



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Нгуєн В'єт Хунь

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

Рецензент: д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В

Миколаїв 2025

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
_____ канд.екон.наук,
доцент Дранус Л. С.
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нгуєн В'єт Хунь
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління кадровою політикою підприємства
керівник дипломної роботи канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи 15 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: нормативно-правові акти України, методичні рекомендації з управління персоналом, наукові праці українських і зарубіжних авторів, офіційні звіти АТ «Укрпошта», електронні бази даних, HR-аналітика, звітність підприємства за 2021–2024 рр., матеріали судової практики, ресурси Мінекономіки, Державної служби статистики та міжнародних HR-досліджень (OECD, Deloitte, ISO 30414).звітність, дані офіційних сайтів аналітичних порталів, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і закордонних учених, цифрові та навчальні платформи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, функцій та видів кадрової політики підприємства; проаналізувати нормативно-правову базу, яка регулює управління персоналом в Україні; дати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»; дослідити організацію управління персоналом на підприємстві; оцінити кадрову політику за напрямками: добір, адаптація, мотивація, навчання; здійснити оцінку ефективності реалізації кадрової політики; виявити основні проблеми у функціонуванні HR-системи; запропонувати напрями її вдосконалення з урахуванням організаційних змін і цифрової трансформації; провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): організаційна структура HR-служби АТ «Укрпошта», динаміка ключових економічних показників (2021–2024 рр.), схема

реалізації функцій кадрової політики, порівняльна таблиця відкритої та закритої кадрової політики, таблиці з судової практики, схеми «Напрями удосконалення HR-системи», «Цикл оцінки ефективності кадрової політики», таблиці очікуваних результатів та економічної ефективності HR-заходів.

6. Дата видачі завдання 26 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	листопад 2024 р.	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	грудень 2024 р. – січень 2025 р.	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	січень–лютий 2024 р.	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	лютий–березень 2025 р.	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	березень–квітень 2025 р.	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	квітень–травень 2025 р.	Виконано
7	Оформлення бакалаврської роботи та підготовка її до захисту	травень–червень 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

Нгуєн В.Х.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи

Дранус В.В

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення кадрової політики в системі управління підприємством.....	6
1.2. Види,принципи та функції кадрової політики.....	8
1.3. Нормативно-правове регулювання кадрової політики в Україні	14
1.4. Основні методи оцінки ефективності кадрової політики.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «УкрПошта»	26
2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «УкрПошта»	31
2.3. Аналіз кадрової політики: добір, адаптація, мотивація, навчання	37
2.4. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»	49
3.1. Проблеми в системі управління персоналом і кадрової політики.....	49
3.2. Розробка пропозицій щодо покращення кадрової політики	54
3.3. Очікувані результати впровадження та оцінка ефективності заходів.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де економіка все активніше переходить у фазу інтелектуального та цифрового розвитку, зростає роль людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу підприємства. Організації, які здатні ефективно управляти своїм персоналом, мають вищі шанси на стійкий розвиток, адаптивність до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність та інноваційність. У цьому контексті особливого значення набуває кадрова політика — системний, цілеспрямований комплекс заходів, що визначає стратегію формування, розвитку, мотивації та збереження персоналу.

Кадрова політика є не лише набором адміністративних процедур або сукупністю нормативних документів, а стратегічним інструментом, який формує організаційну культуру, підтримує стабільність і передбачуваність у відносинах між працівником і роботодавцем, сприяє досягненню місії, цілей і завдань підприємства. Її ефективне формування та реалізація дозволяє керівництву організації оптимально використовувати трудовий потенціал, сприяти кар'єрному зростанню працівників, підвищувати їх лояльність, забезпечувати соціальну захищеність і водночас підтримувати високий рівень результативності.

У той час як багато підприємств приватного сектору активно впроваджують сучасні HR-технології, цифрові платформи, автоматизовані системи управління персоналом, стратегічне планування кар'єри та індивідуалізовані підходи до мотивації, державні або великі національні підприємства часто залишаються в рамках застарілих методів управління, що не відповідають новим вимогам ринку. Це створює низку ризиків: плинність кадрів, низьку залученість персоналу, опір інноваціям, зниження продуктивності праці, а у довгостроковій перспективі — втрату конкурентних позицій.

Особливо актуальною проблема удосконалення кадрової політики є для

підприємств з великою чисельністю персоналу та територіально розгалуженою структурою, таких як АТ «Укрпошта». Компанія забезпечує функціонування тисяч відділень по всій території України, має складну вертикаль управління, велику кількість функціональних і допоміжних підрозділів, а також виконує соціально значущу роль у забезпеченні комунікацій та логістики на національному рівні. Ефективна кадрова політика у такій структурі — не просто необхідність, а стратегічний імператив.

На сьогоднішній день АТ «Укрпошта» реалізує низку кадрових заходів, спрямованих на забезпечення безперервності поштових послуг, збереження трудового потенціалу в умовах демографічної кризи, підвищення ефективності праці, проте організація цих процесів вимагає перегляду відповідно до сучасних викликів. Серед таких викликів: цифрова трансформація, нестача кваліфікованих кадрів, старіння персоналу, висока плинність серед молодих фахівців, обмеженість ресурсів на навчання і розвиток, зміна трудових очікувань і цінностей працівників.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності поглибленого вивчення теоретичних засад і практичних механізмів управління кадровою політикою на підприємстві, діагностики її сучасного стану, виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням довгострокових цілей, стратегічних викликів і світових HR-трендів.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства, а предметом — кадрова політика як її складова. Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до розуміння кадрової політики, аналіз практики її реалізації на матеріалах АТ «Укрпошта», виявлення проблемних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- Узагальнити наукові підходи до визначення сутності кадрової політики, її функцій, принципів, видів та методів реалізації.
- Дослідити нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні.

- Визначити сучасні методи оцінки ефективності кадрової політики.
- Оцінити основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта».
- Проаналізувати організаційну структуру управління персоналом підприємства.
- Визначити сильні та слабкі сторони чинної кадрової політики.
- Сформувати пропозиції щодо її вдосконалення з орієнтацією на довгострокову перспективу.

Теоретичною основою дослідження є праці українських і зарубіжних вчених у галузі управління персоналом, стратегічного менеджменту, економіки праці, HR-аналітики, а також законодавчі й нормативно-правові документи, що регулюють трудові відносини в Україні. Інформаційною базою виступили звітні матеріали АТ «Укрпошта», внутрішня статистика підприємства, дані відкритих джерел, результати галузевих досліджень, а також публікації в наукових журналах, присвячених проблемам HR-менеджменту.

Методи дослідження включають:

- аналітичний і порівняльний аналіз для узагальнення теоретичних підходів;
- системний підхід до дослідження кадрових процесів;
- методи економічного аналізу техніко-економічних показників;
- графічний метод для візуалізації структурних взаємозв'язків;
- SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на кадрову політику;
- експертні оцінки — для обґрунтування ефективності запропонованих удосконалень.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені у ній рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом в АТ «Укрпошта», оптимізації внутрішніх HR-процесів, зниження рівня плинності кадрів, формування кадрового резерву, покращення корпоративного клімату та зміцнення HR-бренду підприємства.

Крім того, положення цієї роботи можуть стати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері HR-менеджменту, особливо з

урахуванням тенденцій діджиталізації, трансформації трудових відносин, впровадження ESG-стратегій та гібридних моделей зайнятості, що змінюють роль кадрової політики у системі корпоративного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрової політики в системі управління підприємством

В умовах сучасної ринкової економіки управління кадровою політикою є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Від того, наскільки ефективно реалізована кадрова політика, залежить не лише продуктивність, а й стабільність організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Кадрова політика підприємства визначає основні напрямки в управлінні людськими ресурсами, від її якості залежить успіх підприємства в досягненні стратегічних цілей.

На сьогодні важливим аспектом кадрової політики є її інтеграція з загальною стратегією підприємства, що дозволяє забезпечити високу ефективність роботи організації. Різноманітні наукові дослідження, вітчизняні та міжнародні практики, підтверджують, що кадрова політика має бути орієнтована не тільки на досягнення короткострокових результатів, але й на створення довгострокової стратегії розвитку людських ресурсів.

В умовах глобалізації та міжнародної інтеграції діяльності підприємства зростає необхідність у розробці комплексної системи управління персоналом. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й поліпшенню конкурентоспроможності підприємства лише на міжнародному ринку. Відмінною особливістю сучасної кадрової політики є її адаптація до нових викликів, що зумовлені швидкими змінами в економічному середовищі та технологіях.

Для кращого розуміння сутності кадрової політики доцільно розглянути різні підходи до її формулювання, а також проаналізувати теоретичні концепції, що визначають основні функції управління персоналом. Це дозволяє не лише сформулювати чітке бачення щодо кадрової стратегії підприємства, а й забезпечити виконання завдань з оптимізації використання людських ресурсів

для досягнення стратегічних цілей.

Результати аналізу теоретичних підходів до кадрової політики показують, що сучасні дослідження орієнтуються на підхід, згідно з яким кадрова політика не є окремим елементом, а інтегрованою складовою загальної стратегії підприємства. Це забезпечує більш ефективне виконання завдань та досягнення довгострокових цілей. Тракткування поняття «Кадрова політика» викладено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Тракткування поняття «Кадрова політика »

Автор	Визначення	Джерело
Козлов, М. І.	Кадрова політика — це система заходів, спрямованих на формування, розвиток та мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.	[1]
Савченко, О. В.	Кадрова політика є частиною загальної стратегії організації, що визначає основні напрямки роботи з персоналом, зокрема набір, навчання, адаптацію та просування.	[2]
Коваленко, Л. М.	Кадрова політика підприємства — це впорядкована система принципів і методів управління персоналом, що підтримує досягнення стратегічних цілей організації.	[3]
Гнатенко, І. В.	Кадрова політика визначає підходи до мотивації, розвитку та забезпечення ефективної роботи співробітників, орієнтуючись на потреби і стратегічні завдання організації.	[4]
Іваненко, Т. О.	Успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності кадрової політики, яка включає розробку стратегії управління персоналом та його подальший розвиток.	[5]

Джерело: складено на основі [1-5]

Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства висококваліфікованим, мотивованим і лояльним персоналом, який здатен ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Управління кадровою політикою тісно пов'язане з корпоративною культурою, стилем менеджменту, системою мотивації та внутрішніми комунікаціями. Саме через кадрову політику підприємство реалізує свій підхід до людей, визначає стандарти поведінки, оцінює та формує ефективну команду.

У сучасних умовах кадрова політика набуває особливої ваги в умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки, динамічних змін в

законодавстві та зростання конкуренції. Це вимагає від підприємств гнучкості, відкритості до інновацій, готовності інвестувати в розвиток персоналу та адаптувати свою політику відповідно до нових викликів.

1.2. Види, принципи та функції кадрової політики

Кадрова політика є багатогранним елементом управління персоналом, що передбачає формування узгоджених підходів до роботи з працівниками на всіх рівнях. Вона повинна бути системною, динамічною та відповідати як стратегії розвитку підприємства, так і соціальним очікуванням працівників.

Залежно від підходу до реалізації, кадрову політику поділяють на кілька видів:

Таблиця 1.2

Види кадрової політики

Тип кадрової політики	Характеристика
Пасивна	Реагування лише на поточні проблеми. Відсутність стратегічного бачення.
Реактивна	Управління кадрами з огляду на вже виявлені проблеми. Часткове прогнозування.
Превентивна	Спрямована на попередження кадрових ризиків. Високий рівень аналізу.
Активна (стратегічна)	Системне планування, інвестування в розвиток персоналу, орієнтація на майбутнє.

Джерело: складено автором

Принципи кадрової політики. Успішна кадрова політика має базуватись на чітких принципах, які забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських рішень. Основні з них: Єдність стратегічних цілей — кадрова політика повинна бути узгоджена з місією підприємства; Справедливість — дотримання норм трудового законодавства, рівний доступ до кар'єрних можливостей; Безперервність — політика повинна бути довгостроковою та стабільною; Гнучкість — можливість адаптації до змін ринку праці чи внутрішнього середовища; Соціальне партнерство — діалог між адміністрацією та працівниками або профспілками.

Кадрова політика підприємства реалізується через набір функцій, які

забезпечують ефективне управління персоналом та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Кожна з функцій кадрової політики виконує своє завдання, яке дозволяє створити сприятливе середовище для ефективної роботи персоналу та забезпечення високих результатів діяльності підприємства.

Організаційна функція має на меті забезпечити чітку структуру управління персоналом на підприємстві, що дозволяє раціонально розподіляти обов'язки серед працівників. Нормативна функція включає в себе розробку та дотримання стандартів і правил роботи з персоналом, що створює єдину систему управлінських рішень. Розвивальна функція зосереджена на плануванні кар'єрного зростання працівників, організації навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує безперервний розвиток персоналу. Контрольна функція полягає в оцінці результативності роботи працівників, перевірці дисципліни та виконання встановлених стандартів.

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів через систему заохочень та винагород. Координаційна функція включає забезпечення злагодженості в роботі між різними підрозділами підприємства, що дозволяє узгоджувати дії з управління персоналом на всіх рівнях.

Кадрова політика реалізується через комплекс функцій, які охоплюють усі основні аспекти управління персоналом — від організації та контролю до мотивації і розвитку. У таблиці 1.3 наведено основні функції кадрової політики, їх зміст та відповідні авторські підходи до їх трактування.

Таблиця 1.3

Функції кадрової політики

Автор	Функція	Зміст	Джерело
Козлов, М. І	Організаційна	Забезпечення чіткої структури управління персоналом	[1]
Савченко, О. В.	Нормативна	Регламентация правил і стандартів роботи з персоналом	[2]
Коваленко, Л. М.	Розвивальна	Планування кар'єрного зростання, навчання, підвищення кваліфікації	[3]
Гнатенко, І. В.	Контрольна	Оцінка результативності та дисциплінованості працівників	[4]

Іваненко, Т. О.	Мотиваційна	Стимулювання досягнення високих результатів через систему винагород	[5]
Петров, А. Б.	Координаційна	Забезпечення злагодженості дій між підрозділами щодо управління персоналом	[7]

Джерело: складено на основі [1-5, 7]

Вибір між відкритою та закритою кадровою політикою залежить від багатьох факторів, зокрема від стратегії розвитку підприємства, його внутрішніх процесів та зовнішнього середовища. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при розробці кадрової стратегії.

Відкрита кадрова політика орієнтована на залучення зовнішніх кандидатів, що дозволяє підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність і адаптивність до змін на ринку праці.

Закрита кадрова політика акцентує увагу на розвитку та просуванні власних працівників, що дозволяє зберегти лояльність і стабільність колективу, а також зменшити витрати на набір нових кадрів.

Кадрова політика підприємства може мати різні підходи до формування персоналу, що визначається стратегією розвитку, організаційною культурою, типом ринку, розмірами компанії та галузевою специфікою. Одним із ключових класифікаційних аспектів кадрової політики є її спрямованість — відкрита або закрита модель. Відкрита кадрова політика орієнтована на зовнішній ринок праці та є характерною для динамічних, інноваційно-орієнтованих компаній. Натомість закрита модель базується на розвитку внутрішнього кадрового резерву та орієнтована на довгострокову стабільність.

