

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

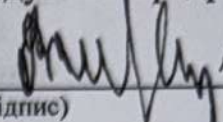
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Середа Христини Олександрівни  
академічної групи 073-21-2  
спеціальності 073 Менеджмент  
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування  
кадрової політики підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	90	
Рецензент	Касьяненко Л.В.	90	90	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	90	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

  
Швець В.Я.  
(підпис)

« 05 » травня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Середи Х.О. академічної групи 073-21-2

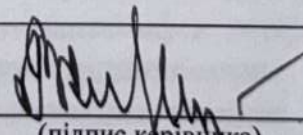
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування  
кадрової політики підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Комплексний аналіз та фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Удосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» шляхом впровадження інноваційного проекту	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано


  
(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі « 05 » травня 2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 р.

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Середи Х.О.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21-2  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Середі Христини Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування кадрової політики підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КОНКУРЕНЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РОБОЧЕ МІСЦЕ, ІННОВАЦІЯ

Структура роботи: 81 сторінка комп'ютерного тексту; 14 рисунків; 32 таблиці; 34 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування кадрової політики підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень у сфері формування кадрової політики підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто сутність та функції кадрової політики у системі управління підприємством; охарактеризовано особливості вирішення проблем формування кадрової політики у повоєнний період; досліджено роль мотивації персоналу; надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»; проаналізовано внутрішнє і зовнішнє конкурентне середовище підприємства; розглянуто показники фінансово-господарського стану ТОВ «Нова Пошта»; сформовано інноваційний проєкт «NovaFood» для удосконалення кадрової політики підприємства; проведено економічну оцінку доцільності реалізації «NovaFood»; розглянуто вплив інвестиційно-інноваційного проєкту на кадрову політику ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження – графічний (у формі рисунків і діаграм), табличний, порівняльний, методи систематизації та угруповання. Для стратегічного аналізу застосовано: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матрицю БКГ, метод ефективності та експертні підходи до оцінки конкурентного середовища.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на логістичних підприємствах, які спеціалізуються на доставці вантажів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень при формуванні ефективної кадрової політики логістичного підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 29%, розміру власних коштів 2500 млн грн. і наявних чистих грошових потоків, складає 1098,8 млн грн., що свідчить про ефективність проєкту. Дисконтований термін окупності складає 3 роки та 8 місяців від початку інноваційно-інвестиційного проєкту. Зокрема, продуктивність праці персоналу, яка у 2026 р. становила 2,08 млн грн, після запуску проєкту у 2027 р. зростає до 11,78 млн грн, а до 2031 року – до 20,04 млн грн, що свідчить про високу віддачу новостворених робочих місць і правильну організацію праці в межах проєкту.

Значимість роботи – застосування запропонованих рекомендацій на підприємстві з доставки вантажів задля покращення продуктивності праці шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту доставки їжі.

## ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-2  
Dnipro University of Technology  
Sereda Khrystyna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise personnel policy

KEYWORDS: EFFICIENCY, HUMAN RESOURCE POLICY, COMPETITION, MOTIVATION, WORKFORCE PRODUCTIVITY, WORKPLACE, INNOVATION

Structure: 81 printed pages; 14 figures; 32 tables; 34 references.

Object of development – the process of substantiating management decisions in the field of personnel policy of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical substantiation, development of practical recommendations and adoption of management decisions in the field of personnel policy of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the essence and functions of personnel policy in the enterprise management system are considered; the features of solving problems of personnel policy formation in the post-war period are characterized; the role of personnel motivation is investigated; a general characteristic of the activities of LLC "Nova Poshta" is provided; the internal and external competitive environment of the enterprise is analyzed; indicators of the financial and economic condition of LLC "Nova Poshta" are considered; an innovative project "NovaFood" is formed to improve the personnel policy of the enterprise; an economic assessment of the feasibility of implementing "NovaFood" is carried out; the impact of the investment and innovation project on the personnel policy of LLC "Nova Poshta" is considered.

Research methods – graphic (in the form of drawings and diagrams), tabular, comparative, methods of systematization and grouping. For strategic analysis, the following methods were used: PEST analysis, SWOT analysis, M. Porter's five competitive forces model, BCG matrix, efficiency method and expert approaches to assessing the competitive environment.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in logistics enterprises specializing in cargo delivery.

Application – on justifying the effectiveness of decisions in the formation of an effective personnel policy of a logistics enterprise.

Financial viability of the proposed measures – the total amount of NPV, with an equity value of 29%, the amount of own funds is 2500 million UAH and available net cash flows, is 1098.8 million UAH, which indicates the effectiveness of the project. The discounted payback period is 3 years and 8 months from the start of the innovation investment project. In particular, the productivity of personnel, which in 2026 amounted to 2.08 million UAH per employee, after the launch of the project in 2027. increases to 11.78 million UAH, and by 2031 - to 20.04 million UAH, which indicates a high return on newly created jobs and proper organization of labor within the project.

The value of the research – application of the proposed recommendations application of the proposed recommendations at a cargo delivery enterprise to improve labor productivity by implementing an innovative investment project for food delivery.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства.....	7
1.1 Характеристика, сутність та значення кадрової політики у системі управління підприємством .....	7
1.2 Формування кадрової політики: функції, типи, впливові чинники .	16
1.3 Роль мотивації персоналу та особливості вирішення проблем формування кадрової політики України у повоєнний період .....	23
2 Комплексний аналіз та фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» .....	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	32
2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»	37
2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентного середовища підприємства .....	44
2.3. Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	50
3 Удосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» шляхом впровадження інноваційного проекту.....	58
3.1 Передумови впровадження та концепція нової логістичної послуги на основі аналізу ринку доставки їжі в Україні .....	58
3.2 Економічна оцінка доцільності реалізації проекту «NovaFood».....	61
3.3 Інтеграція інноваційного проекту «NovaFood» у кадрову політику ТОВ «Нова Пошта» .....	69
Висновки .....	74
Перелік джерел посилання.....	78

## ВСТУП

Актуальність теми формування ефективної кадрової політики набуває особливої значущості в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в логістичній галузі України. Сфера поштово-логістичних послуг переживає стрімкий розвиток, зумовлений цифровізацією, глобальною конкуренцією, змінами в очікуваннях клієнтів і активним впровадженням інновацій. У таких умовах персонал виступає не лише виконавцем операційних функцій, а й безпосереднім учасником реалізації стратегічних цілей компаній. Саме тому виникає потреба в удосконаленні управлінських рішень, що стосуються кадрової політики.

Після тривалих кризових подій, пов'язаних із війною, ринком праці, міграцією кваліфікованої робочої сили та зміною підходів до організації праці, зростає роль адаптивних механізмів у роботі з персоналом. Забезпечення стабільної зайнятості, професійної реалізації, мотивації працівників і підвищення продуктивності праці стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств галузі. До того ж сучасна кадрова політика повинна враховувати нові соціальні запити, впроваджувати цифрові інструменти управління персоналом і формувати гнучкі моделі розвитку людського капіталу. Вдосконалення кадрової політики є важливим кроком на шляху до забезпечення стійкого функціонування логістичних компаній, підвищення якості послуг, збереження професійного потенціалу та досягнення високої ефективності діяльності в умовах сучасного ринку.

Впровадження інноваційних проєктів є надзвичайно актуальним і стратегічно важливим напрямом у системі управління підприємствами, зокрема в контексті кадрової політики. Стрімкий розвиток логістичної галузі, посилення конкуренції, цифрова трансформація та зростаючі очікування клієнтів формують необхідність у впровадженні нових підходів до організації праці, підбору

персоналу та формування корпоративної культури. Саме інноваційні проєкти стають катализатором змін, які дають змогу не лише покращити сервіс, а й оновити внутрішні управлінські механізми, орієнтовані на ефективне використання людського капіталу.

Реалізація таких ініціатив як запуск нових сервісів, автоматизація процесів, цифровізація HR-функцій або розвиток нових напрямів діяльності (зокрема, у сфері доставки їжі) безпосередньо впливають на структуру, чисельність та компетенції персоналу. Це створює потребу у формуванні адаптивної, гнучкої кадрової політики, здатної підтримувати стратегічний розвиток підприємства. В умовах післявоєнної відбудови України впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом також сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню продуктивності праці та соціальній стабільності, що має важливе значення для відновлення економіки країни.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто сутність та функції кадрової політики у системі управління підприємством;
- охарактеризовано особливості вирішення проблем формування кадрової політики у повоєнний період;
- досліджено роль мотивації персоналу;
- надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізовано внутрішнє і зовнішнє конкурентне середовище ТОВ «Нова Пошта»;
- розглянуто показники фінансово-господарського стану ТОВ «Нова Пошта»;

- сформовано інноваційний проєкт «NovaFood» для удосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»;
- проведено економічну оцінку доцільності реалізації «NovaFood»;
- розглянуто вплив інвестиційно-інноваційного проєкту на кадрову політику ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрової політики підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

У кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: графічний (у формі рисунків і діаграм), табличний, порівняльний, методи систематизації та угруповання. Для стратегічного аналізу застосовано: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матрицю БКГ, метод ефективності та експертні підходи до оцінки конкурентного середовища.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано удосконалення кадрової політики, яке передбачає впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту доставки їжі «NovaFood» і згодом підвищення продуктивності праці на підприємстві. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 29%, розміру власних коштів 2500 млн грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 1098,8 млн грн., що свідчить про ефективність проєкту. Дисконтований термін окупності складає 5 років від початку інноваційно-інвестиційного проєкту. Зокрема, продуктивність праці персоналу, яка у 2026 р. становила 2,08 млн грн на одного працівника, після запуску проєкту у 2027 р. зростає до 11,78 млн грн, а до 2031 року – до 20,04 млн грн, що свідчить про високу віддачу новостворених робочих місць і правильну організацію праці в межах проєкту.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Характеристика, сутність та значення кадрової політики у системі управління підприємством

Становлення сучасної економіки супроводжується переосмисленням ролі людського капіталу в системі управління підприємством. В умовах швидкоплинних змін та високої конкуренції зростає усвідомлення того, що працівник – це не лише виконавець, а ключовий елемент стратегії розвитку. Його професійний досвід, рівень залученості, мотивація та готовність до змін безпосередньо впливають на здатність компанії зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Не можна не помітити: у практиці вітчизняних підприємств посилюється інтерес до сучасних моделей управління персоналом. Там, де кадрові процеси вибудовані грамотно, спостерігається не лише зростання інвестицій, а й спрямування зусиль на підтримку професійного розвитку, розвиток лояльності працівників і створення сприятливого психологічного клімату. Підприємства, які системно підходять до організації роботи з персоналом, отримують вагомі конкурентні переваги [34].

Важливу функцію в цій системі виконує кадрова політика – вона задає орієнтири для всієї кадрової роботи, забезпечуючи єдність підходів до добору, адаптації, розвитку й мотивації працівників. Це – своєрідна основа, на якій вибудовується внутрішня кадрова стратегія компанії. Хоча в науковому дискурсі відсутнє єдине, загальновизнане визначення терміну «кадрова політика», існує низка підходів, які об'єднують спільне бачення: кадрову політику слід розглядати як систему цінностей, норм і дій, які формують філософію управління людськими ресурсами. Залежно від контексту, вона може ототожнюватися зі стратегічним плануванням, системою кадрової роботи або конкретними механізмами взаємодії з працівниками [34].

Кадрова політика – це не статичний набір правил, а динамічний, адаптивний інструмент, який допомагає підприємству утримувати внутрішню стійкість, водночас залишаючись гнучким у зовнішньому середовищі. Її ефективність визначається не лише логікою організації роботи з персоналом, а й здатністю сприяти досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Як зазначає автор [6], на етапі розвитку управлінської науки кадрова політика впевнено посідає провідне місце серед ключових елементів системи управління персоналом. Вона виконує роль своєрідного каркасу, який визначає логіку формування кадрового потенціалу, впливає на характер управлінських рішень, а також сприяє формуванню внутрішнього середовища організації. Крім того, саме завдяки кадровій політиці підприємство здатне адаптуватися до зовнішніх змін, що дедалі частіше стають непередбачуваними.

Справедливо вважається, що кадрова політика має системоутворюючий характер. Вона не обмежується лише поточною роботою з персоналом, а охоплює й стратегічне бачення майбутнього, визначаючи траєкторії розвитку компанії в довгостроковій перспективі. У цьому полягає її особлива цінність для підприємства як соціально-економічної системи. Аналіз наукових джерел дозволяє констатувати відсутність єдиного, універсального визначення поняття «кадрова політика» – це закономірно, адже сама природа цього явища є багатовимірною та комплексною [6].

Різні автори, що згадані в джерелі [6], висувають різні інтерпретації: одні ототожнюють кадрову політику з довгостроковою стратегією управління персоналом, інші – бачать у ній певний процес або напрям діяльності, а ще дехто – практичний інструмент, що регулює відносини у сфері праці. Цікавим є також підхід, за якого кадрову політику сприймають як сукупність організаційних дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування трудового колективу. Враховуючи таке розмаїття тлумачень, доцільно здійснити порівняльний аналіз існуючих підходів – його результати наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення «кадрова політика»

Підхід	Автор	Основна ідея	Визначення
Стратегічний підхід	Я. Ф. Жовнірчик [8], М. Рудакевич [25]	Кадрова політика розглядається як довгострокова стратегія у сфері управління людськими ресурсами, що має забезпечити сталий розвиток організації або держави	«...цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів...», «... органічна складова стратегії організації, що визначає стратегію кадрової роботи...»
Діяльнісний підхід	С.О. Шатрава [32], О.А. Шаповал [30]	Політика трактується як послідовна діяльність, спрямована на реалізацію управлінських функцій у сфері кадрів	«...це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу...», «...збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації...»
Ототожнення з кадровою роботою	М.М. Прокоф'єв [23]	У межах цього підходу кадрова політика фактично зливається з поняттям кадрової роботи, розглядаючись як її складова або синонім	«Комплекс заходів і напрямів кадрової роботи з формування та розвитку кадрового складу»
Робота з персоналом	Н. Волкова та Ж. Красноштан [4], С.М. Серьогін [27]	Кадрова політика трактується як система принципів, які визначають основні орієнтири та логіку взаємодії організації з персоналом	«система поглядів керівництва щодо роботи з персоналом, а також сукупність конкретних завдань та заходів стосовно людських ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства...», «кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу»

Кінець таблиці 1.1			
1	2	3	4
Системний підхід	О.А. Шаповал і С.Л. Таранічев [31]	Кадрова політика подається як комплексна багаторівнева система, що охоплює офіційно визначені цілі, завдання, пріоритети та методи в управлінні персоналом	«система офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному апараті» державну кадрову політику визначають також й інші науковці»

Загалом кадрова політика постає як складне багатofункціональне явище: вона одночасно охоплює як концептуальні основи управління, так і прикладні механізми реалізації кадрової стратегії. Причому в центрі уваги науковців залишаються питання добору, навчання, утримання та розвитку персоналу – саме ці аспекти найтісніше пов'язані з досягненням загальної стратегічної мети організації.

Варто зауважити, що на тлі високої динаміки змін, кадрова політика набуває особливого значення. Вона дедалі частіше розглядається не лише як інструмент реалізації стратегії, а як її повноцінна складова. У цьому контексті наукова думка коливається між управлінським та організаційно-практичним трактуванням кадрової політики: від системи цілей і принципів до конкретних форм взаємодії між працівниками й роботодавцем [3].

Попри відмінності в підходах, більшість дослідників [3] сходяться на думці: ефективна кадрова політика має бути цілісною, але водночас достатньо гнучкою. Вона повинна не лише охоплювати традиційні елементи управління персоналом (добір, оцінювання, навчання, ротацію), а й створювати умови для розвитку ініціативності, забезпечувати професійне зростання працівників та підтримувати здоровий моральний клімат у колективі.

