



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

Імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Хомич Анна Сергіївна

МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавр на здобуття
Ступеня вищої освіти бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
За освітньо-професійною програмою «Менеджмент»»

Науковий керівник: д-р. екон. наук,
проф. Лункіна Т.І.

Рецензент: канд. екон. наук,
Доцент Іщенко Н.М.

Миколаїв 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1.Сутність і значення кадрового потенціалу підприємства	5
1.2. Система мотивації працівників: сутність, цілі, завдання.....	9
1.3.Класифікація та методи мотивації персоналу	11
1.4. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації в умовах цифровізації та гнучких форм зайнятості.....	13
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА».....	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта».....	29
2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві	32
2.4. Дослідження системи мотивації працівників у ТОВ «Нова Пошта»	40
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ “НОВА ПОШТА”	49
3.1. Стратегічні підходи до вдосконалення управління кадровим потенціалом	49
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу	56
3.3. Запровадження інноваційних методів управління кадрами (HR-аналіз, цифрові технології, онлайн-навчання)	64
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Формування кадрового потенціалу є фундаментальним аспектом розвитку сучасного підприємства. Це процес створення та удосконалення людських ресурсів, що включає знання, навички, компетенції та творчий потенціал працівників. Ефективний кадровий потенціал забезпечує стабільну роботу організації, сприяє досягненню її стратегічних цілей та зміцненню позицій на ринку. Кадровий потенціал охоплює не лише трудовий колектив загалом, але й кожного окремого співробітника, акцентуючи увагу на їх професійному розвитку, самореалізації та активній участі в досягненні корпоративних цілей.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості та інноваційного підходу до управління людськими ресурсами. Рациональне використання кадрового потенціалу зосереджується на виявленні здібностей працівників, мотивації до творчої праці, підвищенні кваліфікації та оцінці внеску кожного працівника у кінцевий результат. Це передбачає розвиток навичок, які дозволяють працівникам пристосовуватися до нових викликів і змін у бізнес-середовищі.

Розвиток кадрового потенціалу особливо актуальний у процесі інтеграції українських підприємств до світового економічного співтовариства. Сучасні тенденції глобалізації, гармонізації соціально-економічних систем різних країн і підвищення конкуренції на міжнародному ринку висувають нові вимоги до управління персоналом. Це не лише сприяє посиленню конкурентних переваг підприємств, але й дозволяє створювати умови для реалізації соціально-економічних прав працівників, забезпечуючи їм гідний рівень життя та можливість професійного зростання.

У даній роботі об'єктом дослідження є система управління та розвиток персоналу промислового підприємства ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичний аналіз управління персоналом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу сучасної організації та підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу в управлінському процесі.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність та роль кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити теоретичні основи формування системи мотивації персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства та особливостей управління персоналом;
- оцінити існуючу систему мотивації працівників на підприємстві;
- визначити основні напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу та впровадження сучасних HR-інструментів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є формування та вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є широкий спектр методів, таких як аналіз, синтез, системний підхід, методи теоретичного узагальнення та інші. Вони дозволили забезпечити комплексний підхід до вивчення проблематики та формування практичних рекомендацій.

Теоретична цінність кваліфікаційної роботи полягає в систематизації наукових підходів до розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства, його структури та етапів формування.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 4 рисунки та список використаних джерел, що налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення кадрового потенціалу підприємства

Функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на взаємодії матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, однак саме персонал визначає здатність організації ефективно реалізовувати наявні можливості. Рівень професійної підготовки працівників, якість організації їхньої праці, узгодженість дій у межах колективу та готовність до змін безпосередньо впливають на результати господарської діяльності. За цих умов людський ресурс перестає виконувати виключно допоміжну функцію й перетворюється на активний чинник розвитку підприємства.

З огляду на це особливої уваги потребує оцінювання не лише кількісного складу персоналу, а й його якісних характеристик, зокрема здатності до професійного зростання та реалізації трудового потенціалу. Сукупність таких характеристик визначає можливості підприємства щодо підвищення ефективності управління, забезпечення стабільності функціонування та досягнення стратегічних орієнтирів.

У сучасному економічному середовищі дедалі більшого впливу на діяльність підприємств набувають зовнішні фактори, серед яких важливе місце займають посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни ринкових умов, активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, а також трансформація соціально-трудова відносин. У таких умовах особливого значення набуває проблема формування та ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства, який виступає основою результативної діяльності персоналу. Рівень професійної підготовки працівників, їх здатність до професійного зростання, адаптації до нових умов праці та готовність до змін значною мірою визначають конкурентоспроможність організації. Саме тому дослідження сучасних підходів до управління персоналом і вдосконалення

мотиваційних механізмів набуває особливої актуальності та потребує подальшого наукового осмислення.

У наукових дослідженнях проблематики управління персоналом поняття кадрового потенціалу підприємства трактується як комплексна соціально-економічна категорія, що відображає можливості трудового колективу забезпечувати ефективне функціонування та розвиток організації. Так, Т. В. Гринько розглядає кадровий потенціал як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, які формуються в процесі розвитку трудового потенціалу та реалізуються через систему управління підприємством. Авторка наголошує, що кадровий потенціал має динамічний характер і залежить від умов відтворення та використання людських ресурсів [56, с. 281–283].

З позицій класичної теорії управління персоналом М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська та О. М. Шканова визначають кадровий потенціал підприємства як інтегровану здатність персоналу виконувати виробничі та управлінські функції відповідно до стратегічних цілей організації. Науковці підкреслюють, що кадровий потенціал включає професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, мотивацію та соціально-психологічні характеристики працівників, які в сукупності формують ефективність трудової діяльності [60, с. 34–36].

Економічний підхід до трактування кадрового потенціалу представлений у працях Л. О. Лещенко, яка розглядає його як один із ключових чинників підвищення прибутковості та результативності виробництва. Авторка зазначає, що саме якісні параметри персоналу визначають рівень продуктивності праці та ефективність використання трудових ресурсів, а кадровий потенціал виступає основою економічної стійкості підприємства в конкурентному середовищі [36, с. 54–56].

Актуалізація проблеми кадрового потенціалу в умовах воєнного стану простежується у дослідженнях О. Г. Середи та Н. М. Швець, які наголошують на зростанні ролі адаптивності, стресостійкості та мотиваційної підтримки персоналу. Авторки розглядають кадровий потенціал як здатність працівників зберігати

продуктивність і професійну активність в умовах нестабільного середовища, що суттєво підвищує значущість ефективного управління персоналом [45, с. 229–230].

Узагальнюючи підходи різних науковців до трактування сутності кадрового потенціалу підприємства, можна сформулювати власне визначення даного поняття. На відміну від існуючих підходів, що акцентують увагу переважно на окремих характеристиках персоналу або його функціональній ролі, кадровий потенціал слід розглядати як інтегровану характеристику можливостей працівників та умов їх реалізації.

На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, які відображають його здатність ефективно виконувати поточні та стратегічні завдання підприємства, а також забезпечувати його розвиток у змінних умовах господарювання. При цьому важливо враховувати не лише професійні знання та навички працівників, а й рівень їх мотивації, адаптивності, здатності до навчання та соціально-психологічні особливості.

Важливою ознакою запропонованого підходу є врахування взаємозв'язку між індивідуальними можливостями працівників і організаційними умовами їх реалізації. Таким чином, кадровий потенціал визначається не лише як сукупність характеристик персоналу, але і як результат ефективної системи управління, що забезпечує його розвиток і використання.

Кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що охоплює професійні, кваліфікаційні, інтелектуальні та соціально-психологічні характеристики персоналу. У межах системного підходу кадровий потенціал формується не лише за рахунок чисельності працівників, а насамперед завдяки їх здатності до ефективної трудової діяльності, професійного зростання та адаптації до змін умов господарювання. Саме поєднання індивідуальних можливостей працівників і організаційних умов їх реалізації визначає реальний рівень кадрового потенціалу підприємства.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є його динамічність, що проявляється у постійному розвитку, оновленні та відтворенні професійних і особистісних якостей персоналу. Кадровий потенціал змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень, зокрема політики добору кадрів, навчання, оцінювання результатів праці та стимулювання.

Значення кадрового потенціалу посилюється в умовах конкурентного середовища, де саме людський фактор визначає здатність підприємства до підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій і забезпечення економічної стійкості. Ефективно сформований кадровий потенціал створює передумови для зростання результативності діяльності підприємства, підвищення якості управлінських рішень та оптимізації використання трудових ресурсів.

Окрему роль у реалізації кадрового потенціалу відіграє система мотивації персоналу, яка забезпечує активізацію трудової поведінки та сприяє повнішому використанню професійних можливостей працівників. Без належного мотиваційного забезпечення кадровий потенціал залишається нереалізованим, що знижує ефективність функціонування підприємства загалом. У цьому аспекті мотивація розглядається як ключовий інструмент управління кадровим потенціалом і передумова його практичної реалізації.

Отже, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність можливостей персоналу забезпечувати виконання поточних і стратегічних завдань підприємства. Він охоплює не лише чисельність працівників, а передусім рівень їх професійної підготовки, кваліфікацію, досвід, здатність до навчання, мотивацію до праці та готовність адаптуватися до змін умов господарювання. Важливою складовою кадрового потенціалу є також соціально-психологічні характеристики персоналу, що впливають на результативність трудової діяльності та взаємодію в колективі.

Кадровий потенціал формується в процесі трудової діяльності та постійно змінюється під впливом управлінських рішень, умов праці, організаційної культури й системи стимулювання персоналу. Його рівень визначається не лише індивідуальними

можливостями працівників, а й здатністю підприємства створювати умови для реалізації та розвитку цих можливостей. У цьому контексті кадровий потенціал виступає важливим ресурсом підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

1.2. Система мотивації працівників: сутність, цілі, завдання

У науковій літературі система мотивації працівників розглядається як цілісний механізм управлінського впливу, спрямований на формування та підтримку трудової активності персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Зокрема, А. М. Колот та С. О. Цимбалюк трактують систему мотивації як сукупність взаємопов'язаних інструментів, методів і стимулів, за допомогою яких організація впливає на поведінку працівників з метою підвищення результативності їхньої праці та забезпечення ефективного функціонування підприємства [26, с. 41–44].

У працях Н. Б. Кирич система мотивації персоналу визначається як інструмент управління, що забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Авторка підкреслює, що ключовим завданням мотиваційної системи є узгодження інтересів працівників і роботодавця, що дозволяє досягти стійких результатів діяльності підприємства [19, с. 139–141].

Науковці також акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до формування системи мотивації, що передбачає поєднання фінансових, соціальних та професійно-розвивальних складових. Так, Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та І. С. Лобунець зазначають, що система мотивації повинна враховувати різноманітність потреб працівників та змінюватися відповідно до етапів їх професійного розвитку, що сприяє підвищенню залученості персоналу та ефективності праці [53, с. 268–271].

У сучасних дослідженнях система мотивації розглядається також як динамічний управлінський інструмент, що потребує постійного моніторингу та вдосконалення. М.

В. Зось-Кіор та С. В. Скидан підкреслюють, що в умовах нестабільного бізнес-середовища ефективна система мотивації має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на підтримку трудової активності персоналу в довгостроковій перспективі [25, с. 143–145].

Основна наукова проблема полягає в пошуку ефективних підходів до впливу на працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, залученості та задоволення від роботи. Мотивація є вирішальним фактором у досягненні організаційних цілей, оскільки вона стимулює розвиток ініціативи, покращення трудових результатів та забезпечення стабільної роботи компанії [1, с. 224–229]. Проблема полягає в тому, щоб розробити мотиваційну систему, яка не тільки задовольняла б потреби співробітників, але й відповідала б цілям і стратегічним завданням організації.

Таблиця 1.1

Суть наукової проблеми

Аспект	Опис
Індивідуальний підхід	Мотивація має індивідуальний характер, тому необхідно враховувати потреби та цінності кожного працівника.
Матеріальна та нематеріальна мотивація	Баланс між фінансовими винагородами (зарплата, бонуси) та нематеріальними факторами (визнання, кар'єрне зростання).
Адаптивність системи	Система мотивації повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін в організації та на ринку праці.
Оцінка ефективності	Визначення критеріїв для оцінки ефективності мотиваційних заходів і їхнього впливу на продуктивність та задоволення працівників.
Залученість персоналу	Розробка мотиваційної системи, що стимулює працівників до активної участі в роботі та досягненні організаційних цілей.
Різноманіття мотиваційних факторів	Різноманітність підходів до мотивації, включаючи матеріальні винагороди, професійний розвиток, соціальні умови роботи.
Завдання системи мотивації	Забезпечення продуктивності працівників, підвищення рівня їхнього задоволення, стабільності та розвитку організації.
Постійний моніторинг	Необхідність постійного аналізу та вдосконалення системи мотивації, враховуючи зміни в умовах роботи та на ринку праці.

Джерело:[2, с. 29–35]

Індивідуальний підхід означає врахування особливостей, потреб і можливостей кожної людини з метою підвищення ефективності взаємодії. Він є важливим у різних сферах, зокрема в освіті, управлінні персоналом, обслуговуванні клієнтів та медицині.

Такий підхід сприяє мотивації, задоволенню та продуктивності, оскільки людина відчуває увагу до своїх інтересів. Використання сучасних технологій дозволяє персоналізувати навчальні процеси, маркетинг та систему мотивації. Попри складність реалізації, індивідуальний підхід дає позитивні результати, покращуючи якість роботи та взаємовідносини.

1.3. Класифікація та методи мотивації персоналу

У сучасній теорії та практиці управління персоналом мотивація розглядається як складний багатокомпонентний механізм впливу на трудову поведінку працівників, що забезпечує реалізацію кадрового потенціалу підприємства. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від того, наскільки узгодженими є інтереси працівників і роботодавця, а також від здатності системи мотивації стимулювати досягнення індивідуальних і колективних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває розмежування та поєднання матеріальних і нематеріальних мотивів праці.

Матеріальна та нематеріальна мотивація виступають взаємодоповнювальними складовими єдиної мотиваційної системи, кожна з яких виконує специфічні функції у процесі стимулювання персоналу. Матеріальні стимули переважно спрямовані на забезпечення економічних потреб працівників, тоді як нематеріальні чинники пов'язані з соціальними, статусними та професійно-розвивальними аспектами трудової діяльності.