Для наочності ключові характеристики обох моделей кадрової політики узагальнено в таблиці 1.4, де порівнюються такі критерії, як джерела добору персоналу, можливості кар'єрного зростання, підходи до навчання, мотиваційна система, відкритість до інновацій та рівень плинності кадрів.

Таблиця 1.4.

Порівняння відкритої та закритої кадрової політики

Критерій	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Джерела добору	Переважно зовнішні (рекрутинг з	Переважно внутрішні (просування

персоналу	ринку праці)	власних працівників)
Кар'єрне зростання	Обмежене, зовнішні кандидати займають ключові посади	Прозоре, зростання можливе через ротацію і внутрішній розвиток
Навчання	Орієнтація на зовнішні тренінги та досвід	Внутрішнє навчання, фокус на корпоративних програмах
Мотивація	Короткострокова, через бонуси та швидке зростання	Довгострокова, через стабільність, пенсії, кар'єру
Впровадження інновацій	Через «свіжий погляд» нових працівників	Через внутрішні ініціативи, повільніші, але краще узгоджені
Плинність кадрів	Вища, через конкуренцію	Нижча, завдяки лояльності та стабільності

Джерело: складено автором

Кадрова політика підприємства реалізується через конкретні функціональні напрямки управління персоналом, які інтегруються в HR-систему організації. Від узгодженості та ефективності цих напрямів залежить здатність підприємства формувати стабільний, кваліфікований, мотивований персонал, здатний забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії.

На (рис. 1.2) представлено структурно-функціональну модель реалізації кадрової політики в HR-системі, що охоплює основні підсистеми: планування персоналу, добір і адаптацію, розвиток і навчання, мотивацію та винагороду. Кожна з них має свої інструменти реалізації – зокрема, створення кадрового резерву, адаптацію новачків, організацію навчальних курсів та систему преміювання. Вони взаємопов'язані і формують єдиний ланцюг управлінських дій, який безпосередньо впливає на загальну ефективність управління персоналом.

Така модель дозволяє системно оцінити рівень реалізації кадрової політики, виявити вузькі місця, а також забезпечити її адаптацію до стратегічних цілей підприємства та динаміки зовнішнього середовища.



Рис. 1.2. Реалізація функцій кадрової політики в HR-системі підприємства
Джерело: побудовано автором

HR-система — це не лише набір програмних інструментів, а й інфраструктура, яка реалізує функції кадрової політики на практиці. Вона поєднує планування, рекрутинг, розвиток і мотивацію персоналу в єдину цілісну систему, що сприяє стратегічному управлінню людськими ресурсами.

Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства. Грамотно вибудована кадрова політика дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й покращити зовнішнє сприйняття компанії на ринку праці та серед партнерів. Це створює роботодавчий бренд, який допомагає залучати талановитих фахівців і зменшити витрати на підбір персоналу.

Окрім цього, кадрова політика впливає на зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, інноваційність персоналу, здатність

підприємства адаптуватися до змін.

Таким чином, кадрова політика — не лише внутрішній регламент, а й інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю організації. Етапи формування кадрової політики на підприємстві. Процес формування кадрової політики на підприємстві проходить кілька логічних етапів:

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Вивчаються умови ринку праці, демографічні показники, законодавчі вимоги, корпоративна стратегія. Визначення цілей кадрової політики. Цілі мають бути узгоджені зі стратегією підприємства (наприклад: мінімізація плинності кадрів, формування кадрового резерву). Розробка кадрової стратегії та підходів. Обираються типи політики (відкрита чи закрита), механізми оцінки, системи оплати, навчання тощо. Оформлення політики у вигляді регламентуючих документів. Розробляються внутрішні положення, інструкції, кодекси поведінки. Реалізація та моніторинг політики. Запроваджується політика через HR-практики, здійснюється контроль її виконання та регулярний аналіз ефективності. Цей поетапний підхід дозволяє створити цілісну, логічно вибудовану систему управління персоналом.

Типові помилки в реалізації кадрової політики. Неправильно сформована або реалізована кадрова політика може негативно позначитися на всій діяльності підприємства. Серед найпоширеніших помилок: Відсутність чітких цілей та пріоритетів політики; Формальний підхід без урахування реальних потреб персоналу; Недостатня комунікація між керівництвом і працівниками; Ігнорування змін зовнішнього середовища (законодавства, ринку праці); Невідповідність мотиваційної системи очікуванням персоналу; Надмірна централізація кадрових рішень.

Аналіз та уникнення таких помилок дозволяє зробити кадрову політику не лише ефективною, а й адаптивною до змін.

1.3 Нормативно-правове регулювання кадрової політики в Україні

Кадрова політика підприємства, як частина системи управління персоналом, повинна бути тісно пов'язана з чинним законодавством. Дотримання правових норм забезпечує законність кадрових дій, захищає права працівників та мінімізує правові ризики для роботодавця.

Правове регулювання кадрової політики підприємства є основою для формування справедливих, прозорих і законних трудових відносин. Будь-які управлінські рішення у сфері персоналу мають відповідати вимогам чинного трудового законодавства, а також міжнародним стандартам у сфері захисту праці, зайнятості та соціального забезпечення. Законодавчі акти визначають основні принципи регулювання праці, прав і обов'язків працівників та роботодавців, а також процедури укладання трудових договорів, нарахування заробітної плати, охорони праці, соціального захисту тощо.

Для узагальнення нормативної бази, що регламентує кадрову політику в Україні, у таблиці 1.5 представлено перелік основних законодавчих актів із короткою характеристикою їх змісту. Це дозволяє чітко окреслити правове поле, в межах якого формується та реалізується політика управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.5.

Основні законодавчі акти

Нормативний акт	Стислий опис
Конституція України	Гарантує право на працю, свободу вибору професії, рівність трудових прав
Кодекс законів про працю (КЗпП)	Базовий документ, що регулює трудові відносини, умови праці, дисципліну тощо
Закон України «Про оплату праці»	Визначає принципи нарахування та регулювання заробітної плати
Закон «Про колективні договори і угоди»	Регулює соціальне партнерство, права профспілок, колективні переговори
Закони про охорону праці, пенсійне забезпечення, зайнятість населення	Регламентують безпеку, соціальний захист працівників

Джерело: складено автором

Кадрова політика підприємства регулюється на трьох рівнях:

загальнодержавному, галузевому та внутрішньому. Кожен з них передбачає свій набір нормативних документів — від законів України до локальних положень на підприємстві. У таблиці 1.6 подано приклади типових документів, які діють на кожному рівні регулювання.

Таблиця 1.6.

Рівні регулювання кадрової політики

Рівень	Типові документи
Загальнодержавний	КЗпП, закони України, постанови Кабінету Міністрів, накази Мінекономіки та Мінсоцполітики
Галузевий регіональний	Галузеві угоди, регіональні колективні договори
Внутрішній (локальний)	Колективні договори підприємства, посадові інструкції, положення про персонал

Джерело: складено автором

Складові нормативного забезпечення кадрової політики підприємства. Правове забезпечення. Використання чинних законів, підзаконних актів, нормативів. Організаційне забезпечення. Розробка внутрішніх регламентів: положень про підрозділи, інструкцій, стандартів. Інформаційне забезпечення Систематизація нормативних документів у HR-службі, доступ працівників до правил. Контрольне забезпечення. Регулярні перевірки дотримання норм, аудит кадрових процедур.

Кадрова політика підприємства реалізується в межах певної правової системи, яка регламентує трудові відносини між роботодавцем і працівником. Її ефективність значною мірою залежить від дотримання норм чинного трудового законодавства, галузевих угод, внутрішньої регламентації та колективних домовленостей. У зв'язку з цим важливою умовою формування збалансованої кадрової політики є системне нормативне забезпечення, що охоплює як загальнодержавні, так і локальні правові акти.

На (рис. 1.3) відображено ієрархічну структуру нормативно-правової бази, яка лежить в основі кадрової політики будь-якого підприємства. Вона починається із загального законодавства України у сфері праці, зокрема Кодексу законів про працю, і доповнюється загальнодержавними та галузевими угодами, що встановлюють мінімальні соціальні стандарти.

Наступним рівнем є колективний договір підприємства, який конкретизує права та обов'язки сторін трудового процесу відповідно до специфіки організації. Найнижчий рівень – це локальні нормативні акти (посадові інструкції, положення, правила внутрішнього трудового розпорядку), які регулюють щоденну HR-практику та деталізують порядок управління персоналом.

Ця структура забезпечує правову визначеність, запобігає конфліктам, формує основу для прозорії взаємодії між працівником і роботодавцем та сприяє ефективному управлінню персоналом у межах закону.

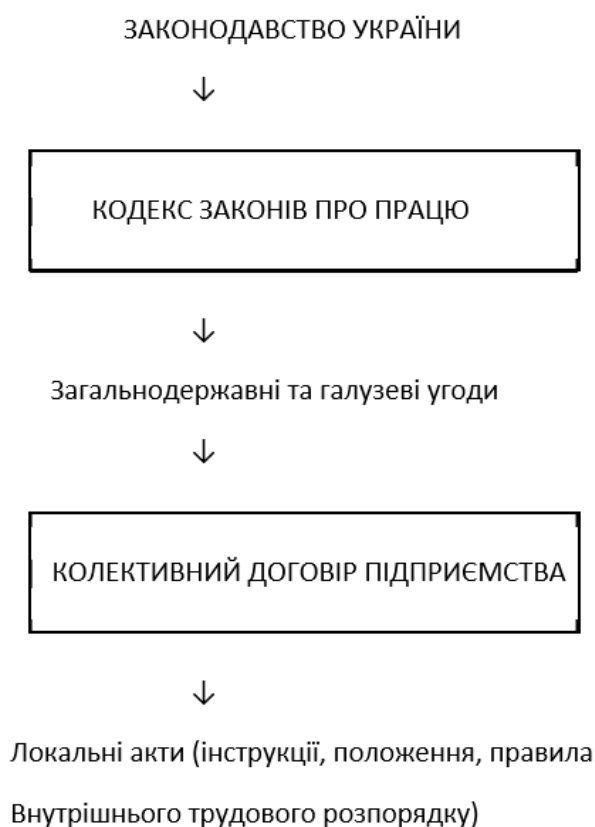


Рис. 1.3. Структура нормативного забезпечення кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором

Вплив правового середовища на кадрову політику. Дотримання трудового законодавства є мінімальним рівнем, якого повинна дотримуватися кожна організація. Проте ефективна кадрова політика передбачає проактивне

використання права як інструменту — наприклад, через розробку локальних актів, залучення профспілок до переговорів, створення системи захисту працівників. Особливе значення має комплаєнс — дотримання внутрішніх і зовнішніх нормативів, що знижує ризики судових позовів, перевірок Держпраці та трудових конфліктів.

Судова практика як індикатор ефективності кадрової політики. Практика судових розглядів у сфері трудового права показує, що порушення в реалізації кадрової політики найчастіше виникають через: неправильне оформлення трудових договорів; порушення процедури звільнення; дискримінацію під час підбору чи просування персоналу; ігнорування колективного договору.

Приклад 1. Неправомірне звільнення працівника. У рішенні Касаційного цивільного суду у складі Верховного Суду (справа № 758/2086/20), суд став на бік працівника, якого звільнили без дотримання строку попередження згідно з КЗпП. Роботодавець не довів факту порушення трудової дисципліни, тому звільнення було визнано незаконним, а працівника поновлено на посаді з компенсацією зарплати за вимушений прогул. Невиконання елементарних процедур, передбачених трудовим законодавством, створює юридичні ризики та шкодить репутації підприємства [24].

Приклад 2. Порушення рівності прав при прийомі на роботу. У рішенні Апеляційного суду (справа № 522/11855/19) розглядалася скарга на дискримінаційні вимоги в оголошенні про вакансію (вік, стать). Суд підтвердив наявність дискримінації, зобов'язав підприємство змінити формулювання та сплатити штраф за порушення трудових прав. Формулювання посадових вимог, що суперечать законам про недискримінацію, є прямим порушенням прав працівників і основ справедливої кадрової політики [25].

Приклад 3. Ігнорування умов колективного договору. У справі № 640/2424/21 суд визнав незаконним рішення керівництва щодо переведення працівників на неповний робочий день без погодження з профспілкою, як це було передбачено колективним договором. Працівникам було відшкодовано недоотриману частину зарплати. Нехтування умовами колективного договору

створює підстави для колективних позовів і порушень трудових прав [26].

Навіть грамотно здійснена кадрова політика потребує юридичної експертизи та постійного контролю її дотримання на практиці. Внутрішні HR-рішення мають відповідати не лише корпоративним інтересам, а й нормам КЗпП та іншим правовим актам. Використання судової практики як орієнтиру допомагає формувати відповідальну, правову кадрову політику.

1.4 Основні методи оцінки ефективності кадрової політики

Оцінка ефективності кадрової політики є важливим етапом для будь-якої організації, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно компанія реалізує свої цілі у сфері управління персоналом. Методи оцінки ефективності кадрової політики можна умовно поділити на кількісні та якісні, що дозволяє комплексно підходити до аналізу її результатів.

Кількісні методи оцінки ефективності. Кількісні методи засновані на вимірюванні результатів кадрової політики через статистичні та фінансові показники. Вони дозволяють отримати об'єктивну картину щодо ефективності управління персоналом на підприємстві.

Оцінювання ефективності кадрової політики є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє не лише зафіксувати результати вже впроваджених HR-заходів, а й виявити проблемні ділянки, що потребують коригування. Серед основних підходів виокремлюють кількісні методи, які ґрунтуються на об'єктивних показниках діяльності працівників та витрат на персонал. Такі методи дають змогу встановити зв'язок між кадровою стратегією та загальною ефективністю підприємства, зокрема через показники продуктивності, плинності кадрів, тривалості закриття вакансій та витрат на підбір і навчання персоналу.

У таблиці 1.7 узагальнено основні кількісні показники, що використовуються на практиці для оцінки ефективності кадрової політики підприємства, з коротким поясненням їх змісту та функціонального значення.

Кількісні методи оцінки ефективності

Кількісні методи	Опис
Аналіз показників продуктивності праці	Визначає, наскільки кадровий потенціал підприємства сприяє досягненню його фінансових і виробничих цілей.
Плинність кадрів	Показує частку працівників, які залишили підприємство протягом певного періоду часу. Це дозволяє оцінити стабільність персоналу та визначити фактори, що впливають на його втрату.
Час закриття вакансій	Оцінює швидкість, з якою підприємство здатне заповнювати вакансії, що є важливим показником для кадрової ефективності.
Витрати на підбір і навчання персоналу	Визначає витрати на рекрутинг і навчання нових працівників, що може свідчити про ефективність програми залучення та адаптації.

Джерело: складено автором

Ці методи дозволяють не тільки оцінити поточний стан, але й порівняти їх з середньогалузевими показниками або з минулорічними даними. Якісні методи оцінки ефективності. Якісні методи оцінки зосереджені на оцінці суб'єктивних факторів, які важко виміряти через числові показники, але які мають велике значення для внутрішньої атмосфери і лояльності персоналу. Вони допомагають сформулювати більш глибоке уявлення про вплив кадрової політики на внутрішній клімат підприємства.