Тобто кадрова політика – це не лише набір інструкцій чи формальних процедур, а ще й стратегічно орієнтована система управлінських рішень, яка формує ціннісні орієнтири для поведінки працівників, підтримує внутрішню згуртованість колективу та сприяє адаптації організації до змін середовища. Саме

завдяки якісно побудованій кадровій політиці підприємство здатне залишатися життєздатним, конкурентоспроможним і соціально відповідальним.

У реаліях сучасної економіки, яка змінюється надзвичайно динамічно, стратегічний підхід до управління персоналом перетворюється на один із головних пріоритетів для підприємств. З огляду на зростання конкуренції, нестабільність ринку та необхідність швидкої адаптації до нових умов, потреба в чітко вибудованій кадровій стратегії стає не просто актуальною – вона є критично важливою для стабільного функціонування будь-якої організації. Саме стратегія у сфері управління персоналом задає напрямок довгострокового розвитку та дозволяє зосередити зусилля на формуванні ефективної, згуртованої та професійної команди [16].

Звертаючись до наукового дискурсу, Малтиз В.В [16] зазначає, що єдиного бачення щодо сутності кадрової стратегії поки не існує. Деякі дослідники вважають її структурованим планом дій, який має забезпечити досягнення кадрових цілей у середньо- та довгостроковій перспективі. Інші ж, навпаки, акцентують на тісному взаємозв'язку стратегії з кадровою політикою, розглядаючи її як практичну реалізацію визначених цілей через конкретні управлінські інструменти, методики та механізми.

Проаналізувавши основні підходи, можна виокремити кілька важливих характеристик кадрової стратегії. Насамперед вона завжди є результатом взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, тобто формується під впливом не лише організаційної специфіки, а й ринкової ситуації загалом. По-друге, цілі, закладені в основу стратегії, мають бути тісно пов'язані з місією та загальною стратегією підприємства, інакше стратегія втрачає свою ефективність. По-третє, стратегія повинна сприяти професійному зростанню працівників, їх залученню до реалізації інновацій та підвищенню продуктивності. І нарешті, будь-яка стратегія має втілюватися в життя через конкретні інструменти: програми розвитку, кадрове планування, системи мотивації, що спираються на наявну кадрову політику [16].

Кадрова стратегія – це не просто набір декларативних документів. Вона є

комплексною, глибоко продуманою концепцією, яка дозволяє підприємству гармонізувати внутрішні ресурси з викликами зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому послідовне досягнення ключових цілей. Її зміст формується з урахуванням галузевої специфіки, регіонального контексту та кадрового потенціалу, яким володіє організація.

Не варто також забувати, що стратегічні рішення щодо персоналу ніколи не є універсальними. Їх ефективність значною мірою залежить від комплексу чинників – починаючи від економічної ситуації в самій організації та рівня кваліфікації працівників і завершуючи такими тонкими аспектами, як особливості корпоративної культури чи очікування трудового колективу. Саме тому кадрова стратегія має бути достатньо гнучкою, щоб мати змогу змінюватися разом із підприємством, реагуючи на актуальні потреби та нові виклики зовнішнього середовища [16].

Узагальнимо інформацію щодо варіативного підходу до формування складу кадрової стратегії підприємства у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Варіативний підхід до формування складу кадрової стратегії підприємства [16]

Складові кадрової стратегії	Якість персоналу	Взаємодія працівників, напрям корпоративної культури і соціальної відповідальності	Розвиток персоналу
Зміст	Відображає підхід підприємства до формування кадрового складу за критерієм професійної підготовки та співвідношення витрат на персонал до його кваліфікації	Висвітлює рівень комунікацій у колективі, тип соціально-психологічної атмосфери, підхід до взаємодії між співробітниками та орієнтири в контексті корпоративної етики	Відображає підходи до формування системи безперервного навчання, обміну знаннями, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання
Типізація	Високовартісний тип, паритетний тип, економний тип	Партнерський тип, конкурентний тип	Пасивний тип, реактивний тип, проактивний тип

Кінець таблиці 1.2			
1	2	3	4
Варіанти змісту кадрової стратегії	1) розвиток кадрового потенціалу; 2) оптимізація кадрового складу; 3) скорочення витрат на персонал	1) соціально орієнтована стратегія; 2) індивідуально орієнтована стратегія	1) стратегія, орієнтована на індивідуальні або колективні знання; 2) стратегія, заснована на соціалізації або формалізації знань

Згідно з даними, наведеними в таблиці 1.2, підприємства отримують широкий спектр варіантів щодо формування кадрової стратегії. Кожен варіант має власну логіку, яка залежить від обраних пріоритетів у роботі з персоналом: це може бути ставка на залучення нових молодих кадрів, орієнтація на розвиток уже наявного кадрового потенціалу або ж акцент на зростання продуктивності праці через оптимізацію існуючих ресурсів. Усе це свідчить про те, що правильне поєднання стратегічного підходу з реальними можливостями підприємства є визначальним чинником успіху.

Кадрова стратегія в жодному разі не може розглядатися як щось статичне або універсальне. Вона завжди формується з урахуванням актуального стану справ на підприємстві та базується на комплексному аналізі як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх обставин. Вибір управлінських рішень, які лягають в основу стратегії, залежить від специфіки організації: в одному випадку це може бути використання типових, перевірених підходів, в іншому – розробка унікальних, адаптованих під конкретні завдання моделей. Основне завдання при цьому – забезпечити ефективне досягнення поставлених бізнес-цілей.

Необхідно також пам'ятати, що ефективна кадрова робота є визначальним чинником не лише для підтримання стабільного функціонування підприємства, але й для його розвитку в довгостроковій перспективі. Хоча питання, пов'язані з трудовими відносинами, іноді сприймаються як другорядні, їхній реальний вплив на загальний результат діяльності компанії є беззаперечним. За відсутності чіткої кадрової стратегії, що враховує баланс інтересів працівників і роботодавця, зростає ризик внутрішніх криз – від зниження рівня мотивації до втрати ключових спеціалістів [24].

У цій системі важко переоцінити роль кадрової політики, яка виступає фундаментом усього процесу управління персоналом. Саме вона визначає, як компанія підходить до підбору кадрів, організації оплати праці, розбудови соціальних гарантій і перспектив зростання для своїх співробітників. Усі ці аспекти, що на перший погляд можуть здаватися адміністративними або рутинними, насправді формують організаційну культуру, рівень довіри в колективі та загальну ефективність бізнес-процесів [24].

Візуальне представлення взаємозв'язку між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства наведено на рисунку 1.1.

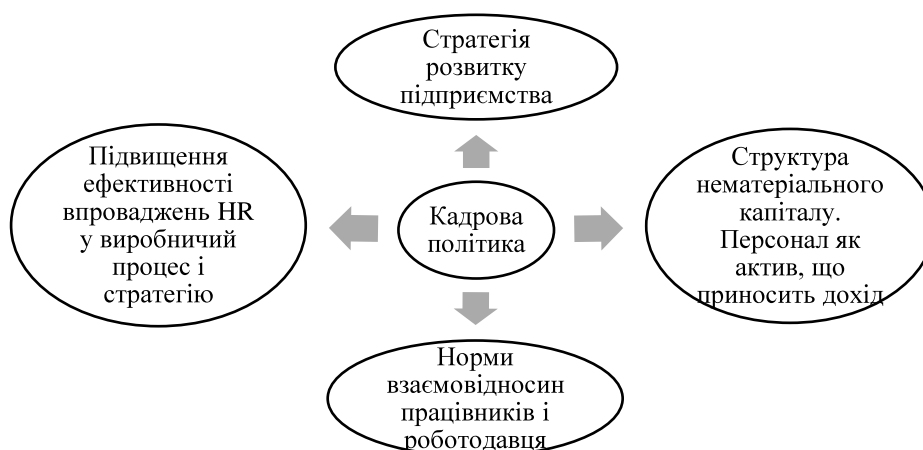


Рисунок 1.1 – Роль кадрової політики у розвитку підприємства [24]

Автор [24] наголошує, що розробка кадрової політики – це не лише технічна процедура. Вона вимагає глибокого розуміння не лише економічних та юридичних аспектів, а й особливостей соціального середовища. Часто вплив ухвалених рішень стає помітним лише через певний проміжок часу, що додає додаткової складності до цього процесу. Управлінці змушені постійно аналізувати великий спектр факторів, обираючи з них саме ті, що справді впливають на стратегію формування персоналу.

Нарешті, варто враховувати і зовнішнє середовище, яке прямо чи опосередковано впливає на кадрову політику підприємства. Економічна ситуація в країні, тенденції на ринку праці, зміни у законодавстві – усе це формує контекст,

у якому доводиться ухвалювати кадрові рішення [24].

Схематичне зображення впливу макро- і мікрофакторів на формування трудового потенціалу наведено на рисунку 1.2.

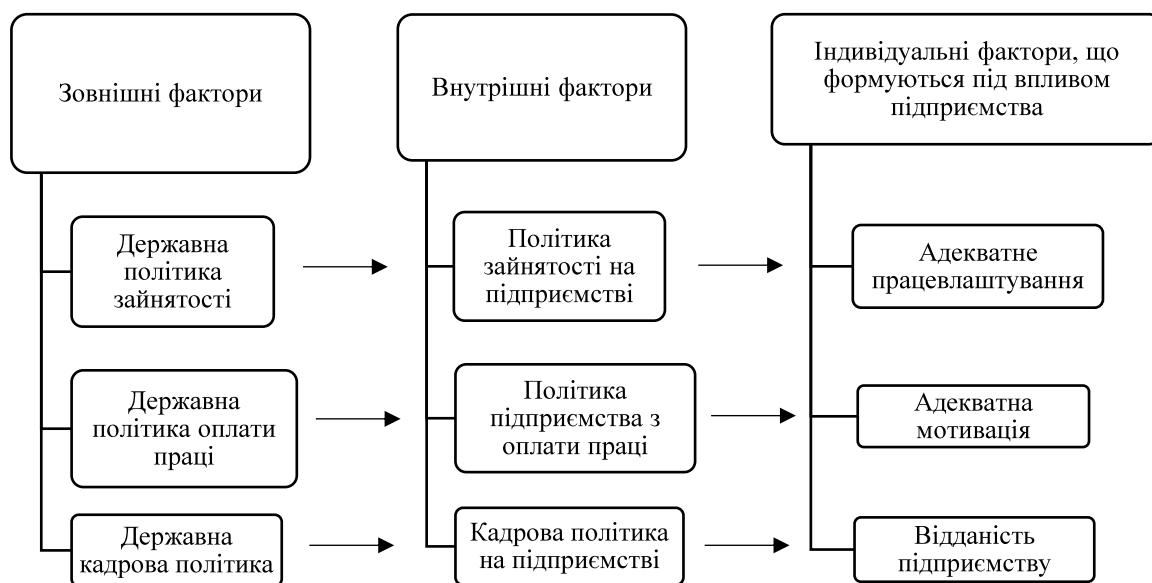


Рисунок 1.2 – Класифікація факторів ефективної кадрової політики в системі трудових відносин [24]

У процесі формування дієвої кадрової політики надзвичайно важливо враховувати не лише внутрішні особливості підприємства, а й ті зовнішні обставини, які формують загальний контекст його функціонування. Зовнішнє середовище створює своєрідні рамки, в межах яких реалізуються управлінські рішення. До таких чинників належать стан національної економіки, політична ситуація, стабільність законодавчої бази, особливості податкової системи, рівень інфляції, умови на ринку праці, а також рівень розвитку освіти, охорони здоров'я і навіть культурні традиції населення. Саме ці параметри часто визначають не лише доступність трудових ресурсів, а й межі кадрової гнучкості, зокрема в частині оплати праці чи соціальних гарантій [24].

Однак не менш важливими залишаються і внутрішні фактори, які прямо впливають на реалізацію кадрової політики. Йдеться, насамперед, про

організаційну структуру підприємства, його розмір, етап життєвого циклу, наявні фінансові й матеріальні ресурси, стиль керівництва, атмосферу в колективі, особливості внутрішньої комунікації та загальний рівень розвитку кадрової служби. Усе це формує певну внутрішню «екосистему», яка або сприяє реалізації ефективної кадрової політики, або, навпаки, створює перешкоди [24].

Окремо варто зупинитися на характеристиках самого персоналу. Співробітники – це не статичний ресурс, а жива частина організації, яка реагує на зміни та трансформується разом із нею. Рівень підготовки працівників, їхній досвід, готовність до змін, мотивація, залученість до реалізації стратегічних цілей – усе це має бути враховано під час побудови кадрової політики. Варто пам'ятати: внутрішня кадрова політика може істотно змінити навіть початкові характеристики колективу – у позитивний чи негативний бік [24].

Успішне формування кадрової політики потребує цілісного бачення, яке охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Лише глибоке розуміння взаємозв'язків між державними інститутами, підприємством та його працівниками дозволяє створити таку систему управління персоналом, яка буде не тільки ефективною, але й стійкою в умовах змін. У центрі цього процесу – стратегічні цілі компанії та готовність адаптуватися до нових викликів через розвиток людського капіталу.

## 1.2 Формування кадрової політики: функції, типи, впливові чинники

Кадрова політика в межах сучасного підприємства виконує не лише функцію організації трудових процесів, а й відіграє важливу соціальну роль. Вона безпосередньо впливає на атмосферу в колективі, визначає стиль взаємодії між працівниками і керівництвом, а також формує імідж організації на ринку праці. У ширшому контексті кадрова політика є складовою стабільності соціально-економічної системи, адже через неї реалізуються основні підходи до залучення, професійного розвитку й утримання кадрів. А від того, наскільки ефективно вибудована ця політика, залежить і загальний рівень соціального

розвитку підприємства [34].

Не можна не зазначити, що кадрова політика – це не просто набір адміністративних рішень. Вона віддзеркалює соціальні процеси, які відбуваються всередині організації, і може виступати індикатором її внутрішнього здоров'я. Залежно від стратегічних цілей, ресурсних можливостей та зовнішніх умов, компанія може реалізовувати ту чи іншу модель кадрової політики.

Кожен із цих типів має свої характерні риси, специфіку впливу на працівників і різні наслідки для організаційної ефективності – детальну класифікацію представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Типи кадрової політики підприємства [34]

У свою чергу, таблиця 1.3 містить узагальнений опис типів кадрової політики, які класифікуються за рівнем управлінського впливу та ступенем контролю, що реалізується з боку керівництва. Розглянуто пасивний, реактивний, превентивний та активний типи кадрової політики.

Таблиця 1.3 – Типи кадрової політики [24]

Тип	Зміст
Пасивна	В організації відсутнє чітке стратегічне бачення щодо роботи з персоналом. Управлінські рішення приймаються ситуативно, як реакція на вже існуючі проблеми. Немає прогнозування потреб у кадрах, підбір працівників здійснюється в авральному режимі, без належної оцінки їхньої кваліфікації. Система навчання функціонує нерегулярно, часто спонтанно. Повноваження співробітників не визначені чітко, що створює плутанину в розподілі відповідальності.
Реактивна	Кадрові рішення ухвалюються на основі виявлених проблем. Менеджмент проводить аналіз причин конфліктів або труднощів у сфері персоналу й розробляє заходи для усунення таких ситуацій. Водночас стратегічне планування або прогнозування часто відсутнє.
Превентивна	В організації існує система коротко- та середньострокового планування кадрових потреб. Ведеться аналітична робота щодо відповідності персоналу до стратегічних завдань. Навчання й розвиток працівників відбувається за заздалегідь визначеними напрямками. Такий тип політики передбачає управління ризиками у сфері людських ресурсів.
Активна	Кадрова політика орієнтована не лише на адаптацію до обставин, а й на їх активне формування. Організація впроваджує власні кадрові програми, системно аналізує внутрішній клімат і рівень мотивації співробітників. Особлива увага приділяється стратегічному розвитку трудового потенціалу та управлінню корпоративною культурою.

Сама кадрова політика є багатогранною системою, яка включає кілька ключових напрямів. Серед них – політика щодо залучення кадрів, процедури оцінювання працівників, механізми кар’єрного зростання, система мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, а також організація трудових відносин. Не менш важливими є формування корпоративної культури, забезпечення ефективної комунікації, соціальний захист персоналу та охорона праці [14].

