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Відповідно до результатів розрахунку коефіцієнта фінансової автономії, варто зазначити, що підприємство через наявність збитків у 2022 р., отримало найнижчі значення. Так, фінансування в більшій мірі відбувалося за рахунок поточних зобов'язань.

Отже, було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства АТ «Укрпошта» на основі якого встановлено як позитивні так і негативні зміни. Варто відзначити, що у 2022 році було зафіксовано погіршення результатів діяльності за багатьма показниками. Така ситуація була спричинена у більшій мірі негативним впливом від військових дій на території України. Надалі важливо охарактеризувати кадрову політику підприємства.

### 2.3. Характеристика змісту кадрової політики підприємства

Для забезпечення АТ «Укрпошта» кадрами необхідної кваліфікації ведеться високоякісна та вдосконалена кадрова політика, яка є важливою складовою успішної діяльності компанії. Специфіка цієї політики

виявляється у ретельному відборі, ефективному управлінні, та стимулюванні розвитку персоналу.

Щоб добре розуміти кадрову політику підприємства потрібно провести її аналіз. Перш за все варто розглянути кількість штатних працівників (рис. 2.8).

Таким чином, загальна кількість працівників до 2022 року скоротилася, хоча протягом всього періоду спостерігається динаміка до зниження кількості працівників, проте у 2022 році ще одним із факторів, який мав вплив є війна на території України. Щодо структури працівників, то варто зазначити близько 82 % працівників – жінки. Така політика пов'язана із специфікою роботи, яку частіше обирають саме жінки.

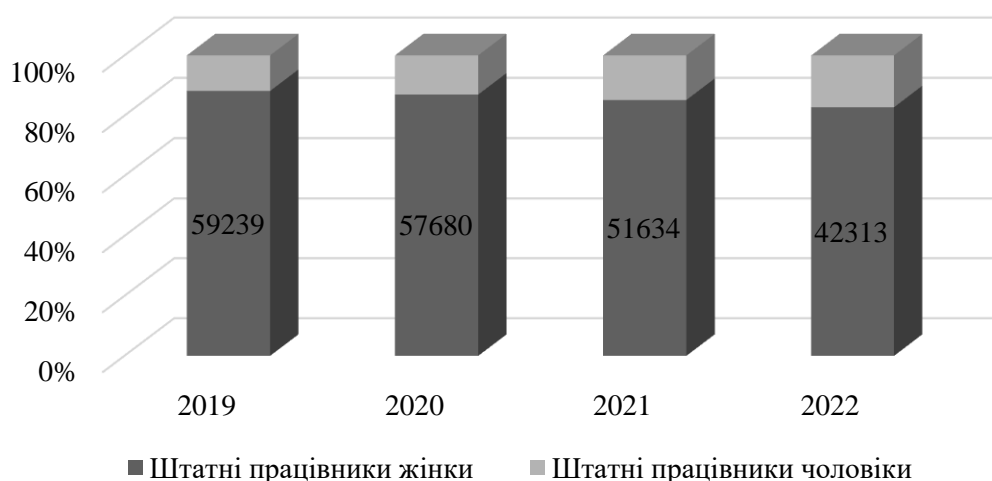


Рис. 2.8 Кількість штатних працівників АТ «Укрпошта» 2019-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Варто також розглянути особливості розподілу працівників залежно від віку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Розподіл працівників за віком АТ «Укрпошта»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
середній вік персоналу	43,30	45,8	46,7	46,9
із них адміністративно-управлінського персоналу	41,20	43,30	44,00	44,4
виробничого персоналу	44,60	46,70	46,9	47,3

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Отже, встановлено, що до 2022 р. середній вік працівників зростає, проте, у порівнянні з 2021 р. у 2022 р. відбулися незначні зміни, а порівнюючи їх із скороченням персоналу, варто зазначити, що звільнилися у більшій мірі саме старші працівники. Можна відобразити отримані результати графічним шляхом.

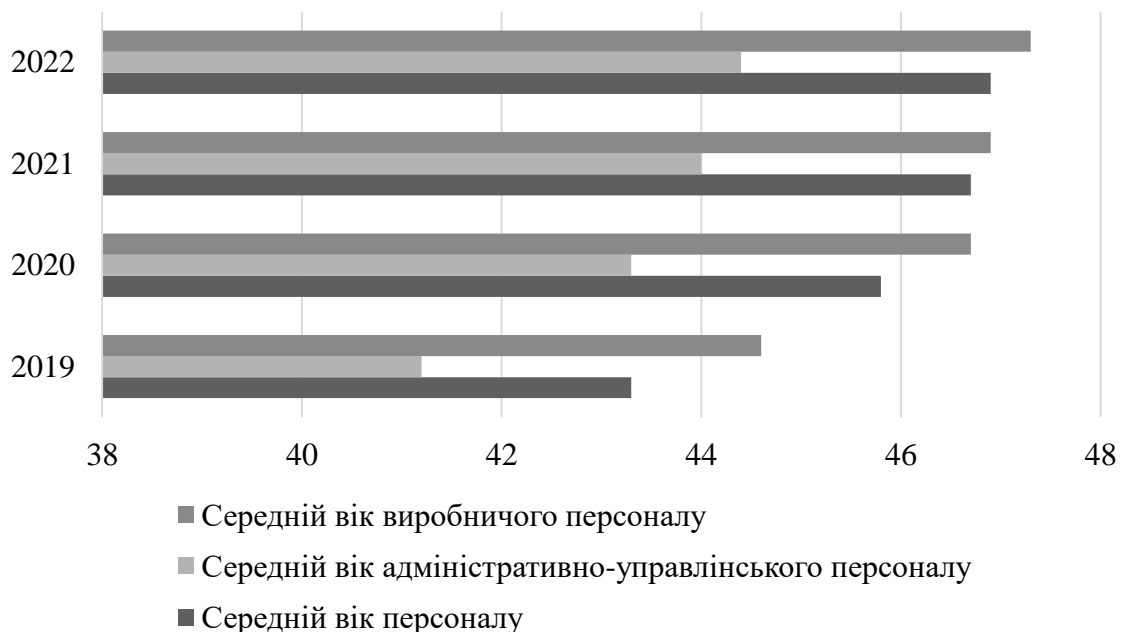


Рис. 2.9 Розподіл працівників за віком АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

Також варто розглянути розподіл штатних працівників відповідно до управлінського чи виробничого штату – табл. (2.11).

Таблиця 2.11

## Структура працівників АТ «Укрпошта»

Персонал	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Адміністративно-управлінський штат	8%	8%	8%	9%
виробничий штат	92%	92%	92%	91%
із загальної кількості виробничого персоналу				
начальники відділень поштового зв'язку	20,70%	21,10%	18,70%	20,1
оператори поштового зв'язку	11,95%	18,60%	11,40%	16,9
листоноші	45,10%	45,20%	41,20%	39,90%

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів[58]

Таким чином, загальна структура розподілу персоналу на виробничий та управлінський не зазнала значних змін протягом 2019 – 2022 рр. Щодо структури виробничого персоналу, то лівову частку займали саме листоноші. Слід також розглянути показник плинності кадрів для АТ «Укрпошта».