Якісні методи включають: Оцінка задоволеності працівників: за допомогою опитувань, анкет та інтерв'ю оцінюється рівень задоволеності працівників умовами праці, заробітною платою, можливостями для розвитку.

Оцінка корпоративної культури: вивчення того, як працівники сприймають цінності та місію компанії, а також наскільки глибоко вони інтегровані в корпоративну культуру. Ці методи є важливими, оскільки дозволяють отримати зворотний зв'язок від самих працівників і на основі цих даних коригувати кадрову політику.

Комбіновані методи. Для отримання більш точних результатів, організації часто використовують комбіновані методи оцінки ефективності кадрової політики. Це дозволяє отримати більш повну картину і врахувати як кількісні,

так і якісні аспекти кадрової діяльності.

Один з таких методів — метод балансових показників, який поєднує кількісні і якісні критерії для аналізу результативності кадрової політики в цілому.

Оцінка ефективності кадрової політики є важливим етапом в управлінні персоналом, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення цілей у сфері роботи з кадрами та виявити резерви для покращення. Така оцінка має бути комплексною, поєднуючи як кількісні, так і якісні показники, які відображають не лише результати діяльності працівників, а й рівень їх задоволеності, мотивації, ступінь інтеграції у корпоративну культуру.

Для об'єктивної діагностики результативності кадрових заходів доцільно застосовувати інтегровану модель оцінки, яка охоплює всі ключові напрями управління персоналом. На (рис. 1.4) представлено таку модель, що поділяє методи на дві групи: кількісні, які базуються на аналізі продуктивності, плинності кадрів, витрат на підбір та навчання, та якісні, що враховують оцінку задоволеності працівників, корпоративної культури та ефективності освітніх програм.

Модель дозволяє сформувати комплексне уявлення про стан кадрової політики та забезпечує основу для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

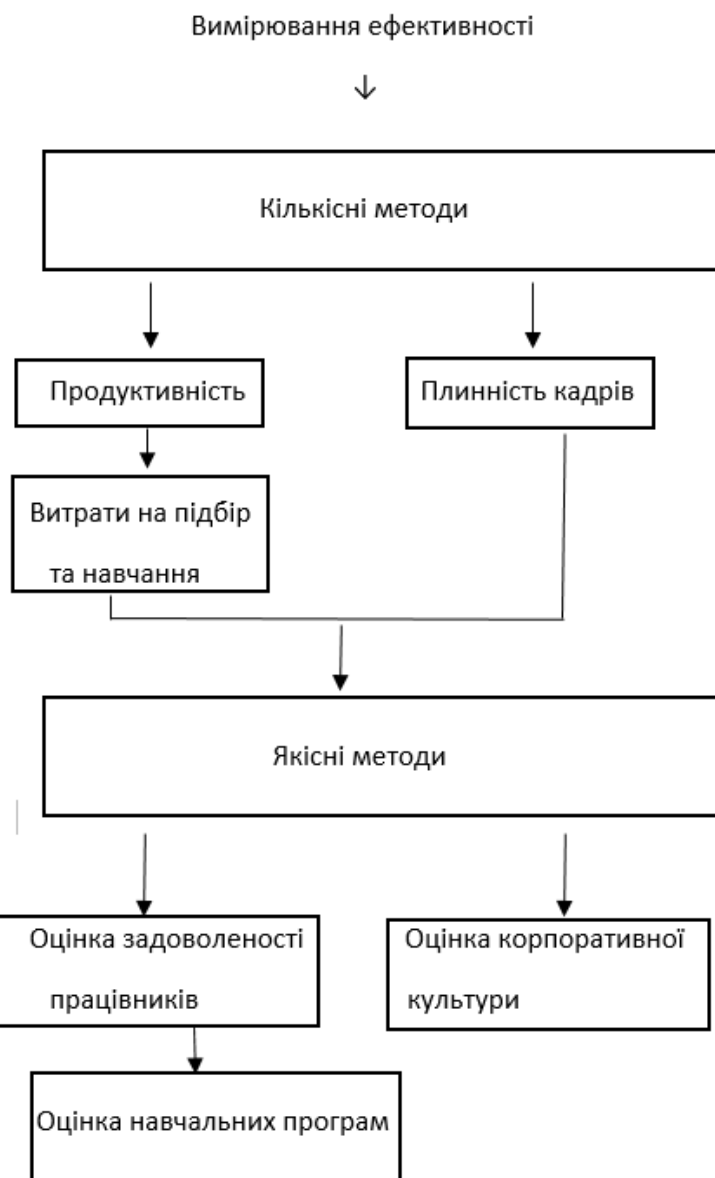


Рис. 1.4. Модель оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором

Вибір методу оцінки ефективності. Вибір методу оцінки ефективності залежить від конкретних завдань підприємства. Якщо головною метою є підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати кількісні методи. Якщо ж потрібно оцінити рівень задоволеності працівників чи вплив корпоративної культури, то найбільш ефективними будуть якісні методи.

Комбіновані методи дають змогу врахувати різні аспекти кадрової політики, що дозволяє підприємствам більш точно визначати напрямки для вдосконалення управління персоналом.

Вплив кадрової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність кадрової політики безпосередньо пов'язана з виконанням загальних стратегічних цілей підприємства. Система оцінки ефективності дозволяє коригувати кадрові заходи для досягнення кращих результатів в таких аспектах, як: Збільшення продуктивності праці: Через ефективну підготовку та розвиток персоналу підприємство може досягти більш високих виробничих показників. Зниження плинності кадрів: Чим стабільніше кадровий склад, тим менше витрат на навчання нових працівників і тим вищий рівень досвіду та ефективності.

Покращення корпоративної культури: Вдосконалення оцінки задоволеності працівників і розвитку корпоративної культури дозволяє створити лояльний та згуртований колектив, що позитивно впливає на ефективність. В результаті правильно побудованої системи оцінки кадрової політики досягаються такі стратегічні переваги: Підвищення конкурентоспроможності через кращу адаптацію кадрів до змін в ринку праці.

Зростання фінансових результатів завдяки більш мотивованому персоналу. Мінімізація правових ризиків завдяки дотриманню нормативних вимог. Оцінка кадрової політики через індекс задоволеності працівників. Одним з важливих якісних показників є Індекс задоволеності працівників (Employee Satisfaction Index). Це комплексний індекс, який базується на результатах опитувань серед персоналу. Індекс може бути використаний для оцінки:

Задоволеності умовами праці: Включає питання щодо фізичного середовища на робочому місці, інструментів, які використовуються для виконання завдань. Задоволеності лідерством: Як працівники оцінюють стиль управління і підтримку з боку керівництва. Задоволеності компенсацією та бонусами: Чи вважають працівники, що їм справедливо компенсують їхню працю.

Індекс задоволеності дозволяє сформувати більш точну картину морального клімату в колективі, а також визначити фактори, які можуть

негативно впливати на ефективність кадрової політики. Використання результатів оцінки ефективності для стратегічного управління. Результати оцінки ефективності кадрової політики мають бути використані для стратегічного управління персоналом. Після збору даних через різні методи (якісні та кількісні) підприємства мають можливість:

Коригувати кадрові стратегії: Зміна підходів до навчання, кар'єрного росту, мотивації. Визначати пріоритети у розвитку персоналу: Визначення найбільш ефективних напрямків для інвестицій у розвиток співробітників. Покращувати внутрішні процеси: Вдосконалення системи управління персоналом на основі реальних даних.

Таким чином, оцінка кадрової політики є основою для створення довгострокових стратегій і адаптацій до змін.

Оцінка ефективності кадрової політики не повинна бути одноразовим заходом, а має розглядатися як постійний, циклічний процес, який дає змогу підприємству адаптувати свої HR-підходи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічну гнучкість організації, оперативно реагувати на проблеми та досягати високого рівня взаємодії з персоналом.

На (рис. 1.5) подано типову модель циклу оцінки ефективності кадрової політики, яка складається з чотирьох основних етапів:

- збір даних про стан та результати кадрових процесів за допомогою кількісних і якісних методів;
- аналіз отриманих результатів і формулювання висновків щодо ефективності поточних заходів;
- коригування кадрової політики відповідно до стратегічних завдань організації;
- оновлення HR-стратегії та реалізація змін у системі управління персоналом.

Ця модель дає змогу забезпечити неперервність і системність у роботі з персоналом, а також — вбудувати HR-аналіз у процес стратегічного управління підприємством загалом.

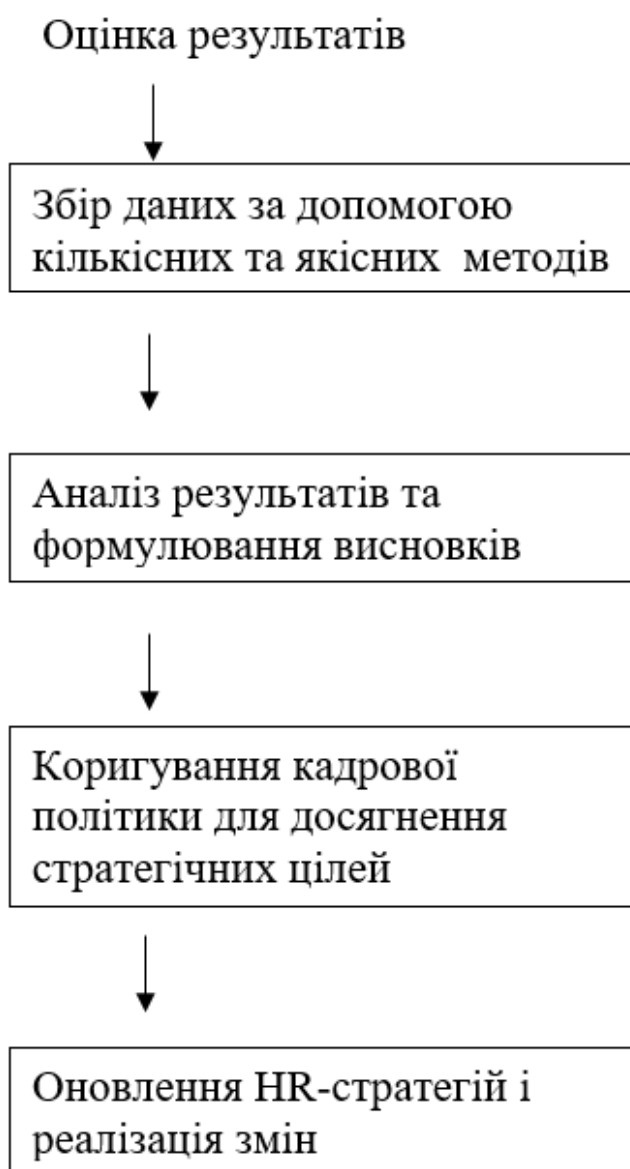


Рис. 1.5. Цикл оцінки ефективності кадрової політики

Джерело: побудовано автором

Під час аналізу наукових джерел щодо теоретичних аспектів управління кадровою політикою було виявлено, що кадрова політика є важливою складовою загальної стратегії підприємства, яка визначає основні напрями роботи з персоналом і має суттєвий вплив на досягнення стратегічних цілей організації. У рамках дослідження було узагальнено основні підходи до кадрової політики, зокрема функціональні аспекти, які включають організаційну, нормативну, розвивальну, контрольну, мотиваційну та

координаційну функції. Також було розглянуто два основні види кадрової політики — відкриту та закриту, кожен з яких має свої переваги в залежності від специфіки підприємства та його потреб.

Особливу увагу приділено аналізу теоретичних концепцій, які підкреслюють важливість інтеграції кадрової політики з загальною стратегією організації, що забезпечує її ефективність у довгостроковій перспективі. Це підтверджується результатами досліджень, які показують, що успішне управління персоналом є основою для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, для нашого дослідження важливою є інтеграція теоретичних підходів до кадрової політики, що допоможе визначити шляхи її удосконалення на прикладі АТ «Укрпошта» та оцінити вплив кадрової політики на ефективність функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є однією з ключових компаній в Україні, що забезпечує національний поштовий зв'язок та інші послуги в сфері логістики та фінансів. Заснована в 1918 році, компанія сьогодні має більше 10 000 відділень по всій території країни, що забезпечує доступ до її послуг навіть у найвіддаленіших районах. Основна діяльність. Основним видом діяльності АТ «Укрпошта» є надання поштових послуг, включаючи доставку листів, посилок, міжнародних відправлень, а також фінансові послуги, такі як перекази грошей, виплати пенсій і соціальних допомог. Крім того, компанія активно розвиває додаткові послуги в сфері електронної комерції та логістики, що включає доставку товарів з інтернет-магазинів та послуги для бізнесу.

Структура підприємства. АТ «Укрпошта» має чітко структуровану організаційну модель, що дозволяє ефективно керувати великою кількістю підрозділів та забезпечувати стабільне надання послуг. Основні підрозділи включають: Центральний офіс: займається стратегічним управлінням компанії та розробкою політики розвитку. Регіональні філії: координують діяльність на рівні обласних центрів і великих міст. Логістичні підрозділи: відповідають за транспортування і обробку пошти та товарів. Фінансові служби: забезпечують управління фінансовими потоками та взаємодію з клієнтами щодо фінансових послуг.

Стратегічні напрямки розвитку. Для подальшого розвитку компанія орієнтується на модернізацію інфраструктури, розвиток цифрових сервісів та інтеграцію новітніх технологій. Важливими напрямками є: Цифровізація: впровадження нових онлайн-сервісів для клієнтів та автоматизація процесів. Інвестування в логістичну інфраструктуру: модернізація складів і сортувальних центрів. Екологічні ініціативи: впровадження енергозберігаючих технологій та

зниження впливу на довкілля. АТ «Укрпошта» продовжує виконувати важливу роль у наданні поштових та фінансових послуг, а також активно адаптується до нових вимог ринку. В умовах цифрових змін і високої конкуренції, компанія зберігає стабільність завдяки диверсифікації своїх послуг та інвестиціям у модернізацію.

Впровадження інновацій у доставку та логістику. АТ «Укрпошта» активно впроваджує сучасні технології для поліпшення процесів доставки, зокрема в напрямках роботизації та цифровізації. Важливими нововведеннями є: Інтелектуальні поштові автомати: для самостійного отримання посилок, що дозволяє клієнтам забирати свої відправлення в будь-який зручний час. Система відстеження посилок: автоматизовані системи, що дозволяють клієнтам моніторити місцезнаходження своїх відправлень у реальному часі через мобільні додатки та онлайн-платформи. Використання дронів для доставки: в деяких регіонах компанія тестує доставку посилок за допомогою дронів, що дозволяє скоротити час доставки в важкодоступні місця.

Міжнародна діяльність. АТ «Укрпошта» активно розширює свою присутність на міжнародному ринку. Компанія підписала низку угод із міжнародними операторами поштових послуг, що дозволяє забезпечити зручну і швидку доставку посилок за кордон: Партнерства з міжнародними кур'єрськими службами: дозволяють забезпечити конкурентоспроможні умови для доставки посилок у різні країни. Інтеграція в глобальну поштову мережу: АТ «Укрпошта» активно працює з міжнародними поштовими операторами, зокрема з компаніями, які працюють у Європейському Союзі, Китаї та США. Взаємодія з міжнародними логістичними платформами: дозволяє компанії швидко інтегрувати свої послуги в глобальну економіку e-commerce.