Розробляючи політику в цих напрямках, керівництво має не просто визначити завдання, а й окреслити чіткі інструменти їх реалізації. Часто це досягається шляхом колективного обговорення, у форматі «мозкового штурму», що дозволяє виявити проблемні зони та розробити найбільш доцільні управлінські рішення [14].

Окремо варто підкреслити, що зміст кадрової політики формується під впливом комплексу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників – їхню систематизацію представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, які впливають на кадрову політику [14]

Фактори	Параметри
Стратегія організації	Стратегія: інновацій; підвищення якості; зниження витрат; застосування нових технологій; турботи про споживача; організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадії формування, росту, зрілості та кризи
Розмір організації	Макро, мікро, максі
Стиль управління та керівництва	Авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація
Рівень персонало-технологій	Сучасний або традиційний
Фактори зовнішнього середовища	Ситуація на ринку праці; особливості законодавства; конкуренти; споживачі

Автор [14] зазначає, що станом на сьогодні в управлінській практиці доволі часто спостерігається одночасне використання понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія». Хоча вони дійсно мають спільне підґрунтя – тобто роботу з людським капіталом – їх семантичне наповнення різниться. Якщо кадрова політика фокусується переважно на поточних завданнях і механізмах, то кадрова стратегія є більш далекоглядною, спрямованою на досягнення довгострокових цілей. Вона охоплює не лише напрями діяльності, а й конкретні управлінські інструменти, механізми реалізації й оцінювання результатів.

Незважаючи на таке теоретичне розмежування, на практиці політика й стратегія у сфері персоналу тісно переплітаються. Формування кадрової політики відбувається не у вакуумі – вона є логічним продовженням загальної стратегії підприємства, яка охоплює виробничу, фінансову та соціальну складові. Саме стратегічний підхід дозволяє визначити пріоритетність інвестування в людський капітал як запоруку конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації в умовах ринкових трансформацій.

Процес прийняття стратегічних рішень у сфері кадрового управління передбачає врахування цілого ряду чинників, які мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Серед зовнішніх впливів варто назвати ситуацію на ринку праці, рівень конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані трудові ресурси, економічну кон'юнктуру та законодавчі зміни. Всі ці чинники здатні суттєво скоригувати кадрові підходи підприємства. Що ж до внутрішніх, то до

них можна віднести кадровий стан самої організації, її фінансові можливості, масштаби діяльності, етап розвитку компанії, а також поточні або змінні управлінські орієнтири. Варто підкреслити, що лише за умови всебічного врахування таких факторів можна сформулювати кадрову стратегію, здатну відповідати реаліям ринку як у середньостроковій, так і в довготривалій перспективі [14].

Щодо чинників впливу на кадрову політику, узагальнено вони наведені на рисунку 1.4.

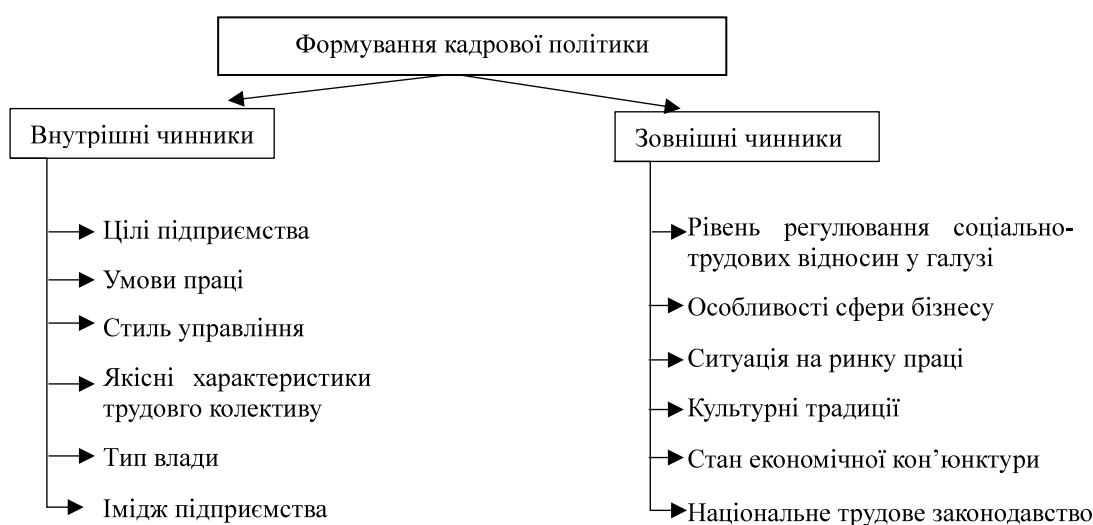


Рисунок 1.4 – Чинники впливу на кадрову політику [33]

Зокрема, метод балансового планування дозволяє підтримувати відповідність між чисельністю працівників та реальними виробничими потребами, уникаючи як кадрового дефіциту, так і надлишку. У свою чергу, системний підхід, що передбачає врахування взаємозв'язків між усіма складовими кадрової системи, часто використовується при формуванні довгострокових стратегій розвитку персоналу. Саме такий підхід дає змогу не просто коригувати окремі процеси, а впливати на всю систему управління людськими ресурсами [14].

Переймаючись практичними аспектами реалізації кадрової політики, слід враховувати сучасні умови, в яких діють підприємства. Висока динаміка зовнішнього середовища, постійні зміни у технологіях і формах зайнятості

вимагають від організацій швидкої реакції та гнучкості. Саме тому велику увагу приділяють впровадженню адаптивних моделей управління персоналом, зокрема – формуванню варіативних форматів кадрової політики. Серед них – гнучке управління зайнятістю, яке базується на альтернативних форматах організації праці. Такі підходи дозволяють не лише скоротити витрати на утримання персоналу, а й забезпечити оперативність в ухваленні рішень та стабільність бізнес-процесів, особливо в умовах нестабільної економіки [3].

Успішне впровадження адаптивних моделей кадрової політики можливе лише тоді, коли воно відбувається в межах цілісної, структурованої системи, яка охоплює всі ключові аспекти взаємодії між організацією та її працівниками. Власне, систему управління персоналом доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які охоплюють повний життєвий цикл працівника в організації – від планування потреб у кадрах до розвитку кар'єри та формування лояльності [22]. Як і будь-яка інша система, вона має власну структуру, що представлена на рисунку 1.5, і вимагає цілісного підходу до оптимізації управління персоналом з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації.

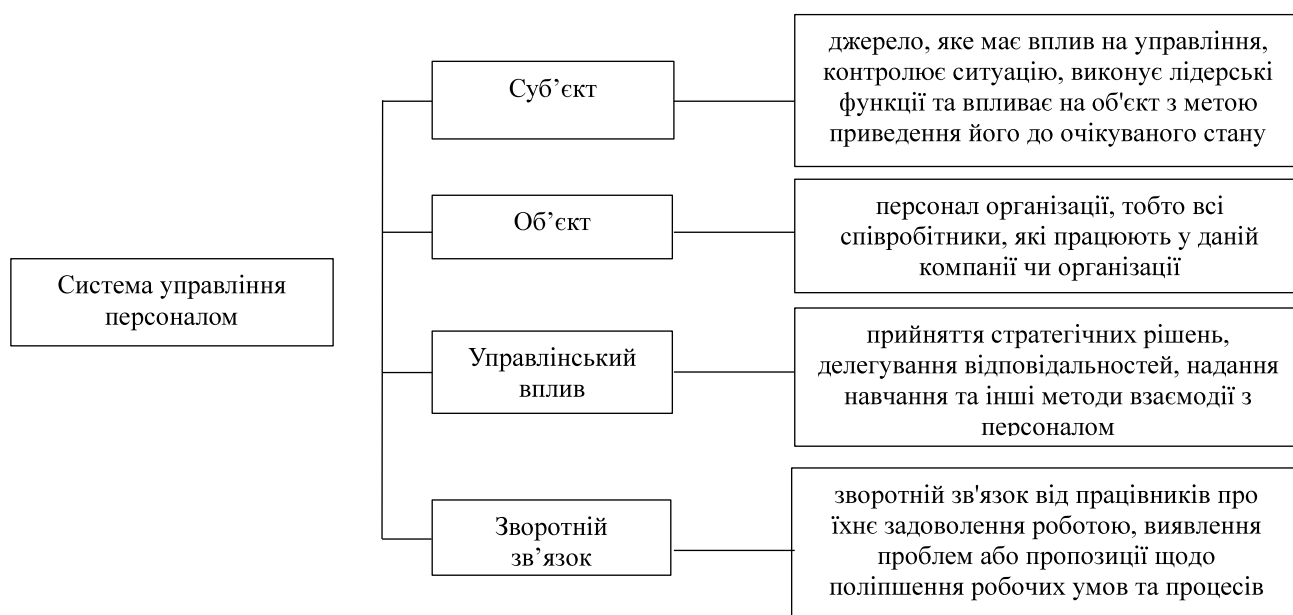


Рисунок 1.5 – Основні компоненти системи управління персоналом на підприємстві

Паралельно з цим не меншої уваги заслуговує стратегія розвитку персоналу. Вона включає як традиційні, так і інноваційні форми підвищення кваліфікації: навчальні програми, менторство, планування кар'єрного зростання, регулярну оцінку професійної компетентності. Усе це дозволяє співробітникам удосконалювати навички, краще адаптуватися до вимог часу та сприяти підвищенню загальної продуктивності праці. Більш того, розвиток персоналу – це інвестиція в майбутнє компанії, яка повертається через зростання її ефективності та конкурентоспроможності [3].

У світлі стрімких технологічних змін та постійного оновлення бізнес-середовища, безперервне навчання і розвиток персоналу поступово переходять із категорії «бажаного» до категорії «необхідного». Підприємства, що прагнуть зберегти або посилити свої конкурентні позиції на ринку, вже не можуть ігнорувати потребу у професійному зростанні своїх працівників. Саме інвестиції в людський капітал – знання, навички, компетенції – стають тим фундаментом, на якому будується стабільне майбутнє будь-якої організації [22].

Ще одним важливим напрямом кадрової політики в сучасних умовах є підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників – так званий *work-life balance*. В останні р. ця концепція набула особливої популярності, адже дозволяє забезпечити не лише ефективність роботи, а й психоемоційну стабільність колективу. Гнучкий графік, можливість працювати віддалено, корпоративні заходи чи психологічна підтримка – усе це сприяє створенню більш комфортного робочого середовища. Як наслідок, зростає лояльність співробітників, знижується плинність кадрів, а сама компанія здобуває репутацію соціально відповідального роботодавця.

Важливою складовою кадрової політики залишається також розвиток внутрішньої системи кар'єрного зростання. Це не лише про можливість піднятися службовими сходами, а й про надання реальних інструментів професійного розвитку. Мова йде про менторські програми, регулярні тренінги, індивідуальне наставництво, підтримку ініціативності. Така політика формує нове покоління лідерів усередині компанії та сприяє створенню міцної

внутрішньої культури знань і взаємопідтримки [3].

Окремо варто згадати про варіативні підходи до оплати праці, що дедалі частіше впроваджуються на підприємствах. Ідея полягає в тому, щоб прив'язати розмір винагороди до конкретних досягнень працівника. Це можуть бути бонуси, премії, участь у програмі розподілу прибутку, опціони – вибір інструментів залежить від можливостей компанії. Водночас головним залишається прозорий підхід до оцінювання результатів, що забезпечує довіру працівників до системи й підвищує їхню зацікавленість у досягненні високих результатів.

Корпоративна культура, хоч і є менш відчутною на перший погляд, фактично виступає внутрішнім регулятором усіх соціальних процесів у колективі. Саме вона визначає, як співробітники взаємодіють між собою, якими цінностями керуються у щоденній роботі та як сприймають свою роль у межах організації. Чітко артикульована місія, відкритість керівництва до зворотного зв'язку, формальні й неформальні канали комунікації – все це створює середовище, в якому працівники почуваються частиною єдиного цілого [22].

Зрештою, розвиток сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрових процесів. Автоматизовані системи підбору персоналу, електронні платформи для навчання, цифрові інструменти оцінювання – усе це дозволяє оптимізувати управлінську діяльність, зробити її більш прозорою, оперативною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей. У поєднанні з людським підходом до управління персоналом, цифрові рішення стають потужним ресурсом для формування сучасної, адаптивної та результативної організаційної системи.

### 1.3 Роль мотивації персоналу та особливості вирішення проблем формування кадрової політики України у повоєнний період

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства змушені постійно переглядати підходи до реалізації кадрової політики, адаптуючи її до нових викликів ринку, внутрішніх трансформацій та стратегічних орієнтирів.

Щоб зберегти свою конкурентоспроможність, компанії все частіше впроваджують інноваційні рішення у сфері управління персоналом, поєднуючи гнучкі формати зайнятості, практики підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також інструменти, що сприяють кар'єрному зростанню співробітників. Такий комплексний підхід дозволяє формувати ефективний трудовий потенціал, здатний оперативно реагувати на зміни та забезпечувати сталий розвиток підприємства [18].

Однак важливо усвідомлювати, що ефективність будь-якої форми кадрової політики неможлива без глибокого розуміння системи мотивації персоналу. Саме мотивація є тим зв'язувальним елементом, який поєднує стратегічні завдання організації з особистими прагненнями працівників. Вона виступає ключовим фактором, що впливає на продуктивність, залученість та готовність до самореалізації в межах корпоративного середовища.

Процес управління мотивацією охоплює широке коло дій – від планування мотиваційної політики до її практичного втілення через конкретні інструменти. Ідеться не лише про матеріальні стимули, але й про розвиток професійних компетенцій, створення умов для підвищення кваліфікації, підтримку ініціативності та формування індивідуальних траєкторій розвитку. Успішна мотиваційна система повинна органічно вписуватися у загальну стратегію підприємства, враховуючи його цілі, ресурси та корпоративну культуру [18].

Крім того, ефективна система мотивації має містити як базові управлінські функції – планування, організацію, контроль, – так і спеціалізовані елементи. До них, зокрема, належать аналіз чинних мотиваційних інструментів, визначення пріоритетних напрямів політики стимулювання, розподіл ресурсів між матеріальними і нематеріальними стимулами, а також організація інформаційного супроводу й внутрішньої комунікації.

Цікаво зазначити, що у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «мотивація». У найзагальнішому розумінні мотивація трактується як процес, спрямований на спонукання людини до певної діяльності з метою досягнення результату. У практиці ж управління її нерідко ототожнюють

із поняттям стимулювання, хоча останнє є лише складовою частиною ширшої мотиваційної структури. На відміну від стимулювання, що зосереджується на зовнішніх впливах, мотивація враховує внутрішні потреби, інтереси, переконання та цінності працівника – тобто ті глибинні чинники, які й визначають його поведінку у трудовому процесі.

По рисунку 1.6 можна побачити, що процес мотивації завжди цілеспрямований.