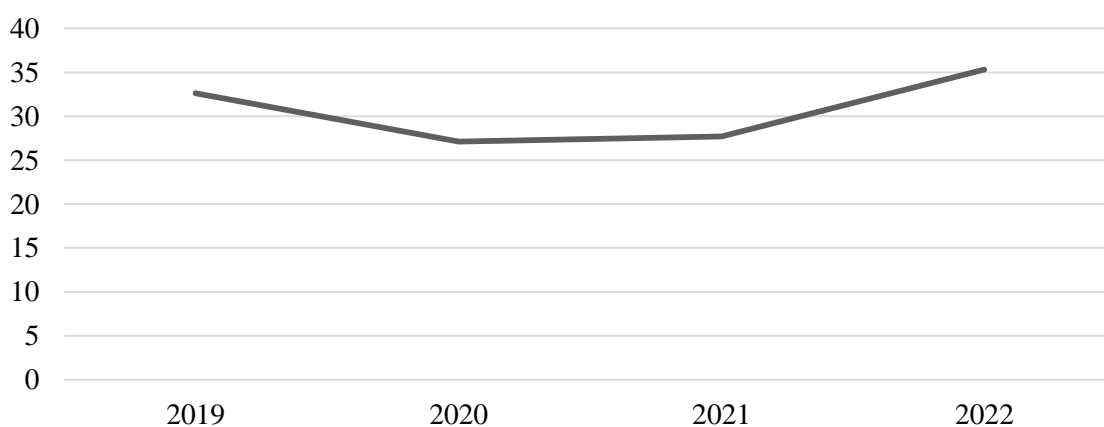


Рис. 2.10 Коефіцієнт плинності кадрів АТ «Укрпошта» 2019-2022 роки, %

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [58]

До 2021 року спостерігалось поступове скорочення даного показника, проте, у 2022 році коефіцієнт плинності кадрів мав значне зростання до 35,3%, що пов'язано із складною ситуацією в країні та масовим звільненням на початку повномасштабного вторгнення навесні 2022 року.

Розглядаючи кадрову політику АТ «Укрпошта» варто зазначити, що компанія фокусується саме на розвиток та підвищення кваліфікації співробітників. З урахуванням технологічних змін та конкурентного середовища, компанія надає значну увагу професійному розвитку свого персоналу. Крім цього, компанія намагається зберегти та розвивати талановитих працівників може бути важливим аспектом кадрової політики компанії. Так, наприклад, у 2022 році 26791 працівників пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Упродовж минулого року на Укрпошті відбулися внутрішні тренінги та майстер-класи, спрямовані на розвиток навичок обслуговування, управління конфліктами, продажів послуг, а також на вдосконалення управлінських навичок, наставництва та реагування у надзвичайних ситуаціях, включаючи часи воєнного стану. Крім того, протягом 2022 року було проведено 33388 заходів у рамках семи проєктів, таких як «Сільське відділення», «Доавтоматизація сільських ВПЗ», «Ємаркет Україна (OLX)», «Ревізор», «Таємний покупець», та проєкт «ДІЯ». Зокрема, в ході реалізації проєкту «Сільське відділення» було проведено навчання для 2032 начальників ПВПЗ, 599 водіїв-супроводжувачів та 2151 листонош [21].

У зв'язку з потребами в різних секторах бізнесу (логістика, поштові послуги, електронна комерція тощо), кадрова політика спрямована на стратегічне планування кадрів для забезпечення наявності необхідних навичок та експертизи. Ціль відбору персоналу – «сформувати згуртовану команду професіоналів, забезпечити товариство працівниками; відібрати з запропонованих кандидатур саме тих працівників, які найповніше відповідають вимогам посади або робочого місця»[21].

При виникненні потреби в доповненні персонального складу, керівництво АТ «Укрпошта» вживає комплексу заходів для забезпечення високоякісного підбору кваліфікованих спеціалістів. На чолі цього процесу стоїть система управління персоналом, яка, зокрема, на підставі аналізу потреб в кадрах та оцінки наявної чисельності працівників, видає відповідні

директиви начальника відділу управління персоналом щодо підготовки та розміщення оголошень про вакансії. Ці оголошення широко публікуються в різноманітних друкованих та електронних засобах масової інформації, щоб привернути увагу потенційних кандидатів.

У випадку, коли необхідно здійснити пошук висококваліфікованого фахівця, спеціалісти служби управління персоналом вдаються до співпраці з провідними приватними кадровими агентствами та центрами зайнятості. Це сприяє отриманню доступу до професіоналів з різних галузей та географічних регіонів, забезпечуючи максимальну можливість вибору ідеального кандидата для конкретної вакансії. Такий індивідуальний та комплексний підхід підкреслює високий стандарт кадрової політики АТ «Укрпошта» та його визначну роль на ринку праці.

Укрпошта може використовувати різноманітні методи стимулювання продуктивності, такі як програми мотивації, бонусні системи, можливості кар'єрного зростання тощо.

З часом Укрпошта намагається створювати позитивне та відкрите робоче середовище, в якому співробітники можуть розвиватися та відчувати себе комфортно, також може бути важливою складовою кадрової політики.

Зважаючи на специфіку діяльності АТ «Укрпошта», можна очікувати, що її кадрова політика буде спрямована на забезпечення ефективного функціонування поштових та логістичних послуг, а також на вдосконалення процесів управління персоналом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Таким чином, виходячи з наведених даних, можна підсумувати – до 2021 р. підприємство діяло відповідно до розробленої стратегії та кадрової політики, проте на разі, враховуючи поточні зміни та вплив зовнішніх факторів, підприємству необхідно вдосконалювати кадрову політику.

### **Висновок до 2 розділу**

Таким чином, було обрано для проведення аналізу управління кадровою політикою підприємство АТ «Укрпошта». Розглянуто ключові етапи розвитку, розглянуто структуру управління тощо. Охарактеризовано діяльності підприємства. З використанням фінансової звітності підприємства проведено аналіз. Встановлено, що протягом обраного для аналізу періоду, відбувалися трансформації на підприємстві. Проте, у 2022 році було зафіксовано погіршення результатів діяльності за багатьма показниками. Головною причиною погіршення стану став вплив від повномасштабного вторгнення на території України. Надалі важливо охарактеризувати кадрову політику підприємства.

Крім цього, проведено аналіз змісту кадрової політики підприємства. До 2021 року підприємство діяло відповідно до своєї розробленої стратегії та політики щодо персоналу. Проте, зважаючи на мінливість зовнішнього середовища та загрози, підприємству необхідно вдосконалювати свою кадрову політику.



## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»

#### 3.1 Удосконалення кадрової політики на підприємстві

Для формування нових механізмів управління необхідно постійно адаптувати всі структурні підрозділи підприємства до оточуючого середовища, що постійно змінюється. Це передбачає безперервне удосконалення кадрової політики, впровадження ефективних методів управління та створення стратегічної кадрової стратегії. Оцінюючи існуючі проблеми в управлінні персоналом, важливо визначити основні напрямки для покращення та оптимізації кадрової політики з метою підвищення продуктивності та ефективності працівників.

Після проведення аналізу та вивчення кадрової політики підприємства «Укрпошта» можна виділити ключові проблеми, над вирішенням яких варто працювати. Перш за все, це стосується високого рівня плинності кадрів, який зростав до 2022 року. Враховуючи погіршення ситуації в країні через початок повномасштабного вторгнення і скорочення працівників, розумно розглянути можливості більшої оптимізації всіх процесів та підвищення заробітної плати працівникам.

Удосконалення кадрової політики на підприємстві може бути ключовим чинником у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності компанії. Можна виокремити ключові шляхи. Варто звернути увагу на процес рекрутингу та підбору, щоб забезпечити найкращих кандидатів. Для цього варто використувувати різноманітні канали, включаючи соціальні мережі, професійні майданчики та рекрутингові агентства. Після працевлаштування важливо забезпечити програми розвитку персоналу, які сприяють професійному зростанню співробітників і підвищують їхню мотивацію. Це може включати навчальні курси, тренінги, менторинг та інші форми підтримки. Важливим також є

створення системи мотивації та заохочення, що відповідає потребам вашого персоналу. Це може бути фінансова стимуляція, програми корпоративних переваг, визнання досягнень тощо. Доречно також встановити систему оцінки результативності, яка дозволяє об'єктивно оцінювати роботу співробітників і визначати напрямки подальшого розвитку. Забезпечте прозорість та звітність у відносинах з персоналом.

АТ «Укрпошта» має зацікавленість у впровадженні ефективної системи мотивації працівників з метою збільшення їх продуктивності. Оскільки рівень зарплат на підприємстві є низьким, це часто стає головною причиною зміни кадрів і великої кількості незаповнених вакансій. Збільшення заробітної плати за рахунок надання премій може зацікавити працівників у підвищенні продуктивності, що принесе позитивний економічний ефект для підприємства. Наразі на «Укрпошті» премії надаються з метою мотивувати працівників до перевищення встановленого рівня продуктивності праці.

Також, можна зосередити увагу на підтримці балансу між роботою та особистим життям. Здійснення цього балансу є важливим показником гідної праці, що пропагується Міжнародною організацією праці. Таким чином, розроблені в компанії програми та система винагород сприяють гнучкості та досягненню балансу між роботою та особистим життям шляхом використання часткової зайнятості, гнучкого графіку роботи та делегування посадових обов'язків.

Наприклад, Компанія Ford має досвід у розвитку широкомасштабної навчальної програми для своїх менеджерів та робітників із метою підвищення їх компетентності. Завдяки навчанню, компанія досягла низького рівня витрат на виробництво та високої якості продукції. Більшість співробітників Ford Motor Company беруть участь в тренінгах, що спрямовані на розвиток чуйності, поваги та комунікативності на робочому місці [43]. Отже, людські ресурси розглядаються в компанії як життєво

важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток [18, с.3].

Слід відзначити, що у компанії АТ «Укрпошта» існує серйозна проблема, пов'язана з високою складністю виконання операцій через відсутність засобів автоматизації у сфері управління персоналом. У той час, на сучасному ринку інформаційних технологій, широкий спектр програмних продуктів пропонується для вирішення актуальних завдань з управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів на різних рівнях, у тому числі в великих організаціях. Ключовий аспект - правильно вибрати програмне забезпечення, що ідеально відповідає потребам конкретної компанії. Основна відмінність автоматизованих систем управління персоналом для підприємств різного масштабу полягає, насамперед, у функціональній повноті та ефективності системи.

При виборі програмного забезпечення слід звернути увагу на кілька ключових етапів, від яких залежить успіх всього проекту автоматизації. По-перше, слід аналізувати вихідні функціональні можливості системи (типової конфігурації) і порівнювати їх з поставленими завданнями. На цьому етапі також важливо оцінити гнучкість продукту - наскільки легко його можна адаптувати до конкретних потреб майбутніх користувачів. Другим ключовим кроком є адаптація продукту до вимог чинного законодавства, що важливо для забезпечення відповідності всіх процесів законам та регулюванням. Також важливим є підтримка змін у законодавстві. Наступним кроком є встановлення зв'язку між ціною та корисними функціями системи порівняння. При цьому необхідно враховувати такі показники, як зручність використання, швидкість роботи, потребу в технічних ресурсах, надійність тощо. Важливо приділити увагу не лише ціні програмного продукту, а й загальним витратам на програмне забезпечення, консультаційні послуги та подальшу підтримку системи, оскільки витрати на впровадження можуть істотно збільшити загальну вартість програми. Як приклад, можна навести «Zenefits».

Також важливою проблемою для підприємства є наявність великої мережі відділень, проте такі відділення мають малу продуктивність. Перш за все, це пов'язано із невеликою кількістю населення, а також невеликим попитом на послуги підприємства. Щоб оптимізувати мережу поштових відділень і забезпечити повний функціонал послуг, можна розглянути введення пересувних відділень як альтернативу. Спеціально укомплектовані бригади, що складаються з керівника, поштаря й кур'єра, обслуговуватимуть населені пункти за заданим маршрутом і графіком, надаючи послуги з повним функціоналом. Це дозволить зберегти стратегічно важливі відділення і відмовитись від закриття нерентабельних точок.

Виокремивши ключові проблемні моменти та узагальнивши всі наявні особливості кадрової політики підприємства, можна їх згрупувати.



Рис. 3.1 Ключові проблеми кадрової політики на підприємстві та напрями їх розв'язання

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [18]

Разом з цим, варто запропонувати основні напрями кадрової політики, які будуть аналізуватися у подальшій роботі.