Соціальна відповідальність. АТ «Укрпошта» приділяє велику увагу соціальній відповідальності, розуміючи свою роль не лише як бізнес-структури, а й як соціального партнера. Компанія реалізує низку ініціатив: Програми підтримки ветеранів: надання соціальних виплат та пенсій для ветеранів війни та праці. Програми для малозабезпечених верств населення: надання послуг у

віддалених районах, де інші компанії не можуть забезпечити доступ до своїх послуг. Ініціативи для працівників: АТ «Укрпошта» реалізує програми навчання та розвитку для своїх співробітників, сприяючи підвищенню їх кваліфікації та забезпеченню кар'єрного росту. Екологічні ініціативи. Враховуючи сучасні екологічні вимоги, АТ «Укрпошта» активно розвиває стратегії сталого розвитку: Зменшення викидів CO₂: компанія впроваджує енергозберігаючі технології в своїх офісах та використовує електричні транспортні засоби для доставки. Переробка відходів: зменшення використання одноразового пластику і впровадження програм з переробки та повторного використання матеріалів.

Інвестиції та розвиток інфраструктури. Для забезпечення стабільного розвитку компанія активно інвестує в модернізацію своїх об'єктів інфраструктури: Нове сортувальне обладнання: автоматизація сортування та обробки поштових відправлень для збільшення швидкості доставки. Модернізація поштових відділень: створення комфортних умов для клієнтів і забезпечення високоякісного обслуговування. Інвестиції у транспортну мережу: придбання нових вантажівок і транспортних засобів для доставки посилок по всій території країни та за кордон. АТ «Укрпошта» займає важливу роль на ринку поштових та логістичних послуг в Україні, активно розвиваючи як традиційні послуги, так і інноваційні технології для забезпечення високоякісної доставки та фінансових послуг. Успішна реалізація стратегії модернізації та цифровізації дозволяє компанії адаптуватися до вимог сучасного ринку, підвищуючи свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємство також показує високий рівень соціальної відповідальності, орієнтуючись на підтримку різних верств населення та впровадження екологічних ініціатив.

Для всебічного аналізу діяльності підприємства у контексті реалізації кадрової політики доцільно враховувати не лише організаційні аспекти управління персоналом, а й ключові економічні показники, які відображають загальну ефективність функціонування компанії. Саме техніко-економічні характеристики дозволяють оцінити фінансову стабільність, динаміку росту,

обсяг інвестицій, а також рівень оплати праці та забезпечення персоналу.

АТ «Укрпошта», як стратегічно важливе державне підприємство, демонструє тенденції до поступового розвитку впродовж останніх років. З метою виявлення залежності між станом економічних показників та ефективністю реалізації кадрової політики проаналізовано динаміку ключових фінансових та соціальних параметрів за 2021–2024 роки. Таблиця 2.1 відображає зміни у власному капіталі, виручці від реалізації послуг, собівартості, прибутку, чисельності персоналу, фонді оплати праці, інвестиціях та середньомісячній заробітній платі.

Порівняльний аналіз показників дозволяє не лише виявити загальні тенденції (зростання доходів, стабілізацію витрат, зростання фонду оплати праці), але й оцінити ефективність кадрових рішень з точки зору їх економічної доцільності та впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. зміни 2024/2021	Віднос. зміни 2024/2021 (%)
Власний капітал, тис. грн	6,200,000	6,350,000	6,500,000	6,700,000	+500,000	+8.1%
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	5,400,000	5,700,000	6,000,000	6,200,000	+800,000	+14.8%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	3,200,000	3,500,000	3,600,000	3,700,000	+500,000	+15.6%
Валовий прибуток, тис. грн	2,200,000	2,200,000	2,400,000	2,500,000	+300,000	+13.6%
Чистий прибуток, тис. грн	500,000	650,000	700,000	800,000	+300,000	+60%
Загальна чисельність працівників	70,000	72,000	73,500	75,000	+5,000	+7.1%
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	12,000	13,500	14,000	15,000	+3,000	+25%
Фонд оплати праці, тис. грн	10,000,000	10,500,000	11,000,000	11,500,000	+1,500,000	+15%
Інвестиції в інфраструктуру,	200,00	300,00	350,00	400,00	+200,0	+100%

тис. грн	0	0	0	0	00	
----------	---	---	---	---	----	--

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Власний капітал: Власний капітал АТ «Укрпошта» за період 2021–2024 років зростає на 8.1%, що свідчить про позитивну тенденцію фінансової стійкості підприємства. Збільшення власного капіталу дозволяє компанії збільшувати свої інвестиції, фінансувати модернізацію та забезпечувати довгострокову стабільність.

Виручка від реалізації послуг: Виручка підприємства збільшилася на 14.8% з 5,4 млрд грн у 2021 році до 6,2 млрд грн у 2024 році. Це показує зростання попиту на послуги Укрпошти та збільшення її частки на ринку поштових та логістичних послуг. Підвищення виручки може бути результатом як розширення асортименту послуг, так і підвищення ефективності існуючих сервісів.

Собівартість реалізованих послуг: Збільшення собівартості на 15.6% вказує на те, що Укрпошта інвестує в розширення своїх потужностей (нове обладнання, розширення інфраструктури) для задоволення зростаючого попиту. Це також може бути пов'язано з підвищенням витрат на транспорт, логістику та модернізацію мережі.

Валовий прибуток: Приріст валового прибутку на 13.6% свідчить про те, що компанія змогла ефективно зберегти прибутковість при зростаючих витратах. Це може бути результатом оптимізації операційних витрат, а також збільшення частки більш прибуткових послуг у портфелі компанії.

Чистий прибуток: Важливим є зростання чистого прибутку на 60%, що відображає ефективну діяльність Укрпошти в умовах зростання ринку. Збільшення чистого прибутку є свідченням успішної стратегії підприємства щодо зниження витрат і підвищення ефективності надання послуг.

Загальна чисельність працівників: Збільшення чисельності працівників на 7.1% свідчить про активне розширення бізнесу, що вимагає залучення нових кадрів для підтримки росту. Важливою частиною цього процесу є не лише найм нових співробітників, а й інвестиції в навчання та розвиток персоналу, що

відображається на підвищенні середньої заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата працівника: Зростання середньої заробітної плати на 25% є позитивним сигналом як для працівників, так і для корпоративної культури. Це дозволяє зберігати високий рівень мотивації та лояльності співробітників, що є важливим аспектом для збереження стабільності та продуктивності праці.

Фонд оплати праці: Збільшення фонду оплати праці на 15% відображає не лише зростання чисельності працівників, а й підвищення ефективності роботи компанії. Це також може бути ознакою успіху політики Укрпошти щодо надання своїм працівникам конкурентоспроможних умов праці.

Інвестиції в інфраструктуру: Збільшення інвестицій в інфраструктуру на 100% свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази компанії, модернізацію сортувальних центрів і логістичних потужностей. Це є важливим кроком для забезпечення зростання обсягів наданих послуг і підтримки високої якості обслуговування клієнтів.

Загалом, економічні показники АТ «Укрпошта» в період з 2021 по 2024 рік показують стабільне зростання як в обсягах наданих послуг, так і в фінансових результатах. Збільшення прибутків та інвестицій, підвищення заробітних плат і чисельності працівників, а також активна модернізація інфраструктури свідчать про сприятливу динаміку розвитку підприємства. Підвищення ефективності та соціальних стандартів робить Укрпошту привабливою для клієнтів і конкурентоспроможною на ринку.

2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «УкрПошта»

Система управління персоналом АТ «Укрпошта» є важливим елементом, який забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами компанії та реалізацію кадрової політики. Від правильного організаційного оформлення та чіткої ієрархії залежить швидкість прийняття рішень, ефективність взаємодії між відділами та загальна продуктивність підприємства.

Управління персоналом в АТ «Укрпошта» здійснюється через

структуровану ієрархію, де чітко визначено відповідальність кожного рівня управління. Вся діяльність з управління персоналом організована через центральний підрозділ, який координує роботу регіональних філій і відділень компанії.

Основними елементами структури є: Центральний офіс управління персоналом — відповідає за стратегічне планування, розробку кадрової політики, навчання та розвиток персоналу. Регіональні філії — здійснюють реалізацію кадрових політик на місцях, а також забезпечують підтримку персоналу у своїх регіонах. Локальні відділення та підрозділи — безпосередньо працюють з персоналом і забезпечують ефективне виконання завдань.

Ієрархія управління персоналом. У АТ «Укрпошта» управління персоналом здійснюється через багато рівнів, що дозволяє забезпечити ефективне управління навіть при великій кількості працівників на різних рівнях організації. Основні рівні управління: Вищий рівень управління — керівництво підприємства (директор, керівники департаментів), яке приймає стратегічні рішення. Середній рівень управління — менеджери з персоналу, які відповідають за управління групами працівників, координацію навчання, адаптацію та виконання планів. Нижчий рівень управління — лінійні менеджери та супервайзери, що відповідають за щоденну роботу з персоналом на місцях.

Роль HR-підрозділів у функціонуванні організації. HR-підрозділ АТ «Укрпошта» займається різними аспектами роботи з персоналом, включаючи: Набір і підбір персоналу: підбір кандидатів на вакантні посади, зокрема через зовнішні та внутрішні джерела, забезпечення процесу адаптації нових працівників. Навчання та розвиток: організація програм навчання для розвитку професійних навичок працівників, підвищення кваліфікації, а також кар'єрне зростання. Оцінка ефективності персоналу: оцінка результативності працівників, організація періодичних атестацій для підвищення продуктивності. Мотивація та винагороди: розробка та реалізація мотиваційних програм, системи преміювання та заохочень.

Гнучкість та адаптивність організаційної структури. Зважаючи на те, що АТ «Укрпошта» працює в умовах динамічного ринку поштових та логістичних послуг, організаційна структура управління персоналом повинна бути гнучкою і здатною до адаптації. Це забезпечує швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в умовах цифровізації, розвитку електронної комерції та змін на ринку праці.

Застосування сучасних HR-технологій. Сучасні технології відіграють важливу роль у формуванні організаційної структури управління персоналом. Впровадження HR-інформаційних систем (HRIS) та використання автоматизованих платформ для управління персоналом дозволяє скоротити витрати часу на рутинні процеси, покращити комунікацію між підрозділами і підвищити ефективність управлінських рішень.

Система управління персоналом АТ «Укрпошта» є складною, багаторівневою системою, яка дозволяє ефективно керувати чисельним і різноманітним персоналом підприємства. Вона орієнтована на стратегічне управління, оперативну взаємодію між підрозділами та адаптацію до змінних умов ринку. Завдяки гнучкості структури, використанню сучасних технологій та акценту на розвитку персоналу, компанія може ефективно досягати своїх бізнес-цілей.

Гнучка адаптація структури в умовах змін. В умовах змін на ринку, зокрема через інновації в сфері електронної комерції та цифровізації, АТ «Укрпошта» продовжує адаптувати свою організаційну структуру. Підвищена конкуренція та необхідність оперативно реагувати на зовнішні виклики, зокрема через розвиток електронної торгівлі, змусили компанію впровадити більш динамічну і гнучку структуру управління персоналом.

Так, в останні роки спостерігається тенденція до децентралізації деяких функцій HR-менеджменту, зокрема: Передача частини повноважень на регіональні філії для більш швидкої адаптації до потреб місцевого ринку. Використання автономних команд для специфічних завдань, наприклад, для розробки програм навчання або оцінки ефективності. Це дозволяє зменшити

бюрократичні перепони та оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Впровадження нових методів управління персоналом. АТ «Укрпошта» активно використовує нові підходи до управління персоналом в рамках організаційної структури: HR-аналіз: За допомогою сучасних аналітичних інструментів компанія може прогнозувати потреби у кадрах, оцінювати рівень задоволеності працівників, а також визначати ефективність кадрових рішень. Інтерактивні платформи для навчання: для розвитку професійних навичок співробітників підприємство використовує онлайн-платформи для курсів і тренінгів, що дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів в будь-який час. Психометричні тести: для підбору кандидатів на керівні посади проводяться тести, які допомагають оцінити не тільки професійні навички, а й психологічну готовність до управлінської діяльності.

Управління персоналом в сучасній організації передбачає наявність чітко структурованої системи розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами, що займаються кадровими питаннями. Організаційна структура системи HR значною мірою визначає ефективність реалізації кадрової політики, оперативність прийняття управлінських рішень, якість добору персоналу, рівень професійного розвитку працівників і результативність комунікацій між керівництвом та кадровими службами.

АТ «Укрпошта», як масштабне підприємство з розгалуженою мережею відділень, має складну багаторівневу систему управління персоналом, що включає як центральний офіс, так і регіональні підрозділи. Для зручності аналізу структура управління персоналом зображена на рисунку 2.1, де представлено розподіл ключових HR-функцій між центральним і регіональними рівнями. Зокрема, функції підбору кадрів, адаптації, навчання, оцінки ефективності та мотивації реалізуються через взаємодію між центральним офісом HR і регіональними філіями.

Рисунок дає змогу візуалізувати логіку підпорядкування та відповідальності в системі управління персоналом, що є важливим елементом для подальшого аналізу ефективності кадрової політики та визначення напрямів

її удосконалення.



Рис. 2.1. Система управління персоналом.

Адаптація до сучасних викликів ринку. В умовах високої конкуренції та швидкого розвитку електронної комерції АТ «Укрпошта» змушена бути максимально адаптивною до змін. Ось чому компанія активно впроваджує інновації в управлінні персоналом: Використання мобільних додатків для працівників, що дозволяють не лише полегшити внутрішні процеси, а й підвищити задоволеність працівників завдяки зручному доступу до важливих даних. Інтеграція з онлайн-платформами для моніторингу ефективності праці, що дозволяє кожному працівнику відслідковувати свої досягнення та отримувати зворотний зв'язок від керівництва.

Організаційна структура управління персоналом АТ «Укрпошта» є гнучкою та орієнтованою на постійний розвиток. Завдяки ефективному розподілу повноважень між центральним офісом та регіональними підрозділами, а також впровадженню сучасних технологій, компанія здатна оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу продуктивність персоналу.

Важливість культурної та організаційної адаптації. Одним з важливих аспектів організаційної структури АТ «Укрпошта» є культурна адаптація

персоналу до корпоративних стандартів. Оскільки компанія має велику кількість відділень по всій Україні, включаючи віддалені регіони, важливо забезпечити єдність корпоративної культури та цінностей на всіх рівнях організації.

Ключові кроки, які компанія здійснює для цього: Міжрегіональні конференції та тренінги, що дають змогу працівникам з різних областей обмінюватися досвідом і краще розуміти корпоративні цілі. Керівництво та підтримка корпоративної культури через регулярні внутрішні комунікації, новини, відео-уроки та інформаційні бюлетені, що висвітлюють важливі аспекти роботи компанії.