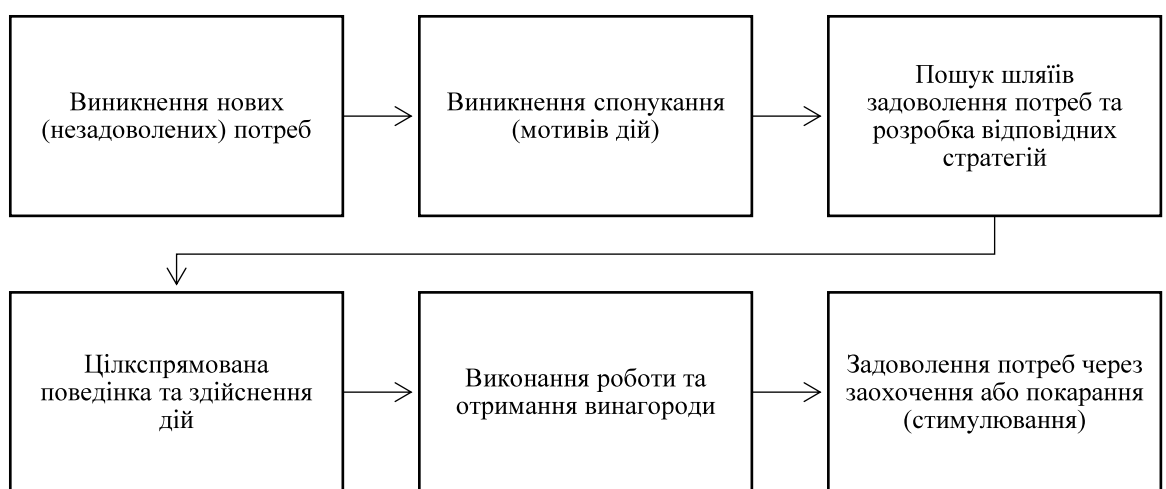


Рисунок 1.6 – Схема мотиваційного процесу в системі управління [29]

Серед найефективніших інструментів налагодження взаємовигідної взаємодії між працівником і роботодавцем варто відзначити систему мотивації персоналу. Її головне завдання полягає у створенні таких умов праці, за яких досягнення високих результатів автоматично трансформується у підвищення особистої винагороди працівника. Водночас важливо, аби обрана модель мотивації враховувала як стратегічні орієнтири підприємства, так і специфіку функціонування окремих підрозділів або груп фахівців, оскільки очікування та потреби персоналу можуть суттєво відрізнятися залежно від посади, досвіду чи особистих пріоритетів [7].

Процес розробки мотиваційної системи потребує не лише чіткого структурування, але й поступової реалізації. Він має ґрунтуватися на

реалістичній оцінці фінансових можливостей компанії та водночас враховувати запити працівників. Інакше кажучи, будь-який дисбаланс між цими складовими знижує ефективність навіть найбільш обґрунтованих управлінських рішень. У сучасному менеджменті існує обширний набір інструментів стимулювання, систематизованих у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні форми системи мотивації персоналу [18]

Види мотивації	Характеристика
Матеріальна	Стимули у вигляді грошової винагороди: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати
Нематеріальна	Мотиватори, пов'язані з визнанням, кар'єрним ростом, похвалою, статусом, комфортом на робочому місці
Позитивна	Заохочення працівників за досягнення результатів – підвищення, подяки, додаткові дні відпочинку
Негативна	Мотивування через страх втратити роботу, зниження в посаді, позбавлення премій, догани
Внутрішня	Мотивація, що ґрунтується на особистих цінностях, інтересах та прагненні до самореалізації
Зовнішня	Мотивація, що формується під впливом зовнішніх факторів – оплата праці, умови роботи, зовнішня оцінка
Самотивація	Індивідуальна здатність працівника підтримувати власний рівень енергії, ініціативності та цілеспрямованості без зовнішнього стимулу

Підвищення результативності мотиваційної моделі є прямим шляхом до покращення ключових показників: зростає продуктивність праці, посилюється залученість працівників, знижується рівень плинності кадрів. Як видно з рисунка 1.7, грамотно організована система мотивації позитивно впливає не лише на внутрішні процеси, але й формує імідж підприємства як надійного та привабливого роботодавця [18].

Методи мотивації – це комплекс управлінських заходів, покликаних активізувати працівників і спонукати їх до досягнення високих результатів. Їх застосування має бути усвідомленим і системним, адже вони включають як матеріальне заохочення (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень). Ефективність таких методів прямо залежить від гнучкості керівництва і його здатності адаптувати підходи до потреб конкретного колективу [26].



Рисунок 1.7 – Методи вдосконалення системи мотивації персоналу [14]

Щоб система мотивації була справді дієвою, вона має враховувати, що саме спонукає людину до активної праці. Серед базових мотиваційних чинників традиційно виокремлюють кілька ключових груп. Найперша з них – фізіологічні потреби: комфортні умови праці, належний рівень заробітної плати, зручний графік. Саме ці складові створюють фундамент для формування відчуття стабільності. Далі йде потреба в безпеці – працівники очікують наявності соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, пенсійного забезпечення, а також чітких кар'єрних перспектив [17].

Окреме місце у структурі мотивації посідає потреба у соціальній взаємодії. Вона реалізується через залучення працівників до командних проєктів, відкритість у комунікаціях із керівництвом, організацію корпоративних подій. Це не тільки покращує клімат у колективі, але й створює відчуття єдності та спільної мети. Ще один важливий аспект – прагнення до визнання. Люди, які отримують схвалення своєї роботи, відчувають мотивацію до подальшого професійного розвитку, прояву ініціативи й участі у стратегічних рішеннях підприємства.

Насамкінець, найвищий рівень ієрархії потреб – це самореалізація. Йдеться про глибоке внутрішнє бажання особистості повністю розкрити свій потенціал, виявити творчий підхід до виконання обов'язків, впливати на управлінські процеси. Реалізація цього рівня можлива за умови створення простору для свободи дій, делегування відповідальності та підтримки з боку керівництва [19].

Досвід європейських країн демонструє, що нематеріальні методи мотивації можуть бути не менш, а подекуди й більш ефективними за матеріальні. Гнучкі графіки, кар'єрне зростання, реальна участь у прийнятті рішень – ці інструменти не лише підвищують продуктивність, але й сприяють формуванню довготривалої лояльності персоналу. У підсумку, організація отримує не просто працівника, а надійного партнера, зацікавленого у спільному результаті [26].

Проблематика мотивації персоналу давно вже перестала бути виключно корпоративним завданням. Вона набуває стратегічного значення і на рівні державної політики, адже саме держава формує основні орієнтири у сфері розвитку людського капіталу. У нинішніх умовах, коли Україна перебуває на етапі глибоких трансформацій, викликаних як внутрішніми обставинами, так і зовнішніми прагненнями до інтеграції у європейський простір, виникає потреба в суттєвому оновленні підходів до формування та реалізації кадрової політики у державному секторі. Події останніх р. лише підсилили розуміння того, що традиційні підходи виявилися неефективними й потребують переосмислення [18].

Ключова мета державної кадрової стратегії полягає у створенні відкритої, динамічної та професійної системи управління людськими ресурсами, яка була б здатною приваблювати фахівців із різних сфер – бізнесу, науки, громадянського суспільства. Йдеться не лише про пошук нових людей, а й про формування дієвого резерву управлінських кадрів, який відповідав би сучасним вимогам. Зростає значення моральної складової – від кандидатів на керівні посади дедалі частіше очікують не лише професійних якостей, а й високих стандартів етичної поведінки. Водночас реалізація ефективної кадрової політики вимагає запровадження реальних антикорупційних запобіжників і недопущення конфліктів інтересів у державному управлінні [19].

До перспективних напрямів реформування належить імплементація перевірених європейських практик у сфері управління персоналом. Зокрема, мова йде про оновлення системи профорієнтаційної роботи, активізацію наукових досліджень, спрямованих на розвиток людського капіталу, а також

організацію безперервної професійної освіти для держслужбовців, що дозволяє їм постійно адаптуватися до нових викликів і завдань.

Проте на шляху до реалізації ефективної кадрової політики залишаються й суттєві бар'єри. Одним із найболючіших питань є надмірна політизація кадрових призначень. Часто посади у системі державного управління розглядаються не як інструмент публічної служби, а як політичний або корпоративний актив. У результаті страждає не лише ефективність, а й довіра до самої системи управління. Додатковими ускладненнями є недосконала законодавча база, висока плинність кадрів, слабка інституціоналізація кадрових служб, відсутність уніфікованих стандартів та сучасних механізмів оновлення знань [19].

У світлі нових викликів – як внутрішніх, так і зовнішніх – особливо актуальним стає глибоке оновлення підходів до публічного адміністрування. Ідеться не лише про використання інноваційних HR-технологій, зокрема електронного урядування, цифрових платформ для автоматизованого добору та оцінювання персоналу, а й про підвищення загального рівня організаційної культури у держустановах. Разом із тим, цифровізація стикається з певними обмеженнями: значна частина персоналу державного апарату не володіє базовими цифровими компетентностями, що ускладнює перехід до новітніх форматів управління. У такій ситуації впровадження змін вимагає не лише технологій, але й системної роботи з людьми – через навчання, адаптацію та мотивацію до змін [29].

Однією з найгостріших проблем державного сектору залишається питання матеріальної та соціальної мотивації персоналу. Недостатній рівень заробітної плати, обмеженість соціальних гарантій, відсутність чітких горизонтів кар'єрного зростання, а також брак ефективних стимулів до професійного розвитку істотно знижують привабливість державної служби для кваліфікованих фахівців. Така ситуація не лише впливає на якість управлінських процесів, а й ставить під сумнів можливість формування стабільного, ефективного кадрового складу у сфері публічного управління [19].

В умовах воєнного стану та у світлі прагнень України до інтеграції в

європейське співтовариство дедалі більшої актуальності набуває потреба у побудові якісно нової моделі кадрової політики. Ця модель має базуватися на засадах стійкості, відкритості та підзвітності, що, у свою чергу, передбачає докорінну трансформацію існуючих підходів до управління персоналом у державному секторі. Її основоположними принципами повинні стати професіоналізм, ефективність, прозорість та відповідальність. З метою реалізації таких принципів слід закласти дієві правові механізми, які б гарантували персональну відповідальність управлінців за результати діяльності. Не менш важливо забезпечити функціонування чесних, конкурентних та відкритих процедур добору кадрів. До цього слід додати необхідність формування чіткої, об'єктивної системи оцінювання результативності працівників, а також створення справедливих і прозорих механізмів ротації та просування по службі [22].

Водночас, важливу роль відіграє активна взаємодія між ключовими стейкхолдерами кадрової політики – державними органами, органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу та інститутами громадянського суспільства. Лише спільними зусиллями можна досягти гармонізації інтересів і розробки справді ефективної кадрової системи. Впровадження сучасних HR-підходів, адаптованих з урахуванням найкращих міжнародних практик, має стати важливою складовою реформування системи публічного управління. Такий підхід дозволить не тільки забезпечити ефективність функціонування органів державної влади, а й наблизити вітчизняну кадрову політику до стандартів Європейського Союзу, зробивши її справжнім ядром довгострокової стратегії національного розвитку [19].

Підводячи підсумки до теоретичного розділу, можна окреслити кілька ключових положень, що становлять основу для подальших практичних досліджень у сфері кадрової політики. Кадрова політика на сучасному етапі розвитку організацій входить до системи стратегічного управління. Її роль не обмежується регулюванням кадрових процесів. Вона визначає логіку роботи з персоналом, впливає на внутрішній клімат в колективі, формує імідж компанії та

забезпечує організаційну стійкість в умовах змін. Обрана модель кадрової політики повинна відповідати стратегічним цілям підприємства. У висококонкурентному середовищі найбільш результативною виявляється активна політика, яка включає довгострокове планування, прогнозування та ініціативність. У той же час, в окремі періоди розвитку організації доцільним може бути використання реактивної або превентивної моделі.

Кадрова політика формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічні умови, ситуація на ринку праці, зміни в законодавстві та соціокультурні особливості. Внутрішні чинники включають структуру управління, наявність ресурсів, кадровий потенціал і стан корпоративної культури. Їхнє врахування є необхідною умовою ефективності кадрових рішень. Окремим елементом кадрової політики є система мотивації. Її ефективність залежить від відповідності потребам працівників, здатності поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, створення умов для професійного зростання й визнання досягнень. Такі підходи дозволяють знизити плинність кадрів і підтримувати високий рівень продуктивності.

У сфері державного управління кадрова політика розглядається як інструмент стабілізації та розвитку. Вона має враховувати потреби післявоєнного відновлення, адаптацію до стандартів ЄС, необхідність цифровізації HR-процесів і підвищення професійного рівня державних службовців. Ключовими напрямками є формування резерву управлінських кадрів, впровадження прозорих процедур добору та розвиток організаційної культури. Комплексний підхід до формування кадрової політики, що поєднує стратегічне планування, адаптивність і мотиваційні інструменти, дозволяє підвищити ефективність роботи як приватних підприємств, так і державних інституцій.

## 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Нова Пошта» – один із лідерів логістичного ринку України, який спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів і посилок як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Компанія заснована у 2001 р. та протягом понад двох десятиліть демонструє стійке зростання, впроваджуючи сучасні технології, нові підходи до обслуговування клієнтів і високі стандарти управління [22].

Мережа компанії охоплює понад 13300 відділень і 25700 поштоматів, а загальна кількість точок обслуговування перевищує 39000. Дані на рисунку 2.1 за період 2018–2024 р. демонструють стійке розширення мережі компанії.

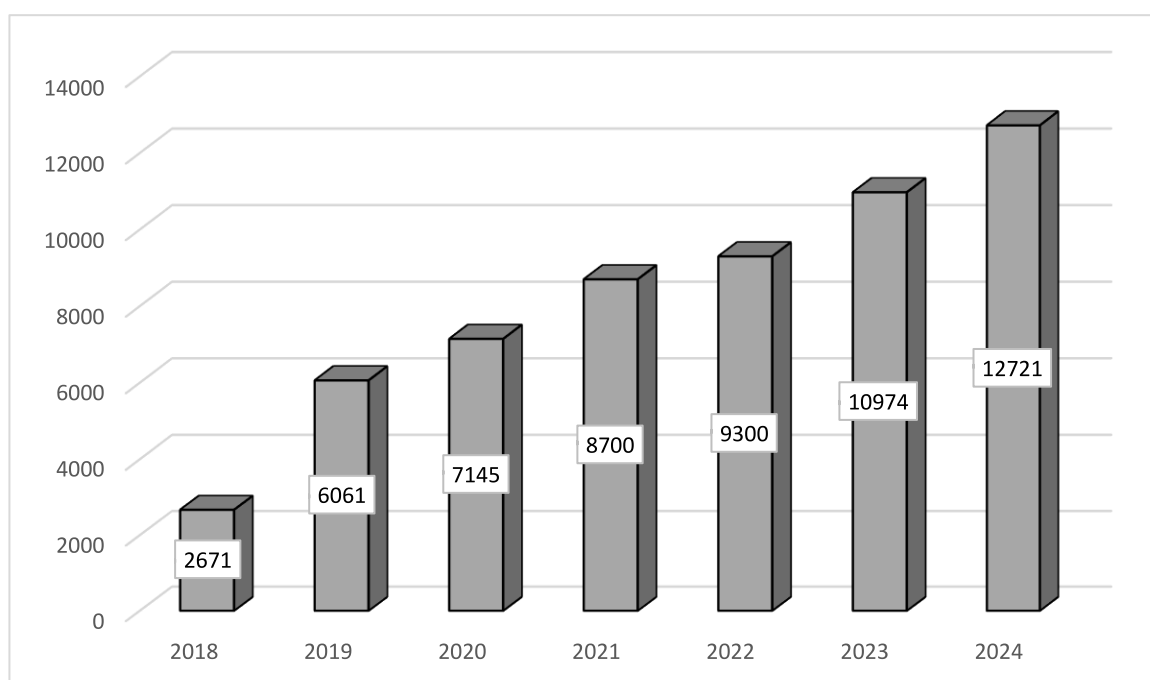


Рисунок 2.1 – Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта» [10, 11, 21]

Так, якщо у 2018 р. було відкрито 2671 нових відділень, то вже у 2019 р. цей показник збільшився більш ніж удвічі – до 6061 відділень. Згідно з даними за 2023 р., компанія перетнула межу в 10000 відділень, а сам показник сягав 10974 відділень. Найвищого показника за весь період компанія досягла у 2024 р. – 12721 відділення. Ці дані свідчать про динамічний розвиток інфраструктури компанії та її орієнтацію на максимальне наближення сервісу до клієнта в усіх регіонах України. Постійне розширення мережі відділень дозволяє Новій пошті підтримувати високий рівень доступності своїх послуг для населення та бізнесу. Середньодобова кількість оброблених відправлень становить 1,5 млн, а за рекордний день у грудні 2024 р. було доставлено 2,25 млн посилок, що свідчить про високий рівень логістичної організації та ефективність управлінських процесів [22].