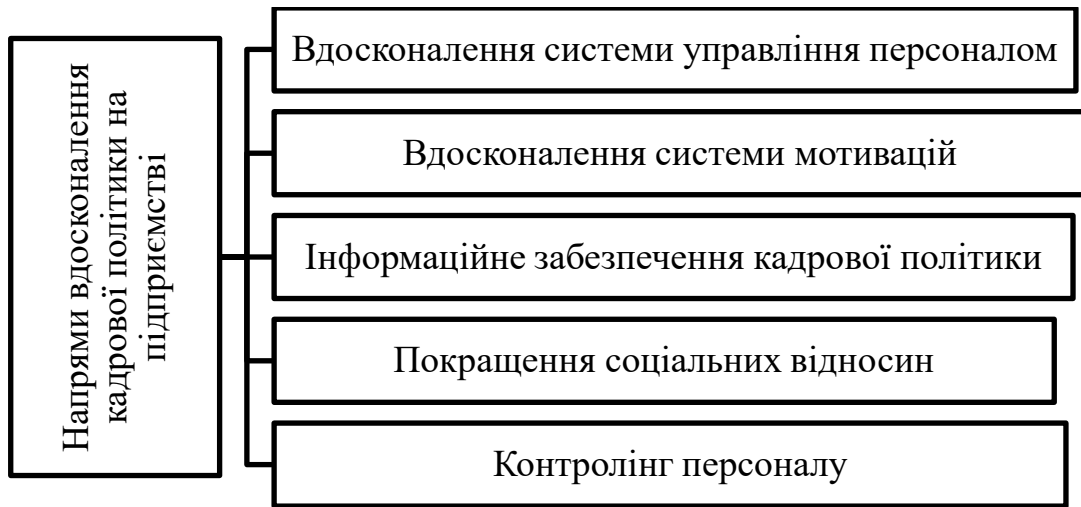


Рис. 3.2 Напрями вдосконалення кадрової політики

Джерело: сформовано автором

Таким чином, було розглянуто основні проблеми що існують на підприємстві та пов'язані із кадровою політикою та управлінням кадрами. Серед них можна виокремити: висока плинність кадрів, низький рівень мотивації, низька оплата праці, Значна трудоємкість виконання операцій через відсутність засобів автоматизації кадрової діяльності, неоптимізована мережа відділень тощо. Все це має вагомий вплив на продуктивність, результати та фінансовий результат діяльності. Тому надалі доречно запропонувати основні шляхи для вирішення даних проблем.

### **3.2 Напрями підвищення ефективності роботи персоналу: мотивація та стимулювання, практики навчання та підвищення кваліфікації персоналу**

Розглядаючи питання підвищення ефективності роботу персоналу підприємства, перш за все необхідно звернути увагу на мотивацію працівників.

При дослідженні форм та методів мотивації, а також розв'язанні проблем розвитку та вдосконалення методів стимулювання працівників, варто зосередитись на унікальних аспектах. Важливо враховувати, що система взаємозв'язку мотивації та стимулювання не може існувати без центральної складової - праці, яка є необхідною для економічного розвитку підприємства. Організація праці на виробництві повинна враховувати, що дієвими є всі групи стимулів, які будуть формувати мотивацію працівників.

На сьогодні дуже важливо мати ефективні мотиваційні фактори для персоналу, серед яких не перехиляємо чашу лише на бік матеріального стимулювання, але також беремо до уваги можливість успішної реалізації праці на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації варто враховувати такі умови: аналізувати рівень заробітної плати та динаміку її змін; забезпечувати безпосередньо залежність між рівнем заробітної плати і результатами праці за їхньою кількістю та якістю; мати чітку структуру особистого доходу; забезпечувати достатню матеріальну базу для наявних грошових доходів тощо.

Оскільки внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва є одним із важливих принципів організації заробітної плати, зараз значна увага приділяється системам стимулювання за методом Скенлона. В основу формування систем покладено:

1. Фінансові методи: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку;

2. Нефінансові методи: грамоти, почесні знаки, дошки пошани, гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація

Окрім стимулювання до отримання більшого доходу, можна також застосовувати й метод «покарання». Існує багато суперечностей, щодо

ефективності такого методу та доречності його використання, проте все ж таки у деяких ситуаціях від є досить ефективним. Як приклад можна навести незадоволення керівника, покарання у вигляді позбавлення пільг, штрафи, погрози щодо втрати робочого місця тощо. Проте, саме добросовісний працівник з орієнтацією на результат має усі можливості до професійного зростання, разом з тим зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту [23]

Запропоновану систему мотивації та її вплив на результативність його персоналу наведено в табл.

Таблиця 3.1

## Мотиви і стимули

Група мотивації	Мотиви і стимули
Матеріальне заохочення	Заробітна плата, виплати за результатами роботи, премії
Нематеріальне заохочення	Почесні грамоти, цінні подарунки, звання, сувеніри, усне заохочення, добрі стосунки з колегами та керівниками
Можливість кар'єри, прийняття рішень	Свобода вибору і дій, задоволення власних амбіцій працівника, досягнення вищого становища в суспільстві, застосування своїх знань і навичок, виправданих очікувань, можливість кар'єрного росту (як горизонтального так і вертикального)
Соціальна безпека	Медичне та пенсійне страхування, соціальні виплати, можливості відпочинку, спеціальні умови праці
Групова мотивація	Місія, корпоративна культура, приналежність до колективу, соціально-психологічний клімат
Навчання, підвищення кваліфікації	Тренінги, курси, семінари, адаптація нових співробітників, нові знання

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [26]

Використовувані соціально-психологічні методи є ефективним нематеріальним засобом підвищення працездатності співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та відчуття

причетності до організації. Підвищення розміру оплати праці персоналу запобігатиме збільшенню плинності кадрів і скорочуватиме витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Зарплата мотивує, але недостатньо. Хороших співробітників мотивують кар'єрні можливості. Вони думають про майбутнє. Використовувати лише матеріальні стимули неефективно. Збалансований набір різних груп мотивації забезпечує хороший результат. Загальні, чітко сформульовані зусилля щодо розробки системи управління кар'єрою допомогти працівникам визначити власні потреби у просуванні по службі, надати інформацію про відповідні можливості кар'єрного зростання у фінансовій організації та поєднати потреби та цілі працівника з цілями організації. Формування системи може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого коштують.

Однак, у підприємства виявилася проблема з оплатою праці. Для підвищення ефективності працівників необхідно забезпечити збільшення рівня заробітної плати до рівня, що наближений до середньої заробітної плати в Україні. Крім того, слід впровадити систему премій в структурі витрат на оплату праці та переглянути штатний розпис підприємства, змінивши фіксовану заробітну плату на плаваючу, яка більше враховувала внесок працівника в загальний результат. Для цього можна перейняти досвід інших успішних підприємств. Так наприклад за допомогою перевірок якості обслуговування клієнтів, працівник матиме премії або надбавки (після обслуговування на номер телефону клієнта надходить телефонний дзвінок з проханням оцінити якість обслуговування).

Отже, варто брати до уваги що методи стимулювання до покращення роботи є більш ефективними. Тому доречно розглянути саме їх більш детально та запропонувати шляхи для покращення ситуації.

Доречно зазначити, що АТ «Укрпошта» має три цільових напрямів виробничої та управлінської діяльності – зокрема – логістичні послуги, фінансові послуги, торгівля та додаткові послуги. Організація виробничих та



управлінських процесів здійснюється на основі удосконалених (в ряді відділень) та старих технологій логістики, ієрархічній системі управління відділеннями. Тому можна базувати систему преміювання на різних напрямках діяльності підприємства.