Міжнародний досвід в організаційних структурах. АТ «Укрпошта» не тільки орієнтується на внутрішні потреби, але й активно вивчає міжнародний досвід у сфері управління персоналом. Оскільки поштові служби є частиною глобальної економіки, важливо застосовувати кращі практики міжнародних компаній для підвищення ефективності управління: Вивчення організаційних структур міжнародних поштових компаній, таких як Deutsche Post та Royal Mail, дозволяє впроваджувати інноваційні рішення для управління людськими ресурсами. Адаптація методів гнучкого управління, що використовуються в таких компаніях, як Amazon для більш ефективної роботи з персоналом в умовах високої конкуренції.

HR-аналіз і прогнозування потреб у кадрах. Одним з важливих інструментів для управління персоналом є HR-аналіз — процес збору і аналізу даних, що дозволяє оцінити потреби у персоналі, ефективність існуючої кадрової політики і визначити тенденції на майбутнє. В АТ «Укрпошта» активно застосовуються такі методи: Аналіз плинності кадрів: дослідження причин звільнень і перебоїв у роботі персоналу для виявлення слабких місць у кадровій політиці. Прогнозування потреб у кадрах: на основі даних про ринок праці, змін у попиті на поштові та логістичні послуги проводиться прогнозування кількості нових працівників, яких буде потрібно для виконання стратегії розвитку компанії.

Мотивація та система винагород. Управління персоналом в АТ «Укрпошта» включає розвинену систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. Оскільки компанія має великі масштаби і значну кількість працівників, мотиваційні стратегії повинні бути різноманітними та враховувати індивідуальні потреби співробітників:

Система бонусів та премій: реалізується залежно від досягнутих результатів, зокрема в плані ефективності роботи, точності доставок та кількості оброблених відправлень. Кар'єрний ріст і розвиток: можливість кар'єрного зростання в межах компанії, участь у внутрішніх конкурсах на вищі посади, стажування та професійне навчання, що дозволяє працівникам розвиватися в рамках компанії.

Соціальні пільги та бонуси: медичне страхування, програми для підтримки здоров'я та відпочинку, які надаються співробітникам, що підвищує рівень задоволеності працівників та знижує плинність кадрів. Організаційна структура управління персоналом АТ «Укрпошта» сприяє ефективному управлінню чисельним та різноманітним персоналом, відповідаючи вимогам сучасних ринкових умов. Завдяки гнучкому підходу до організації роботи, інтеграції інноваційних методів управління та застосуванню міжнародного досвіду, компанія змогла адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищити ефективність внутрішніх процесів.

2.3. Аналіз кадрової політики: добір, адаптація, мотивація, навчання

Кадрова політика є ключовим елементом управління персоналом підприємства. Для АТ «Укрпошта» ця політика забезпечує ефективну роботу з кадрами на всіх етапах їх взаємодії з компанією: від набору до мотивації і розвитку. У цьому підрозділі буде розглянуто процеси добору, адаптації, мотивації та навчання працівників, які є основою успішного управління персоналом.

Добір персоналу — це перший етап у процесі управління людськими ресурсами, який має безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства.

Для АТ «Укрпошта» важливим є набір кваліфікованих та мотивованих працівників, здатних відповідати вимогам і стандартам компанії.

Процес добору персоналу включає кілька етапів: Аналіз потреб у персоналі: перед початком набору персоналу проводиться аналіз потреб підприємства в кадрах з урахуванням стратегії розвитку та поточних завдань. Рекрутинг: використання різноманітних джерел набору — від розміщення вакансій на спеціалізованих платформах до залучення кандидатів через агентства або внутрішній набір. Відбір кандидатів: включає співбесіди, тестування, перевірку рекомендацій, а також психометричні тести, щоб забезпечити відповідність кандидатів вимогам компанії. Оцінка кандидатів: процес, що включає оцінку не лише професійних якостей кандидатів, а й їхнього особистісного потенціалу, що дозволяє визначити, як вони впишуться в корпоративну культуру Укрпошти.

Адаптація персоналу. Адаптація — це процес інтеграції нових співробітників в організацію, що включає знайомство з корпоративною культурою, правилами та стандартами роботи. Для АТ «Укрпошта» важливо не лише забезпечити плавне введення в роботу, а й створити комфортне середовище для нових співробітників. Індивідуальний підхід: кожен новий працівник має доступ до спеціальних адаптаційних програм, розроблених для різних підрозділів компанії. Менеджери з адаптації: для кожного нового працівника призначається наставник або менеджер з адаптації, який допомагає знайти своє місце в колективі. Корпоративні тренінги та орієнтація: нові працівники проходять тренінги, де ознайомлюються з політиками компанії, а також навчаються технічним аспектам виконуваної роботи.

Мотивація персоналу. Мотивація працівників є важливим фактором для досягнення високих результатів і стабільності компанії. В АТ «Укрпошта» застосовуються різні мотиваційні інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності праці та задоволеності співробітників.

Мотиваційна політика компанії включає: Матеріальна мотивація: система премій, бонусів, підвищення заробітної плати за досягнення високих

результатів. Програма передбачає винагороди за перевиконання плану, лояльність до компанії та професіоналізм. Нематеріальна мотивація: призначення для співробітників можливостей для розвитку, просування по службі, надання додаткових вихідних днів або гнучкого графіка роботи, що дозволяє підвищити лояльність і залученість персоналу. Соціальні пільги: страхування здоров'я, пенсійні внески, корпоративні відпочинки та спортивні заходи для працівників.

Навчання і розвиток персоналу. Навчання персоналу є одним з найважливіших інструментів для забезпечення конкурентоспроможності компанії. У АТ «Укрпошта» навчання є безперервним процесом, що включає як початкове, так і постійне підвищення кваліфікації працівників.

Процес навчання включає: Індивідуальні програми навчання: для кожного працівника розробляється індивідуальний план розвитку, що відповідає його посаді і професійним цілям. Внутрішнє навчання: організація семінарів, тренінгів, вебінарів для підвищення кваліфікації працівників. Навчання за кордоном: для ключових співробітників можливість пройти стажування та навчання в міжнародних поштових компаніях і логістичних компаніях для отримання нових знань та досвіду. Академія «Укрпошти»: внутрішня навчальна платформа, яка надає доступ до курсів з розвитку лідерських якостей, управлінських навичок та знань у сфері логістики і обслуговування клієнтів.

Аналіз кадрової політики АТ «Укрпошта» показує, що компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників на всіх етапах їх взаємодії з підприємством. Ефективний добір персоналу, продумана система адаптації, мотивації та навчання сприяють досягненню високих результатів у роботі, підвищенню лояльності співробітників та зниженню плинності кадрів. Усі ці елементи кадрової політики забезпечують стабільний розвиток компанії в умовах сучасного ринку поштових та логістичних послуг.

Процес добору персоналу: ключові показники. Одним із важливих аспектів в кадровій політиці є ефективність добору персоналу. АТ «Укрпошта» активно використовує різні канали для набору працівників, що дозволяє їй

залучати кваліфікованих кандидатів. Важливими показниками ефективності процесу добору є: Час на заповнення вакансії — середній час від публікації вакансії до працевлаштування кандидата. Кількість залучених кандидатів на одну вакансію — показник, що дозволяє оцінити широту пошуку. Відсоток звільнень протягом випробувального терміну — відсоток працівників, які не пройшли випробувальний період, що може свідчити про неефективність підбору або відсутність відповідності між кандидатом і роботою.

Ефективність процесу добору персоналу є важливим індикатором якості кадрової політики підприємства, оскільки від швидкості та результативності закриття вакансій залежить безперебійність операційної діяльності, адаптація нових працівників і загальна продуктивність організації. У таблиці 2.3 представлено динаміку ключових показників, що характеризують ефективність добору кадрів в АТ «Укрпошта» упродовж 2021–2024 років.

Таблиця 2.3

Показники ефективності добору персоналу за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Час на заповнення вакансії (дні)	20	18	15	14
Кількість кандидатів на одну вакансію	25	30	28	35
Відсоток звільнень на випробувальному терміні	5%	4%	3.5%	3%

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Адаптація персоналу: процеси і результати. Адаптація є критично важливим етапом у процесі інтеграції нових працівників в організацію. Для того, щоб оцінити ефективність адаптаційної програми, важливо розглядати наступні аспекти: Тривалість адаптації — середній час, за який новий працівник досягає повної ефективності на новій посаді. Рівень задоволеності адаптаційним процесом — оцінка задоволеності нових працівників процесом адаптації. Плинність кадрів після адаптації — відсоток працівників, які залишають компанію після завершення адаптаційного періоду.

Адаптація персоналу є одним з ключових етапів у системі управління

людськими ресурсами, що суттєво впливає на подальшу ефективність, лояльність і стабільність працівників у колективі. Чітко організований процес адаптації дозволяє новим співробітникам швидше засвоїти корпоративні правила, зменшує рівень стресу та знижує ризик раннього звільнення. У таблиці 2.4 представлено динаміку основних показників адаптації працівників АТ «Укрпошта» за 2021–2024 роки, які відображають ефективність управлінських рішень у сфері первинної інтеграції персоналу.

Таблиця 2.4

Показники адаптації персоналу за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середня тривалість адаптації (місяці)	3	3	2.5	2
Рівень задоволеності процесом адаптації (%)	75%	80%	85%	90%
Плинність кадрів після адаптації (%)	12%	10%	8%	5%

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Мотивація: основні мотиваційні інструменти. Для забезпечення високої мотивації персоналу АТ «Укрпошта» використовує різноманітні інструменти мотивації. Ось деякі ключові стратегії: Матеріальні бонуси: це премії, бонуси та інші фінансові заохочення за виконання або перевиконання плану. Нематеріальні бонуси: це визнання, нагороди, підвищення статусу, можливості для кар'єрного росту. Корпоративні заходи: участь у корпоративних заходах, спортивних турнірах і культурних подіях, які допомагають згуртувати колектив.

Система мотивації персоналу є важливою складовою кадрової політики підприємства, оскільки визначає рівень залученості, задоволеності працівників та їх готовність до досягнення стратегічних цілей організації. Різні інструменти мотивації — як матеріальні, так і нематеріальні — формують комплексну систему стимулювання, яка має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та потреб внутрішнього розвитку. У таблиці 2.5 представлено динаміку використання основних мотиваційних інструментів в АТ «Укрпошта»

протягом 2021–2024 років, що дозволяє оцінити пріоритети компанії у стимулюванні персоналу та виявити тенденції щодо зростання ролі матеріальних заохочень.

Таблиця 2.5

Розподіл мотиваційних інструментів за 2021-2024 роки

Мотиваційний інструмент	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Матеріальні бонуси (%)	60%	65%	70%	75%
Нематеріальні бонуси (%)	25%	20%	15%	12%
Корпоративні заходи (%)	15%	15%	15%	13%

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Одним із ключових чинників формування конкурентоспроможного та ефективного кадрового потенціалу підприємства є розвиток системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та безперервного навчання персоналу. В сучасних умовах стрімких технологічних змін, цифровізації, автоматизації бізнес-процесів, а також постійного оновлення вимог до компетенцій працівників, інвестиції в людський капітал стають не просто додатковою функцією, а критично важливим елементом довгострокової стратегії управління персоналом.

Навчання і розвиток персоналу: програми та результати. Навчання є важливим інструментом для підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. АТ «Укрпошта» використовує різні форми навчання: Внутрішні тренінги: спрямовані на розвиток професійних навичок, знань про специфіку роботи в компанії. Онлайн-курси: доступ до навчальних матеріалів через платформи для дистанційного навчання. Міжнародне навчання: програми стажувань в іноземних компаніях, зокрема в інших поштових організаціях, для обміну досвідом і покращення компетенцій.

АТ «Укрпошта», як масштабне підприємство з великою кількістю працівників, реалізує системні програми навчання, що охоплюють не лише базову підготовку, а й професійний розвиток, лідерські тренінги, внутрішнє наставництво, інструктажі з безпеки, клієнтського сервісу тощо. Відповідно,

ефективне функціонування таких програм потребує чіткого контролю за обсягами інвестицій, охопленням працівників і рівнем задоволеності результатами навчання.

У таблиці 2.6 наведено динаміку основних показників інвестування в розвиток персоналу за період 2021–2024 років. Зокрема, відображено обсяги фінансування навчання (у тис. грн), кількість працівників, які пройшли відповідні програми, та відсотковий рівень задоволеності навчальним процесом за результатами внутрішніх опитувань. Наведені дані дозволяють зробити висновки про поступове зростання уваги до розвитку працівників як пріоритетного напрямку HR-стратегії компанії.

Розширення навчальних програм, зростання інвестицій та позитивна динаміка зворотного зв'язку з боку персоналу свідчать про ефективність реалізованої політики у сфері управління знаннями та підтверджують важливість інтеграції системи навчання у загальну кадрову стратегію підприємства.

Таблиця 2.6

Інвестиції в навчання персоналу за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Інвестиції в навчання (тис. грн)	50,000	75,000	100,000	120,000
Кількість працівників, які пройшли навчання	25,000	30,000	35,000	40,000
Задоволеність навчальними програмами (%)	80%	85%	90%	92%

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Загалом, аналіз кадрової політики АТ «Укрпошта» показує високий рівень системного підходу до роботи з персоналом. Добір, адаптація, мотивація та навчання є важливими складовими, які сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Використання різноманітних мотиваційних стратегій, навчальних платформ і програм розвитку дозволяє забезпечити високу ефективність діяльності компанії. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта на ринку поштових і

логістичних послуг.

2.4. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства

Оцінка ефективності кадрової політики є важливим аспектом для будь-якої організації, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки успішно реалізуються стратегічні цілі компанії через управління людськими ресурсами. Оцінка кадрової політики допомагає виявити сильні сторони та слабкі місця в управлінні персоналом, а також дає можливість для коригування політики з метою досягнення кращих результатів.

Ключові показники ефективності кадрової політики. Для оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укрпошта» використовуються різноманітні показники, які дозволяють визначити успіх у досягненні її цілей. Основні з них: Продуктивність праці: показує, наскільки ефективно використовуються людські ресурси на підприємстві. Підвищення продуктивності праці свідчить про успішну кадрову політику. Плинність кадрів: відсоток працівників, що залишають компанію протягом року. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про неефективність адаптації чи мотивації. Ставка залученості працівників: вимірюється рівнем залученості співробітників до робочих процесів та лояльності до компанії. Рівень задоволеності працівників: вимірюється через опитування та зворотний зв'язок, що дає змогу оцінити, наскільки добре працівники відчують себе в компанії. Витрати на навчання та розвиток персоналу: показують, наскільки компанія інвестує в підвищення кваліфікації своїх працівників. Чим більше інвестицій в розвиток, тим вища ймовірність досягнення високих результатів.