З метою підтримки стабільної якості послуг компанія реалізовує великомасштабні інфраструктурні проекти. У 2024–2025 рр. розпочато будівництво семи нових сортувальних центрів у ключових регіонах країни, що дозволить збільшити обсяги обробки відправлень і скоротити терміни доставки. Всі термінали обладнані автоматизованими системами, які забезпечують високу точність сортування та мінімізують людський фактор [22].

Після повномасштабного вторгнення рф «Нова Пошта» продемонструвала здатність до швидкої адаптації. Зокрема, було створено запас пального, побудовано власну інфраструктуру для забезпечення автономності терміналів, встановлено генератори, старлінки, а також розпочато використання відновлюваних джерел енергії. У 2024 р. компанія запустила дві сонячні електростанції загальною потужністю 1700 МВт, що забезпечують 100% потреб відповідних об'єктів у літній період [22].

Також з початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Нова Пошта» активно реалізовувала гуманітарні проекти. В Україні компанія через ініціативу «Гуманітарна Нова Пошта» доставила за власний рахунок понад 55 тисяч тонн гуманітарної допомоги та продовжує щомісяця транспортувати близько 3000 тонн допомоги. У спільній програмі беруть участь понад 2000 благодійних

фондів і організацій [11].

Загальний обсяг інвестицій у підтримку української армії та гуманітарних ініціатив становить 1,6 млрд грн. Ці кошти спрямовані на фінансування оборонних проєктів, таких як «Повернись живим» і «Запакуй небо – прокачай ППО», а також на виплати мобілізованим працівникам компанії [11].

У 2023 р. Нова Пошта також надала допомогу цивільному населенню: понад 160 тис. родин з прифронтових регіонів та внутрішньо переміщені особи отримали продовольчі набори. Після підриву Каховської ГЕС компанія доставила жителям Херсона понад 1,4 тис. т гуманітарної допомоги, а спільно з продовольчим фондом Food Foundation UA – 42 т бутильованої води для мешканців Нікополя [11].

Міжнародний напрямок активно розвивається через бренд Nova Post Europe. Компанія вже вийшла на ринки 16 європейських країн, відкривши 128 відділень за межами України. Крім того, Nova Global дозволяє українським підприємцям працювати з міжнародними маркетплейсами та відкривати нові експортні ринки. У 2024 р. кількість міжнародних відправлень перевищила 16,8 млн. Суттєвим досягненням стало заснування власної авіакомпанії Supernova Airlines, яка у 2024 р. отримала перший вантажний літак Boeing 737–800. Це дало змогу компанії забезпечити самостійну доставку вантажів у межах ЄС, а в перспективі – до США [22].

Компанія є одним із найбільших платників податків в Україні. У 2024 р. ТОВ «Нова Пошта» сплатила до бюджету 12,1 млрд грн, що на 13% більше, ніж у попередньому році.

Кадрова політика компанії базується на принципах відкритості, соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу. У штаті працює понад 35 тис. співробітників, яким забезпечуються конкурентна оплата праці, медичне страхування, психологічна підтримка, програми професійного навчання та кар'єрного зростання [22].

Окремий напрям діяльності – підтримка військовослужбовців і ветеранів. На початку 2025 р. в компанії працює 3840 мобілізованих працівників, яким

збережено робочі місця та надається щомісячна фінансова підтримка. У рамках корпоративної відповідальності компанія реалізує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку армії, ветеранів, медичних установ та населення, що постраждало внаслідок війни. Загальний обсяг інвестицій у підтримку обороноздатності країни з 2014 р. становить 4,5 млрд грн.

Компанія активно впроваджує інклюзивні стандарти. У 2024 р. відкрите перше в Україні безбар'єрне відділення та організовано безбар'єрний марафон, у якому взяли участь понад 5 тис. учасників із 40 країн.

Всі компанії групи NOVA керуються спільною місією – зробити доставку максимально простою та зручною. Основні корпоративні цінності: швидкість, простота, безпека, людяність, технологічність та постійний розвиток [22].

В таблиці 2.1 будуть наведені показники компанії ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.1 – Основні показники якості обслуговування ТОВ «Нова Пошта» [22]

Показник	Значення
Своєчасна доставка до відділення	98,55%
Своєчасна доставка до дверей	96,51%
Своєчасно забраний вантаж	94,34%
Індекс готовності рекомендувати (NPS)	76%

Як видно з таблиці 2.1, якість логістичних послуг, які надає ТОВ «Нова Пошта», перебуває на стабільно високому рівні. Своєчасність доставки до відділень становить 98,55%, що свідчить про ефективно організовану логістичну інфраструктуру. Також на високому рівні перебуває показник доставки до дверей – 96,51%, що особливо важливо в умовах зростання попиту на індивідуальну доставку. Окрему увагу заслуговує показник своєчасного забирання вантажів (94,34%), що демонструє відповідальність компанії на етапі обробки запитів відправників. Індекс готовності рекомендувати компанію (NPS) становить 76%, що є доволі високим значенням за міжнародними стандартами. Цей показник відображає загальний рівень задоволеності клієнтів і довіру до бренду. Сукупність цих показників підтверджує лідерські позиції компанії на ринку

поштово-логістичних послуг та ефективність її кадрової політики, що зорієнтована на якісне обслуговування, професіоналізм персоналу та клієнтоорієнтованість.

Для більш глибокого розуміння організації та функціонування ТОВ «Нова Пошта» доцільно проаналізувати підприємство як соціально-економічний об'єкт з позицій ресурсного забезпечення, типології систем, основних параметрів діяльності та системних властивостей. У таблиці 2.2 наведено відповідні характеристики, які дозволяють оцінити підприємство з точки зору сучасного системного підходу в менеджменті.

Таблиця 2.2 – Характеристика ТОВ «Нова Пошта» як об'єкт соціально-економічної системи [10, 11]

Категорія	Елемент	Характеристика/прояв
Система «ресурси-продукти»	Фізичні ресурси	Логістична інфраструктура (склади, транспорт, офіси)
	Людські ресурси	Персонал (кур'єри, менеджери, сортувальники)
	Фінансові ресурси	Інвестиції, доходи клієнтів
	Інформаційні ресурси	ІТ-системи, бази даних клієнтів
	Енергетичні ресурси	Паливо для транспорту, електроенергія
	Продукти	Послуги доставки, логістичні рішення, організація логістичних ланцюгів, аналітика доставки
Тип системи	Гомогенна	Єдині стандарти обслуговування, однакова якість
	Гетерогенна	Різноманіття ресурсів і послуг
Ключові параметри	Поведінка	Система адаптується до змін ринку, розширює спектр послуг, оптимізує логістику відповідно до попиту
	Складність	Висока складність через інтеграцію великої кількості ресурсів, розгалужену структуру офісів та транспортної мережі
	Відношення до зовнішнього середовища	Відкрита система: взаємодіє з клієнтами, партнерами, державними органами
Ключові параметри	Структурна неоднорідність	Складається з відділень, складів, ІТ-інфраструктури, кожна з яких має специфічні функції
Системні властивості	Цілісність	Всі відділення, транспорт, склади взаємодіють для досягнення мети – доставки посилок
	Інтегрованість	ІТ-система інтегрує процеси обробки замовлень, відстеження, логістики
	Комунікативність	Мобільний додаток, SMS, вебсайт
	Ієрархічність	Центральний офіс → регіональні хаби → локальні відділення

Кінець таблиці 2.2		
1	2	3
Системні властивості	Історичність	Поступова модернізація інфраструктури (від локальної мережі до національної системи)
	Самоорганізація	Реорганізація логістичних маршрутів у пікові періоди
	Гомеостазис	Забезпечення швидкості доставки навіть у складних умовах (пандемія, економічні кризи)
	Еквіфінальність	Використання альтернативних маршрутів доставки залежно від завантаження основних шляхів

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» є високорозвиненою соціально-економічною системою, яка ефективно функціонує завдяки збалансованому використанню фізичних, людських, фінансових, інформаційних та енергетичних ресурсів. Підприємство одночасно демонструє властивості як гомогенної, так і гетерогенної системи: з одного боку, воно забезпечує стабільну якість послуг по всій мережі, а з іншого – пропонує широкий спектр логістичних рішень, адаптованих до різних клієнтських запитів. Основні параметри функціонування системи – складність, адаптивність, відкритість до зовнішнього середовища та структурна неоднорідність – свідчать про динамічність і гнучкість організації. Водночас система володіє низкою системних властивостей, які забезпечують її стабільність та розвиток: цілісність, інтегрованість, комунікативність, ієрархічність, самоорганізацію та гомеостазис. Усе це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних зовнішніх умовах, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів.

### 2.2.1 Зовнішній аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, де політичні та економічні фактори створюють значні виклики. Однак, завдяки активному впровадженню технологічних інновацій та адаптації до соціальних змін, компанія має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Для вивчення ринкових умов, у яких діє ТОВ

«Нова Пошта», проведемо аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, на основі методики Багорки М.О [1], що впливають на діяльність компанії, а результати представимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати факторів PEST-аналізу підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<b>Політичні (P)</b>			
Ризики пов'язані з війною (втрата значної частини ринку на Сході України, обстріли по відділеннях)	-3	0,4	-1,2
Євроінтеграція відкриває можливості для міжнародної доставки, впровадження європейських стандартів у логістиці	+5	0,4	+2
Зміни в законодавстві (про електронну комерцію, про захист персональних даних, про працю та соціальне забезпечення)	-2	0,2	-0,4
Всього		1	+0,4
<b>Економічні (E)</b>			
Зростання цін на логістичні послуги - зменшення попиту	-3	0,1	-0,3
Збільшення онлайн-продажів – збільшення попиту на швидку та надійну доставку	+5	0,4	+2
Валютні коливання впливають на вартість імпортних компонентів та обладнання	-2	0,15	-0,3
Високі бар'єри для входження на ринок нових компаній	+5	0,35	+1,75
Всього			+3,15
<b>Соціальні (S)</b>			
Міграція населення змінює обсяги доставки	-1	0,2	-0,2
Екологічна свідомість	+5	0,3	+1,5
Плинність кадрів стимулює автоматизацію та потребу у підвищенні кваліфікації	-1	0,5	-0,5
Всього		1	+0,8
<b>Технологічні (T)</b>			
Автоматизація та цифровізація	+5	1	+5
Всього		1	+5
Примітка. Оцінювання здійснювалось за 5-бальною системою, де: +5 – найбільший позитивний вплив, +1 – менший позитивний вплив; -5 – найбільший негативний вплив, а -1 – менший негативний вплив			

Зробимо такі висновки: політичні фактори мають загалом нейтральний вплив (+0,4). З одного боку, діяльність компанії ускладнюється військовими ризиками, такими як обстріли логістичної інфраструктури та кадрові виклики, пов'язані з мобілізацією. З іншого боку, інтеграція України до європейського простору створює додаткові можливості для розширення міжнародної діяльності

та впровадження сучасних стандартів у сфері логістики. Економічні фактори чинять переважно позитивний вплив на компанію (+3,15). Попри вплив інфляції та валютних коливань, Нова Пошта отримує вигоду від зростання обсягів онлайн-торгівлі, а також займає стійкі позиції на ринку, що ускладнює появу нових конкурентів у галузі. Соціальні фактори мають слабкий позитивний вплив (+0,8). Демографічні зміни, зокрема міграція населення, певною мірою впливають на структуру споживання послуг, але водночас спостерігається зростання екологічної свідомості та зростає попит на відповідальні логістичні рішення. Проблеми з плинністю кадрів частково компенсуються автоматизацією процесів. Технологічні фактори виявилися найбільш сприятливими для розвитку компанії (+5). Постійне впровадження нових ІТ-рішень, цифровізація послуг та автоматизація сортувальних центрів забезпечують сталу конкурентну перевагу та дозволяють масштабувати бізнес без втрати якості обслуговування.

Результати візуалізації факторів PEST-аналізу підприємства ТОВ «Нова Пошта» наведені на рисунку 2.2. Загалом PEST-аналіз продемонстрував, що технологічні та економічні умови є ключовими рушіями розвитку компанії, тоді як політичні та соціальні фактори створюють певні виклики, до яких компанія адаптується завдяки своїй гнучкості й стратегії інновацій.

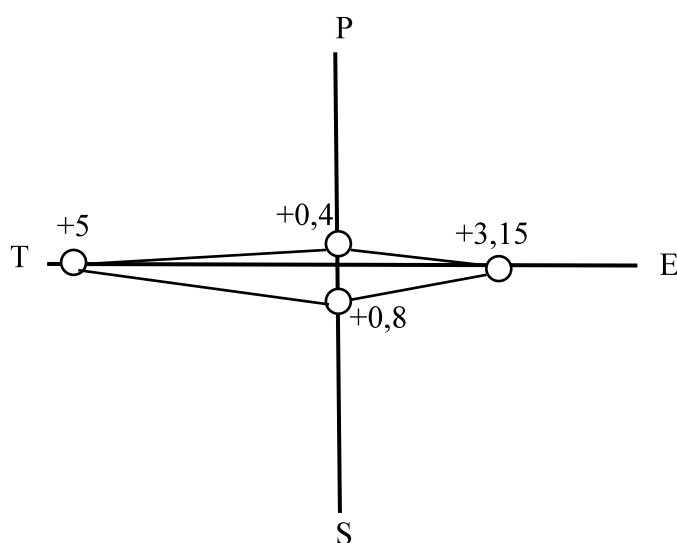


Рисунок 2.2 – Візуалізація результатів факторів PEST-аналізу

Перейдемо до матриці SWOT-аналізу для ТОВ «Нова Пошта» за методикою Копчак Ю.С [13] задля отримання достовірних даних про можливості підприємства та загрози просування його на ринку. SWOT-аналіз в таблиці 2.4 засвідчив, що основними сильними сторонами компанії є потужна інфраструктура, цифровізація, власна логістична та авіаційна мережа. Основні можливості – розвиток міжнародної доставки, зростання електронної комерції та нові логістичні послуги. Серед загроз – військові дії, конкуренція, валютні коливання. До слабких сторін належать залежність від пального, ризик плинності кадрів і складність виходу на нові ринки без партнерств.