Адаптивність системи важлива у різних сферах, зокрема в управлінні, технологіях та організаційних процесах, оскільки дозволяє оперативно впроваджувати нові підходи, оптимізувати ресурси та відповідати на потреби користувачів. Гнучкість та здатність до самоналаштування роблять систему більш стійкою до викликів і сприяють її довгостроковому розвитку [5, с. 98-102]. Регулярна оцінка ефективності

сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і сталому розвитку організації чи окремої діяльності.

Залучення персоналу стосується ступеня інтересу, мотивації та емоційної прихильності, яку працівники мають до своєї роботи та компанії, в якій вони працюють. Коли працівники сильно беруть участь у своїй роботі, це призводить до більшого почуття ініціативи, лояльності та зменшення обороту персоналу. Щоб покращити його, важливо запропонувати можливості професійного розвитку, визнати досягнення працівників та сприяти відкритому корпоративному культурі. Різноманітний спектр мотиваційних факторів суттєво впливає на залучення працівників до продуктивних завдань. Розглядаючи цілий спектр факторів, стає можливим вирішення унікальних вимог працівників, що сприяють їх залученню та відданню організації. Гнучка та збалансована система мотивації відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності роботи та сприяння довгостроковому організаційному зростанню.



Рис 1.1 Завдання системи мотивації

Джерело:[6, с. 232–236]

Постійний моніторинг дозволяє негайно виявляти проблеми, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи. Послідовний

моніторинг може коригувати стратегії, посилювати розподіл ресурсів та підвищувати загальну якість завдань. Реалізація передових технологій та аналітичних методик підвищує точність та своєчасність моніторингу, тим самим сприяючи постійному прогресу організації чи процесу.

Як результат, значення наукового підходу полягає в тому, що ефективна мотивація відіграє вирішальну роль у досягненні виняткових результатів в організації. Добре налагоджена система не тільки підвищує продуктивність працівників, але й забезпечує їх активну участь, лояльність та задоволення у своїй роботі позитивно впливає на стабільність компанії, зменшує оборот персоналу та сприяє здоровому робочому середовищу.

1.4. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації в умовах цифровізації та гнучких форм зайнятості

Сучасні підходи до мотивації та стимулювання праці співробітників підприємства зосереджені на підвищенні продуктивності, зміцненні залученості працівників і формуванні комфортного психологічного середовища в команді. У контексті швидких змін на ринку праці компанії все частіше звертаються до впровадження нових стратегій мотивації, які охоплюють як перевірені часом традиційні методи, так і сучасні інноваційні підходи.

Таблиця 1.2

Сучасні методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Метод	Тип стимулу	Опис
Матеріальні стимули	Фінансовий	Заробітна плата, бонуси, премії, виплати за досягнення певних результатів або цілей.
Кар'єрне зростання	Нематеріальний	Можливість для працівників отримати підвищення, професійне навчання та розвиток кар'єри.
Гнучкий робочий час	Нематеріальний	Можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, що забезпечує кращий баланс між роботою та особистим життям.

Продовження табл. 1.2

Розпізнавання досягнень	Нематеріальний	Публічне або приватне визнання досягнень працівників, що підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою.
Соціальні програми та бенефіти	Нематеріальний	Страховання, пенсійні програми, бонуси для родини, здоров'я та благополуччя працівників.
Гейміфікація	Фінансовий/ Нематеріальний	Використання елементів ігор для підвищення залученості та мотивації працівників через конкурси, бали та винагороди.
Підтримка інновацій та ідей працівників	Нематеріальний	Створення умов для працівників, щоб вони могли вносити пропозиції та ідеї для покращення роботи компанії.
Командні активності та корпоративні заходи	Нематеріальний	Організація тренінгів, відпочинку, корпоративних свят та соціальних проектів для покращення командної згуртованості.
Зворотній зв'язок і оцінка ефективності	Нематеріальний/ Фінансовий	Регулярні зустрічі та обговорення з працівниками для оцінки їх роботи, обговорення досягнень та надання рекомендацій для розвитку.
Соціальна відповідальність підприємства	Нематеріальний	Залучення працівників до участі в соціально відповідальних проектах та ініціативах.

Джерело:[17, с. 49–52]

Матеріальні стимули забезпечують економічну стабільність працівників і можуть стати основним чинником для підвищення їхньої мотивації до роботи. Матеріальні стимули дозволяють компанії заохочувати співробітників за досягнення певних результатів, виконання планових завдань або ініціативність. Однак, хоча матеріальні стимули є важливими для працівників, їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки ці стимули відповідають потребам і очікуванням співробітників. Водночас, якщо матеріальні винагороди не поєднуються з нематеріальними методами мотивації, ефект від них може бути обмеженим. Успішна система мотивації передбачає інтеграцію матеріальних стимулів із іншими чинниками, що підвищують загальний рівень залученості та лояльності працівників до організації.

Кар'єрне зростання – це процес просування працівника в межах організації, що включає підвищення його професійного рівня, отримання нових посадових обов'язків, досягнення більш високих позицій та збільшення заробітної плати. В свою чергу, це не лише підвищення посад, а й створення можливостей для навчання, професійного вдосконалення та розширення обов'язків [18, с. 472–477].

Важливою частиною цього процесу є надання працівникам доступу до тренінгів, семінарів, коучингу, а також можливості брати участь у стратегічних проектах компанії, що дозволяє їм набувати нових знань і досвіду. Кар'єрне зростання пов'язане з системою оцінки результатів праці, що дає змогу виявляти талановитих працівників та пропонувати їм можливості для підвищення. Воно впливає на лояльність працівників до підприємства, оскільки забезпечує відчуття цінності та підтримки з боку організації, що стимулює до більш ефективної роботи. В результаті, наявність можливостей для кар'єрного зростання сприяє не тільки розвитку працівника, а й покращенню загальних результатів роботи компанії.

Підхід зручного графіку сприяє зменшенню кількості відсутностей на робочому місці через особисті або сімейні обставини, оскільки співробітники мають змогу коригувати свій графік відповідно до змін може бути вигідним для організації, оскільки підвищує мотивацію та лояльність працівників, що, в свою чергу, сприяє збільшенню ефективності їхньої праці. Однак для успішного впровадження гнучкого робочого часу важливо забезпечити належне управління та комунікацію в команді, щоб уникнути непорозумінь і зберегти необхідний рівень продуктивності та якості виконаної роботи.

Таблиця 1.3

Гнучкий робочий

Аспект	Опис
Гнучкий графік	Працівники можуть вибирати години початку та завершення робочого дня, в межах встановлених рамок.
Короткий робочий день	Можливість працювати за скороченим графіком, наприклад, 4-6 годин на день, з огляду на завдання та цілі.
Робота в умовах	Можливість працювати з дому або з іншого місця, без

віддаленого доступу	необхідності перебувати в офісі.
Часткова зайнятість	Працівник може працювати неповний робочий день або тиждень, що дозволяє поєднувати роботу з іншими заняттями.
Немає фіксованих перерв	Гнучкість у визначенні часу для обіду чи перерв, в залежності від індивідуальних потреб працівника.

Продовження табл. 1.3

Придатність для різних типів працівників	Така система дозволяє адаптувати графік для працівників з дітьми, студентів або тих, хто потребує особливих умов.
Покращення балансу між роботою та життям	Гнучкість дозволяє знизити стрес та покращити загальне благополуччя працівників, зберігаючи ефективність їх роботи.
Технологічні інструменти	Використання програмного забезпечення для моніторингу робочих годин і комунікації в команді під час гнучкого графіку.

Джерело:[19, с. 139–141]

Розпізнавання досягнень є важливим елементом мотивації працівників, оскільки воно сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою. Процес визнання та оцінки результатів, яких працівники досягли завдяки своїм зусиллям, і є потужним стимулом для подальшої праці. Важливо, щоб визнання було швидким та справжнім, оскільки воно показує працівникам, що їхні зусилля оцінюються та сприяють успіху компанії. Такі дії не тільки підвищують мораль команди, але й спонукає працівників бути більш продуктивними, оскільки вони відчувають себе цінними в організації. Визначення досягнень підвищує лояльність працівників, зменшує плинність персоналу та мотивує працівників досягти успіху у своїх завданнях, що безпосередньо буде впливати на ефективність і покращення роботи підприємства.

Таблиця 1.4

Розпізнавання досягнень

Тип розпізнавання	Опис
Публічне визнання	Офіційне визнання досягнень працівників на зборах, засіданнях або корпоративних заходах.
Приватне визнання	Особиста подяка або висловлення вдячності керівником або колегами за досягнуті результати.
Нагороди та премії	Вручення матеріальних заохочень (премій, бонусів, подарунків) за особливі досягнення або результати.

Сертифікати та дипломи	Офіційне вручення документів або нагород, що підтверджують досягнення працівника.
Кар'єрне просування	Призначення на вищу посаду або надання більш відповідальної роботи в результаті досягнутих результатів.
Неформальне визнання	Висловлення подяки у неформальних бесідах, заохочення через компліменти від колег та керівників.

Продовження табл. 1.4

Індивідуальні відгуки	Оцінка досягнень працівника в індивідуальних зустрічах з керівником з підкресленням його внеску.
Система балів або рейтингів	Оцінка працівників за досягнення через спеціальну систему балів, де високі досягнення винагороджуються балами чи рейтингами.
Кадрові нагороди	Призначення нагород чи сертифікатів за виняткові професійні досягнення, що підвищують престиж співробітника.

Джерело:[20, с. 88–96]

Гейміфікація- це практика включення функцій, подібних до ігор, у налаштування не-ігор для підвищення мотивації, залучення та продуктивності. Щоб заохочувати працівників, використовуються такі інструменти, як бали, рівні, досягнення, рейтинги, змагання та нагороди, які роблять робочий процес більш динамічним та мотивуючим. Гейміфікація є потужним інструментом для покращення управління персоналом на підприємствах. Вона не лише підвищує продуктивність і залученість, а й формує позитивну корпоративну культуру. Успішне впровадження гейміфікації вимагає ретельного планування та адаптації до специфіки компанії, але результати можуть бути вражаючими.

Завдяки цьому підходу можна ефективно підтримувати мотивацію на високому рівні, забезпечуючи інтерес до роботи та заохочуючи співробітників до досягнення високих результатів. Гейміфікація дозволяє створювати атмосферу дружнього суперництва, що зміцнює командний дух і покращує комунікацію між колегами [22, с. 141–147].

На рис. 1.2 наведено структурну характеристику основних елементів гейміфікації, що формують механізм мотиваційного впливу на персонал.

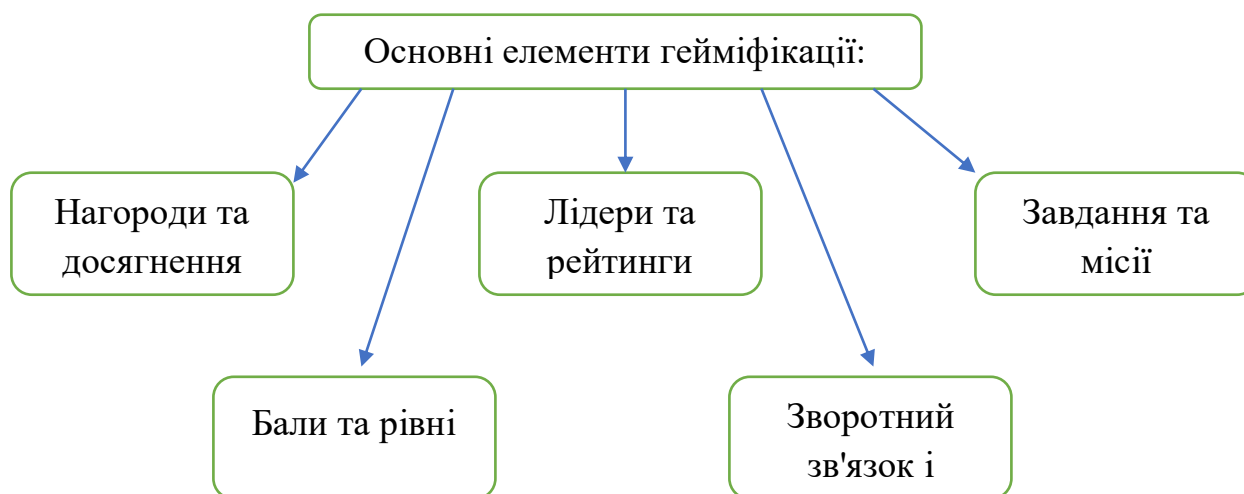


Рис 1.2 Основні елементи гейміфікації

Джерело:[21, с. 180–184]

Соціальні програми та бенефіти сприяють покращенню умов праці, забезпеченню соціальних гарантій та підвищенню лояльності співробітників до підприємства. Такі програми можуть включати медичне страхування, пенсійні внески, бонуси на здоров'я, програми допомоги родині, компенсації на транспорт або харчування, а також інші соціальні пільги, які забезпечують працівникам додатковий рівень підтримки. Вони дозволяють компаніям не лише забезпечити своїх співробітників необхідними соціальними гарантіями, а й створити комфортні умови для їхнього професійного і особистого розвитку. Важливість соціальних програм полягає в тому, що вони допомагають покращити якість життя працівників, знижують рівень стресу і сприяють більшій залученості до робочого процесу.

Підтримка інновацій та ідей працівників є важливим елементом розвитку підприємства, оскільки сприяє не лише вдосконаленню робочих процесів, але й

стимулює творчий потенціал співробітників. Коли компанія активно підтримує ініціативи своїх працівників, це створює атмосферу, де кожен відчуває, що його ідеї можуть бути почуті та реалізовані. Важливою складовою є відкритість до нових підходів, можливість для працівників запропонувати інноваційні рішення, що можуть бути корисними для розвитку компанії [23, с. 46–57].

Впровадження інновацій допомагає підвищити ефективність роботи, поліпшити якість продукції чи послуг, а також адаптуватися до швидко змінюваного ринку. Коли працівники бачать, що їхні ідеї враховуються, це не лише підвищує їхню мотивацію, але й зменшує рівень плинності кадрів, оскільки створюється відчуття причетності до процесу розвитку компанії. Командні активності та корпоративні заходи допомагають зміцнити командний дух, поліпшити комунікацію та взаєморозуміння серед співробітників, що важливо для ефективної роботи організації. Такі заходи можуть бути як формальними, так і неформальними, включаючи тренінги, виїзди на природу, спортивні змагання, святкування корпоративних подій або просто неофіційні зустрічі.

Висновки до першого розділу

Ефективне функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах значною мірою визначається рівнем використання людського ресурсу, який виступає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Персонал перестає бути лише елементом виробничого процесу й набуває ролі активного носія знань, досвіду, ініціативи та здатності до адаптації, що обумовлює зростання значущості кадрового потенціалу в системі управління підприємством.