Важливим є також запровадження системи кар'єрного росту та стимулювання професійного розвитку сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих співробітників. Розробка індивідуальних планів розвитку разом із наданням можливостей для отримання нових навичок та кваліфікацій допоможе стимулювати інтерес до власного кар'єрного зростання.

Система мотивації та винагородження персоналу ґрунтується на стратегічному підході до визначення цілей розвитку підприємства відповідно до обраного виробничого напрямку. Здійснення цих цілей відбувається через виробничі та управлінські процеси, учасниками яких є співробітники. Результативність та продуктивність кожної категорії персоналу залежать від їхніх навичок, компетенцій, знань процесів, підтримки корпоративної культури та вміння використовувати різноманітні можливості для виконання посадових обов'язків.

Варто зважати на те, що система стимулювання та преміювання персоналу є динамічним механізмом матеріального та нематеріального заохочення персоналу і містить модуль преміювання, який є найбільш динамічним елементом системи, дозволяє сформувати рівень виплати премій на основі обґрунтованих оцінок та розрахунків відповідно до кожної категорії персоналу.

Система преміювання державного підприємства базується на законодавчо визначених показниках рівня преміювання вищого керівництва відповідно до напрямів роботи. Так, зокрема для АТ «Укрпошта» визначені такі напрями як зростання обсягу (штук) посилок порівняно з відповідним періодом минулого року; зростання доходу від надання послуг національної

пошти; зростання доходу від надання фінансових послуг; зростання доходу від торгівлі.

Доречно також використовувати досвід із впровадженням КРІ. КРІ (від англійського *key performance indicators*) – це ключові показники ефективності підприємства, підрозділу та окремо взятого співробітника. Наприклад, число продажів за місяць, лояльність клієнтів, кількість посилок за умови безпеки на робочому місці, дотримання правил охорони праці, корпоративної культури, якості обслуговування клієнтів. Система використовується не лише для стимулювання (преміювання) персоналу, але і для прийняття рішень про відсутність премій або/і навіть застосування штрафних санкцій. Установа обмежена рядом вимог щодо використання системи ключових показників ефективності (КПІ). Перш за все, це трудовий кодекс, який не дозволяє виплачувати заробітну плату, меншу за мінімальний розмір, а також не в повному обсязі при досягненні норми праці. Саме тому система КПІ використовується тільки для премій та для працівників, які отримують повну відрядну заробітну плату.

Розробку системи КРІ здійснює співробітник відділу управління персоналом разом з вищим керівництвом і керівником конкретного відділу. Обов'язково враховується персональний коефіцієнт результативності. Наприклад, кількість операцій з посилками різних категорій, кількість клієнтів, яким були надані послуги, кількість інших операцій (поповнення рахунку, відкриття рахунку, підписки тощо). Для управлінських категорій персоналу преміювання залежить від виконання виробничих процесів, роботи підлеглого персоналу, дотримання умов праці. Спеціальні коефіцієнти використовуються для оцінювання рівня навчання та проведення навчання. Рівень навчання оцінюється в наступному кварталі після проведення занять та відповідає бальній оцінці кількості запровадження нових або/і удосконалених операцій та їх результатів

Крім того, запроваджені проєкти модернізації структури та технологій надання послуг. Саме це дозволяє удосконалити модель стимулювання та

преміювання персоналу відповідно до отриманих результатів роботи. Така модель передбачає імплементацію на всіх рівнях структури АТ «Укрпошти», доступ до інформації та навчання персоналу від рівня вищого менеджменту до операторів та листонош. Модель преміювання персоналу для АТ «Укрпошта» може бути представлена як система оцінювання виконання виробничих процесів та проектів з використанням показників КРІ відповідно до кожного підрозділу та власнику і учаснику процесів. Удосконалена модель базується на системному підході формування виробничих та управлінських процесів такий підхід передбачає перегляд посадових інструкцій, цільове навчання персоналу, досягнення розуміння кожної операції та її вплив на якість результатів, формування відчуття причетності персоналу до великого державного підприємства та єдиних вимог до показників праці та якості надання послуг. Така модель може бути запроваджена тільки при умові визначення та аналізу всіх виробничих та управлінських процесів, їх власників та учасників, рівня та потреби навчання персоналу, визначення пар коуч-виконавець, проведення спеціальних тренінгових занять, оцінювання змін під час та після навчання. За окремими цільовими напрямками повинні бути запроваджені окремі види навчання. Запровадження змін за допомогою проєктів розвитку повинні супроводжуватись роз'ясненням, пропозиціями щодо перекваліфікації, соціальних виплат при звільненні тощо.

Також зважаючи на запропоновані зміни у попередньому підрозділі важливо відмітити одним із методів стимулювання – додаткове навчання, для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту у майбутньому. Так встановлено, що «Zenefits» є найбільш передовою автоматизованою системою управління персоналом. Ця платформа вже давно утримує стійкі лідерські позиції на вітчизняному ринку рішень для керування персоналом, надаючи комплексні інструменти для малих, середніх та великих компаній.



Рис. 3.3 Алгоритм формування преміальних виплат

Джерело: сформовано автором

Автоматизована система «Zenefits» дозволяє підвищити ефективність діяльності організації за рахунок економії фінансових і людських ресурсів, а також реалізує підхід до персоналу як до інтелектуального ресурсу організації. Крім цього, пропонується автоматизація процесів у відділенні та на складах, та на мобільних відділеннях тому безумовно у даному випадку потрібне додаткове навчання працівників.

Таким чином, для АТ «Укрпошта» сформовані рекомендації щодо формування системи мотивації та стимулювання, практики навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Встановлено, що підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, стимулювання та преміювання, одною з яких є система Key Performance Indicators. Дана система орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, підрозділу та працівника. Вона орієнтується на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок активного використання змінної частини оплати

праці. Запропонована система враховує можливість суміщення різних видів діяльності, отримання комісійних від продажів та оцінювання складних операцій та участі в інноваційних проектах.

### 3.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства

Виходячи з вищевикладеної інформації, щодо запровадження змін для покращення та підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення кадрової політики, варто провести розрахунки та оцінити економічний ефект від запропонованих змін. Так оцінка вартості запропонованого введення програми «Zenefits» наведено у табл.

Таблиця 3.2

#### Оцінка вартості запропонованих заходів

Назва	Кількість	Ціна	Сума
1. Купівля програми «Zenefits»	1	10150	10150
2. Обслуговування програми	(щомісячно)	5000	60000
3. Навчання фахівців	2	30000	60000
4. Адміністрування програми на підприємстві (2 працівника)	2	8500	17000
Разом	–	–	147150

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів

Таким чином, загальна вартість заходів з розвитку системи управління персоналом на АТ «Укрпошта» за допомогою автоматизованої системи «Zenefits» може становити 147 150 грн.