Для глибшого аналізу позиціонування ТОВ «Нова Пошта» на ринку доцільно застосувати метод конкурентних переваг за Портером, за методикою Бакай В. [2] – цей підхід дозволяє всебічно оцінити ринкову позицію компанії, силу конкурентного тиску та можливості для стратегічного реагування. Візуалізацію моделі представлено на рисунку 2.3 та з неї можна зробити висновок про доволі стійку ринкову позицію підприємства в умовах динамічного логістичного ринку України. Ризик входу нових конкурентів є незначним, оскільки організація логістичної інфраструктури, наявність власного автопарку, інноваційних технологій, розгалуженої мережі відділень та поштоматів вимагає значних інвестицій, часу та управлінських зусиль. Суперництво між чинними компаніями-доставниками є відчутним, адже такі гравці як «Укрпошта», «Delivery», «Meest Express» і «Justin» активно розвиваються, однак «Нова Пошта» зберігає лідерство за рахунок впровадження нових послуг, цифровізації процесів, власної енергетичної та авіаційної інфраструктури. Загроза послуг-замінників наразі не є критичною, оскільки альтернативні варіанти доставки (через магазини напряму або конкуренти з власною логістикою, як Rozetka) мають обмежене охоплення і не здатні повністю замінити послуги «Нової Пошти». Таким чином, компанія має високий стратегічний потенціал для збереження і посилення конкурентних переваг, однак повинна зберігати гнучкість і оперативність у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та технологічного середовища.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення присутності в Європі через Nova Post Europe</li> <li>- зростання ринку електронної комерції та потреби у швидкій доставці</li> <li>- розвиток напрямків фулфілменту та міжнародної логістики</li> <li>- можливість виходу на нові ринки через авіаперевезення (Supernova Airlines)</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тривалі бойові дії на території України створюють прямі загрози інфраструктурі та логістиці</li> <li>- валютні коливання та зростання вартості логістичних послуг через інфляцію, подорожчання пального та енергоресурсів</li> <li>- збільшення конкуренції на ринку доставки з боку міжнародних компаній</li> <li>- поява на ринку конкурентів з більш вигідними цінами та високою якістю</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розгалужена мережа відділень та поштоматів</li> <li>- високий рівень цифровізації, автоматизації та роботизації процесів</li> <li>- сильна впізнаваність бренду та довіра клієнтів</li> <li>- Інтеграція фінансових (NovaPay) та ІТ-сервісів (Nova Digital) в єдину екосистему</li> <li>- Власна логістична, енергетична та авіаційна інфраструктура</li> </ul>	<p>SO-стратегії (сильні сторони + можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання широкої мережі відділень та поштоматів для розширення на міжнародні ринки, зокрема в країни ЄС</li> <li>- впровадження нових технологій та екологічних ініціатив для підвищення ефективності та задоволення потреб екологічно свідомих споживачів</li> <li>- Розширення спектру фінансових послуг через NovaPay для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих</li> </ul>	<p>ST-стратегії (сильні сторони + загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення гнучкості та адаптивності до змін ринку для швидкого реагування на ескалацію воєнного конфлікту та зміни в законодавстві</li> <li>- використання сильної репутації та довіри клієнтів для збереження позицій на ринку в умовах зростання конкуренції</li> <li>- оптимізація витрат на впровадження та обслуговування нових технологій для зменшення впливу коливань валютних курсів</li> </ul>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість швидкого виходу на нові іноземні ринки без партнерств</li> <li>- ризик плинності персоналу в регіонах активних бойових дій</li> <li>- недостатня захищеність інфраструктури від воєнних загроз</li> <li>- залежність від цін на паливо</li> </ul>	<p>WO-стратегії (слабкі сторони + можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення інвестицій для подолання обмеженості ресурсів та швидкого масштабування на нових ринках</li> <li>- співпраця з міжнародними партнерами для впровадження нових технологій та екологічних ініціатив</li> <li>- розширення спектру послуг для зменшення залежності від зовнішніх економічних та політичних факторів</li> </ul>	<p>WT-стратегії (слабкі сторони + загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація джерел постачання сировини та розширення ринки збуту</li> <li>- розробка антикризових планів для мінімізації впливу ескалації воєнного конфлікту та економічної нестабільності</li> <li>- пошук альтернативних постачальників та оптимізація логістичних ланцюгів</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності через інновації та покращення якості обслуговування клієнтів</li> </ul>

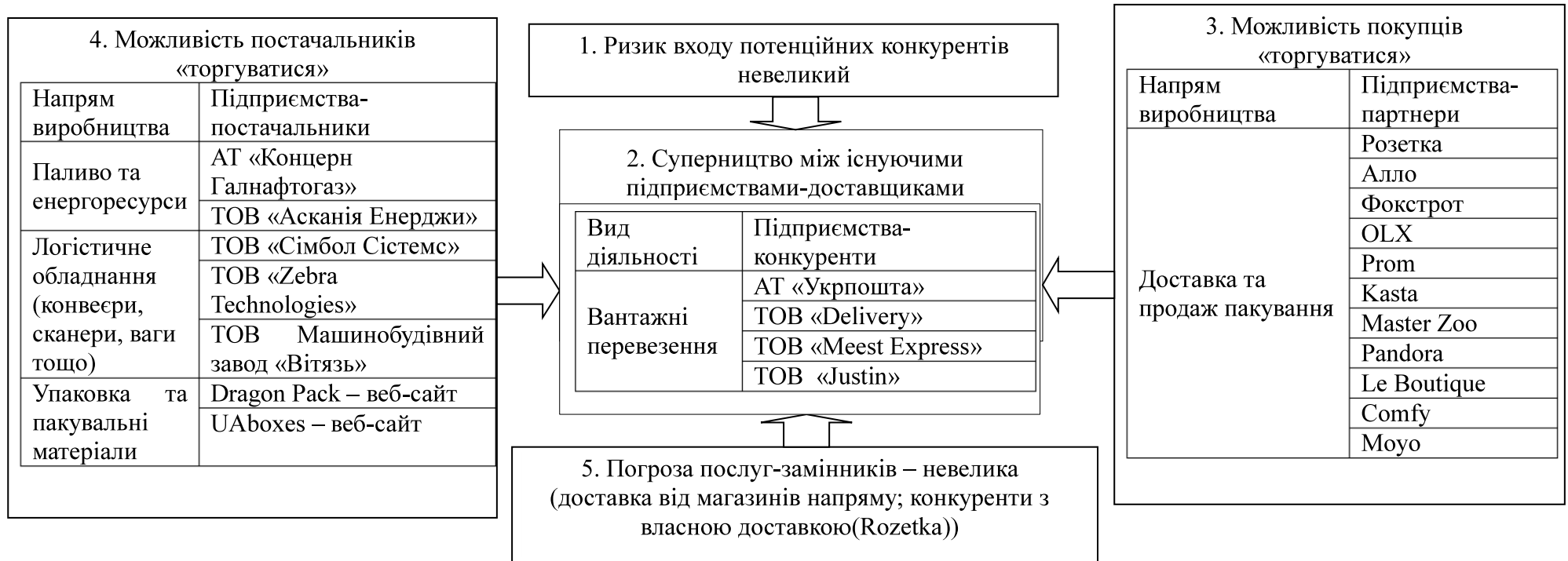


Рисунок 2.3 – Метод п'яти конкурентних переваг Портера

Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів-підприємств галузі вантажних перевезень наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Нова Пошта»		АТ «Укрпошта»		ТОВ «Meest Express»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Диференціація доставки відповідно до потреб споживача	0,15	8	1,2	7	1,05	5	0,75
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,11	9	0,99	8	0,88	7	0,77
Додаткова доставка(ступінь задоволення клієнта)	0,01	10	0,1	7	0,07	6	0,06
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	9	0,9	7	0,7	5	0,5
Високий стратегічний рівень	0,04	8	0,32	7	0,28	6	0,24
Високий рівень технологічності та якості послуг	0,1	10	1	8	0,8	8	0,8
Цінова політика	0,13	6	0,78	9	1,17	10	1,3
Наявність науково-дослідницької бази	0,04	9	0,36	7	0,28	6	0,24
Діяльність у регіонах	0,09	10	0,9	10	0,9	6	0,54
Просування доставок	0,02	9	0,18	7	0,14	6	0,12
Достатні фінансові ресурси	0,03	10	0,3	10	0,3	7	0,21
Відповідність стандартам та вимогам	0,1	10	1	9	0,9	7	0,7
Імідж надійного партнера	0,08	9	0,72	8	0,64	7	0,56
Разом	1	8,75		8,11		6,79	

На основі проведеного аналізу ключових факторів успіху в таблиці 2.5 можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» має найвищу зведену оцінку конкурентоспроможності – 8,75, що свідчить про її лідерство серед основних гравців ринку експрес-доставки. Компанія демонструє сильні позиції у таких сферах, як технологічність, якість послуг, стратегічне управління, регіональна присутність і імідж. На рисунку 2.4 проілюстровано частки основних операторів

доставки в Україні.

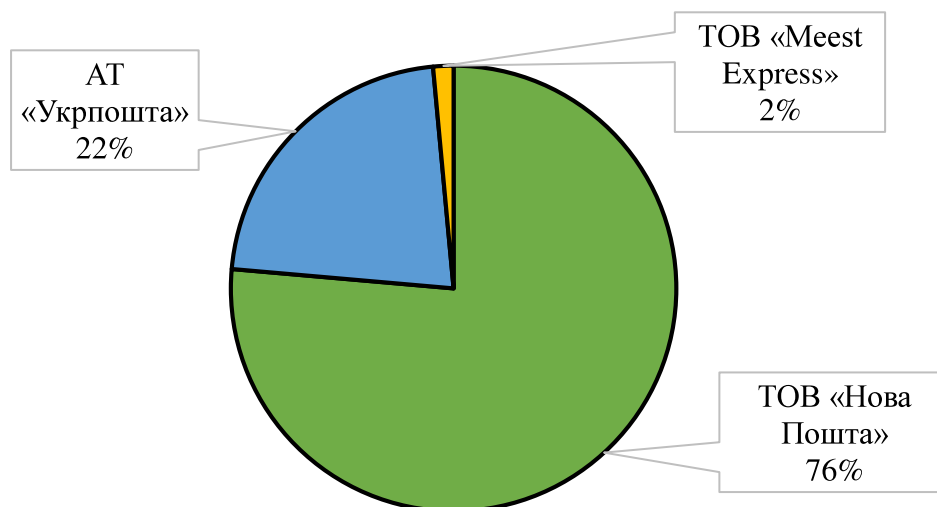


Рисунок 2.4 – Розподіл ринку між конкурентами ТОВ «Нова Пошта»

### 2.2.2 Внутрішній аналіз конкурентного середовища підприємства

Одним із найпоширеніших та найвідоміших методів портфельного аналізу та планування є матриця БКГ. Згідно методики Мазура О.Є [15] у моделі БКГ визначальними чинниками успіху господарських підрозділів вважаються два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця, таким чином, визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (секторів бізнесу, товарів підприємства): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Для побудови матриці БКГ заповним даними таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Послуги / СЗГ	Виручка, тис грн [28]		Обсяг продажу послуг конкурента, тис грн	Розрахункові дані	
	2023	2024		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
1. Доставка на адресу	3282,20	4925,78	648,90	0,67	7,59

Кінець таблиці 2.6					
1	2	3	4	5	6
2. Доставка на відділення	20057,88	22389,93	7786,80	0,90	2,88
3. Доставка на поштомат	7293,78	11194,96	1946,70	0,65	5,75
4. Локал експрес	1458,76	1343,40	1687,14	1,09	0,80
5. До/Від дверей	3646,89	4477,99	648,90	0,81	6,90
6. Пункт передачі	437,63	358,24	25,96	1,22	13,80
7. Доставка особисто в руки	291,75	89,56	233,60	3,26	0,38
Всього	36468,88	44779,86	12978,01	5,99	38,10

За допомогою Excel зробили бульбашкову діаграму по таблиці 2.6. – ця діаграма представлена на рисунку 2.5

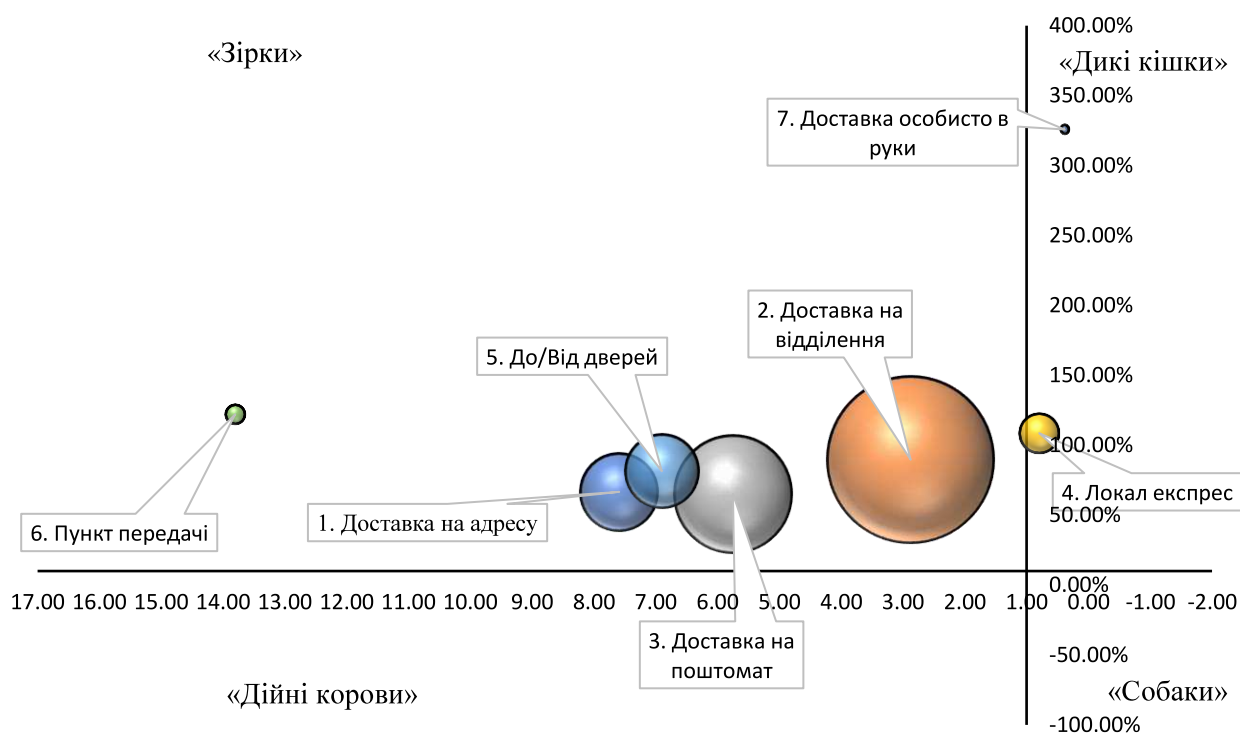


Рисунок 2.5 – Бульбашкова діаграма – матриця БКГ

Проведемо аналіз стратегічних рекомендацій підприємству для розвитку кожної СЗГ, які продемонстровані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації підприємству для розвитку СЗГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	4 – локал експрес; 7 – доставка особисто в руки	Нова послуга, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 – доставка на адресу; 2 – доставка на відділення, 3 – доставка на поштомат; 5 – До/Від дверей; 6 – пункт передачі;	Послуги-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	–	Послуга у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	–	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Аналіз стратегічних господарських одиниць (СЗГ) ТОВ «Нова Пошта» за допомогою матриці БКГ дозволив визначити пріоритетні напрямки для подальшого розвитку компанії. Послуги, що потрапили до сегменту «Зірки» (доставка на адресу, у відділення, до поштомота, послуги До/Від дверей та пункт передачі), є ключовими драйверами зростання – вони характеризуються високим попитом та сильними конкурентними позиціями, що зумовлює доцільність застосування стратегії підтримування, яка передбачає активну маркетингову діяльність, вдосконалення послуг та широке охоплення ринку. До категорії «Дикі кішки» віднесено нові послуги, такі як локальний експрес і доставка особисто в руки, які ще не зайняли помітну частку ринку, але мають потенціал для зростання. Для них рекомендовано використання стратегії підсилювання шляхом

інтенсивного просування, пошуку нових каналів реалізації та удосконалення характеристик. Водночас у портфелі компанії наразі відсутні СЗГ у сегментах «Дійні корови» та «Собаки», що свідчить про ефективну продуктову політику та зосередженість на перспективних напрямках.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів доставки. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності послуг з доставки ТОВ «Нова Пошта»

Послуга	Показник	Швидкість	Безкоштовне зберігання	Оплата	Обмеження ваги	Собівартість 1 доставки, грн.	Ціна за 1 шт., грн.
Доставка на відділення	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,3	0,1	60	80
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	4	5		
	Загальний опис	1-2 дні	7 днів	До/після отримання	немає		
Доставка на поштома т	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,3	0,1	60	80
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	3	2	1		
	Загальний опис	2-3 дні	5 днів	Лише перед отриманням	До 20кг		
Доставка на адресу	Експертна оцінка	0,4	0,2	0,3	0,1	86,25	115
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	1	5	5		
	Загальний опис	3-4 дні	немає	До/після отримання	немає		

За еталон оберемо доставку на відділення та будемо його порівнювати із доставкою на поштомат та доставкою на адресу. Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності послуг з доставки наведено в таблиці 2.9.

По-перше, визначимо спочатку груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{теп} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \text{ де } I_{теп} - \text{груповий показник конкурентоспроможності за}$$

техніко-економічними показниками;  $P_i, P_{100i}$  – абсолютне значення  $i$ -го технічного параметра відповідно порівнюваного й базового;  $a_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);  $n$  – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}, \text{ де } I_{цс} - \text{груповий показник конкурентоспроможності за}$$

економічними показниками;  $C_i, C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на доставку товару відповідно порівнюваного й базового;  $Ц_i, Ц_{100i}$  – ціна реалізації доставки відповідно порівнюваного й базового;  $m$  – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{теп} \times I_n}{I_{цс}}, \text{ де } I_n - \text{груповий показник конкурентоспроможності за}$$

нормативними параметрами (приймає значення 1).