Кадровий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною категорією, що поєднує професійні, кваліфікаційні, інтелектуальні та соціально-психологічні характеристики персоналу, а також його здатність до розвитку та ефективної реалізації трудових функцій. Його формування й реалізація мають динамічний характер і

залежать як від індивідуальних можливостей працівників, так і від організаційних умов, створених підприємством. За таких обставин кадровий потенціал виступає важливим ресурсом підвищення ефективності управлінських рішень і стабільності діяльності підприємства.

Важливим інструментом реалізації кадрового потенціалу є система мотивації персоналу, яка забезпечує цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників і сприяє узгодженню інтересів персоналу та роботодавця. Ефективна система мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників, їх професійного розвитку та рівня залученості до діяльності підприємства. Саме комплексний і адаптивний характер мотиваційних механізмів дозволяє підтримувати стабільну трудову активність персоналу в умовах змінного зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції розвитку систем мотивації пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, поширенням гнучких форм зайнятості та зростанням ролі нематеріальних чинників стимулювання. Застосування гнучкого робочого часу, програм професійного розвитку, соціальних бенефітів, гейміфікації та визнання досягнень сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню лояльності та формуванню позитивної організаційної культури.

Отже, ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без цілісної, гнучкої та орієнтованої на розвиток системи мотивації персоналу. Саме узгоджене використання мотиваційних інструментів створює передумови для повнішого розкриття професійних можливостей працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія становлення компанії «Нова Пошта» бере свій початок у лютому 2001 року, коли було офіційно зареєстровано товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Засновниками підприємства стали Інна Поперешнюк, Володимир Поперешнюк та В'ячеслав Климов. На початковому етапі розвитку стартовий капітал компанії становив приблизно 7000 доларів США, а штат налічував лише сім працівників, які забезпечували організацію перших операцій з перевезення вантажів і посилок [30].

Подальший розвиток підприємства відбувався досить динамічно. Уже у 2005 році компанія почала активно співпрацювати з першими великими корпоративними клієнтами та водночас зіткнулася з посиленням конкуренції на ринку експрес-доставки. Саме в цей період було сформовано ключові принципи діяльності компанії, серед яких особливе значення надавалось високій якості надання послуг і клієнтоорієнтованому сервісу. Також відбувалося формування управлінської команди та організаційної структури підприємства. Адміністративна система компанії включала центральні офіси у Києві та Полтаві, а також мережу регіональних підрозділів. У результаті ефективного розвитку вже у 2007 році підприємство почало отримувати стабільний прибуток. У 2009 році компанія змогла зайняти провідні позиції на українському ринку експрес-доставки: протягом року було доставлено понад 1,6 млн відправлень, а мережа компанії розширилася до 80 відділень по всій країні [30].

З метою підвищення рівня зручності для клієнтів підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні технології та цифрові рішення. Одним із важливих кроків у цьому напрямі став запуск мобільного застосунку, який забезпечує користувачам швидкий доступ до основних сервісів компанії. Станом на кінець 2015

року кількість завантажень цього додатку перевищила 1,5 мільйона. Паралельно з цим розвивалися нові формати обслуговування клієнтів: логістичні термінали здійснюють обробку та сортування вантажів, а доставка відправлень здійснюється не лише до традиційних відділень, але й через мережу поштоматів та міні-відділень (parcelshop). Завдяки такій інфраструктурі клієнти отримали можливість отримувати посилки у зручних для них місцях, зокрема поблизу місця проживання або роботи [40].

Основні види економічної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» визначаються відповідно до класифікатора КВЕД та охоплюють широкий спектр логістичних, транспортних, торговельних і допоміжних послуг. До ключових напрямів діяльності підприємства належать допоміжні послуги у сфері транспорту (52.29), поштова та кур'єрська діяльність (53.20), складське господарство (52.10), а також вантажні автомобільні перевезення (49.41). Окрім цього, підприємство здійснює діяльність у сфері комерційного посередництва, надання допоміжних комерційних послуг, консалтингу з питань управління та комерційної діяльності, рекламних послуг, страхового посередництва, а також окремі види освітніх, медичних і торговельних послуг. Серед видів діяльності також представлені роздрібна торгівля різними категоріями товарів у спеціалізованих та неспеціалізованих магазинах, діяльність посередників у торгівлі широким асортиментом товарів, а також інтернет-торгівля через поштові замовлення або електронні платформи. Така диверсифікація напрямів діяльності забезпечує підприємству можливість комплексного обслуговування клієнтів та розширення спектра логістичних і сервісних послуг [17].

Місія компанії «Нова Пошта» спрямована на забезпечення якісних, швидких та зручних логістичних сервісів для клієнтів. Компанія прагне створювати ефективну систему доставки, яка дозволяє клієнтам безперешкодно здійснювати пересилання товарів і відправлень. Основна ідея діяльності полягає у забезпеченні високого рівня надійності, доступності та комфорту при користуванні логістичними послугами. У своїй діяльності підприємство орієнтується на постійне вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності логістичних

операцій, що дозволяє забезпечувати якісний сервіс і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Важливим етапом розвитку компанії став 2005 рік, коли підприємство почало співпрацювати з великими корпоративними клієнтами та зіткнулося з активізацією конкурентної боротьби на ринку експрес-доставки. Саме в цей період у компанії сформувалися ключові корпоративні цінності, серед яких особливе місце посідають висока якість обслуговування клієнтів та орієнтація на їхні потреби. У цей же час відбувалося формування управлінської команди та організаційної структури підприємства, що передбачала створення центральних офісів у Києві та Полтаві, а також розвиток регіональних підрозділів. Уже у 2007 році діяльність підприємства стала прибутковою, що свідчило про ефективність обраної стратегії розвитку. Подальше розширення діяльності дозволило компанії у 2009 році зайняти провідні позиції на ринку експрес-доставки України: протягом року було доставлено понад 1,6 млн відправлень, а мережа відділень досягла 80 пунктів обслуговування.

Ключовими елементами місії компанії є надійність і зручність користування послугами. Підприємство прагне створити умови, за яких клієнти можуть швидко, безпечно та комфортно відправляти й отримувати свої вантажі. Для досягнення цієї мети компанія постійно модернізує логістичні процеси, розширює інфраструктуру та впроваджує сучасні технологічні рішення, що дозволяють підвищувати якість обслуговування та оптимізувати процеси доставки.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Нова Пошта» входить до складу групи компаній «Nova». Ця група займає провідні позиції на логістичному ринку України та забезпечує широкий спектр послуг із доставки відправлень до відділень, поштоматів або безпосередньо за адресою отримувача. Стратегічна мета компанії на найближчі роки полягає у формуванні бренду, який стане для клієнтів своєрідним lovemark – улюбленим сервісом експрес-доставки, що викликає довіру та активно рекомендується споживачами. Саме тому підприємство приділяє значну увагу постійному

вдосконаленню сервісів, підвищенню якості обслуговування та створенню позитивного клієнтського досвіду [29].

Організаційна структура управління підприємством визначає систему підпорядкованості, взаємодії та розподілу функцій між керівними органами та структурними підрозділами підприємства (рис. 2.1). Вона відображає взаємозв'язок між управлінськими ланками, забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Загалом структура управління підприємством включає кілька ключових рівнів. Першим рівнем є вищий управлінський склад, до якого належать генеральний директор, виконавчий директор (CEO), віцепрезиденти та інші топ-менеджери, що відповідають за стратегічне управління компанією та прийняття ключових управлінських рішень. Наступним елементом є функціональні підрозділи, серед яких можна виділити фінансовий, маркетинговий, операційний, логістичний, інформаційно-технологічний та інші департаменти. Кожен із цих підрозділів виконує певні функції та забезпечує реалізацію відповідних напрямів діяльності підприємства.

Окрім функціональної структури, важливу роль відіграє регіональна система управління, що обумовлена широкою мережею відділень і логістичних центрів по всій території України. У межах такої системи керівники регіональних підрозділів координують діяльність підприємства у визначених територіальних зонах та відповідають за ефективність роботи місцевих відділень.

Важливою складовою організаційної структури також є операційні підрозділи, які забезпечують виконання основних логістичних процесів підприємства. До їхніх функцій належать обробка та сортування відправлень, складське зберігання, транспортування вантажів, організація доставки та інші операційні процеси, пов'язані з наданням логістичних послуг клієнтам.

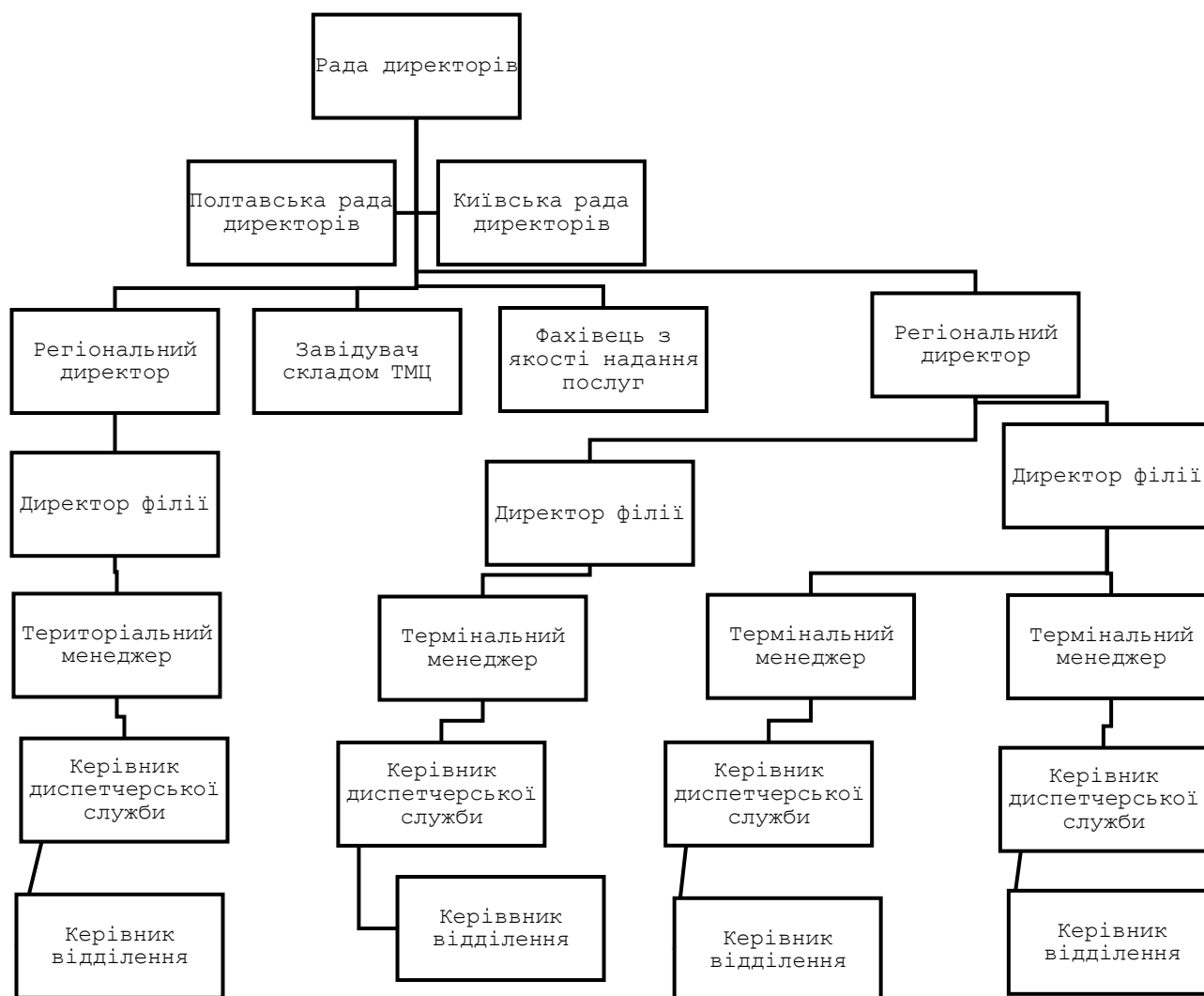


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [28]

Регіональні директори підпорядковуються раді директорів підприємства та здійснюють координацію й контроль діяльності директорів філій. Станом на кінець 2024 року мережа ТОВ «Нова пошта» включала 29 філій, які функціонували в різних регіонах України. Управління діяльністю кожної філії здійснює її директор, у підпорядкуванні якого перебувають територіальні менеджери. Останні забезпечують організацію та контроль роботи керівників відділень, що відповідають за безпосереднє

функціонування окремих відділень компанії та організацію операційної діяльності на місцях.

Для оцінки результативності діяльності підприємства доцільно провести аналіз основних економічних показників ТОВ «Нова пошта» на основі даних фінансової звітності за 2020–2024 роки, які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ключових економічних показників роботи ТОВ «Нова пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення	
				2023 /2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	23 687 034	36 468 879	44 779 857	153,9	122,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19 276 532	28 625 037	35 284 709	148,5	123,3
Валовий прибуток, тис. грн	4 410 502	7 843 842	9 495 148	177,8	121,1
Витрати на збут, тис. грн	439 130	856 282	908 227	194,9	106,1
Адміністративні витрати, тис. грн	1 673 172	2 985 829	4 209 338	178,5	140,9
Інші операційні витрати, тис. грн	463 951	774 662	755 247	166,9	97,5
Чистий фінансовий прибуток, тис. грн	2 135 960	3 967 156	2 500 331	185,7	63,0
Необоротні активи, тис. грн	76 808	63 849	78 381	83,1	122,7
Оборотні активи, тис. грн	3 435 729	4 332 452	7 037 517	126	162,4
Власний капітал, тис. грн	4 654	4 654	4 654	100	100
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	3 787 630	5 337 000	9 130 389	140,9	171
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	5 451 218	8 256 398	10 747 815	151,5	130,1

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [28]

Проведене дослідження результатів господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за період 2022–2024 років дозволяє зробити висновок про наявність стабільної тенденції до збільшення чистого доходу від реалізації послуг підприємства. Дані фінансової звітності свідчать про позитивні зміни у розвитку компанії, що пояснюється зростанням обсягів логістичних операцій, розширенням мережі обслуговування клієнтів та підвищенням попиту на послуги доставки.