Для змін запропоновано населенні пункти, відділення в яких мають найменшу завантаженість.

Таблиця 3.3

## Оцінка вартості запропонованих заходів

Назва	Кількість	Ціна	Сума
1. 100 нових автомобілів, здійснити додаткове оснащення транспорту	100	150000	15000000
2. Створити точки базування пересувних відділень	500	1000	500000
3. Укомплектувати персонал (навчання наявного персоналу або найняття нового)	300	-	100000
Разом	—	—	15600000

Джерело: сформовано автором

Таким чином, вартість від оптимізації відділень АТ «Укрпошта» становить 15600000 гривень.

Щодо змін пов'язаних із впровадженням опитування після обслуговування клієнтів, то для цього необхідно створити спеціальний бот та телефонію, яка вибірково обирала щодня 10 000 номерів клієнтів, які обслуговувались у того чи іншого працівника (оплата комунальних послуг, відправка або отримання посилок, переказ коштів тощо) та проведення короткого опитування щодо якості обслуговування. Відповідно щомісячно результати опитування матимуть вплив на нарахування премії. Більш детальні розрахунки по впровадженню даної системи наведені у табл.

Таблиця 3.4

## Оцінка вартості запропонованих заходів

Назва	Кількість	Ціна	Сума
1. Створення боту для відбору 10 000 клієнтів за день	1	1000	1000

Продовження таблиці 3.4

2. Створення системи телефонії для опитування клієнтів	1	20 000	20000
3. Обслуговування (навчання персоналу)	1	5000	5000
Разом	–	–	26000

Джерело: сформовано автором

Провівши оцінку вартості запропонованих заходів необхідно обґрунтувати доцільність реалізації цих заходів та розрахувати їх ефективність.

Варто зазначити, що зазвичай при оцінці окупності проекту приділяють увагу саме збільшенню прибутку компанії. Однак упровадження даних змін не матимуть швидкого ефекту, а досить часто не призводить безпосередньо до зростання прибутку організації. Проте, такий вплив має непрямий характер і полягає в підвищенні якості управління, збільшенні взаємодії між відділами, підвищує продуктивність праці, покращенні планування та підготовці звітів і аналітичних даних в інших аспектах. Попередня оцінка таких змін наведена у таблиці.

Таблиця 3.5

## Оцінка запропонованих змін

№	Вид операції	Трудомісткість операції без змін		Трудомісткість операції із змінами		Економія
		в люд/год грн	грн	в люд/год грн	в люд/год грн	
<b>Запровадження автоматизованої системи управління персоналом</b>						
1.1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	0,6	87	0,4	58	29
1.2	Оформлення трудового договору	0,3	43,5	0,2	29	14,5

Продовження таблиці 3.5

1.3	Обов'язкове медичне страхування працівників	0,05	7,25	0,005	0,725	6,525
1.4	Канцелярські та машинописні роботи	0,2	29	0,1	14,5	14,5
Разом на одного працівника		1,15	166,75	0,705	102,23	64,52
Разом на 51110 працівників		58776,5	85227592,5	32032	5224975,5	84702617
Оптимізація відділень (розрахунок на 1 відділення за тиждень)						
2.1	Робота працівника пошти	0,8	1600 (робочий тиждень)	0,1	640 (1 день на тиждень)	960
2.2	Робота водія	0,8	1600	0,1	640	960
2.2	Оренда приміщень/ ремонт/ поновлення договорів із вже наявними орендодавцями	1	3000	0,3	1000	2000
2.3	Оплата комунальних послуг	1	4000	0,13	650	3350
Разом на одного працівника		3,6	10200	0,63	2930	7270
Разом на 51110 працівників		183996	521322000	32199,2	149752300	371569700
Разом						456272317

Джерело: сформовано автором

Таким чином, даний приклад засвідчує ефективність запровадження таких заходів. Наведені в таблиці показники свідчать про те, що завдяки використанню нового програмного забезпечення в процесі управління кадрами підприємства, оновлення відділень досягається значна економія, особливо на таких трудомістких операціях, як підготовка документів при прийомі на роботу працівника. Економічний ефект від виконання цих рекомендацій становить 456272317 тис. грн.



### **Висновок до розділу 3**

Дослідивши проблеми, що наявні на підприємстві, було запропоновано низку заходів, які мають сприяти покращенню ситуації.

Для АТ "Укрпошта" були розроблені рекомендації щодо створення системи мотивації та стимулювання, практик навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Запропоновано впровадження системи Key Performance Indicators. Ця система спрямована на досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей підприємства, його підрозділів та працівників. Запропонована система передбачає можливість комбінування різних видів діяльності, отримання комісійних від продажів, оцінку складних операцій та участь в інноваційних проектах. Також було проведено оцінку даних заходів, так встановлено, що економічний ефект виконання цих операцій становить 456272317 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

За допомогою отриманих результатів дослідження можна зробити наступні висновки та запропонувати такі рекомендації для підприємств:

– розглянуто сутність та значення кадрового забезпечення підприємства, його класифікацію. Проведене дослідження було спрямоване на порівняння різних поглядів щодо розуміння концепції «кадрове забезпечення». Виявлено, що це комплекс дій, спрямованих на втілення управлінських рішень, шляхом проведення різноманітних заходів, таких як добір, навчання, підготовка, перепідготовка кадрів, а також насування стимулів та захист прав працівників. Також проведено аналіз основних завдань та класифікації кадрового забезпечення.

– досліджено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства. Було досліджено різні погляди на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на кадрову політику підприємства. Можна зробити висновок, що саме внутрішні фактори мають вирішальне значення для підприємства, тому була розглянута особливість цих факторів. Особлива увага була зосереджена на проблемах, які можуть виникнути на підприємстві.

– обґрунтовано методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства, включаючи розгляд моделі складових реалізації цього процесу. Серед них виділяють: системний підхід, цільовий підхід, витратний підхід, ресурсний підхід, зацікавлені сторони. Додатково було досліджено низку унікальних показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Встановлено, що існує дві групи методів експертних оцінок, а саме методи індивідуальних експертних оцінок та методи колективних експертних оцінок.

– охарактеризовано підприємство. Для діагностики було обрано підприємство АТ «Укрпошта». Дане підприємство має довгу історію, адже було створено у 1947 р. і реорганізовано вже у Незалежній Україні. Унікальність АТ «Укрпошта» у особливому статусі як національного оператора у сфері поштового зв'язку, заснованим та збереженим за державою, представленою Міністерством інфраструктури України. Цей статус не лише підтверджує важливість ролі компанії в інфраструктурі країни, а й гарантує високі стандарти якості та надійності її послуг. Компанія має місію, візію та цінності, які були досліджені. Також розглянуто структуру компанії. Серед основних функцій, які виконує АТ «Укрпошта» можна виділити такі: транспортна, філателістична, поштова, інформаційна, торгівельна.