Методи оцінки ефективності кадрової політики. Оцінка ефективності кадрової політики АТ «Укрпошта» здійснюється за допомогою декількох методів: Аналіз фінансових результатів: оцінка фінансових показників компанії (прибуток, витрати, рентабельність) для визначення того, як кадрові рішення впливають на ефективність діяльності. Метод опитувань та інтерв'ю: проводяться опитування серед працівників для визначення їх рівня

задоволеності, а також для отримання зворотного зв'язку про умови роботи, мотиваційні програми та системи навчання. Метод бенчмаркінгу: порівняння кадрових практик і результатів АТ «Укрпошта» з іншими підприємствами в галузі поштових і логістичних послуг. Це дає змогу оцінити, наскільки ефективно працює кадрова політика в порівнянні з конкурентами. Оцінка через KPIs (ключові показники ефективності): для кожного відділу та підрозділу визначаються ключові показники ефективності, за якими можна оцінити результативність діяльності працівників.

У сучасному управлінні персоналом особливе значення набуває не лише формування та реалізація кадрової політики, а й регулярна оцінка її ефективності. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, високих очікувань працівників та динамічних змін зовнішнього середовища, підприємства мають постійно аналізувати результативність HR-рішень для забезпечення гнучкості, адаптивності та орієнтації на стратегічні цілі організації.

Ефективність кадрової політики відображає ступінь досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом і може бути виміряна як за якісними, так і за кількісними критеріями. Для цього необхідно розробити систему інтегрованих показників, яка дозволяє комплексно оцінити стан внутрішньої кадрової роботи, вплив кадрових процесів на загальні результати діяльності підприємства, а також виявити проблемні зони, що потребують коригування.

На рисунку 2.2 представлено авторську модель системи показників ефективності кадрової політики, яка базується на таких ключових критеріях, як продуктивність праці, плинність кадрів, рівень залученості персоналу. У структурі моделі враховано як прямі показники (наприклад, оцінка фінансових результатів, витрати на навчання), так і опосередковані (рівень задоволеності, ставка залученості), що забезпечує багатовимірний підхід до оцінювання HR-ефективності.

Запропонована схема може використовуватись як основа для формування

системи HR-аналітики на підприємстві, а також слугувати орієнтиром для розробки внутрішніх політик та інструментів моніторингу результатів реалізації кадрової стратегії.

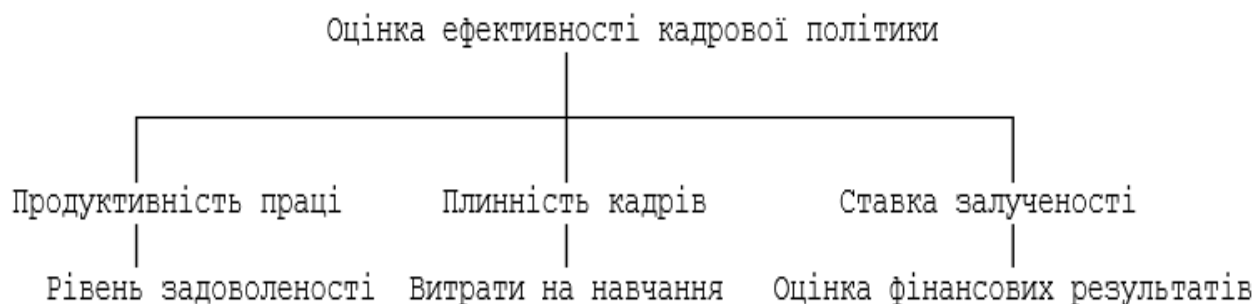


Рис. 2.2 Система показників ефективності кадрової політики

Джерело: побудовано автором

Ключові результати оцінки ефективності кадрової політики. Після проведення оцінки кадрової політики компанія отримує дані, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони існуючої стратегії управління персоналом: Позитивні результати: високий рівень задоволеності працівників, знижена плинність кадрів, ефективне навчання і розвиток персоналу, що веде до підвищення продуктивності. Слабкі місця: високий рівень витрат на підбір персоналу, низька залученість співробітників, неефективні методи мотивації.

Рекомендації для покращення кадрової політики. На основі оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укрпошта» можна запропонувати кілька рекомендацій для удосконалення: Розширення програм професійного розвитку: надання можливості співробітникам брати участь у більшій кількості тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації. Оптимізація системи мотивації: створення більш індивідуалізованих підходів до мотивації працівників, впровадження гнучких бонусних систем. Покращення процесу адаптації: скорочення часу на адаптацію нових працівників шляхом розширення внутрішніх тренінгів і наставництва.

Оцінка ефективності кадрової політики АТ «Укрпошта» є важливим

етапом для забезпечення її успішної діяльності. Використовуючи різноманітні методи оцінки, компанія має змогу своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом і коригувати свою стратегію. Високий рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності є результатом ефективної кадрової політики компанії.

У цьому розділі здійснено комплексний аналіз кадрової політики АТ «Укрпошта» з метою виявлення сильних і слабких сторін у системі управління персоналом підприємства. Дослідження охопило економічну, організаційну, кадрову та функціональну складові HR-системи та дозволило сформулювати цілісне уявлення про поточний стан реалізації кадрової політики на підприємстві.

На основі аналізу техніко-економічних показників за 2021–2024 роки встановлено позитивну динаміку за ключовими фінансовими індикаторами: зростання обсягів виручки, валового та чистого прибутку, фонду оплати праці та інвестицій в інфраструктуру. Ці тенденції свідчать про стабілізацію діяльності АТ «Укрпошта» та створюють передумови для вдосконалення кадрової політики. Водночас помірне зростання чисельності персоналу та середньої заробітної плати вказує на важливість посилення мотиваційної складової кадрової стратегії.

Організаційна структура управління персоналом АТ «Укрпошта» побудована за змішаним (ієрархічно-регіональним) принципом, що дозволяє охоплювати широку географію, але водночас створює ризики фрагментарності управління та дублювання функцій. Виявлено потребу в більш гнучкому розподілі повноважень, розширенні функціональних можливостей центрального HR-офісу та посиленні координації з регіональними підрозділами.

Оцінка кадрової політики за ключовими напрямками показала такі результати: Добір персоналу демонструє позитивну динаміку: зменшився час на заповнення вакансій, зросла кількість кандидатів на одну позицію, а також знизився відсоток звільнень на випробувальному терміні, що свідчить про

підвищення якості рекрутингових процесів.

Адаптація персоналу поступово вдосконалюється: середня тривалість адаптації скоротилася, зросла задоволеність нових працівників процесом входження в компанію, а плинність після адаптації значно знизилася. Мотиваційна система виявляє сильний акцент на матеріальні бонуси, частка яких зростає, тоді як частка нематеріальних стимулів та корпоративної активності поступово зменшується. Це вказує на необхідність перегляду балансу між фінансовими та нефінансовими інструментами мотивації.

Навчання та розвиток персоналу демонструє стабільне зростання: збільшуються обсяги інвестицій, охоплення навчальними програмами та рівень задоволеності працівників, що свідчить про прогрес у формуванні системи безперервного професійного зростання. Загалом, отримані результати дають підстави стверджувати, що кадрова політика АТ «Укрпошта» має низку позитивних рис: наявність системного підходу до добору і навчання, зростання ефективності адаптаційних процесів, підвищення інтересу до розвитку персоналу. Водночас існують і суттєві проблемні зони: недосконалість мотиваційної моделі, обмеженість нематеріального стимулювання, фрагментарність HR-функцій між підрозділами, недостатнє використання сучасних цифрових рішень.

Висновки, отримані в процесі аналізу, лягли в основу наступного розділу, в якому обґрунтовуються напрями вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» з урахуванням виявлених проблем, новітніх підходів до управління персоналом та стратегічних завдань підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Проблеми в системі управління персоналом і кадрової політики

Управління персоналом в АТ «Укрпошта» є ключовим фактором успіху компанії. Однак, як і в будь-якій великій організації, існують певні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство в процесі реалізації кадрової політики. Визначення цих проблем є першим кроком до їх вирішення та удосконалення управління персоналом.

У процесі реалізації кадрової політики на будь-якому підприємстві важливо не лише формально визначити цілі та засоби управління персоналом, але й критично оцінити реальні виклики, з якими стикається організація у повсякденній практиці. Особливої уваги потребує ідентифікація проблемних зон, що виникають у сфері управління людськими ресурсами, адже саме вони можуть нівелювати зусилля з боку керівництва щодо стратегічного розвитку персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та досягнення цілей компанії.

В умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, АТ «Укрпошта», як одне з найбільших національних підприємств у сфері поштових та логістичних послуг, зіштовхується з низкою викликів, що впливають на ефективність реалізації її кадрової політики. Вони стосуються різних етапів взаємодії з персоналом: від набору працівників і їх адаптації на новому робочому місці — до системи мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку. Також не менш важливою є здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, в тому числі — на економічні чи політичні кризи, демографічні тенденції, регіональні особливості.

Для систематизації й наочного представлення виявлених труднощів було побудовано рисунок 3.1, у якому візуалізовано основні проблеми, що виникають

в системі управління персоналом АТ «Укрпошта». Ця схема дозволяє узагальнити ключові бар'єри, які перешкоджають ефективному функціонуванню кадрової політики, згрупувавши їх за напрямками: добір і найм персоналу, адаптація нових співробітників, організація навчання, реалізація мотиваційної політики та стратегічне планування в умовах кризи.

Представлене групування допомагає краще зрозуміти внутрішні та зовнішні чинники, що ускладнюють розвиток людського капіталу підприємства, а також дає змогу сформулювати основу для подальшої розробки пропозицій щодо удосконалення кадрової політики. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що системні проблеми потребують не лише локальних змін у процесах HR-менеджменту, а й перегляду стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу підприємства.

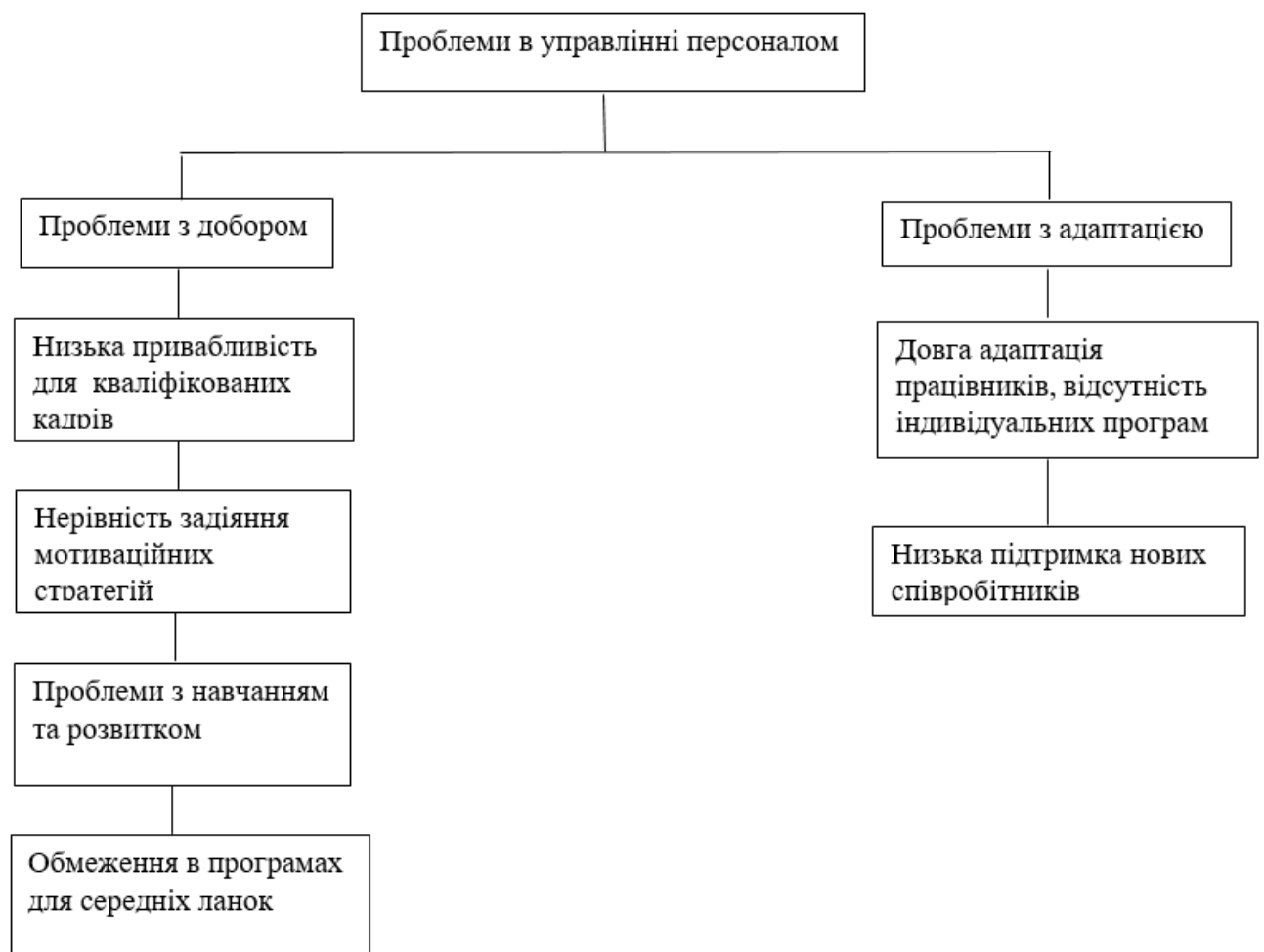


Рис. 3.1 Проблеми в системі управління персоналом

Джерело: побудовано автором

1. Проблеми в доборі персоналу. Однією з основних проблем АТ «Укрпошта» є недостатня ефективність добору персоналу на деяких рівнях. Хоча компанія активно використовує різні канали набору кадрів, на окремих позиціях, особливо в регіональних філіях, спостерігається: Низька кількість кваліфікованих кандидатів для специфічних посад (наприклад, для операційних працівників, логістів, менеджерів в сфері інформаційних технологій). Високий рівень плинності кадрів серед нових працівників, що може бути наслідком недостатньої мотивації або невідповідності до умов роботи на підприємстві. Відсутність ефективних методів добору персоналу у деяких відділах компанії може призводити до невідповідності між кваліфікацією працівників і вимогами, які перед ними ставить компанія. Серед основних причин проблем з доббором персоналу можна виділити: Конкуренція на ринку праці: дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких сферах, таких як інформаційні технології та логістика, призводить до ускладнення процесу набору. Низька привабливість підприємства для молодих спеціалістів: частина кандидатів не розглядає Укрпошту як привабливе місце для роботи, що може бути пов'язано з недостатньою рекламою корпоративної культури або обмеженими можливостями для кар'єрного росту.

2. Проблеми адаптації нових працівників. Процес адаптації є критичним для інтеграції нових працівників в корпоративну культуру і забезпечення їх ефективної роботи. В АТ «Укрпошта» є проблеми у: Недостатній персоналізації адаптаційного процесу для нових співробітників. Хоча існує система орієнтації, вона не завжди відповідає індивідуальним потребам працівників. Довгий період адаптації для нових працівників, що може призводити до затримок у виконанні завдань та зниження продуктивності. Процес адаптації є критичним для швидкого включення нового працівника в робочі процеси. Проблеми, які можуть виникати на цьому етапі: Низька ефективність інтеграції нових співробітників в корпоративну культуру компанії. Часто нові працівники не отримують достатньої підтримки від менеджерів та колег на першому етапі, що знижує

ефективність їх роботи. Відсутність чітких планів адаптації для ключових спеціалістів. Спеціалісти високого рівня, зокрема в сфері ІТ чи логістики, можуть не отримувати належної підтримки для інтеграції в колектив.