У 2024 році темпи збільшення витрат на надання послуг виявилися дещо нижчими, ніж темпи зростання доходу від реалізації. Зокрема, собівартість послуг у 2024 році підвищилася на 22,7 %, тоді як обсяг чистого доходу зріс на 23,3 %. Подібна тенденція спостерігалася і роком раніше: у 2023 році собівартість збільшилася на 48,5 %, водночас чистий дохід компанії зріс на 53,9 %. Така динаміка свідчить про відносно ефективне управління витратами, що дозволяє підприємству формувати додаткові фінансові ресурси для покриття інших видів витрат та забезпечення стабільного розвитку.

Зазначені зміни безпосередньо вплинули на величину валового прибутку підприємства, який у досліджуваному періоді демонстрував певну нерівномірність зростання. Так, у 2023 році приріст цього показника становив 77,8 %, тоді як у 2024 році темп його збільшення знизився до 21,1 %. Така динаміка значною мірою пов'язана зі змінами у структурі витрат підприємства, зокрема витрат на збут та адміністративних витрат. Наприклад, витрати на збут у 2023 році збільшилися на 417152 тис. грн, що становить 94,9 %, а у 2024 році їх зростання було значно меншим – 51945 тис. грн або 6,1 %. Одночасно адміністративні витрати у 2023 році зросли на 1312657 тис. грн (78,5 %), а у 2024 році їх збільшення становило 1223509 тис. грн.

У цілому валовий прибуток ТОВ «Нова пошта» упродовж досліджуваного періоду характеризується позитивною тенденцією до зростання, що свідчить про достатньо ефективну систему контролю витрат та управління собівартістю послуг. Збільшення даного показника підтверджує, що керівництво підприємства реалізує управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності діяльності компанії.

Це, у свою чергу, сприяє зміцненню фінансового стану підприємства та підвищенню його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Під впливом зазначених факторів у 2023 році підприємству вдалося отримати позитивний чистий фінансовий результат. Водночас у 2024 році спостерігалось скорочення чистого прибутку приблизно на 37 %, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат та певним зниженням ефективності операційної діяльності в цей період.

Дослідження показників балансу підприємства також свідчить про загальну тенденцію до зростання більшості статей активів і пасивів. Так, у 2023 році вартість необоротних активів скоротилася на 12590 тис. грн, що становить 16,9 %. Однак уже у 2024 році цей показник зріс на 14532 тис. грн, або на 22,7 %, що свідчить про відновлення інвестиційної активності підприємства.

У структурі зобов'язань також відбулися певні зміни. Зокрема, у 2023 році поточні зобов'язання підприємства збільшилися на 51,5 %, тоді як довгострокові зобов'язання зросли на 40,9 % порівняно з попереднім роком. У 2024 році темп приросту довгострокових зобов'язань досяг 71 % у порівнянні з 2023 роком. При цьому компанія зберігає достатній рівень робочого капіталу, що забезпечує стабільність операційної діяльності. Реалізація значних інвестиційних програм здійснюється за рахунок залучення фінансових ресурсів, зокрема через використання різних кредитних інструментів.

Таким чином, аналіз основних показників активів і пасивів підтверджує загалом стабільний стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта». Протягом більш ніж двадцяти чотирьох років функціонування на українському ринку компанія сформувала репутацію одного з провідних операторів у сфері логістичних послуг, забезпечуючи швидку та зручну доставку відправлень до відділень, поштоматів або безпосередньо за адресою клієнтів.

Підприємство постійно розширює перелік логістичних сервісів як для внутрішнього, так і для міжнародного ринку перевезень. З метою підвищення

доступності послуг для українських клієнтів, які перебувають за кордоном, активно впроваджуються сучасні цифрові рішення. Серед них – мобільний застосунок компанії, бізнес-кабінет для клієнтів, а також інтеграційні API-інструменти, що дозволяють міжнародним інтернет-магазинам ефективно взаємодіяти з логістичною інфраструктурою підприємства.

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» дає підстави стверджувати про загальну стабільність основних фінансово-економічних показників компанії. Позитивна динаміка доходів, збільшення валового прибутку та зростання активів свідчать про ефективність господарської діяльності підприємства та підтверджують наявність сприятливих передумов для його подальшого розвитку.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Ефективність функціонування логістичної системи підприємства значною мірою визначається якістю управлінської моделі, яка забезпечує узгодженість операційних процесів, здатність організації реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення. ТОВ «Нова пошта» є прикладом сучасного підходу до управління в логістичній галузі, що базується на активному використанні інформаційних технологій, делегуванні управлінських повноважень та системному застосуванні принципів Lean-менеджменту.

Організаційна структура компанії побудована за ієрархічним принципом і передбачає централізоване управління з головного офісу в Києві, мережу регіональних філій, а також сортувальні центри, які виконують функцію ключових операційних вузлів логістичного ланцюга. Упродовж 2022–2024 років у діяльності компанії відбулися важливі організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління. Зокрема, було посилено цифровий напрям розвитку, що передбачало створення посади СІО (Chief Information Officer), відповідального за стратегічне управління цифровою інфраструктурою та розвиток інформаційних технологій.

Одним із ключових напрямів удосконалення управлінських процесів стало впровадження принципів Lean-менеджменту. У межах співпраці з Lean Institute Ukraine компанія досягла вагомих результатів у підвищенні ефективності операційної діяльності. Зокрема, було скорочено час обслуговування клієнтів приблизно на 25–30 %, зменшено логістичні втрати та підвищено швидкість обробки відправлень. Наприклад, час пошуку посилки у відділенні зменшився на 43 %, а ефективність використання площі сортувальних центрів зросла приблизно на 20 %.

З метою оцінки результативності управління логістичними процесами доцільно розглянути основні операційні показники діяльності підприємства за період 2022–2024 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ключові управлінсько-логістичні показники ТОВ «Нова пошта»
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024 (оцінка)
Кількість відправлень, млн	315	412	480
Кількість точок обслуговування (відділення + поштомати), тис.	23,3	27,05	37,0
Кількість сортувальних центрів	17	22	30
Середня швидкість доставки, год	31	23	21
Інвестиції в автоматизацію, млн грн	405	1100	1800
Кількість співробітників, тис.	33,8	32,9	33,5
Кількість роботизованих терміналів	5	14	22

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [28]

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить, що протягом 2022–2024 років діяльність компанії характеризувалася значним зростанням обсягів обробки відправлень, розширенням мережі логістичних пунктів та збільшенням кількості сортувальних центрів. Така динаміка свідчить про активне масштабування бізнесу, що, у свою чергу, потребувало удосконалення управлінської моделі та значних інвестицій у

технологічну модернізацію процесів. Зокрема, обсяг інвестицій у напрям автоматизації за досліджуваний період зріс більш ніж у чотири рази – з 405 млн грн у 2022 році до прогнозованих 1,8 млрд грн у 2024 році. Основна частина цих коштів була спрямована на впровадження роботизованих систем сортування, встановлення автоматизованих ліній обробки відправлень, а також реалізацію дослідницьких і технологічних проєктів у межах інноваційної платформи Nova Tech.

Важливим результатом оптимізації логістичних процесів стало скорочення середнього часу доставки. Якщо у 2022 році середня тривалість доставки становила близько 31 години, то у 2024 році цей показник зменшився до 21 години. Досягнення такого результату стало можливим завдяки підвищенню ефективності координації між регіональними логістичними центрами, оптимізації транспортних маршрутів із використанням аналітики Big Data та впровадженню систем GPS-контролю у транспортному парку компанії. Для планування перевезень застосовується автоматизована система розрахунку маршрутів, яка враховує поточну дорожню ситуацію, рівень завантаженості транспортних засобів, час навантаження та можливі затори на дорогах. Це дозволило не лише скоротити час доставки, а й зменшити витрати пального та підвищити точність виконання графіків кур'єрських перевезень.

Суттєвим елементом удосконалення системи управління стало впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що застосовується на різних етапах логістичного процесу. Зокрема, діяльність сортувальних центрів оцінюється за такими критеріями, як швидкість обробки одного відправлення, рівень помилок у пересиланні та ступінь завантаження обладнання. У 2023 році середній час обробки одного відправлення на автоматизованих сортувальних терміналах становив приблизно 2,5 хвилини, що на 34 % менше порівняно з показниками ручних ліній у 2022 році.

Важливу роль у забезпеченні ефективності логістичного менеджменту відіграє кадрова політика підприємства. Станом на 2023 рік чисельність працівників компанії перевищувала 32,9 тис. осіб, а у 2024 році прогнозується незначне збільшення цього показника до 33,5 тис. працівників. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації

персоналу та навчанню співробітників роботі з новими технологіями. Для цього компанія використовує внутрішню освітню платформу Nova Learn, на якій розміщено спеціалізовані навчальні модулі. Такий підхід сприяє швидшій адаптації персоналу до цифрових змін і підвищує загальну ефективність операційних процесів.

Крім того, у 2023–2024 роках у деяких підрозділах компанії було запроваджено елементи гнучкого управління (agile management). Передусім це стосується ІТ-підрозділів та команд, що працюють над проектами цифрової трансформації. Робота організована за методологією SCRUM, яка передбачає короткі робочі цикли (спринти), чітке визначення цілей та регулярний зворотний зв'язок між учасниками команди. Використання такого підходу дозволило прискорити розробку та впровадження нових функцій у мобільному застосунку компанії, зокрема електронної ідентифікації користувачів, чат-ботів для підтримки клієнтів та інтеграції з платформами електронної комерції.

Отже, система управління ТОВ «Нова пошта» упродовж 2022–2024 років продемонструвала здатність ефективно функціонувати навіть в умовах складної економічної та воєнної ситуації. Компанія не лише забезпечила стабільність операційної діяльності, а й продовжила розширення бізнесу, оптимізацію витрат і впровадження інноваційних технологій. Поєднання стратегічного управління, сучасних менеджерських підходів і цифрової трансформації дозволяє компанії формувати ефективну логістичну систему, орієнтовану на високий рівень сервісу та швидке реагування на потреби ринку.

2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Упродовж 2022–2024 років система управління персоналом ТОВ «Нова пошта» функціонувала в умовах активної цифрової трансформації підприємства. Оновлення логістичної інфраструктури, автоматизація процесів сортування відправлень та розробка власних технологічних рішень зумовили необхідність адаптації кадрової

політики до нових технологічних і організаційних вимог. У зв'язку з цим підприємство було змушене переглянути підходи до управління трудовими ресурсами та забезпечити відповідність кадрового потенціалу сучасним потребам розвитку логістичної системи.

У 2023 році компанія представила платформу відкритих інновацій NovaTech, яка стала майданчиком для розробки, тестування та впровадження новітніх технологічних рішень у сфері логістики [31]. Створення такого інноваційного середовища спричинило зміни не лише в операційній діяльності підприємства, але й у структурі управління персоналом. Зокрема, значно зросла потреба у спеціалістах, які володіють компетенціями у сфері цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, аналізу даних та робототехніки.

Розвиток інноваційної інфраструктури вплинув на трансформацію вимог до професійних компетенцій працівників. Поряд із традиційними логістичними навичками зросло значення цифрової грамотності, уміння працювати з автоматизованими системами, мобільними сервісами та аналітичними інструментами. Таким чином, процес цифровізації став не лише технологічним, але й кадровим викликом, що зумовив необхідність удосконалення системи підбору персоналу, організації професійного навчання та оцінювання результатів праці.

Додатковим чинником, який вплинув на систему управління персоналом, стали умови воєнного стану. У цей період особливого значення набули питання збереження кадрової стабільності та забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства. Незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію, компанія продовжувала залишатися одним із найбільших роботодавців країни, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності управління людськими ресурсами та розвитку внутрішніх комунікацій.

Отже, цифрові зміни, які відбувалися у 2022–2024 роках, стали важливим чинником трансформації системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта». У результаті підприємство поступово переходить до більш технологічно орієнтованої

моделі HR-менеджменту, в основі якої лежить розвиток компетенцій працівників та інтеграція цифрових інструментів управління.

Станом на 2023–2024 роки ТОВ «Нова пошта» продовжує залишатися одним із найбільших приватних роботодавців в Україні, а чисельність його персоналу перевищує 30 тисяч працівників [32]. Значний масштаб діяльності компанії зумовлює необхідність формування комплексної системи управління людськими ресурсами, яка поєднує стандартизовані управлінські процедури, сучасні цифрові інструменти та гнучкі організаційні практики.

У досліджуваній період кадрова політика підприємства була спрямована передусім на забезпечення стабільного функціонування мережі відділень, логістичних терміналів та транспортної інфраструктури в умовах воєнного часу. Компанія реалізовувала заходи щодо релокації працівників із небезпечних територій, надавала можливості працевлаштування внутрішньо переміщеним особам та забезпечувала безперервність логістичних операцій навіть у регіонах, що знаходилися поблизу зон бойових дій [32].

Важливим напрямом управління персоналом є організація системи навчання та професійного розвитку працівників. Для цього компанія використовує корпоративні освітні програми та внутрішні навчальні інструменти, спрямовані на адаптацію нових співробітників, розвиток управлінських навичок, формування стандартів клієнтського обслуговування та підвищення рівня цифрових компетенцій. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набуває здатність працівників ефективно працювати з автоматизованими системами, мобільними сервісами та електронними платформами.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує координацію роботи великої кількості співробітників. Регулярні інформаційні повідомлення, онлайн-зустрічі керівництва з персоналом, а також використання внутрішніх цифрових платформ дозволяють оперативно поширювати інформацію щодо змін у логістичних маршрутах, режимі роботи відділень, правилах безпеки та нових цифрових сервісах.

Отже, система управління персоналом ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 роках характеризується значним масштабом, високим рівнем структурованості та орієнтацією на забезпечення безперервності логістичних процесів у складних умовах зовнішнього середовища. HR-менеджмент підприємства поступово адаптується до змін операційної діяльності, поєднуючи технологічну модернізацію із підтримкою стабільності кадрового складу.

Для підприємства такого масштабу, як ТОВ «Нова пошта», ефективне управління персоналом неможливе без чітко визначеної системи оцінювання результатів праці та розвинених механізмів мотивації. Наявність великої мережі відділень, сортувальних центрів і транспортної інфраструктури зумовлює необхідність формування єдиних стандартів діяльності для різних категорій працівників – від операційного персоналу до керівників структурних підрозділів. У період 2022–2024 років значення цього аспекту посилилося через роботу підприємства в умовах воєнних ризиків, перебоїв енергопостачання, змін транспортних маршрутів і необхідності підтримувати безперервність логістичного сервісу. Публічні матеріали щодо діяльності компанії в умовах війни свідчать, що навіть попри кадрові втрати та постійні загрози підприємство продовжувало забезпечувати стабільне функціонування мережі та здійснювати додатковий набір персоналу в періоди підвищеного навантаження, що підтверджує системність кадрового планування та управління трудовими ресурсами [32].