– проаналізовано фінансово-економічної діяльності підприємства. Проведено аналіз динаміки та структури як активів так і пасивів підприємства за період 2019 – 2022 рр. Розглянуто доходи та витрати АТ «Укрпошта». На основі порівняння доходів та витрат проаналізовано фінансовий результат. Було встановлено, що у 2022 році спостерігалось погіршення результатів діяльності за багатьма показниками, що в основному було обумовлене негативним впливом військових подій на території України. Було розраховано показники ліквідності. Загальна ліквідність є дещо нижчою від нормативних значень протягом всього періоду. У 2022 році показник був найменшим 0,76. У той час як показник швидкої ліквідності мав досить близькі до значень загальної ліквідності. Така ситуація вказує на незначний розмір запасів підприємства, проте це можна пояснити специфікою діяльності установи. Абсолютна ліквідність, має досить високі розміри. Така ситуація також не є позитивною, проте, все ж таки пов'язана із специфікою діяльності. Коефіцієнти ділової активності вказують на негативні зміни в результаті впливу зовнішніх факторів. Коефіцієнт фінансової автономії, через наявність збитків у 2022 році,

отримало найнижчі значення. Так, фінансування в більшій мірі відбувалося за рахунок поточних зобов'язань.

– розкрито зміст кадрової політики підприємства. Проаналізовано динаміку зміни обсягу штатних працівників на підприємстві. Щодо структури працівників, то варто зазначити близько 82 % працівників – жінки. Така політика пов'язана із специфікою роботи, яку частіше обирають саме жінки. Також було проаналізовано працівників у віковому розрізі та відповідно до управлінського чи виробничого штату. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів показав, що до 2021 року спостерігалось поступове скорочення даного показника, проте, у 2022 році коефіцієнт плинності кадрів мав значне зростання. При аналізі кадрової політики АТ "Укрпошта" слід відзначити, що компанія активно спрямовує свої зусилля на зростання та підвищення кваліфікації персоналу. У контексті технологічних змін і конкурентного середовища, особлива увага приділяється професійному розвитку співробітників. Більш того, збереження та розвиток талановитого персоналу може стати ключовим аспектом кадрової стратегії компанії.

– розглянуто удосконалення кадрової політики на підприємстві. Досліджено основні проблеми, пов'язані з кадровою політикою та управлінням кадрами на підприємстві, а саме: висока текучість кадрів, низький рівень мотивації, недостатня оплата праці, значна трудомісткість операцій через відсутність автоматизації кадрової діяльності, неоптимізована мережа відділень та інші аспекти.

– запропоновано напрями підвищення ефективності роботи персоналу: мотивація та стимулювання, практики навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для АТ «Укрпошта» були розроблені рекомендації з формування системи мотивації та стимулювання, практик навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Запропоновано змінити систему мотивації працівників. Виявлено, що підвищення ефективності праці неможливе без впровадження сучасних систем мотивації та стимулювання,

однією з яких є система Key Performance Indicators. Запропоновано пропозиції, відповідно до різних напрямів роботи підприємства.

– обґрунтовано пропозиції, щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства. Проведено оцінку запропонованим заходам, використанню нового програмного забезпечення в процесі управління кадрами підприємства, оптимізація відділень компанії, тощо у загальному матиме економічний ефект 456272317 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. Праця і закон. 2009. № 8. С. 8 – 11.
4. Безпалько О.В., Бергер А.Д. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6– 14.
6. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. №1(28). С.335-345.
7. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88–93.
8. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 19–27.
9. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33–42.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
11. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий

вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. № 1 (53). С. 86–90.

12. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. № 41. С. 22-26.

13. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2019. Вип.1. Ч.1. С. 80–82.

14. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26 – 34.

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231-238.

16. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.

17. Димченко О.В. Теоретичні аспекти системи кадрового забезпечення підприємства. Економіка та управління галузями та підприємствами. 2023. №31 (59). С. 25 – 31.

18. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715251.pdf>

19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. Київ : НАДУ, 2011.524 с.

20. Захаренко А.В. Сутність кадрового забезпечення на підприємствах ресторанного господарства. Вісник студентського наукового

товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця, 2023. №174. С.137 – 142.

21. Звіт про управління АТ «Укрпошта» URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2022.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf)

22. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 3. С. 112-118.

23. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

24. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С.218 – 237.

25. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств. Економіка транспортного комплексу. 2019. № 34. С. 86 – 98.

26. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22497/1/Козлова\\_І.М.%2C\\_Костіна\\_О.М.\\_Чинники\\_внутрішнього\\_середовища\\_стратегічного\\_розвитку\\_підприємства.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22497/1/Козлова_І.М.%2C_Костіна_О.М._Чинники_внутрішнього_середовища_стратегічного_розвитку_підприємства.pdf)

27. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С. 201 – 209.

28. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. № 7. С. 32-36.

29. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної



конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153.

30. Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 410-414.

31. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2021. №3 Т2. с. 227-230.

32. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81.

33. Лозова О. В., Шкіль В. А. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». 2018. № 3 (88). С. 53–57. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1497>.

34. Магар А.Є. Розвиток системи управління кадровим потенціалом в інтеграційних умовах. Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності». 2024. С. 36 – 38.

35. Малтиз В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 122-127.

36. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

37. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська Книга», 2020. 231с.

38. Морозова М.Е. Формування кадрової політики організації. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2023. №13 (27). С.769 – 783.
39. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. Економічний простір. 2021. № 166. С. 48-52.
40. Овчарук О.М. Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. Наука і техніка. Серія: право, економіка, педагогіка, фізико-математичні науки. №1 (29). С. 332 – 344.
41. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.
42. Обельницька Х. В. Основні риси сучасного управління в Україні. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: 2018. № 3. С. 93– 100.
43. Офіційний сайт Ford Motor Company. ». URL: <http://www.ford.com>
44. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua>
45. Павлюк А.В. Особливості формування кадрової політики підприємства у контексті реалізації євроінтеграційних процесів URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolntNTU/13815/1/%2Bzbirnik-konferencii-a-09.11.2023-83-85.pdf>
46. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69-75.
47. Петюх В. М., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Кадрове адміністрування : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 339 с.
48. Пилипець М.Т. Кадрове забезпечення діяльності організації: сутність поняття. Збірник тез доповідей учасників Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. 2023. С.179 – 183.

49. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С.927 – 935.
50. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
51. Сосян М.М. Кадрова політика підприємства: особливості формування та впровадження в сучасних умовах господарювання. Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). 2023. С. 51 – 53.
52. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI, 2018. №3-4. С. 66–70.
53. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315.
54. Телишевська, Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. 2018. С. 116–127.
55. Тимофєєва І. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23829/1/300-303.pdf>
56. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1. С. 194–197.
57. Тур О.В. Вплив трудового законодавства на кадрове адміністрування та діловодство в організації. Економіка і суспільство. 2022. №45. С. 45 – 51.
58. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045>

59. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
60. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом Приазовський економічний вісник. 2018. №3 (08). С. 94-99.
61. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. № 17. С. 277-285.
62. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
63. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.
64. DeMarco Tom, Lister Timothy. Peopleware: Productive Projects and Teams. (3rd Edition). Addison-Wesley Professional. 2013. 272 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 – 2022 рр.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	55 518.00	115 895.00
первісна вартість	1001	150 078.00	143 589.00
накопичена амортизація	1002	94 560.00	27 694.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	320 864.00	295 058.00
Основні засоби	1010	3 830 957.00	3 844 576.00
первісна вартість	1011	6 160 904.00	6 825 314.00
знос	1012	2 329 947.00	2 980 738.00
Інвестиційна нерухомість	1015	100 693.00	91 622.00
первісна вартість	1016	107 386.00	103 602.00
знос	1017	6 693.00	11 980.00

інші фінансові інвестиції	1035	19 078.00	12 579.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	196.00	180.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 327 306.00	4 359 910.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	293 899.00	561 316.00
Виробничі запаси	1101	231 750.00	344 715.00
Незавершене виробництво	1102	11.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	62 138.00	216 601.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	401 152.00	969 104.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 830.00	74 099.00
з бюджетом	1135	8 942.00	9 193.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	20.00
з нарахованих доходів	1140	8 686.00	19 861.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 828.00	565 594.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 509 233.00	585 098.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 893 395.00	3 150 955.00
Готівка	1166	119 329.00	358 155.00
Рахунки в банках	1167	3 774 066.00	2 792 800.00
Інші оборотні активи	1190	57 720.00	68 977.00
Усього за розділом II	1195	6 364 685.00	6 004 197.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	75 643.00	73 819.00
Баланс	1300	10 767 634.00	10 437 926.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 413 330.00	-4 074.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 677 889.00	1 260 485.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	189 105.00	189 105.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	612 878.00	863 115.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	318 515.00	249 198.00

Усього за розділом II	1595	1 120 498.00	1 301 418.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	70 011.00	3 381.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	274 500.00	432 207.00
товари, роботи, послуги	1615	1 733 721.00	3 425 067.00
розрахунками з бюджетом	1620	137 553.00	86 472.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	22 028.00	
розрахунками зі страхування	1625	84 806.00	107 198.00
розрахунками з оплати праці	1630	250 279.00	201 785.00
за одержаними авансами	1635	191 403.00	187 071.00
за розрахунками з учасниками	1640	55 075.00	
Поточні забезпечення	1660	614 309.00	619 143.00
Доходи майбутніх періодів	1665	499 055.00	288 249.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 058 535.00	2 525 450.00
Усього за розділом III	1695	6 969 247.00	7 876 023.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	10 767 634.00	10 437 926.00

## Звіт про фінансові результати 2022 – 2021 рр.

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 331 440.00	11 181 868.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 830 576.00	9 536 425.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	500 864.00	1 645 443.00
Інші операційні доходи	2120	169 632.00	309 471.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 173 118.00	1 324 050.00
Витрати на збут	2150	207 900.00	259 349.00
Інші операційні витрати	2180	324 181.00	170 034.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		201 481.00
збиток	2195	1 034 703.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	140 142.00	104 904.00
Інші доходи	2240	126 413.00	91 705.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	129 569.00	114 569.00
Інші витрати	2270	518 003.00	45 575.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		237 946.00
збиток	2295	1 415 720.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 684.00	-54 364.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		183 582.00
збиток	2355	1 417 404.00	



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 – 2021 рр.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18 695.00	55 518.00
первісна вартість	1001	115 114.00	150 078.00
накопичена амортизація	1002	96 419.00	94 560.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	65 889.00	321 083.00
Основні засоби	1010	3 410 581.00	3 739 247.00
первісна вартість	1011	5 401 367.00	6 065 153.00
знос	1012	1 990 786.00	2 325 906.00
Інвестиційна нерухомість	1015	117 377.00	100 693.00
первісна вартість	1016	120 829.00	107 386.00
знос	1017	3 452.00	6 693.00
інші фінансові інвестиції	1035	17 925.00	19 078.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	209.00	196.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 630 676.00	4 235 815.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	225 554.00	295 537.00
Виробничі запаси	1101	161 138.00	231 786.00
Незавершене виробництво	1102	4 170.00	11.00
Готова продукція	1103	11 518.00	0.00
Товари	1104	48 728.00	63 740.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	335 516.00	641 323.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 818.00	36 556.00
з бюджетом	1135	17 207.00	12 178.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 270.00	3 236.00
з нарахованих доходів	1140	8 785.00	8 686.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	97 356.00	230 199.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	195 095.00	572 782.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 246 112.00	4 829 846.00
Готівка	1166	493 831.00	119 307.00
Рахунки в банках	1167	4 752 281.00	4 710 539.00
Інші оборотні активи	1190	29 695.00	57 720.00
Усього за розділом II	1195	6 180 138.00	6 684 827.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	98 659.00	75 643.00
Баланс	1300	9 909 473.00	10 996 285.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 317 817.00	1 398 260.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 582 376.00	2 662 819.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	201 646.00	201 646.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	65 878.00	664 876.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	361 220.00	272 658.00

Усього за розділом II	1595	628 744.00	1 139 180.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	250 758.00	73 390.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	168 707.00	172 269.00
товари, роботи, послуги	1615	1 103 112.00	2 010 912.00
розрахунками з бюджетом	1620	99 315.00	115 525.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	55 484.00	84 806.00
розрахунками з оплати праці	1630	205 345.00	247 376.00
за одержаними авансами	1635	259 671.00	194 036.00
за розрахунками з учасниками	1640	49 477.00	48 612.00
Поточні забезпечення	1660	502 007.00	614 309.00
Доходи майбутніх періодів	1665	413 663.00	506 225.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 590 814.00	3 126 826.00
Усього за розділом III	1695	6 698 353.00	7 194 286.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	9 909 473.00	10 996 285.00

**Додаток Г**  
**Звіт про фінансові результати 2020 – 2021 рр.**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 145 990.00	9 182 437.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 528 011.00	7 774 565.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 617 979.00	1 407 872.00
Інші операційні доходи	2120	298 005.00	259 383.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 323 961.00	1 136 999.00
Витрати на збут	2150	259 329.00	211 367.00
Інші операційні витрати	2180	179 532.00	147 237.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 162.00	171 652.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	112 543.00	94 517.00
Інші доходи	2240	91 705.00	68 959.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	110 622.00	86 028.00