3. Мотивація працівників: проблеми з впровадженням системи винагород. Попри наявність системи мотивації, деякі аспекти цієї системи потребують удосконалення: Нерівномірне застосування мотиваційних програм в різних підрозділах компанії. У деяких відділах відсутність чіткої і прозорої системи преміювання може спричиняти демотивацію працівників. Низький рівень залученості працівників до програм мотивації, що може бути зумовлене недостатньо привабливими умовами для розвитку кар'єри та обмеженими можливостями для зростання. Система мотивації в АТ «Укрпошта» включає різноманітні елементи, однак на деяких рівнях виникають труднощі в її реалізації: Нерівність у застосуванні мотиваційних механізмів для працівників різних підрозділів. У певних відділах відсутність чіткої системи преміювання та бонусів може викликати незадоволення серед працівників, знижуючи їх мотивацію. Недостатня гнучкість у системі винагород, що обмежує працівників у виборі найбільш прийнятних для них умов мотивації. Це може знижувати загальний рівень залученості співробітників.

4. Проблеми з навчанням і розвитком персоналу. Навчання і розвиток персоналу є важливими для підтримки конкурентоспроможності компанії. Проте в АТ «Укрпошта» є певні проблеми: Обмежена кількість програм для розвитку менеджерів середнього рівня. Багато менеджерів, особливо в регіональних підрозділах, стикаються з проблемою недостатнього розвитку управлінських навичок. Відсутність інтеграції навчальних програм з реальними потребами підприємства, що може призводити до того, що співробітники не завжди отримують актуальні знання для роботи в умовах змінного ринку. Незважаючи на активні інвестиції в розвиток персоналу, існують деякі проблеми: Обмежене навчання для співробітників середньої ланки. Програми розвитку для менеджерів середнього рівня не завжди відповідають сучасним вимогам, що знижує ефективність управлінських процесів. Неадаптованість програм до

змінних потреб підприємства. Багато тренінгів орієнтовані на загальні навички, але не завжди відповідають специфічним вимогам, які постійно змінюються в рамках компанії.

5. Проблеми з ефективністю кадрової політики у кризовий період. Під час економічних криз чи внутрішніх змін підприємство може стикається з певними труднощами в управлінні персоналом: Низька адаптація кадрової політики до змін зовнішнього середовища. У періоди економічної нестабільності може бути важко швидко адаптувати існуючі стратегії управління персоналом, що призводить до помилок в оцінці потреб у персоналі та їх розподілі. Проблеми з мотивацією та збереженням лояльності працівників у кризові періоди. Це може призводити до зниження продуктивності та високої плинності кадрів. В умовах економічної кризи або внутрішніх реформ можуть виникати складнощі з управлінням персоналом: Низька адаптивність кадрової політики до швидких змін. Під час економічних спадам і періодів нестабільності важко реалізувати кадрову політику, яка б відповідала новим економічним реаліям. Невідповідність внутрішніх мотиваційних систем реальним потребам працівників під час криз. Це може спричинити падіння морального духу і продуктивності працівників у складні часи.

Аналіз проблем у системі управління персоналом АТ «Укрпошта» вказує на кілька ключових напрямків для удосконалення кадрової політики. Недосконалості в доборі персоналу, адаптації нових працівників, мотивації та навчанні потребують комплексного підходу та коригування на основі сучасних тенденцій у кадровій сфері. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах змінного ринку. Підсумовуючи, виявлені проблеми в системі управління персоналом і кадрової політики АТ «Укрпошта» вказують на необхідність удосконалення багатьох аспектів роботи з персоналом. Проблеми добору персоналу, адаптації, мотивації, а також навчання потребують негайного вирішення для забезпечення стабільного розвитку компанії та підвищення ефективності її роботи.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»

Кадрова політика є складовою частиною стратегічного управління підприємством, оскільки саме людські ресурси є рушійною силою будь-якої організації. За результатами аналізу існуючої системи управління персоналом в АТ «Укрпошта» було виявлено ряд проблемних аспектів, пов'язаних з неефективним добором персоналу, відсутністю належної адаптаційної підтримки, слабо структурованою системою мотивації, недостатньою прозорістю оцінки праці та обмеженими можливостями кар'єрного росту.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки пропозицій щодо удосконалення кадрової політики підприємства, які б мали довгостроковий характер і забезпечували не лише покращення поточних процесів, але й системне оновлення кадрової системи на рівні організації в цілому.

Оптимізація організаційної структури управління персоналом. Одним із першочергових напрямів вдосконалення є реформування організаційної структури управління персоналом. У сучасних умовах діяльності велика кількість підприємств, включаючи АТ «Укрпошта», мають багаторівневу та ієрархічну систему управління кадрами, що спричиняє затримки у прийнятті рішень, дублювання функцій та недостатню комунікацію між відділами.

Для усунення цих проблем доцільно запровадити централізовану HR-аналітичну службу, яка забезпечуватиме збір, обробку та аналіз ключових кадрових даних: плинність кадрів, відвідуваність, результативність, задоволеність працівників. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в трудовому середовищі та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Також рекомендовано впровадити матричну модель управління персоналом, в межах якої HR-фахівці будуть закріплені за функціональними напрямками (рекрутинг, розвиток, мотивація, оцінювання), а не за географічними або структурними підрозділами. Така структура підвищує фаховість та відповідальність кожного учасника системи, а також дозволяє зменшити витрати часу на погодження рішень.

Створення інтегрованої HRM-системи. Впровадження єдиної електронної HRM-платформи дасть змогу автоматизувати всі кадрові процеси — від подачі резюме й проходження адаптації до оцінки ефективності та навчання. Така система дозволить зменшити навантаження на кадрові служби, забезпечить збереження історії взаємодії з працівником та сформує прозору аналітичну базу.

Функціонал системи повинен включати:

- особистий кабінет працівника;
- календар подій та навчань;
- автоматизовані опитування та анкетування;
- модуль електронного документообігу;
- електронну книгу посадових інструкцій і політик.

Удосконалення системи мотивації працівників. Найбільший потенціал зростання ефективності персоналу полягає у формуванні сучасної мотиваційної системи, яка охоплює не лише матеріальні стимули, а й можливості для професійного розвитку, участі у прийнятті рішень, відчуття приналежності до корпоративної місії. Доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє працівникам бачити свій внесок у досягнення цілей компанії. Для працівників різних рівнів мають бути встановлені специфічні показники, узгоджені з цілями підрозділу та загальною стратегією компанії.

Також рекомендовано створити категорії посадового розвитку, де чітко прописано, які компетенції, досягнення чи сертифікати потрібні для підвищення. Це зробить систему прозорою і зрозумілою для всіх.

Особливу увагу варто приділити нематеріальним методам мотивації:

- створення внутрішніх нагород, визнання досягнень;
- участь працівників у розробці внутрішніх проектів;
- корпоративні заходи для згуртування колективу;
- розвиток внутрішніх наставництв і коучингу.

Формування кадрового резерву. Формування стратегічного кадрового резерву — це інвестиція в майбутнє організації. Запровадження програм

виявлення, розвитку та ротації талановитих співробітників дозволить формувати нове покоління управлінців і експертів, які володіють цінностями компанії та мають високу лояльність.

До структури резерву повинні входити:

- програми менторства;
- стипендії на навчання;
- ротація між підрозділами;
- проєктна участь у крос-функціональних командах.

Прозора система оцінки управлінців. Для підвищення відповідальності управлінської ланки доцільно розробити інструменти оцінки ефективності керівників середньої та вищої ланки. Це може включати:

- регулярний збір зворотного зв'язку від підлеглих;
- аналіз виконання стратегічних цілей команди;
- рейтинг керівників за результатами оцінки залученості працівників;
- опитування про управлінську культуру.

Підвищення рівня внутрішніх комунікацій. Комунікації між HR-підрозділом, керівництвом і працівниками повинні бути прозорими, регулярними та орієнтованими на відкритий діалог. Пропонується:

- запуск внутрішнього HR-порталу, де кожен працівник може відстежувати новини, залишити відгук, ознайомитись із подіями;
- проведення квартальних опитувань щодо задоволеності працею;
- створення відкритої лінії зворотного зв'язку з HR-відділом.

Запропоновані заходи є частиною комплексної трансформації кадрової політики АТ «Укрпошта», спрямованої на зміцнення внутрішньої організаційної структури, формування довгострокової мотивації персоналу, розвиток лідерського потенціалу та покращення якості управління. Реалізація цих кроків дозволить підприємству сформувати ефективну HR-систему, орієнтовану на стабільність, результативність і збереження конкурентних переваг на національному ринку.

В умовах посилення конкурентного середовища та зростання вимог до

ефективності діяльності підприємств, удосконалення системи управління персоналом набуває особливого стратегічного значення. АТ «Укрпошта», як велике підприємство з територіально розгалуженою структурою та значною чисельністю персоналу, потребує системного перегляду підходів до організації кадрової роботи. З огляду на виявлені проблеми в попередньому підрозділі, доцільним є формування комплексної моделі вдосконалення HR-системи, орієнтованої на довгостроковий розвиток та організаційні зміни.

Запропонована схема (рис. 3.2) узагальнює основні напрями вдосконалення HR-системи АТ «Укрпошта», які передбачають реформування як структурних, так і функціональних елементів управління персоналом. Зокрема, вона відображає необхідність централізації аналітичної роботи, розширення цифрових можливостей для автоматизації процесів, впровадження сучасної мотиваційної моделі та системи кар'єрного розвитку.

Представлена схема служить візуалізацією взаємопов'язаних напрямів, що разом формують стратегічну базу для ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.



Рис. 3.2 Напрями удосконалення HR-системи

Джерело: побудовано автором

Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»

мають не лише стратегічне значення, а й практичну доцільність з огляду на виявлені проблеми в системі управління персоналом. Вони орієнтовані на побудову сучасної HR-системи, що відповідає викликам часу та потребам великої логістичної організації з широкою регіональною мережею.

Для наочного узагальнення переваг, які можуть бути досягнуті внаслідок реалізації цих змін, доцільно систематизувати основні ініціативи за кожним напрямом разом із коротким описом їх суті та очікуваним ефектом. Це дозволяє краще оцінити потенціал трансформації та обґрунтувати доцільність впровадження відповідних управлінських рішень.

У таблиці 3.2 представлено ключові напрями вдосконалення HR-системи АТ «Укрпошта», їхній зміст та конкретні переваги, які підприємство може отримати в результаті їх реалізації у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Переваги напрямів удосконалення HR-системи АТ «Укрпошта»

Напрямок удосконалення	Суть ініціативи	Очікувані переваги
Централізація HR-аналітики	Створення окремого підрозділу з аналізу показників персоналу	Прозорість кадрових даних, швидше прийняття рішень, ефективний контроль за плинністю кадрів
Матрична структура управління HR	Розподіл фахівців HR за функціональними напрямами замість ієрархічної вертикалі	Підвищення професіоналізму, усунення дублювання функцій, покращення горизонтальних комунікацій
Єдина електронна HRM-платформа	Автоматизація рекрутингу, оцінки, навчання, документообігу	Зменшення навантаження на кадрові служби, прозорість та швидкість внутрішніх процесів
Гнучка система мотивації та KPI	Перехід до індивідуальних і командних показників ефективності	Посилення залученості працівників, зниження плинності, чіткий зв'язок між зусиллями і винагородами
Модель кар'єрного розвитку та кадровий резерв	Побудова посадових «сходів», розвиток внутрішнього потенціалу через наставництво і навчання	Прозорість кар'єрного зростання, формування управлінського резерву, підвищення лояльності працівників
Оцінка ефективності управлінців	Введення інструментів оцінки керівників через зворотний зв'язок і результати підрозділів	Підвищення відповідальності менеджерів, розвиток лідерства, покращення управлінської культури
Розвиток внутрішніх	Створення внутрішнього	Зміцнення довіри в колективі,

комунікацій	порталу, регулярні опитування, публічний діалог із керівництвом	зменшення опору змінам, зростання рівня інформованості працівників
-------------	---	--

У результаті опрацювання основних проблем у системі управління персоналом АТ «Укрпошта» сформовано комплекс пропозицій, спрямованих на довгострокове вдосконалення кадрової політики підприємства. Зокрема, визначено доцільність централізації HR-аналітики, впровадження матричної моделі управління персоналом, автоматизації кадрових процесів через єдину HRM-платформу, побудови прозорої мотиваційної системи з чіткими KPI та розвитком кадрового резерву.

Запропоновані заходи дозволяють вирішити наявні організаційні проблеми, підвищити керованість персоналом, знизити плинність кадрів та забезпечити умови для формування професійно орієнтованої і лояльної команди. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» як національного логістичного оператора.

3.3. Очікувані результати від впровадження удосконалень у кадровій політиці АТ «Укрпошта»

Впровадження системних змін у кадровій політиці передбачає не лише усунення наявних організаційних недоліків, а й формування нової моделі стратегічного управління персоналом, здатної реагувати на виклики зовнішнього середовища, потреби внутрішнього розвитку та перспективи цифрової трансформації підприємства. АТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку з найбільшою мережею відділень в Україні, повинна розглядати модернізацію своєї HR-системи як одну з пріоритетних умов підвищення ефективності, якості послуг та соціальної стабільності.

Очікувані результати від реалізації запропонованих змін поділяються за

часовим горизонтом, рівнем впливу на організацію та характером досягнутого ефекту.

1. Короткострокові результати (6–12 місяців). На першому етапі після впровадження змін підприємство може очікувати організаційні покращення у роботі кадрової служби та певне зниження внутрішньої напруги у колективі. Зокрема: Автоматизація HR-процесів (документообіг, звітність, рекрутинг) дозволить вивільнити людські ресурси для більш стратегічних задач.

Впровадження внутрішнього HR-порталу зменшить кількість звернень працівників щодо типових процедур, підвищить їх інформованість та рівень самостійності. Поліпшення комунікації з боку керівництва завдяки запровадженню механізмів зворотного зв'язку сприятиме зміцненню довіри до управлінських рішень. Формування системи індивідуальних KPI дозволить працівникам зрозуміти свою роль у досягненні загальних цілей підприємства.

2. Середньострокові результати (1–3 роки). У середньостроковій перспективі реалізація кадрових ініціатив дасть змогу стабілізувати роботу колективу, підвищити якість управлінських рішень та покращити кадрову культуру. Основні очікування: Скорочення плинності кадрів через підвищення задоволеності працею, кращу адаптацію та систему розвитку.

Підвищення кваліфікації персоналу через впровадження планів індивідуального навчання, що дозволить працівникам розвивати необхідні компетенції без відриву від основної діяльності.

Зміцнення управлінської вертикалі завдяки створенню кадрового резерву та системі оцінки ефективності керівників. Підвищення рівня залученості персоналу (engagement) — працівники стануть більш мотивованими, проактивними, орієнтованими на результат. Формування корпоративної ідентичності — працівники починають ідентифікувати себе з компанією, відчують приналежність до спільної місії.