У процесі оцінювання ефективності системи управління персоналом доцільно враховувати, що управлінська модель великих логістичних компаній, як правило, базується на використанні системи показників результативності (Key Performance Indicators – KPI). Саме ці показники виступають основою контролю продуктивності праці, а також важливим інструментом забезпечення якості операційних процесів. У практиці діяльності логістичних операторів система KPI зазвичай охоплює низку ключових параметрів, серед яких можна виділити швидкість обробки відправлень, точність виконання операцій, рівень помилок під час сортування або видачі посилок,

дотримання стандартів клієнтського сервісу, дисципліну виконання внутрішніх регламентів та ступінь досягнення планових показників окремих підрозділів. Важливо зазначити, що система KPI у сфері логістики виконує не лише контрольну функцію. Вона також відіграє організаційну роль, оскільки формує єдині стандарти роботи для різних структурних підрозділів компанії та дозволяє зменшити управлінські витрати, пов'язані з координацією діяльності великої кількості працівників.

Суттєвим елементом системи управління персоналом є також мотиваційний механізм, який забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності. У випадку великих логістичних підприємств мотиваційна система, як правило, формується на основі поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. До матеріальних інструментів стимулювання належать преміальні виплати, доплати за підвищену інтенсивність праці, винагороди за виконання планових або змінних завдань, а також компенсаційні виплати за роботу в складних умовах. Водночас важливу роль відіграють і нематеріальні стимули, до яких можна віднести можливість кар'єрного зростання, доступ до навчальних програм і професійного розвитку, участь у внутрішніх проєктах та програмах розвитку персоналу, а також визнання професійних досягнень працівників.

Особливого значення система мотивації набуває в умовах воєнного стану, коли працівники очікують від роботодавця не лише матеріальної винагороди, але й організаційної підтримки. У таких умовах важливими чинниками мотивації стають забезпечення безпечних умов праці, наявність чітких інструкцій щодо дій у кризових ситуаціях, стабільність графіків роботи, а також ефективна система внутрішніх комунікацій. Публічні дані щодо функціонування компанії під час повітряних тривог, блекаутів та пошкодження інфраструктури свідчать про те, що стійкість логістичних процесів значною мірою залежить від ефективного управління людськими ресурсами. Саме здатність персоналу оперативно відновлювати робочі процеси та діяти відповідно до встановлених регламентів у нестандартних ситуаціях забезпечує стабільність діяльності підприємства [32].

Важливим аспектом оцінювання сучасної системи управління персоналом є також вплив цифровізації та інноваційного розвитку на вимоги до професійних компетенцій працівників. Починаючи з 2023 року компанія активно розвиває напрям відкритих інновацій через платформу NovaTech, що спрямована на залучення технологічних партнерів та впровадження нових рішень у сфері логістики. Основними напрямками діяльності цієї платформи є розвиток робототехніки, автоматизація процесів сортування, використання штучного інтелекту, технологій комп'ютерного зору та впровадження нових форматів клієнтського сервісу [31]. Для системи управління персоналом це означає поступову трансформацію структури кадрових потреб. Зростає попит на фахівців, здатних працювати з автоматизованими системами, цифровими інструментами контролю якості, аналітичними платформами та сучасними технологічними сервісами.

У зв'язку з цим кадрова політика підприємства має орієнтуватися не лише на оперативне заповнення вакантних посад, а й на стратегічне управління компетенціями персоналу. Такий підхід передбачає комплексний розвиток системи підбору, навчання, оцінювання працівників та формування кадрового резерву відповідно до потреб технологічного розвитку підприємства. Фактично HR-система поступово трансформується з інструменту адміністративного управління кадрами у систему стратегічного управління людським капіталом.

Ще одним важливим напрямом розвитку системи управління персоналом у технологічно орієнтованих компаніях є використання гнучких підходів до організації командної роботи. У сучасних організаціях із розвиненим IT-блоком дедалі частіше застосовуються методології Agile, SCRUM та Kanban, які дозволяють підвищити ефективність управління проєктною діяльністю. У контексті оцінювання HR-системи такі підходи слід розглядати не лише як окрему управлінську тенденцію, а як важливий інструмент організації праці. Їх застосування змінює розподіл ролей у командах, підвищує рівень відповідальності працівників за результати роботи, впливає на темп виконання завдань і формує нові критерії оцінювання ефективності діяльності [33].

Застосування гнучких методологій у діяльності технологічно орієнтованих підприємств сприяє скороченню часу розробки та впровадження інновацій, підвищує адаптивність персоналу до змін та стимулює розвиток командної взаємодії. Для великого логістичного оператора це має особливе значення, оскільки швидкість впровадження нових сервісів і цифрових технологій безпосередньо залежить від якості управління людськими ресурсами та рівня професійної підготовки персоналу [33].

Аналіз функціонування ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 роках дозволяє оцінити систему управління персоналом як таку, що характеризується високим рівнем організаційної стійкості та здатністю адаптуватися до кризових умов. Попри складну безпекову ситуацію підприємство продовжувало здійснювати операційну діяльність навіть у регіонах із підвищеним рівнем ризику. Це свідчить про ефективну координацію трудових ресурсів, а також про здатність компанії оперативно перерозподіляти персонал залежно від змін логістичної ситуації та потреб у різних регіонах [31].

З точки зору структурної організації HR-система великої логістичної компанії повинна забезпечувати оптимальний баланс між централізованим управлінням та автономністю окремих підрозділів. У випадку ТОВ «Нова пошта» мережевий характер діяльності, який охоплює численні відділення, сортувальні термінали та транспортні підрозділи, передбачає використання стандартизованих процедур підбору персоналу, організації навчання та контролю якості виконання робіт. Саме стандартизація управлінських процесів дозволяє знизити операційні ризики при роботі з великою кількістю працівників та забезпечити однаковий рівень обслуговування клієнтів у різних регіонах країни.

Однією з сильних сторін системи управління персоналом підприємства є її тісний взаємозв'язок із технологічними процесами. Розвиток інноваційного напрямку NovaTech та впровадження автоматизованих логістичних рішень створюють передумови для поступового переходу від ручних операцій до технологічно підтримуваних процесів [32]. У таких умовах HR-система орієнтується не лише на

кількісне забезпечення підприємства трудовими ресурсами, але й на якісне оновлення компетенцій працівників, особливо у сфері використання цифрових інструментів та автоматизованих систем управління.

Окрему увагу слід приділити питанню мотиваційної стійкості персоналу в умовах воєнного стану. Робота підприємства під час повітряних тривог, перебоїв у постачанні електроенергії та пошкодження логістичних об'єктів потребує від працівників високого рівня відповідальності, дисципліни та готовності діяти у складних умовах. Здатність компанії підтримувати безперервність операційної діяльності свідчить про сформовану організаційну культуру, орієнтовану на досягнення результату та ефективну командну взаємодію [31].

Водночас, оцінюючи систему управління персоналом, необхідно враховувати і потенційні виклики. Значна чисельність персоналу може створювати ризики інформаційних розривів між центральним керівництвом і регіональними підрозділами. Крім того, інтенсивний процес цифровізації вимагає постійного оновлення професійних знань і навичок працівників. Це зумовлює потребу у розвитку системи безперервного навчання, удосконаленні внутрішніх комунікацій та посиленні ролі середнього менеджменту як ключової ланки управління.

Таким чином, систему управління персоналом ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 роках можна охарактеризувати як:

- масштабну та структуровано організовану;
- здатну адаптуватися до кризових умов зовнішнього середовища;
- інтегровану з процесами цифрової трансформації підприємства;
- спрямовану на забезпечення безперервності логістичних операцій.

Система HR-менеджменту ТОВ «Нова пошта» загалом відповідає масштабам діяльності підприємства та створює кадрову основу для реалізації його стратегічних цілей. Навіть в умовах зовнішньої нестабільності компанія демонструє здатність підтримувати ефективне управління трудовими ресурсами та забезпечувати стабільність функціонування логістичної системи.

2.4. Дослідження системи мотивації працівників у ТОВ «Нова Пошта»

Оцінка діючої системи та форм стимулювання праці в Нова Пошта є важливим етапом аналізу управління персоналом, оскільки дозволяє визначити результативність застосовуваних мотиваційних інструментів та окреслити напрями їх подальшого вдосконалення. Система мотивації підприємства поєднує фінансові й нефінансові методи впливу, що спрямовані на підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих кадрів та формування лояльності працівників до компанії.

Фінансові стимули відіграють ключову роль у мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта». До основних форм матеріального заохочення належать премії за виконання або перевищення встановлених планових показників, доплати за інтенсивність праці, а також щорічні бонуси, що залежать від індивідуальних результатів та загальних фінансових показників компанії. Такий підхід дозволяє безпосередньо пов'язати рівень винагороди з результатами трудової діяльності працівників, що позитивно впливає на їхню зацікавленість у досягненні високих показників ефективності [38, с. 47–51].

Важливою складовою системи мотивації ТОВ «Нова Пошта» є соціальний пакет, який включає медичне страхування, програми підтримки здоров'я, можливість компенсації витрат на догляд за дітьми, а також участь у корпоративних програмах розвитку персоналу. Працівникам надається доступ до профілактичних медичних оглядів, консультацій спеціалістів та програм психологічної підтримки, що сприяє зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню загального рівня задоволеності роботою.

Таблиця 2.3

Оцінка діючої системи та форм стимулювання праці в ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Працівники, що отримали премії (%)	15	18	20
Середній розмір премій (% від окладу)	12	14	15

Співробітники, що скористалися медичним страхуванням (%)	85	88	90
--	----	----	----

Продовження табл. 2.3

Співробітники, які мають компенсацію на догляд за дітьми (%)	50	55	60
Працівники, що пройшли курси підвищення кваліфікації (%)	60	65	70
Кар'єрне зростання (підвищення, %)	20	22	25
Співробітники, що отримали визнання за досягнення (осіб)	80	90	100
Працівники, що працюють за гнучким графіком (%)	50	55	60
Працівники, що скористалися дистанційною роботою (%)	40	50	60
Співробітники, що отримували регулярний зворотний зв'язок (%)	85	90	95
Працівники, що брали участь у програмах розвитку через онлайн-курси (%)	65	75	80

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Отримані дані свідчать про поступове вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022–2024 років. Зокрема, зростає частка працівників, які отримують премії, збільшується середній розмір преміальних виплат, а також розширюється охоплення персоналу соціальними та освітніми програмами.

Фінансові винагороди залишаються одним із провідних інструментів стимулювання праці в компанії. У 2024 році близько 20 % працівників отримали премії за перевищення планових показників, а середній розмір премій становив до 15 % від посадового окладу. Поряд із цим, ТОВ «Нова Пошта» активно застосовує нематеріальні методи мотивації, зокрема регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, що у сукупності формує комплексну й результативну систему управління персоналом.

Фінансові винагороди є одним із ключових елементів мотиваційної стратегії Нова Пошта. Завдяки впровадженню системи преміювання, що охоплює бонуси за досягнення встановлених цілей, участь у реалізації проєктів та прояв ініціативності, компанія не лише стимулює підвищення продуктивності праці, але й формує позитивну корпоративну культуру.

Система фінансового стимулювання ТОВ «Нова Пошта» є багатокомпонентною та орієнтованою на заохочення як індивідуальних, так і командних результатів. Вона передбачає надання додаткових бонусів за інноваційні ідеї, одноразових виплат за успішну реалізацію проєктів, а також регулярний перегляд рівня оплати праці залежно від результатів роботи та стажу. Така система дозволяє забезпечити диференційований підхід до мотивації персоналу та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.4

Фінансові винагороди в ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Працівники, що отримали додаткові бонуси за інноваційні ідеї (%)	5	7	10
Середній розмір бонусу за продуктивність (% від окладу)	8	10	12
Працівники, що отримали одноразові виплати за успішні проєкти (%)	12	15	18
Частка співробітників, що отримали підвищення заробітної плати (%)	25	30	35
Працівники, що отримали матеріальну допомогу (%)	20	22	25
Частка фонду оплати праці, спрямована на мотиваційні виплати (%)	6	8	10
Співробітники, що отримали винагороду за ефективне управління командами (%)	10	12	15
Працівники, що отримали додаткові виплати за стаж роботи понад 5 років (%)	30	35	40

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Аналіз динаміки показників фінансового стимулювання свідчить про послідовне розширення мотиваційних інструментів у ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022–2024 років. Зокрема, зростає частка працівників, які отримують бонуси за інноваційні пропозиції та успішну реалізацію проєктів, а також збільшується обсяг коштів, спрямованих на мотиваційні виплати з фонду оплати праці.

У 2024 році 35 % працівників отримали підвищення заробітної плати, а 40 % співробітників – додаткові виплати за тривалий стаж роботи. Це сприяє зміцненню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної

продуктивності праці, що є важливою передумовою сталого розвитку компанії [39, с. 376–383].

Таблиця 2.5

Кар'єрне зростання працівників у ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Працівники, що пройшли курси підвищення кваліфікації (%)	60	65	70
Співробітники, що отримали підвищення по кар'єрній сходинці (%)	20	22	25
Працівники, що брали участь у лідерських програмах (%)	15	18	22
Частка співробітників, що змінили посаду в межах компанії (%)	10	12	15
Працівники, що отримали нові компетенції завдяки внутрішнім тренінгам (%)	50	55	60
Співробітники, що брали участь у наставницьких програмах (%)	12	15	18
Частка працівників, які отримали зовнішнє навчання за рахунок компанії (%)	8	10	12
Працівники, що отримали ротацію між відділами для розвитку навичок (%)	5	7	10

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Кар'єрний розвиток є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики Нова Пошта, що спрямований на формування внутрішнього кадрового резерву та забезпечення сталого професійного зростання персоналу. Компанія системно інвестує у підвищення кваліфікації працівників, поєднуючи внутрішні навчальні програми з зовнішнім професійним навчанням. У 2024 році 70 % співробітників пройшли курси підвищення кваліфікації, які охоплювали як спеціалізовані професійні напрями, так і розвиток управлінських та лідерських компетенцій.

Важливу роль у системі розвитку персоналу відіграють програми лідерства, наставництва та внутрішньої ротації кадрів. Згідно з даними таблиці 2.12, у 2024 році 22 % працівників брали участь у лідерських програмах, а 18 % – у наставницьких ініціативах. Такі інструменти сприяють передачі управлінського досвіду, розвитку командної взаємодії та підготовці працівників до зайняття вищих посад у структурі компанії.