Таблиця 2.9 – Обчислення та результати інтегрального показника конкурентоспроможності послуг з доставки ТОВ «Нова Пошта»

Послуги, що порівнюються	Розрахунок	Результат
Техніко-економічні показники		
Відділення/ Поштомат	$I_{теп} = 0,4 * (4/5) + 0,2 * (3/3) + 0,3 * (2/4) + 0,1 * (1/5) = 0,69$	Доставка на поштомат та на адресу поступається еталону доставці на відділення за техніко-економічними показниками (<1)
Відділення/ Адреса	$I_{теп} = 0,4 * (3/5) + 0,2 * (1/3) + 0,3 * (5/4) + 0,1 * (5/5) = 0,78$	

Кінець таблиці 2.9		
1	2	3
Економічні показники		
Відділення/ Поштомат	$I_{цс} = (60*80) / (60*80) = 1$	Доставка на поштомат є рівноцінним еталону доставці на відділення за економічними показниками (=1), а доставка на адресу виявилась кращою за доставку на відділення (<1)
Відділення/ Адреса	$I_{цс} = (86,25*115) / (60*80) = 2,06$	
Конкурентоспроможність		
Відділення/ Поштомат	$K = (0,69*1) / 1 = 0,69$	Доставка на поштомат та на адресу поступається еталону доставці на відділення за конкурентоспроможністю (<1)
Відділення/ Адреса	$K = (0,78*1) / 2,06 = 0,37$	

В таблиці 2.10 проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за методом ефективності на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати [28].

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2023р.	2024р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		10,69		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*PP + 0,1*ПП$		7,55		
1.1. Витрати на одну послугу (V)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,78	0,78	10
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	3,91	3,18	5
1.3. Рентабельність послуг (PP)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	0,27	0,26	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	1385,22	1627,82	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$		8,60		
2.1. Коефіцієнт автономії (KA)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,41	0,36	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (KP)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,70	0,58	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KL)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,13	0,24	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (KO)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	8,41	6,36	5
3. Ефективність збуту та просування послуг (E3) $E3 = 0,37*РPP + 0,29* K3 + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		9,20		
Кінець таблиці 2.10				

1	2	3	4	5
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\frac{\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)}{\Phi.2.2000}$	0,10	0,09	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\frac{\Phi.1.(1103+1104)}{\Phi.2.2000}$	0,001	0,001	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,62	0,75	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\frac{\Phi.2.2150}{\Phi.2.2000}$	0,02	0,02	10
4. Конкурентоспроможність послуг (КСП)				
Конкурентоспроможність послуг	Експертна оцінка	8,21	8,87	15

Згідно з результатами таблиці 2.10, конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» лишилась на рівні з минулим роком (10,69). Проте загалом, інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства у 2024 р. свідчить про позитивну динаміку. Основні переваги – це ефективне збутове просування, поліпшення фінансових показників та зростання експертної оцінки конкурентоспроможності послуг. Разом із цим простежується потреба в підвищенні ефективності використання основних засобів та обігових коштів. Компанія демонструє стабільний розвиток із потенціалом до подальшого вдосконалення.

### 2.3. Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «Нова Пошта»

У нинішніх умовах важливо розуміти вплив ризиків на конкурентоспроможність підприємства. Збройна агресія РФ створила нові загрози для економіки, що підвищує потребу в оцінці фінансової стійкості компаній. Фінансовий аналіз дозволяє виявити слабкі місця, знайти резерви для зміцнення позицій і зменшити вплив потенційних ризиків. В таблиці 2.11 наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки [28]			Відхилення	
				2022	2023	2024	Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп зростання (2024 / 2023*100)
Чистий дохід від реалізації послуг	Ф2 2000	Вр	млн грн.	23687,034	36468,879	44779,857	8310,978	122,789
Обсяг поставлених посилок	п.1/п.3	N	млн од.	205,974	260,492	319,856	2,735	100,863
Середня ціна однієї доставки	-	Спр	грн/доставку	100	115	140	25	121,739
Собівартість реалізованих послуг	Ф2 2050	Sp	млн грн.	19276,532	28625,037	35284,709	6659,672	123,265
Вартість основних виробничих фондів	Ф1 1095	Fос	млн грн.	12319,191	18769,254	24429,066	5659,812	130,155
Оборотні кошти	Ф1 1195	Fоб	млн грн.	3435,729	4332,452	7037,517	2705,065	162,437
Середня чисельність працівників	-	q	млн чол.	27819	26327	27509	1182	104,490
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.7	W	млн грн. / чол.	851,47	1385,227	1627,826	242,598	117,513
Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	п.2/п.7	W <sub>N</sub>	млн од. / чол.	7,404	9,894	11,627	-0,418	96,529
Фондовіддача основних фондів	п.1/п.5	f	грн. / грн.	1,923	1,943	1,833	-0,110	94,341
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.6	Коб	обертів	6,894	8,418	6,363	-2,055	75,592
Чистий прибуток	Ф2 2350	П	млн грн.	2135,96	3967,156	2500,331	-1466,825	63,026
Рентабельність виробництва	п.12/(п.5+п.6)	Rв	%	13,557	17,173	7,946	-9,227	-
Рентабельність послуг	п.12/п.4	Rп		11,081	13,859	7,086	-6,773	-

Розрахунки з таблиці 2.11 свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» продовжує розвиток, проте демонструє змішану динаміку фінансових показників. Чистий дохід зріс на 8310,978 млн грн (22,79%), що супроводжується незначним збільшенням обсягу поставлених посилок на 2,735 млн од. (0,86%) та підвищенням середньої ціни реалізованих послуг на 25 грн (21,74%). Водночас собівартість послуг зросла на 6659,672 млн грн (23,27%), що частково компенсується збільшенням основних виробничих фондів на 5659,812 млн грн (30,16%), проте фондвіддача знизилася на 0,110 грн/грн (5,66%). Оборотні кошти зросли на 2705,065 млн грн (62,44%), однак коефіцієнт їх оборотності зменшився на 2,055 оберти (24,41%), що може свідчити про менш ефективне використання ресурсів. Варто зазначити, що у 2023 р. середня чисельність працівників зменшилася на 1492 особи (-5,36%) порівняно з 2022 р. через закриття відділень на окупованих територіях України, проте у 2024 р. вона зросла на 1182 особи (4,49%) у зв'язку з відкриттям нових відділень по Україні. Незважаючи на це, продуктивність праці у натуральному вимірюванні знизилася на 0,418 млн од./чол. (3,47%), хоча у вартісному вимірюванні зросла на 242,598 млн грн/чол. (17,51%). Як наслідок, чистий прибуток скоротився на 1466,825 млн грн (36,97%), що спричинило зниження рентабельності виробництва на 9,23% (з 17,17% до 7,95%) і рентабельності послуг на 6,77% (з 13,86% до 7,09%). Загалом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє суперечливу динаміку: з одного боку, зростають доходи та активи, з іншого – спостерігається зниження ефективності використання ресурсів, що потребує вдосконалення стратегії управління.

Для глибшого розуміння змін у фінансовому становищі ТОВ «Нова Пошта» проведено горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2023–2024 рр. У ньому розглядається динаміка основних статей активу та пасиву, що дозволяє оцінити тенденції зростання чи скорочення майнових та фінансових ресурсів. Деталізовані результати наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Нова Пошта», млн грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
<b>Актив</b>				
Необоротні активи	18769,254	24429,066	5659,812	30,155
Оборотні активи:	4332,452	7037,517	2705,065	62,437
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1797,119	5523,916	3726,797	207,376
дебіторська заборгованість	1298,741	1831,621	532,880	41,031
матеріальні обігові кошти	804,826	772,730	-32,096	-3,988
інші обігові кошти	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	24,544	71,430	46,886	191,028
Баланс	23101,706	31466,583	8364,877	36,209
<b>Пасив</b>				
Власний капітал:	9508,308	11588,379	2080,071	21,876
уставний капітал	4654	4654	0	0
нерозподілений прибуток	9476,353	11556,424	2080,071	21,950
Довгострокові зобов'язання	5337	9130,389	3793,389	71,077
Поточні зобов'язання:	8256,398	10747,815	2491,417	30,176
кредиторська заборгованість	3393,971	5175,536	1781,565	52,492
короткострокові кредити	0	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	24,209	8,557	-15,652	-64,654
Баланс	23101,706	31466,583	8364,877	36,209

Розрахунки з таблиці 3 свідчать про суттєве зростання активів і пасивів ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. на 36,21% (+8364,877 млн грн). Необоротні активи збільшилися на 30,16%, що вказує на розширення матеріально-технічної бази, тоді як оборотні активи зросли на 62,44% завдяки збільшенню грошових коштів (+207,38%). Дебіторська заборгованість зросла на 41,03%, що може свідчити про розширення клієнтської бази, тоді як запаси скоротилися на 3,99%, що може вказувати на оптимізацію управління ресурсами. Власний капітал зріс на 21,88%, головним чином за рахунок нерозподіленого прибутку (+21,95%). Довгострокові зобов'язання зросли на 71,08%, що свідчить про активне залучення фінансування, тоді як поточні зобов'язання збільшилися на 30,18%, зокрема кредиторська заборгованість – на 52,49%. Водночас інші короткострокові зобов'язання скоротилися на 64,65%, що свідчить про зменшення короткострокових фінансових ризиків. Загалом, підприємство демонструє

позитивну динаміку зростання активів і капіталу, однак збільшення зобов'язань потребує ефективного управління фінансами для підтримки фінансової стійкості.

З метою оцінки фінансової стійкості та здатності ТОВ «Нова Пошта» своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, було проведено аналіз платоспроможності підприємства на основі ключових показників ліквідності. Результати обчислень за 2023 і 2024 рр. наведено в таблиці 2.13, що дозволяє простежити позитивну динаміку в усіх коефіцієнтах.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,131	0,278	0,147
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120 + 1125 + 1135 + 1130 + 1140 + 1145 + 1155) + (1160 + 1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,472	0,611	0,139
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110 + 1102 + 1103 + 1104) + (1120 + 1125 + 1135 + 1130 + 1140 + 1145 + 1155) + (1160 + 1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,522	0,648	0,126

Розрахунки з таблиці 2.13 свідчать про покращення платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,147, досягнувши 0,278, що свідчить про збільшення частки грошових коштів у покритті поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,139 і досяг 0,611, що відповідає оптимальному діапазону (0,6-0,8) і вказує на зростання здатності підприємства швидко покривати борги за рахунок ліквідних

активів, виключаючи запаси. Коефіцієнт покриття збільшився на 0,126, досягнувши 0,648, що свідчить про зростання рівня загальної ліквідності підприємства. Загалом, підприємство покращило свої ліквідні позиції, що позитивно впливає на фінансову стійкість і своєчасність виконання зобов'язань.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливим етапом є оцінка рівня рентабельності як індикатора ефективності використання ресурсів підприємства. У таблиці 2.14 представлено основні показники рентабельності компанії за 2023 та 2024 рр., які дозволяють простежити динаміку змін прибутковості діяльності.

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2023	2024	Абсолютне відхилення
Рентабельність послуг	$\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$	27,402	26,910	0,492
Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2(2050+2130+2150+2180))*100$	11,456	10,710	-0,746
Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/(\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270))*100$	10,774	6,210	-4,564
Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	17,173	7,946	-9,227
Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	46,677	24,478	-22,199
Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	32,649	14,270	-18,379
Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	23,646	11,612	-12,034
Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	102,440	40,307	-62,133
Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	21,508	21,204	-0,304
Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	10,878	5,584	-5,295
Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	10,279	9,674	-0,605

Розрахунки з таблиці 2.14 свідчать про загальне зниження рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. Рентабельність послуг зменшилася на 0,492%, що свідчить про зниження прибутковості реалізованих послуг. Рентабельність операційної діяльності скоротилася на 0,746%, а рентабельність звичайної

діяльності – на 4,564%, що є наслідком зростання витрат. Суттєво погіршилися показники рентабельності активів (зниження на 9,227%), власного капіталу (на 22,199%) та залученого капіталу (на 18,379%), що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність необоротних активів зменшилася на 12,034%, оборотних активів – на 62,133%, що вказує на зменшення їх прибутковості. Також спостерігається зниження валової рентабельності продажу на 0,304% та чистої рентабельності продажу на 5,295%, що свідчить про зменшення чистого прибутку від реалізації. Рентабельність доходу від операційної діяльності знизилася на 0,605%, що додатково підтверджує вплив зростання витрат. Загалом, підприємство зіткнулося зі зниженням рентабельності в усіх ключових аспектах, що вимагає аналізу витратної політики та підвищення ефективності використання активів.

Підбиваючи підсумки до другого аналітичного розділу на основі загальної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» є яскравим прикладом інноваційного та стійкого бізнесу з потужною інфраструктурною базою, високим рівнем автоматизації та соціально відповідальною стратегією. Компанія демонструє динамічне розширення мережі, активно впроваджує нові логістичні та енергетичні рішення, ефективно реагує на зовнішні виклики, пов'язані з воєнними загрозами, забезпечуючи при цьому стабільну якість обслуговування. Високі показники доставки, індекс лояльності клієнтів, а також масштабні гуманітарні ініціативи підтверджують стратегічну спрямованість на розвиток і зміцнення позицій на ринку. З огляду на системний підхід до управління та ресурсного забезпечення, ТОВ «Нова Пошта» виступає не лише як логістичний оператор, а як комплексна соціально-економічна система, здатна до самоорганізації, гнучкості та стабільності навіть у кризових умовах.

Під час зовнішнього аналізу конкурентного середовища було визначено, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку національних і міжнародних перевізників. Її перевагами залишаються масштабність, впровадження діджитал-технологій та впізнаваність бренду, хоча ціна послуг і технічні обмеження деяких форматів доставки поступаються еталонним зразкам.

У межах внутрішнього аналізу виявлено, що система управління персоналом потребує подальшої оптимізації. Зокрема, хоча структура персоналу є достатньо адаптованою до сучасних умов, існує потреба у зміцненні мотивації працівників, підвищенні кваліфікації та оновленні кадрових стратегій згідно з динамікою ринку праці.

Поглиблений аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Нова Пошта» свідчить про позитивну динаміку загального фінансового стану: зростають активи, оборотні ресурси та прибуток. Проте спостерігається зниження рівнів рентабельності, що вказує на необхідність удосконалення витратної політики, включно з оптимізацією трудових витрат і підвищенням ефективності роботи персоналу. Загалом, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» є складовою частиною стратегічного управління компанією. Проте для забезпечення стабільного розвитку необхідні подальші дії щодо покращення системи мотивації, навчання персоналу та гнучкості управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

3.1 Передумови впровадження та концепція нової логістичної послуги на основі аналізу ринку доставки їжі в Україні

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та зміни споживчих звичок ринок доставки їжі в Україні демонструє стабільне зростання та високий рівень попиту, що обумовлено активним ритмом життя населення, розвитком онлайн-торгівлі та зростаючою популярністю сервісів «доставка за 30 хвилин». Станом на 2024 рік ключовими гравцями українського ринку доставки їжі є ТОВ «Гловоапп Україна» (Glovo), ТОВ «Болт.юа» (Bolt Food) і ТОВ «Заказ.юа» (Zakaz.ua). На рисунку 3.1 представлена діаграма частки ринку цих компаній в Україні.