3. Довгострокові результати (3–5 років). У довгостроковій перспективі пропоновані зміни дозволять перейти до нової моделі HR-менеджменту, де управління персоналом розглядатиметься як ключовий чинник інноваційного

розвитку підприємства. Серед ключових очікувань: Зростання загальної продуктивності праці за рахунок правильного розміщення кадрів, навчання та технологічної підтримки.

Побудова адаптивної кадрової системи, яка швидко реагує на внутрішні та зовнішні виклики, включно з демографічними, економічними та цифровими. Закріплення АТ «Укрпошта» як привабливого роботодавця не лише на державному рівні, а й у контексті співпраці з міжнародними HR-інституціями.

Підвищення якості обслуговування клієнтів через кращу підготовку персоналу, зменшення випадків непрофесійної поведінки, розширення компетенцій працівників. Зменшення непрямих витрат, пов'язаних з помилками в управлінні кадрами, конфліктами, недоотриманими вигодами від неефективного використання людського потенціалу.

Підсумковий аналіз очікуваного ефекту. Зміни, що пропонуються до реалізації, охоплюють усі рівні кадрової політики: від операційного (щоденне управління персоналом) до стратегічного (управління змінами, лояльність, ефективність). Результати впровадження можуть бути виміряні як через кількісні показники (плинність, продуктивність, витрати), так і через якісні індикатори (корпоративна культура, задоволеність, лояльність, клімат в колективі).

З метою наочного представлення переваг, які може отримати підприємство внаслідок впровадження запропонованих змін у кадровій політиці, доцільно узагальнити очікувані результати, засоби їх досягнення та прогнозований часовий горизонт реалізації. Такий підхід дозволяє не лише логічно структурувати етапи трансформації HR-системи, але й забезпечити основу для подальшого моніторингу ефективності впроваджених заходів.

У таблиці 3.3 наведено ключові результати, які мають бути досягнуті в межах короткострокової, середньострокової та довгострокової перспективи, а також відповідні управлінські дії, спрямовані на забезпечення реалізації кожного з них. Така систематизація дозволяє оцінити не лише масштаб запланованих змін, а й їх практичну доцільність та реалістичність у контексті діяльності великого національного оператора, яким є АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження HR-удосконалень АТ «Укрпошта»

Очікуваний результат	Засіб досягнення	Період досягнення
Зменшення навантаження на HR-службу	Впровадження HRM-платформи та електронного документообігу	Короткостроковий (6–12 міс.)
Зростання залученості персоналу	Використання KPI, мотиваційних програм та системи визнання	Середньостроковий (1–3 роки)
Скорочення плинності кадрів	Створення умов для розвитку, адаптації, внутрішнього підвищення	Середньостроковий (1–3 роки)
Підвищення продуктивності праці	Оптимізація структури, навчання, використання внутрішніх резервів	Довгостроковий (3–5 років)
Покращення корпоративної культури	Регулярна комунікація, опитування, відкриті зустрічі з керівництвом	Середньо- та довгостроковий (2–5 років)
Закріплення позитивного HR-бренду компанії	Маркетинг HR-бренду, участь у рейтингах, стабільність кадрової політики	Довгостроковий (3–5 років)

Запровадження удосконалень у кадровій політиці АТ «Укрпошта» дозволить сформувати сучасну, гнучку та результативну систему управління персоналом. Очікувані результати мають як внутрішній (підвищення ефективності роботи колективу), так і зовнішній ефект (зростання репутації підприємства, покращення клієнтського досвіду). Таким чином, модернізація HR-системи стає не лише засобом вирішення кадрових проблем, а й стратегічною інвестицією в майбутнє підприємства.

Розробка та впровадження ефективної кадрової політики потребує не лише стратегічного обґрунтування, а й чіткої оцінки економічної доцільності запропонованих заходів. Економічне обґрунтування є важливим інструментом управлінського планування, оскільки дозволяє зіставити обсяги інвестицій у вдосконалення HR-системи з очікуваними результатами, термінами їх досягнення та потенційним впливом на фінансові показники діяльності підприємства.

Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями удосконалення кадрової політики: модернізацію системи мотивації, автоматизацію HR-функцій, розвиток системи навчання, оптимізацію організаційної структури та зміцнення

управлінського потенціалу через формування кадрового резерву. Для кожного з цих напрямів у таблиці наведено орієнтовні витрати, очікувану економічну вигоду або нефінансовий ефект, а також розрахунковий період окупності інвестицій.

Такий підхід дозволяє керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення щодо доцільності впровадження тих чи інших HR-ініціатив, забезпечує ефективний розподіл ресурсів і формує основу для подальшого моніторингу результативності змін у системі управління персоналом.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування заходів з удосконалення кадрової політики АТ
«Укрпошта»

№	Заходи удосконалення кадрової політики	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікувана економічна вигода / ефект	Період окупності	Примітка
1	Впровадження нової системи мотивації (гнучкі бонуси, KPI)	250	Зменшення плинності на 15%; підвищення продуктивності на 10%	6–9 місяців	Зростання залученості персоналу
2	Автоматизація HR-процесів (впровадження HRM-платформи)	400	Зниження адміністративних витрат на 20%; прискорення рекрутингу	10–12 місяців	Зниження навантаження на HR-відділ
3	Запуск програми внутрішнього навчання та наставництва	180	Підвищення кваліфікації; скорочення витрат на зовнішнє навчання	8–10 місяців	Підвищення якості обслуговування
4	Перерозподіл функцій між підрозділами (організаційний аудит)	90	Зниження дублювання функцій; економія часу	5–6 місяців	Підвищення ефективності управління
5	Формування кадрового резерву на керівні посади	120	Зменшення витрат на зовнішній рекрутинг; стабільність управління	6–8 місяців	Покращення управлінської спадковості
6	Розробка системи нематеріальної мотивації	70	Підвищення лояльності;	4–6 місяців	Покращення клімату в

	(визнання, гейміфікація, розвиток бренду роботодавця)		зменшення ризику вигорання персоналу		колективі
--	---	--	--------------------------------------	--	-----------

Результати економічного аналізу впровадження запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» демонструють їхню як стратегічну доцільність, так і оперативну ефективність. Усі ініціативи передбачають відносно помірні інвестиції у коротко- або середньостроковій перспективі, водночас забезпечуючи вагомі внутрішньоорганізаційні результати та економічні вигоди.

Найбільший потенціал має впровадження нової системи мотивації, що, за оцінками, дозволить знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Запланована автоматизація HR-функцій має значний ефект у сфері зменшення адміністративних витрат, прискорення рекрутингу й підвищення прозорості кадрових процесів. Інвестиції у розвиток персоналу — зокрема, програми наставництва й внутрішнього навчання — забезпечують довготривалу вигоду через зменшення залежності від зовнішнього ринку праці та підвищення рівня внутрішньої компетентності.

Перерозподіл функцій і формування кадрового резерву спрямовані на оптимізацію управлінських рішень та стабілізацію управлінської вертикалі, що особливо важливо для підприємств з широкою географією діяльності. Водночас розвиток нематеріальної мотивації сприяє покращенню емоційного клімату в колективі та зменшенню ризику емоційного вигорання працівників, що має опосередкований, але відчутний економічний ефект.

Таким чином, реалізація цих заходів дозволяє створити комплексну та ефективну HR-стратегію, що відповідає сучасним викликам ринку праці, підвищує стабільність кадрового складу та створює передумови для довгострокового підвищення продуктивності підприємства.

У межах третього розділу кваліфікаційної роботи були сформовані практичні напрями вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» на основі виявлених у попередньому аналізі проблем та з урахуванням сучасних викликів

управління персоналом. Сформульовані пропозиції мають довгостроковий характер і охоплюють як організаційно-функціональні, так і економічні аспекти HR-системи підприємства.

Зокрема, запропоновано запровадити нову модель мотивації персоналу, яка поєднує гнучкі бонусні інструменти та KPI-орієнтовану оцінку результатів; автоматизувати ключові HR-процеси через впровадження єдиної HRM-платформи; розвивати систему внутрішнього навчання та наставництва; оптимізувати функціональний розподіл повноважень між структурними підрозділами; створити кадровий резерв для керівних посад; а також посилити нематеріальні стимули для підтримки емоційної залученості персоналу.

Кожен із зазначених заходів був детально проаналізований з точки зору економічної доцільності. В таблиці 3.4 представлено орієнтовні обсяги інвестицій, очікувану вигоду та терміни окупності запропонованих ініціатив. Аналіз показав, що більшість заходів мають помірну вартість впровадження та потенціал швидкої окупності, що підтверджує їхню практичну доцільність і стратегічну ефективність.

Таким чином, реалізація запропонованих змін у системі управління персоналом АТ «Укрпошта» дозволить не лише вирішити наявні організаційні та мотиваційні проблеми, а й створити умови для сталого розвитку трудового потенціалу, підвищити рівень залученості працівників, знизити кадрові ризики та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства на ринку поштових та логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління кадровою політикою підприємства» було досягнуто поставлену мету та виконано всі заплановані дослідницькі завдання. Узагальнення теоретичних підходів, аналіз практики управління персоналом на підприємстві, а також обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики дозволили сформулювати комплексне бачення сучасної HR-системи в умовах трансформацій економіки.

1. Узагальнено існуючі теоретичні підходи до управління кадровою політикою підприємства. У першому розділі розкрито сутність і значення кадрової політики, її цілі, принципи, функції та види, що дозволило визначити її як стратегічний інструмент формування трудового потенціалу. Проаналізовано наукові підходи українських та зарубіжних авторів, розглянуто функціональні аспекти політики щодо управління персоналом, а також нормативно-правове регулювання цієї сфери. На основі цього узагальнення кадрову політику підприємства визначено як системно організовану діяльність, спрямовану на реалізацію кадрової стратегії та досягнення бізнес-цілей.

2. Досліджено нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні. Узагальнено діючу законодавчу базу, яка регулює відносини у сфері праці, зайнятості, соціального страхування та охорони праці. Акцент зроблено на необхідності гармонізації внутрішніх кадрових регламентів підприємства з вимогами національного трудового законодавства та міжнародних стандартів.

3. Проаналізовано організаційні, кадрові та економічні характеристики діяльності АТ «Укрпошта». Наведено загальну характеристику підприємства як найбільшого національного оператора поштового зв'язку, визначено його місце на ринку, досліджено фінансово-економічні показники за 2021–2024 роки. Також охарактеризовано існуючу організаційну структуру управління персоналом, що дозволило виявити потенційні резерви оптимізації.

4. Оцінено ефективність реалізації кадрової політики на підприємстві. Проведено детальний аналіз за такими напрямками: добір персоналу, адаптація,

мотивація, навчання, плинність кадрів. Результати аналізу показали як позитивні зрушення (зменшення термінів рекрутингу, зростання задоволеності адаптацією та навчанням), так і проблеми (низька частка нематеріальної мотивації, застарілі інструменти внутрішніх комунікацій).

5. Ідентифіковано основні проблеми кадрової політики АТ «Укрпошта». Серед ключових проблем виокремлено: недосконалість системи мотивації, фрагментарність організаційної структури HR-відділів, недостатній розвиток кадрового резерву та низький рівень цифровізації HR-процесів.

6. Обґрунтовано шляхи удосконалення кадрової політики на основі сучасних інструментів. У третьому розділі запропоновано напрями стратегічного вдосконалення HR-системи, зокрема: впровадження KPI-мотивації, автоматизація HRM-функцій, розвиток внутрішнього навчання, формування кадрового резерву, розширення нематеріального стимулювання. Запропоновані заходи супроводжено економічним обґрунтуванням витрат та вигод, а також побудовано прогноз ефективності змін.

Таким чином, проведення дослідження дозволило всебічно оцінити кадрову політику АТ «Укрпошта», сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення та довести актуальність системного підходу до управління персоналом в умовах сучасної економіки. Результати роботи мають практичне значення та можуть бути використані у подальшому стратегічному розвитку HR-функцій як на державних, так і на комерційних підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М. Управління персоналом : підручник / О. М. Бандурка. – Харків : Право, 2018. – 400 с.
2. Мартиненко А. М. Кадрова політика в системі державного управління : навч. посіб. / А. М. Мартиненко. – К. : НАДУ, 2021. – 232 с.
3. Мурашко О. В. Теорія та практика кадрової політики: навч. посібник / О. В. Мурашко. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 312 с.
4. Про працю : Кодекс законів України про працю від 10.12.1971 № 322-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
6. Нікітін В. О. Основи HR-менеджменту : навч. посіб. / В. О. Нікітін, Л. О. Задорожна. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 276 с.
7. Звіт АТ «Укрпошта» про фінансові результати діяльності за 2021–2023 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/financial-statements>
8. Ортинський В. Л. Трудове право України : підручник / В. Л. Ортинський. – К. : Юрінком Інтер, 2020. – 528 с.
9. HR trends 2024: Global report by Deloitte. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-human-capital-trends.html>
10. Ігнатенко А. С. Організаційна культура та управління персоналом : монографія / А. С. Ігнатенко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – 195 с.
11. Васильєва О. М. Кадрова політика підприємства: проблеми та шляхи вдосконалення / О. М. Васильєва // Економіка та управління. – 2022. – № 3(55). – С. 44–51.
12. Кадрова стратегія компанії: досвід міжнародних компаній

[Електронний ресурс] // Harvard Business Review Україна. – Режим доступу: <https://hbr.org.ua/>

13. Савченко Т. Г. Менеджмент персоналу: теорія і практика : навч. посіб. / Т. Г. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2021. – 296 с.

14. Балабанова Л. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2020. – 310 с.

15. Шапіро В. Д. Управління людськими ресурсами в організації : навч. посіб. / В. Д. Шапіро. – Київ : НАДУ, 2022. – 264 с.

16. Лукінов І. І., Ткаченко С. О. Стратегічне управління персоналом у цифрову епоху / І. І. Лукінов, С. О. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 33–40.

17. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

18. Беляєва О. А. Адаптація персоналу як елемент кадрової політики підприємства / О. А. Беляєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 74. – С. 103–110.

19. Пашко С. В. Ефективність мотиваційної політики підприємства: інструменти оцінки / С. В. Пашко // Економіка і організація управління. – 2022. – № 2. – С. 87–93.

20. Харченко О. І. Сучасні тренди в управлінні персоналом: виклики цифрової трансформації / О. І. Харченко // Менеджмент і підприємництво в Україні. – 2023. – № 1. – С. 12–19.

21. Бех Р. М. Поведінка персоналу в організації: монографія / Р. М. Бех. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 205 с.

22. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 782 p.

23. Becker B., Huselid M. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications // Personnel and Human Resource Management. – 2019. – Vol. 37. – P. 53–101.

24. Єдиний державний реєстр судових рішень. Постанова у справі № 758/2086/20 від 12.05.2021. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/96837489>

25. Єдиний державний реєстр судових рішень. Ухвала у справі № 522/11855/19 від 14.10.2020. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92534213>

26. Єдиний державний реєстр судових рішень. Рішення у справі № 640/2424/21 від 23.03.2022. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/103210346>