Кар'єрна мобільність у межах підприємства також поступово зростає. Частка співробітників, які змінили посаду всередині компанії, у 2024 році становила 15 %, що свідчить про відкритість організаційної структури до горизонтального та вертикального переміщення кадрів. Більше 25 % працівників отримали підвищення по кар'єрній сходинці, що підтверджує орієнтацію ТОВ «Нова Пошта» на розвиток внутрішніх талантів та довгострокову співпрацю з персоналом.

Соціальна складова мотивації також доповнює систему кар'єрного розвитку. Компанія забезпечує працівників програмами медичного страхування, якими у 2024 році скористалися близько 90 % співробітників, а також надає підтримку працівникам із сімейними обов'язками, зокрема через компенсацію частини витрат на догляд за дітьми[40, с. 22–28].

Визнання досягнень є важливим елементом корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта». Компанія застосовує механізми внутрішнього визнання результатів праці, зокрема відзначення найкращих співробітників за професійні досягнення, ефективність роботи та внесок у розвиток бізнес-процесів. У 2024 році понад 100 працівників отримали корпоративні відзнаки за високі результати у сфері операційної діяльності, управління командами та впровадження інноваційних рішень, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та рівень їх залученості до діяльності компанії.

Таблиця 2.6

Графіки роботи працівників у ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Працівники, що працюють за гнучким графіком (%)	50	55	60
Співробітники, що працювали дистанційно хоча б частково (%)	40	50	60
Працівники, які самостійно обирають робочі години (%)	30	35	40
Співробітники, які працюють у змішаному форматі (офіс + дистанційно) (%)	45	50	55
Частка співробітників з індивідуальним графіком (%)	20	25	30
Працівники, що використовують скорочений робочий тиждень (%)	10	12	15
Частка співробітників, що задоволені гнучкими умовами праці (%)	80	82	85
Працівники, що зазначили підвищення продуктивності	75	80	85

завдяки гнучкому графіку (%)			
------------------------------	--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

Гнучкі режими роботи є важливою складовою системи мотивації персоналу Нова Пошта, особливо в умовах трансформації трудових відносин та цифровізації бізнес-процесів. Дані таблиці 2.13 свідчать про поступове розширення практик гнучкого, дистанційного та змішаного формату роботи упродовж 2022–2024 років. У 2024 році понад 60 % працівників скористалися можливістю працювати за гнучким або частково дистанційним графіком, який формується з урахуванням специфіки посади та погоджується з безпосереднім керівником.

Запровадження індивідуальних і змішаних графіків передбачає можливість самостійного вибору робочих годин у межах установленого часу або виконання частини завдань дистанційно. Такий підхід сприяє кращому балансу між професійними та особистими обов'язками працівників. За результатами внутрішніх опитувань, у 2024 році 85 % співробітників позитивно оцінили ефективність гнучких умов праці, а 85 % респондентів відзначили підвищення власної продуктивності завдяки можливості адаптувати робочий графік до індивідуальних потреб.

Важливим елементом нематеріальної мотивації в ТОВ «Нова Пошта» є система регулярного зворотного зв'язку. Компанія використовує цифрові інструменти для оцінювання результатів роботи персоналу, що дозволяє працівникам отримувати коментарі, рекомендації та орієнтири для професійного розвитку. У 2024 році близько 95 % співробітників отримували регулярний зворотний зв'язок щодо результатів своєї діяльності, що сприяло коригуванню робочих процесів та підвищенню якості виконання завдань.



Рис. 2.2. Оцінка діючої системи та форм стимулювання праці в ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [30]

ТОВ «Нова Пошта» демонструє системний підхід до впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу, поєднуючи гнучкі формати зайнятості, цифрові платформи управління ефективністю та програми професійного розвитку. Використання внутрішніх онлайн-ресурсів дозволяє працівникам відстежувати власні результати, брати участь у навчальних ініціативах та підвищувати рівень професійних компетенцій. У 2024 році понад 80 % співробітників долучилися до освітніх програм через цифрові канали, що позитивно вплинуло на рівень їхньої залученості та мотивації до досягнення результатів.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що використання сучасних підходів до організації праці, зокрема впровадження гнучких форм зайнятості, систематичного зворотного зв'язку з працівниками та цифрових інструментів професійного розвитку, істотно впливає на зростання продуктивності праці та підвищення рівня залученості персоналу. Реалізація таких управлінських практик сприяє формуванню позитивного внутрішнього клімату в колективі, посиленню

корпоративних цінностей і покращенню іміджу компанії як роботодавця, що, у свою чергу, підвищує її привабливість на ринку праці.

Отже, система стимулювання працівників у ТОВ «Нова пошта» ґрунтується на поєднанні різних інструментів мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення. Такий підхід враховує потреби персоналу та водночас відповідає стратегічним завданням розвитку підприємства. Використання адаптивної моделі мотивації, що включає фінансові стимули, можливості професійного зростання, соціальну підтримку працівників і сучасні організаційні формати роботи, сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та створює необхідні умови для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

Проведене у другому розділі дослідження діяльності компанії «Нова пошта» дало змогу оцінити організаційно-економічні результати її функціонування, визначити особливості формування кадрового потенціалу та проаналізувати ефективність діючої системи мотивації персоналу.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за досліджуваний період засвідчив позитивну динаміку розвитку компанії. Зокрема, спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації послуг, що пов'язано з розширенням масштабів логістичної діяльності та збільшенням попиту на послуги доставки. Валовий прибуток підприємства також демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення результативності операційної діяльності. Водночас у останньому досліджуваному році зафіксовано певне зменшення чистого фінансового результату, що можна пояснити зростанням адміністративних витрат та витрат на збут. Незважаючи на це, підприємство загалом зберігає стабільне фінансове становище та продовжує демонструвати високі темпи розвитку.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства показало, що «Нова пошта» є одним із найбільших роботодавців у логістичному секторі України. Чисельність працівників компанії поступово зростає, що пов'язано з активним розширенням мережі логістичних об'єктів. Значне збільшення кількості відділень, поштоматів і сортувальних центрів сприяло масштабуванню операційної діяльності підприємства. Одночасно з цим зростають і обсяги відправлень, що підтверджує розширення бізнесу компанії та збільшення навантаження на персонал.

Аналіз системи мотивації працівників показав, що вона має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. У структурі стимулювання важливу роль відіграють преміальні виплати, соціальні програми та різні форми підтримки працівників. Поступово зростає охоплення персоналу програмами медичного страхування та іншими соціальними гарантіями, що сприяє підвищенню рівня соціального захисту працівників і зміцненню їхньої лояльності до компанії.

Важливим напрямом кадрової політики підприємства є розвиток персоналу. Компанія активно впроваджує програми підвищення кваліфікації та професійного навчання, що дозволяє працівникам удосконалювати свої компетенції та підвищувати рівень професійної підготовки. Значна частина співробітників бере участь у програмах кар'єрного розвитку, що сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву та забезпечує можливості професійного зростання всередині компанії.

Дослідження також засвідчило поширення сучасних форм організації праці. У компанії активно використовуються гнучкі режими роботи та дистанційні формати виконання службових обов'язків. Більшість працівників відзначає, що такі умови сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності та покращують баланс між професійним і особистим життям. Важливим елементом управління персоналом є регулярний зворотний зв'язок щодо результатів роботи співробітників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та стимулює професійний розвиток.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічні підходи до вдосконалення управління кадровим потенціалом

Ефективність діяльності великих логістичних компаній значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом адаптуватися до швидких змін операційного середовища, технологічних інновацій і трансформацій ринку праці. Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав, що підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку, розширення логістичної інфраструктури та активне впровадження цифрових технологій. Водночас масштабування операційної діяльності, зростання кількості відправлень, розширення мережі відділень і сортувальних центрів, а також інтенсивне впровадження автоматизованих систем формують нові вимоги до системи управління кадровим потенціалом підприємства. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують подальшого вдосконалення, що передбачає формування довгострокової кадрової стратегії, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій працівників та забезпечення стабільності кадрового складу.

Стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає інтеграцію HR-політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Для логістичної компанії, яка функціонує в умовах високої конкуренції та швидкого технологічного прогресу, важливим є забезпечення відповідності між розвитком бізнес-процесів і професійним рівнем персоналу. З огляду на те, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується значними обсягами операційної діяльності, розгалуженою мережею відділень і складною логістичною інфраструктурою, кадрова стратегія повинна бути спрямована на формування висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах автоматизації та цифровізації логістичних процесів.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом є впровадження стратегічного планування трудових ресурсів. Суть цього підходу полягає у прогнозуванні потреб підприємства у персоналі відповідно до перспектив розвитку бізнесу. Для ТОВ «Нова Пошта» така система має передбачати прогнозування потреб у працівниках різних категорій – операційного персоналу, логістичних фахівців, ІТ-спеціалістів, аналітиків даних та управлінських кадрів. Розширення мережі відділень і поштоматів, збільшення обсягів відправлень та впровадження автоматизованих сортувальних систем потребують не лише кількісного збільшення персоналу, а й підвищення рівня його професійної підготовки. У зв'язку з цим стратегічне планування кадрових ресурсів дозволяє забезпечити баланс між потребами компанії та можливостями ринку праці.

Важливим елементом стратегічного управління кадровим потенціалом є формування системи розвитку компетенцій персоналу. У сучасних логістичних компаніях значна частина операцій пов'язана з використанням інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних і цифрових платформ управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій працівників. Для компанії «Нова Пошта» доцільно сформувати комплексну систему розвитку професійних навичок, яка включатиме внутрішні навчальні програми, тренінги, онлайн-курси та спеціалізовані освітні модулі для різних категорій працівників. Такий підхід дозволить забезпечити швидку адаптацію персоналу до нових технологій та підвищити ефективність використання автоматизованих систем у логістичних процесах.

Ще одним стратегічним напрямом удосконалення управління кадровим потенціалом є розвиток системи кадрового резерву. Для великих компаній із розгалуженою організаційною структурою формування кадрового резерву є важливим інструментом забезпечення безперервності управління. У випадку ТОВ «Нова Пошта» створення кадрового резерву дозволить своєчасно забезпечувати заміщення управлінських посад, формувати майбутніх керівників відділень і регіональних

підрозділів, а також підтримувати стабільність управлінської системи в умовах швидкого розширення компанії. Кадровий резерв може формуватися на основі результатів оцінювання ефективності роботи працівників, їхнього професійного потенціалу та управлінських здібностей.

Особливої уваги в сучасних умовах потребує формування ефективної системи адаптації нових працівників. Для компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта», де щороку працевлаштовується значна кількість нових співробітників, важливо забезпечити швидке включення нових працівників у робочі процеси. Система адаптації може включати наставництво, навчальні програми для новачків, інтерактивні інструкції та цифрові навчальні платформи. Впровадження такої системи дозволить скоротити період адаптації персоналу, підвищити рівень професійної підготовки працівників і зменшити ризик плинності кадрів на початкових етапах роботи.

Подальше вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Нова Пошта» повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує стратегічне планування персоналу, розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності організаційної структури та використання сучасних HR-інструментів. Для підприємства з розгалуженою логістичною мережею та значною кількістю працівників особливо важливим є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями розвитку компанії та кадровою політикою.

В умовах зростання обсягів логістичних операцій і впровадження автоматизованих технологій управління персоналом повинно орієнтуватися не лише на забезпечення необхідної чисельності працівників, а й на формування їхніх професійних компетенцій, здатності працювати з цифровими системами та адаптуватися до змін організаційного середовища. Саме тому стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства має передбачати поєднання організаційних, економічних та інноваційних інструментів управління персоналом.

Для систематизації напрямів розвитку кадрового потенціалу доцільно сформулювати стратегічну модель управління персоналом підприємства (табл. 3.1).

Стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Стратегічне планування персоналу	прогнозування потреби у працівниках, аналіз ринку праці, формування кадрового резерву	забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами
Розвиток професійних компетенцій	навчальні програми, корпоративні тренінги, онлайн-курси	підвищення кваліфікації персоналу
Цифровізація HR-процесів	використання HR-інформаційних систем, автоматизація обліку персоналу	підвищення ефективності управління персоналом
Оптимізація організаційної структури	удосконалення системи підпорядкування, розподіл функцій між підрозділами	підвищення оперативності управлінських рішень
Розвиток корпоративної культури	командні заходи, комунікаційні платформи, внутрішні інформаційні системи	підвищення лояльності персоналу

Джерело: сформовано автором

Як свідчать дані, наведені у таблиці, формування ефективної системи стратегічного управління кадровим потенціалом потребує реалізації цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток та раціональне використання людських ресурсів підприємства. Кожен із визначених напрямів має безпосередній вплив на підвищення результативності діяльності організації, а також сприяє зміцненню її позицій у конкурентному середовищі.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів. Для підприємств логістичної галузі, зокрема для ТОВ «Нова пошта», особливе значення має рівень продуктивності праці співробітників, оскільки швидкість обробки відправлень, якість виконання операцій та організація логістичних процесів безпосередньо впливають на загальну ефективність функціонування компанії.

З метою підвищення результативності управління персоналом доцільно застосовувати сучасні інструменти оцінювання діяльності працівників. Одним із таких інструментів є система ключових показників ефективності (KPI), яка дає змогу

здійснювати об'єктивну оцінку результатів роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів підприємства.

Для вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві може бути впроваджена комплексна система оцінювання результатів діяльності співробітників, що базується на використанні різних показників ефективності, які наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні КРІ управління кадровим потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Формула розрахунку	Значення для управління
Продуктивність праці	обсяг виконаних операцій / чисельність персоналу	оцінка ефективності використання трудових ресурсів
Плинність кадрів	кількість звільнених працівників / середньооблікова чисельність персоналу	оцінка стабільності кадрового складу
Рівень залученості персоналу	кількість працівників, що беруть участь у корпоративних програмах / загальна чисельність персоналу	оцінка мотивації працівників
Середній рівень кваліфікації	кількість працівників, що пройшли навчання / загальна чисельність персоналу	оцінка розвитку професійних компетенцій
Ефективність навчання	підвищення продуктивності після навчання / витрати на навчання	оцінка результативності HR-інвестицій

Джерело: сформовано автором

Запровадження системи КРІ дозволяє не лише оцінювати ефективність роботи персоналу, але й своєчасно виявляти проблеми в системі управління кадрами. Наприклад, високий рівень плинності кадрів може свідчити про недостатній рівень мотивації працівників або недосконалість системи організації праці. У свою чергу, низький рівень залученості персоналу може вказувати на необхідність вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Крім того, важливим напрямом стратегічного розвитку кадрового потенціалу є підвищення ефективності комунікацій між працівниками та керівництвом підприємства. Для великих компаній із розгалуженою організаційною структурою ефективна система внутрішніх комунікацій дозволяє забезпечити координацію

діяльності різних підрозділів, підвищити рівень поінформованості працівників та сприяти формуванню єдиної корпоративної культури.

У цьому контексті доцільним є використання сучасних цифрових платформ внутрішніх комунікацій, що дозволяють оперативно передавати інформацію між підрозділами компанії, організувати онлайн-навчання працівників і забезпечувати доступ до корпоративних ресурсів. Такі інструменти сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і створюють умови для більш ефективної взаємодії між працівниками.

Ефективна реалізація стратегічних підходів до управління кадровим потенціалом потребує формування чіткої системи управлінських інструментів, які забезпечують практичне впровадження кадрової політики підприємства. Для логістичної компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта» така система повинна поєднувати організаційні, економічні та інформаційні механізми управління персоналом. Їх узгоджене застосування дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати кадрову структуру підприємства та забезпечити довгостроковий розвиток кадрового потенціалу.

Одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства є оптимізація структури управління персоналом. З огляду на розгалужену мережу відділень, сортувальних центрів і логістичних вузлів, компанія потребує чітко організованої системи координації роботи персоналу. Удосконалення організаційної структури повинно передбачати підвищення рівня автономності регіональних підрозділів, делегування частини управлінських функцій на місцевий рівень та впровадження сучасних цифрових інструментів контролю діяльності підрозділів.

Одним із дієвих засобів підвищення результативності управління людськими ресурсами є розроблення та впровадження комплексної програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Реалізація такої програми передбачає системний підхід до вдосконалення професійного рівня працівників, формування внутрішнього кадрового резерву, підвищення мотивації персоналу та зміцнення корпоративних цінностей

організації. Важливим елементом програми є створення умов для постійного професійного зростання співробітників і розвитку їхніх компетенцій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Основні напрями реалізації програми розвитку кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Нова пошта» узагальнено та представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації персоналу	проведення професійних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, онлайн-навчання	зростання професійної компетентності працівників
Формування кадрового резерву	створення бази перспективних працівників, програми розвитку управлінських компетенцій	підготовка майбутніх керівників
Оптимізація організаційної структури	делегування повноважень, підвищення автономності регіональних підрозділів	підвищення ефективності управління
Розвиток корпоративної культури	корпоративні заходи, внутрішні комунікаційні платформи	підвищення рівня лояльності персоналу
Підвищення ефективності комунікацій	впровадження цифрових платформ внутрішньої взаємодії	покращення інформаційного обміну

Джерело: сформовано автором

Реалізація зазначеної програми розвитку кадрового потенціалу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечить формування стабільного кадрового складу. Важливим елементом такої програми є розвиток системи навчання персоналу, оскільки саме професійна підготовка працівників забезпечує здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Для підприємства логістичної галузі особливого значення набуває розвиток професійних навичок працівників, пов'язаних із використанням цифрових технологій. Автоматизація сортувальних процесів, використання систем управління логістичними потоками та впровадження цифрових платформ обслуговування клієнтів потребують відповідного рівня підготовки персоналу. Саме тому доцільно впровадити

багаторівневу систему професійного навчання, яка передбачатиме різні формати підвищення кваліфікації працівників.

Основні елементи системи навчання персоналу можуть бути представлені у вигляді окремої структури (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система професійного навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Форма навчання	Характеристика	Категорія працівників
Внутрішні тренінги	навчання на базі підприємства з участю внутрішніх тренерів	операційний персонал
Онлайн-курси	дистанційні програми навчання на цифрових платформах	усі категорії працівників
Професійні семінари	спеціалізовані програми підвищення кваліфікації	менеджери та керівники
Наставництво	передача досвіду від досвідчених працівників новим співробітникам	нові працівники
Програми розвитку керівників	підготовка управлінських кадрів	кадровий резерв

Джерело: сформовано автором

Впровадження системного професійного навчання на підприємстві сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки працівників, удосконаленню якості виконання логістичних процесів та більш ефективному використанню сучасних технологічних рішень у діяльності компанії. Крім цього, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу позитивно впливатиме на формування репутації підприємства як привабливого роботодавця, а також сприятиме зростанню рівня залученості співробітників до діяльності організації.

3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу

Ефективна система стимулювання працівників є одним із важливих чинників, що забезпечують стабільність функціонування підприємства, особливо в умовах посилення конкурентної боротьби та динамічного розвитку логістичної сфери. Для

компанії масштабу ТОВ «Нова пошта», яка характеризується значною чисельністю персоналу, широкою мережею відділень і складною організацією логістичних процесів, питання мотивації співробітників має стратегічне значення. Саме рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій з обробки та доставки відправлень, а також на загальну ефективність роботи підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «Нова Пошта» активно розвивається, розширює мережу відділень, збільшує обсяги перевезень та впроваджує нові технології. Водночас зростання масштабів діяльності підприємства супроводжується підвищенням вимог до ефективності управління персоналом і системи стимулювання працівників. У таких умовах важливим завданням управління є формування комплексної системи мотивації, яка забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна відповідати сучасним умовам функціонування логістичних компаній, враховувати специфіку діяльності працівників різних підрозділів та забезпечувати стимулювання їх до досягнення високих результатів роботи. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують комплексні мотиваційні системи, які поєднують фінансові стимули, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання та створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» необхідно врахувати основні проблеми, які можуть виникати у процесі управління персоналом великої логістичної компанії. До таких проблем можна віднести нерівномірність навантаження працівників, значний рівень інтенсивності праці, необхідність швидкої адаптації до нових технологій та ризик зниження рівня залученості персоналу у разі недостатнього стимулювання. У зв'язку з цим важливим є впровадження сучасних інструментів мотивації, які сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників роботою та забезпечать зростання ефективності їх діяльності.

Основні проблеми системи мотивації персоналу, характерні для великих логістичних підприємств, можуть бути систематизовані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Основні проблеми системи мотивації персоналу на підприємствах
логістичної галузі**

Проблема	Характеристика	Наслідки для підприємства
Нерівномірне навантаження працівників	сезонні коливання обсягів логістичних операцій	зниження продуктивності праці
Недостатній рівень нематеріальної мотивації	обмежені можливості кар'єрного розвитку та визнання досягнень	зниження рівня залученості персоналу
Високий рівень інтенсивності праці	необхідність швидкого виконання логістичних операцій	підвищення ризику професійного вигорання
Недостатній розвиток системи навчання	потреба у постійному підвищенні кваліфікації працівників	зниження ефективності використання нових технологій
Недосконалість системи оцінювання результатів праці	відсутність чітких критеріїв оцінювання	зниження мотивації працівників

Джерело: сформовано автором

Представлені в таблиці дані свідчать про те, що результативність мотиваційної системи значною мірою визначається здатністю підприємства поєднувати різні форми стимулювання працівників. Важливим є не лише забезпечення належного рівня матеріального заохочення, а й використання нематеріальних інструментів мотивації. Для підприємств логістичної сфери, де працівники виконують значний обсяг операційних завдань, особливого значення набуває формування прозорої та справедливої системи оплати праці, а також створення умов для професійного розвитку персоналу.

Одним із перспективних напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства є застосування диференційованого підходу до стимулювання працівників. Такий підхід передбачає врахування специфіки роботи різних груп персоналу та їх функціональних обов'язків. Зокрема, для співробітників, зайнятих у виконанні операційних логістичних процесів, ефективним інструментом може бути система преміювання, що враховує швидкість і якість виконання робочих операцій.

Водночас для управлінського персоналу більш вагомими стимулами виступають можливості професійного та кар'єрного зростання, а також участь у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Не менш важливою складовою сучасної системи стимулювання працівників є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для підприємств із великою чисельністю персоналу розвиток корпоративної культури відіграє важливу роль у зміцненні командної взаємодії, підвищенні рівня довіри між працівниками та формуванні відчуття причетності до спільних цілей організації. Це сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства та створює позитивний імідж роботодавця на ринку праці. У свою чергу, такі фактори дозволяють зменшити рівень плинності кадрів та забезпечити стабільність кадрового складу.

Отже, подальший розвиток системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» має ґрунтуватися на комплексному використанні різних інструментів стимулювання. До таких інструментів належать поєднання матеріальних і нематеріальних форм заохочення, удосконалення системи оцінювання результатів праці, створення можливостей для професійного розвитку співробітників та підтримка сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації працівників та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

З метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу доцільно впровадити інтегровану модель мотивації персоналу, яка поєднуватиме різні форми стимулювання. Такий підхід дозволить враховувати індивідуальні потреби працівників і водночас сприятиме їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Сучасні логістичні підприємства використовують багаторівневі системи мотивації, які передбачають диференційований підхід до стимулювання працівників залежно від їх функціональних обов'язків, результатів роботи та рівня відповідальності. Для ТОВ «Нова Пошта» доцільним є впровадження системи

мотивації, що включає фінансові стимули, професійний розвиток, соціальні гарантії та інструменти підвищення залученості персоналу.

Запропонована модель мотивації персоналу підприємства базується на таких основних складових:

- матеріальне стимулювання працівників;
- нематеріальна мотивація;
- система професійного розвитку персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- цифрові HR-інструменти управління персоналом.

Комплексне використання зазначених елементів дозволяє сформувати ефективну систему стимулювання працівників та забезпечити підвищення результативності діяльності підприємства.

Для більш чіткого розуміння структури системи мотивації персоналу доцільно систематизувати основні інструменти стимулювання у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні елементи удосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ «Нова
Пошта»**

Елемент мотивації	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	премії за результати роботи, бонуси за виконання KPI, додаткові виплати	підвищення продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	визнання досягнень працівників, корпоративні заходи, подяки	зростання лояльності персоналу
Професійний розвиток	навчальні програми, тренінги, підвищення кваліфікації	розвиток компетенцій працівників
Кар'єрне зростання	формування кадрового резерву, внутрішні конкурси на посади	підвищення мотивації до професійного розвитку
Соціальні гарантії	медичне страхування, соціальні програми	підвищення задоволеності працівників роботою

Джерело: сформовано автором

Одним із важливих елементів системи мотивації персоналу є матеріальне стимулювання. На підприємствах логістичної галузі значна частина працівників виконує операційні функції, пов'язані з обробкою та транспортуванням відправлень. У

таких умовах ефективною є система преміювання, яка враховує індивідуальні результати роботи працівників. Наприклад, преміювання може залежати від швидкості обробки відправлень, точності виконання операцій або рівня задоволеності клієнтів.

Водночас важливим елементом мотивації є нематеріальні стимули. До таких стимулів належать визнання професійних досягнень працівників, можливість участі у корпоративних заходах, створення комфортного робочого середовища та підтримка позитивного психологічного клімату в колективі. Досвід провідних компаній свідчить, що використання нематеріальних стимулів сприяє формуванню лояльності працівників та підвищує їх залученість до діяльності підприємства.

Особливу роль у системі мотивації відіграє професійний розвиток персоналу. Для логістичних підприємств, які активно впроваджують нові технології, важливим є забезпечення постійного навчання працівників. У цьому контексті доцільно впроваджувати корпоративні навчальні програми, які спрямовані на розвиток професійних компетенцій персоналу та підвищення ефективності виконання виробничих завдань.

Крім того, значний мотиваційний ефект має формування системи кар'єрного зростання. Працівники повинні мати можливість професійного розвитку та просування по службі в межах підприємства. Для цього доцільно формувати кадровий резерв та проводити внутрішні конкурси на заміщення вакантних посад.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно використовувати сучасні цифрові HR-інструменти, які дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів діяльності працівників, аналізувати рівень їх продуктивності та визначати найбільш ефективні інструменти стимулювання. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості системи мотивації та дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є вдосконалення існуючої системи мотивації працівників на основі ключових показників ефективності діяльності (KPI).

Використання КРІ є поширеною практикою у діяльності сучасних логістичних компаній, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи працівників, забезпечувати прозорість системи стимулювання та підвищувати зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності.

У діяльності підприємства вже застосовується система оцінювання результатів роботи працівників за допомогою ключових показників ефективності, що охоплюють основні напрями операційної діяльності логістичної компанії. Зокрема, показники ефективності використовуються для оцінювання продуктивності працівників відділень, сортувальних центрів, кур'єрських служб та інших структурних підрозділів підприємства. Водночас зростання масштабів діяльності компанії та впровадження нових технологічних рішень потребує подальшого вдосконалення системи КРІ з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Удосконалення системи КРІ передбачає розширення переліку показників ефективності та посилення їх зв'язку із системою матеріального стимулювання працівників. Зокрема, поряд із показниками продуктивності праці доцільно більшою мірою враховувати показники якості обслуговування клієнтів, точності виконання логістичних операцій та ефективності використання робочого часу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності персоналу та забезпечити більш об'єктивний розподіл преміальних виплат.

Основні показники ефективності роботи персоналу підприємства можуть бути систематизовані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Основні КРІ для оцінювання результатів діяльності персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Характеристика показника	Одиниця виміру	Частка у системі оцінювання
Продуктивність праці	кількість оброблених відправлень за зміну	од.	30 %
Швидкість обробки відправлень	середній час виконання операцій	хвилини	25 %

Точність виконання операцій	частка відправлень, оброблених без помилок	%	20 %
Рівень задоволеності клієнтів	оцінка якості обслуговування клієнтів	бал	15 %
Дотримання стандартів роботи	відповідність виконання операцій встановленим стандартам	%	10 %

Джерело: сформовано автором

Використання зазначених показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів діяльності працівників підприємства та формувати ефективну систему матеріального стимулювання. Зокрема, результати виконання КРІ можуть бути безпосередньо пов'язані із системою преміювання персоналу, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів роботи.

Для більш наочного представлення механізму застосування КРІ доцільно розглянути приклад розрахунку преміальних виплат працівника підприємства.

Таблиця 3.8

Приклад розрахунку премії працівника на основі системи КРІ

Показник	Планове значення	Фактичне значення	Виконання, %	Вплив на премію
Продуктивність праці	160 відправлень	175 відправлень	109 %	32 %
Швидкість обробки	5 хв	4,6 хв	108 %	27 %
Точність операцій	98 %	99 %	101 %	20 %
Задоволеність клієнтів	4,5	4,7	104 %	16 %
Дотримання стандартів	95 %	96 %	101 %	11 %

Загальний рівень виконання КРІ – 105 %

Рекомендований розмір премії – 15–20 % від посадового окладу

Джерело: сформовано автором

Удосконалення системи КРІ також передбачає використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом, які дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу інформації щодо результатів діяльності працівників. Використання HR-

аналітики сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання ефективності роботи персоналу та дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

3.3. Запровадження інноваційних методів управління кадрами (HR-аналіз, цифрові технології, онлайн-навчання)

Реалізація запропонованих у попередніх підрозділах заходів щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства потребує відповідного організаційно-економічного обґрунтування. Для підприємства Нова Пошта, яке функціонує у сфері логістичних послуг і має значну кількість працівників, підвищення ефективності управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційної системи, розвиток професійних навичок працівників та застосування сучасних HR-інструментів управління, сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Економічний результат впровадження таких рішень проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні рівня плинності кадрів, підвищенні якості обслуговування клієнтів, а також більш раціональному використанні ресурсів, що спрямовуються на управління персоналом.

Важливим індикатором результативності управління кадровим потенціалом виступає показник продуктивності праці. У підприємствах логістичної галузі цей показник відображає обсяг виконаних операцій або кількість оброблених відправлень, що припадають на одного працівника. Підвищення рівня зацікавленості персоналу в результатах роботи, застосування сучасних методів оцінювання діяльності співробітників та розвиток їх професійних компетенцій позитивно впливають на зростання продуктивності праці й загальну ефективність діяльності підприємства.

З метою оцінювання очікуваного ефекту від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом доцільно провести порівняльну

характеристику основних показників діяльності підприємства. Узагальнені прогнозні значення ключових показників діяльності підприємства представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз зміни основних показників діяльності підприємства після впровадження заходів з удосконалення управління персоналом

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Середня продуктивність праці (відправлень на працівника за зміну)	160	175	+9 %
Рівень задоволеності клієнтів	4,4	4,7	+7 %
Плинність кадрів	18 %	14 %	-4 %
Рівень виконання КРІ	92 %	105 %	+13 %

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, впровадження запропонованих заходів сприятиме покращенню основних показників діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання продуктивності праці працівників приблизно на 9 %, що пояснюється підвищенням рівня їх мотивації та більш ефективним використанням трудових ресурсів. Одночасно очікується підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є важливим показником ефективності діяльності підприємства логістичної галузі.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованих заходів доцільно розрахувати прогнозований економічний ефект від підвищення продуктивності праці. У логістичних підприємствах збільшення продуктивності праці безпосередньо впливає на обсяг оброблених відправлень та рівень доходів підприємства.

Таблиця 3.10

Прогноз економічного ефекту від підвищення продуктивності праці

Показник	Значення

Кількість працівників операційних підрозділів	1000 осіб
Середня кількість відправлень на працівника за зміну (до впровадження)	160

Продовження табл. 3.10

Середня кількість відправлень на працівника після впровадження	175
Додатково оброблені відправлення за зміну	15 000
Середній дохід з одного відправлення	60 грн
Додатковий дохід підприємства за зміну	900 000 грн

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про значний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Підвищення продуктивності праці працівників навіть на незначний відсоток може забезпечити суттєве зростання доходів підприємства, що пояснюється великим масштабом операційної діяльності логістичної компанії.

Таким чином, організаційно-економічне обґрунтування показує, що впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства є економічно доцільним. Підвищення рівня мотивації персоналу, розвиток професійних компетенцій працівників та використання сучасних інструментів управління персоналом сприятимуть зростанню продуктивності праці, покращенню якості логістичних послуг та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом є визначення обсягу витрат, необхідних для їх реалізації, а також розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських рішень. Для підприємства Нова Пошта удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток професійних компетенцій працівників та

впровадження сучасних інструментів HR-аналітики потребує певних організаційних і фінансових ресурсів. Водночас очікуваний економічний ефект від реалізації таких заходів перевищує витрати на їх впровадження, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих змін.

Основними напрямками витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів, є витрати на організацію програм професійного навчання персоналу, удосконалення системи мотивації працівників, впровадження цифрових HR-інструментів та проведення корпоративних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури підприємства.

Для більш детального аналізу витрат на реалізацію запропонованих заходів доцільно систематизувати їх у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на реалізацію заходів з удосконалення управління кадровим потенціалом

Напрямок витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Навчання персоналу	проведення тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації працівників	450
Удосконалення системи мотивації	впровадження додаткових преміальних програм	600
Впровадження HR-аналітики	придбання та налаштування програмного забезпечення	300
Розвиток корпоративної культури	проведення корпоративних заходів та програм командоутворення	150
Загальні витрати		1500

Джерело: розраховано автором

Аналіз інформації, поданої у таблиці, свідчить про те, що для впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом підприємству необхідно спрямувати фінансові ресурси у розмірі близько 1,5 млн грн. Найбільша частка витрат пов'язана із вдосконаленням мотиваційного механізму для працівників, оскільки реалізація таких заходів передбачає використання додаткових стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи та покращенні показників діяльності підприємства.

Разом із тим запровадження зазначених управлінських рішень створює передумови для отримання додаткових економічних результатів. Підвищення продуктивності праці працівників, удосконалення організації логістичних процесів і покращення якості надання послуг сприятимуть зростанню обсягів обробки відправлень та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У результаті цього підприємство матиме можливість збільшити обсяги доходів від основної діяльності.

Виходячи з проведених розрахунків, можна визначити очікуваний економічний результат від реалізації запропонованих заходів, що дозволяє оцінити доцільність їх впровадження та їхній вплив на подальший розвиток підприємства.

Таблиця 3.12

Прогноз економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Показник	Значення
Додатковий дохід підприємства за рік	25 000 тис. грн
Витрати на реалізацію заходів	1 500 тис. грн
Чистий економічний ефект	23 500 тис. грн
Рівень економічної ефективності	15,7

Джерело: розраховано автором

Рівень економічної ефективності визначається за формулою:

$$E = \frac{E_f}{B}$$

Де

E – коефіцієнт економічної ефективності;

E_f – економічний ефект від реалізації заходів;

B – витрати на їх впровадження.

Підставивши отримані значення у формулу, отримаємо:

$$E = \frac{23500}{1500} = 15,7$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень економічної ефективності реалізації запропонованих заходів, оскільки економічний ефект значно перевищує витрати на їх впровадження.

Крім того, важливим показником економічної доцільності є термін окупності витрат. Його можна визначити за формулою:

$$T = \frac{B}{Eф}$$

Де

T – термін окупності витрат;

B – витрати на реалізацію заходів;

Eф – економічний ефект.

У результаті розрахунку отримуємо:

$$T = \frac{1500}{23500} = 0,06$$

Таким чином, термін окупності витрат становить приблизно 0,06 року, що відповідає близько трьом тижням роботи підприємства.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Удосконалення мотиваційної політики, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та застосування сучасних підходів до управління людськими ресурсами сприятимуть більш раціональному використанню трудових ресурсів. У результаті очікується зростання продуктивності праці, покращення якості надання логістичних послуг та підвищення фінансових результатів діяльності компанії.

Отже, реалізація запропонованих управлінських рішень матиме позитивний вплив на загальну ефективність функціонування підприємства. Запровадження зазначених заходів створить сприятливі умови для зміцнення конкурентних позицій

компанії на ринку логістичних послуг і забезпечить передумови для її подальшого стабільного розвитку.

Висновки до третього розділу

Результати дослідження засвідчили, що підвищення результативності управління кадровим потенціалом потребує застосування стратегічного підходу до управління персоналом. Такий підхід передбачає узгодження кадрової політики із довгостроковими напрямками розвитку підприємства та його стратегічними цілями. У роботі запропоновано модель стратегічного управління кадровим потенціалом, що охоплює декілька ключових напрямів: планування потреб у трудових ресурсах, розвиток професійних компетенцій працівників, використання цифрових технологій у HR-процесах, удосконалення організаційної структури управління та формування ефективної корпоративної культури. Реалізація зазначених напрямів сприятиме більш раціональному використанню людських ресурсів та посиленню конкурентних позицій підприємства.

Одним із важливих напрямів розвитку системи управління персоналом визначено вдосконалення системи професійного навчання працівників. Запропонована модель передбачає створення багаторівневої системи розвитку персоналу, що включає проведення внутрішніх тренінгів, використання дистанційних освітніх платформ, організацію професійних семінарів, наставництво та спеціалізовані програми розвитку управлінських кадрів. Реалізація таких заходів дозволить підвищити рівень професійної підготовки співробітників, сприятиме швидшій адаптації персоналу до впровадження сучасних технологій та забезпечить формування внутрішнього кадрового резерву.

Важливим інструментом удосконалення системи мотивації працівників запропоновано використання системи оцінювання результативності діяльності на основі ключових показників ефективності (KPI). Запропонована система включає

оцінювання продуктивності праці, швидкості обробки логістичних операцій, точності виконання робочих завдань, рівня задоволеності клієнтів та дотримання встановлених стандартів роботи. Використання таких показників дозволить підвищити об'єктивність оцінювання результатів діяльності працівників та забезпечити прозорість системи матеріального стимулювання.

Проведене економічне обґрунтування показало, що реалізація запропонованих заходів потребує інвестицій у розмірі близько 1,5 млн грн. Основна частина витрат спрямовується на розвиток системи мотивації персоналу, професійне навчання працівників, впровадження інструментів HR-аналітики та розвиток корпоративної культури підприємства. Водночас очікувані результати від впровадження зазначених заходів передбачають суттєве зростання доходів підприємства та формування значного економічного ефекту.

Розрахунки економічної ефективності свідчать про високу результативність запропонованих управлінських рішень. Показники ефективності демонструють, що вкладені кошти можуть окупитися у короткий період часу, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження охоплює теоретичні та практичні аспекти формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства, а також визначає напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі компанії «Нова пошта». У процесі аналізу встановлено, що кадровий потенціал відіграє важливу роль у забезпеченні результативності діяльності підприємства. Саме персонал формує основу функціонування організації, сприяє реалізації її стратегічних завдань та забезпечує формування конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства та системи мотивації персоналу. Встановлено, що кадровий потенціал доцільно розглядати як сукупність професійних, інтелектуальних, організаційних і соціально-психологічних можливостей працівників, які забезпечують досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. При цьому важливою умовою ефективного реалізації кадрового потенціалу є створення сприятливого організаційного середовища, що передбачає раціональну організацію праці, ефективну систему стимулювання, можливості професійного розвитку та формування позитивної корпоративної культури. Теоретичний аналіз показав, що сучасні підходи до управління персоналом ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку компетенцій працівників, використанні цифрових технологій управління персоналом та впровадженні інноваційних HR-інструментів.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності підприємства та досліджено особливості управління кадровим потенціалом у Нова Пошта. Встановлено, що компанія демонструє стійку динаміку розвитку, активно розширює мережу відділень, збільшує обсяги перевезень та впроваджує нові технологічні рішення, що сприяє зміцненню її позицій на ринку логістичних послуг.

У ході дослідження визначено, що зростання масштабів діяльності підприємства супроводжується підвищенням вимог до ефективності управління

персоналом, організації трудових процесів і системи стимулювання працівників. Саме тому важливого значення набуває формування комплексної системи мотивації, яка враховує специфіку діяльності працівників різних підрозділів та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства показав, що компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу, застосовує різноманітні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання працівників, а також впроваджує сучасні методи управління людськими ресурсами. Зокрема, у системі мотивації використовуються фінансові винагороди, преміювання за досягнення встановлених результатів, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та участі у корпоративних програмах. У 2024 році близько 20 % працівників отримали премії за перевищення планових показників, а середній розмір премії становив до 15 % посадового окладу, що свідчить про застосування результативних інструментів стимулювання праці.

Разом з тим проведений аналіз дозволив виявити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, посилення ролі нематеріальної мотивації, розширення можливостей професійного розвитку працівників та активніше використання сучасних цифрових HR-технологій.

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління кадровим потенціалом та мотивації персоналу підприємства. Запропоновано стратегічні підходи до підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що передбачають формування довгострокової кадрової політики, розвиток системи професійного навчання працівників, удосконалення механізмів оцінювання результатів діяльності персоналу та розширення можливостей кар'єрного зростання. Особливу увагу приділено удосконаленню системи мотивації персоналу шляхом поєднання фінансових стимулів із нематеріальними інструментами заохочення, такими як визнання професійних досягнень працівників, участь у корпоративних програмах розвитку, формування

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня залученості персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Крім того, обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних методів управління кадрами, зокрема використання HR-аналітики, цифрових технологій управління персоналом та сучасних платформ дистанційного навчання. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом, забезпечити більш точне планування потреб у трудових ресурсах, оптимізувати процеси підбору та адаптації працівників, а також створити умови для безперервного професійного розвитку персоналу. Впровадження цифрових технологій управління кадрами сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, зростанню ефективності використання трудових ресурсів і формуванню сучасної системи управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
2. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29–35.
3. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188–200.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
5. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.
9. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
10. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114–117.

11. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
12. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Збірник наукових праць № 1-2 (278-279), 2021. С. 53-58.
13. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
14. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. А. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
15. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56–60.
16. Дудко С.В., Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148–155.
17. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52.
18. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477.
19. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 139–141.

20. Кичко І.І., Зеленьк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.
21. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 2. С. 180–184.
22. Клочко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Економічні науки. 2017. № 1. С. 141–147.
23. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57.
24. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
25. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
27. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
28. ТОВ "НОВА ПОШТА". Clarity Project: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718> (дата звернення: 11.10.2025).
29. ТОВ НОВА ПОШТА. Vkursi: веб-сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-nova-poshta-31316718> (дата звернення: 11.10.2025).

30. ТОВ НОВА ПОШТА. Оpendатабот: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 11.10.2025).
31. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26-31.
32. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.
33. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
34. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. URL.: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
35. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету*. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115
36. Леценко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С.54-59.
37. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102
38. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
39. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
40. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22–28.

41. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
42. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352
43. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.
44. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
45. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
46. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.
47. Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Князєв С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення : монографія. Київ, 2019. 464 с.
48. Вишневський В.П. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ, 2018. 156 с.
49. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

50. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України. Чернігів, 2018. С. 122–134.
51. Ткаченко В.Ю., Степанюк Т.П. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Монографія. Київ, 2015. 378 с.
52. Федорова Ю.В., Бабенко К. Є., Малихіна Я.А., Ярмош О.В., Малихіна В.М. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки : *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»* (30 вересня 2019 р.): у 2 т. Львів, 2019. Т. 2. С. 501–504
53. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.
54. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.