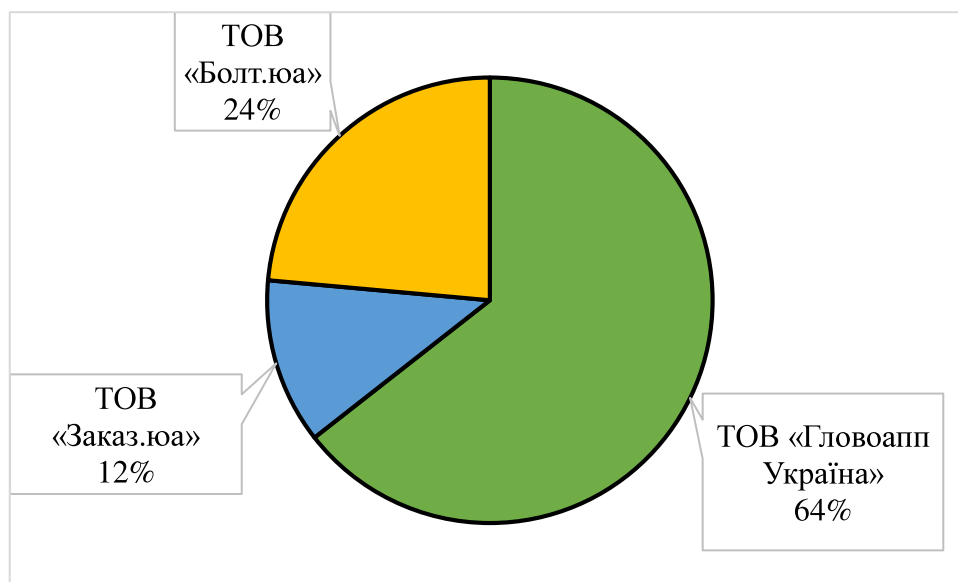


Рисунок 3.1 – Розподіл ринку доставки їжі в Україні

Згідно з діаграмою, представленою на рисунку 3.1, частка ТОВ «Гловоапп Україна» становить 64%, що вказує на його абсолютне лідерство на ринку. Другу

позицію займає ТОВ «Болт.юа» з часткою 24%, тоді як ТОВ «Заказ.юа» займає 12%. Така ринкова структура демонструє високу концентрацію конкурентів, але водночас свідчить про наявність попиту та потенційної можливості для входу нового гравця, який має достатню інфраструктуру та логістичну базу.

Як зазначається у [12] – 480 млн відправлень було доставлено «Новою Поштою» у 2024 р., що на 16% більше, ніж у 2023 р.. 23 години – середня швидкість доставки по Україні. Компанія активно впроваджує актуальні нові послуги, безперервно покращує продукти та сервіс у відділеннях, адресній доставці та надає клієнтам якісний зворотній зв'язок з оперативним розв'язанням усіх питань. Виходячи з цього та того, що описувалось у другому розділі, ТОВ «Нова Пошта», володіючи однією з найпотужніших логістичних систем в Україні, має значні конкурентні переваги для виходу на ринок доставки їжі. Зокрема, наявність понад 39 тис. точок обслуговування по всій країні, включаючи поштомати, відділення, кур'єрську доставку та власну авіакомпанію, дозволяє організувати швидкий сервіс доставки навіть у віддалені райони. Окрім логістичних можливостей, варто врахувати існуючі технологічні рішення компанії: мобільні застосунки, інтегровані ІТ-системи, платіжна інфраструктура NovaPay, а також налагоджені процеси швидкого сортування вантажів. Усі ці чинники створюють сприятливе підґрунтя для запуску нового напрямку – NovaFood, який може стати ефективною відповіддю на сучасні виклики ринку та додатковим джерелом доходу для підприємства.

У контексті зростаючої конкуренції впровадження сервісу доставки їжі дозволить ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свою конкурентоспроможність, розширити цільову аудиторію та диверсифікувати послуги в межах національного й міжнародного ринку. Проєкт «NovaFood» має високі шанси на популярність завдяки ряду соціально-економічних, ринкових і поведінкових факторів, що формують стабільний попит на послуги доставки їжі в Україні. В таблиці 3.1 наведено детальне обґрунтування перспективності цього сервісу.

Таблиця 3.1 – Фактори популярності проєкту «NovaFood»

Фактор	Характеристика	Потенційна вигода для «NovaFood»
Зміна стилю життя споживачів	Мобільність, дефіцит часу, переорієнтація на готову їжу	Стійкий попит на доставку їжі
Попит на зручність	Замовлення в кілька кліків, без необхідності готування	Підвищення лояльності клієнтів
Розвиток цифрових технологій	Широке використання мобільних застосунків	Легкий вихід на ринок через застосунок «Нової Пошти»
Слабка конкуренція у малих містах	Glovo, Bolt працюють переважно в мегаполісах	Можливість стати монополістом у регіонах
Власна клієнтська база	Мільйони активних користувачів	Готова база для доставки та швидкий запуск
Інтеграція з іншими послугами	Можливість доставки посылки + їжі одночасно	Оптимізація витрат, підвищення сервісу
Підвищення брендової цінності	Інноваційність, адаптивність до потреб ринку	Зміцнення позицій «Нової Пошти» на логістичному ринку

На рисунку 3.2 запропоновано логотип для сервісу з доставки.



Рисунок 3.2 – Логотип сервісу «NovaFood»

Цей проєкт дозволить розширити спектр послуг компанії та вийти на ще один ринок послуг, що посприє збільшенню робочих місць і разом з цим вийде залучити нових клієнтів.

Суть проєкту «NovaFood» полягає у створенні нового напрямку діяльності в межах ТОВ «Нова Пошта» – сервісу швидкої доставки їжі – це інноваційне рішення, яке дозволить розширити спектр послуг компанії, збільшити прибутковість та вийти на ще один ринок послуг, що посприє збільшенню

робочих місць і разом з цим вийде залучити нових клієнтів.

Основна ідея полягає у запуску брендovanого сервісу доставки їжі під маркою NovaFood, що діятиме за підтримки вже існуючої інфраструктури «Нової Пошти». Завдяки широкій мережі логістичних хабів, сучасним ІТ-рішенням та досвіду у сфері швидких доставок, «NovaFood» зможе ефективно конкурувати з лідерами ринку, такими як Glovo, Bolt Food і Zakaz.ua.

Проект передбачає: створення окремої філії або напрямку «NovaFood» з власною візуальною ідентикою (бренд, додаток, фірмовий транспорт); налагодження співпраці з ресторанами, кафе, супермаркетами та виробниками харчової продукції; запуск мобільного застосунку для користувачів та окремого – для кур'єрів; використання персоналу й технологій «Нової Пошти» (включно з GPS-трекінгом, мобільними додатками, автоматизованими маршрутами) для забезпечення доставки у межах 30–45 хвилин; розгортання тестування у великих містах з подальшим масштабуванням.

«NovaFood» стане не лише додатковим джерелом доходу, а й способом зміцнення бренду «Нова Пошта» як сучасної клієнтоорієнтованої компанії, яка оперативнo адаптується до нових потреб ринку.

### 3.2 Економічна оцінка доцільності реалізації проекту «NovaFood»

Для ефективного впровадження інноваційного проекту «NovaFood» у структурі ТОВ «Нова Пошта» необхідним є поетапний підхід до організації процесів запуску. Календарний план передбачає логічну послідовність дій – від дослідження ринку доставки їжі, формування стратегії та співпраці з постачальниками, до розробки застосунку, запуску сервісу у пілотному форматі й масштабування в межах великих міст. Такий підхід дозволяє поступово вибудовувати інфраструктуру проекту, тестувати ключові рішення та оперативнo вносити корективи. У таблиці 3.2 наведено основні етапи реалізації проекту з відповідним розподілом у часі.

Таблиця 3.2 – Календарний план реалізації інноваційного проєкту «NovaFood» у складі ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Квітень 2026	Травень 2026	Червень 2026	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	2027
Аналіз ринку доставки їжі та формування стратегії	x												
Узгодження умов з потенційними постачальниками: транспорт (електроскутери, велосипеди) – інтернет-магазин «Budpostach.ua» термоупаковка – ТОВ «Укртермопак» ІТ-обладнання – ТОВ «Zebra Technologies»		x	x										
Формування бази партнерів-ресторанів			x	x	x								
Розробка мобільного застосунку					x	x							
Придбання необхідного обладнання						x	x						
Рекрутинг і навчання кур'єрів							x	x					
Маркетингова кампанія								x	x				
Тестування сервісу в пілотному місті										x	x		
Запуск NovaFood у 5 великих містах												x	x
Моніторинг, зворотний зв'язок, вдосконалення													x

Для забезпечення успішної реалізації проєкту «NovaFood» у складі ТОВ «Нова Пошта» необхідним є визначення обсягів інвестицій, які забезпечать покриття усіх етапів впровадження – від дослідження ринку до запуску сервісу в кількох містах. На підставі проведених розрахунків у таблиці 3.3 наведено деталізований кошторис передбачених витрат. Зокрема, найбільші витрати передбачено на закупівлю транспорту, термоупаковки та ІТ-обладнання – 3650 млн грн. Значну увагу також приділено маркетинговій кампанії, тестуванню

сервісу та підготовці персоналу. Загальна сума інвестиційних вкладень для запуску проєкту складає 4500 млн грн.

Таблиця 3.3 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для запуску проєкту «NovaFood», млн грн

Види робіт	Сума
Аналіз ринку доставки їжі та формування стратегії	120
Узгодження умов з потенційними постачальниками та придбання обладнання: транспорт (електроскутери, велосипеди) – інтернет-магазин «Budpostach.ua»; термоупаковка – ТОВ «Укртермопак»; ІТ-обладнання – ТОВ «Zebra Technologies»	3650
Формування бази партнерів-ресторанів	14
Розробка мобільного застосунку	35
Рекрутинг і навчання кур'єрів	61
Маркетингова кампанія	130
Тестування сервісу в пілотному місті	195
Запуск NovaFood у 5 великих містах	275
Моніторинг, зворотний зв'язок, вдосконалення	20
Всього	4500

У межах реалізації інноваційного проєкту «NovaFood» було здійснено прогнозування фінансових результатів на період 2027–2031 рр. Відповідні розрахунки подано в таблиці 3.4, де представлено запланований потік виручки, собівартості та прибутку, що очікується внаслідок впровадження нового напрямку діяльності у складі ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.4 – Запланований потік виручки, що буде отримана внаслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, млн грн

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
1. Кількість виконаних доставок, тис. шт	85,00	95,00	105,00	115,00	125,00
2. Ціна реалізації 1 тис. доставок, тис. грн	50,00	53,00	55,00	57,00	60,00
3. Собівартість 1 тис. доставок, тис. грн	36,00	38,16	39,60	41,04	43,20
4. Виручка від реалізованих доставок, тис. грн (п.1*п.2)	4250,00	5035,00	5775,00	6555,00	7500,00
5. Собівартість реалізованих доставок, тис. грн (п.1*п.3)	3060,00	3625,20	4158,00	4719,60	5400,00
6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн (п.4-п.5)	1190,00	1409,80	1617,00	1835,40	2100,00
7. Рентабельність послуг, % (п.6/п.5)	38,89	38,89	38,89	38,89	38,89
8. Рентабельність продажів, % (п.6/п.4)	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00

Запропонований фінансовий прогноз демонструє поступове зростання обсягів виконаних доставок та відповідне збільшення виручки – це досягається завдяки розширенню географії сервісу, активній маркетинговій підтримці та зростанню лояльності клієнтів. При цьому рівень рентабельності залишається стабільним, що свідчить про ефективну економічну модель нового проєкту.

Для повноцінної оцінки витрат на запуск і функціонування інноваційного сервісу «NovaFood» у складі ТОВ «Нова Пошта», доцільно представити заплановані річні витрати у структурованому вигляді. У таблиці 3.5 наведено основні статті витрат, що охоплюють оплату праці, технічне забезпечення, ІТ-супровід, логістичні потреби та загальні адміністративні витрати.

Розрахунок заробітної плати здійснено на основі запланованої штатної чисельності проєкту: планується найняти 450 працівників з оплатою праці в 16,5 тис. грн/міс.

Таблиця 3.5 – Заплановані витрати на реалізацію сервісу «NovaFood», млн грн

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Заробітна плата кур'єрів	89,10	90,40	91,70	93,00	94,30
Нарахування на заробітну плату (22%)	19,60	19,89	20,17	20,46	20,75
Витрати на паливо	2350,00	2820,00	3243,00	3729,45	4288,87
Обслуговування та ремонт транспорту	339,00	406,80	467,82	537,99	618,69
Обслуговування ІТ-систем та застосування	100,00	112,00	125,44	140,49	157,35
Витрати на термоупаковку	135,30	142,07	149,17	156,63	164,46
Офісні та адміністративні витрати	27,00	31,05	35,71	41,06	47,22
Повна собівартість	3060,00	3625,20	4158,00	4719,60	5400,00
постійні витрати (70%)	2142,00	2142,00	2142,00	2142,00	2142,00
змінні витрати (30%)	918,00	1483,20	2016,00	2577,60	3258,00

У рамках фінансового планування інноваційного проєкту «NovaFood» у складі ТОВ «Нова Пошта» було здійснено розрахунок загальної суми інвестиційних потреб, яка становить 4500 млн грн. Основним джерелом фінансування проєкту виступатимуть власні кошти підприємства, зокрема чистий прибуток, який за даними фінансової звітності [28] (форма 2, рядок «Чистий прибуток») становить 2500 млн грн. Таким чином, близько 55,6% потреб

покривається самостійно. Оскільки загальні інвестиційні витрати перевищують обсяг власних коштів, решту – 2 млн грн – підприємство планує залучити через банківське кредитування. Фінансовим партнером виступить АТ КБ «ПриватБанк», який надає довгострокове фінансування під 27% річних [20]. З урахуванням ризиків та фінансових умов, вартість власного капіталу приймається на рівні 29%, що на 2% вище за вартість залученого капіталу. У сукупності це формує середньозважену вартість капіталу на рівні 28%, що враховується при прогнозуванні ефективності інвестиційного проєкту. Розподіл джерел фінансування інвестиційних потреб представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	55,6	2500	29
Залучений капітал	44,4	2000	27
Всього	100	4500	28

Для забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту «NovaFood» передбачено залучення 2000 млн грн у формі довгострокового кредиту. Оскільки виплата кредиту здійснюватиметься рівними щорічними платежами протягом шести років, доцільно розрахувати суму щорічного ануїтетного платежу з урахуванням відсоткової ставки 27% річних.

Розрахунок проводиться за формулою ануїтету:

$$PMT = \frac{S}{\sum_{t=1}^n \frac{1}{(1,27)^t}} = \frac{2000}{\left(\frac{1}{1,27} + \frac{1}{(1,27)^2} + \frac{1}{(1,27)^3} + \frac{1}{(1,27)^4} + \frac{1}{(1,27)^5} + \frac{1}{(1,27)^6}\right)} \approx 708,97$$

Таким чином, щорічна сума обслуговування кредиту для проєкту «NovaFood» становить приблизно 708,97 млн грн.

У таблиці 3.7 представлено графік обслуговування боргу з розподілом суми щорічного платежу на процентні виплати та погашення основної суми боргу.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Початковий баланс	2000	1831,03	1616,44	1343,91	997,80	558,24
2. Річна виплата	708,97	708,97	708,97	708,97	708,97	708,97
3. Процентні платежі	540	494,38	436,44	362,86	269,41	150,73
4. Основна частина (п.2-п.3)	168,97	214,59	272,53	346,11	439,56	558,24
5. Кінцевий баланс (п.1-п.4)	1831,03	1616,44	1343,91	997,80	558,24	0,00

Для комплексного оцінювання фінансових результатів проєкту «NovaFood» у складі ТОВ «Нова Пошта» було здійснено прогноз чистого прибутку на період з 2025 до 2030 р. в таблиці 3.8. Розрахунки охоплюють основні доходи, витрати, амортизаційні нарахування, процентні виплати та податкові відрахування, що дає змогу оцінити динаміку прибутковості ініціативи в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, млн грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Виручка (таблиця 3.4)	0	4250,00	5035,00	5775,00	6555,00	7500,00
2. Змінні витрати (таблиця 3.5)	0	918,00	1483,20	2016,00	2577,60	3258,00
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.5)	0	2142,00	2142,00	2142,00	2142,00	2142,00
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (п.1-п.2-п.3)	0	1190,00	1409,80	1617,00	1835,40	2100,00
5. Амортизація	0	149,35	149,35	149,35	149,35	149,35
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (п.4-п.5)	0	1040,65	1260,45	1467,65	1686,05	1950,65
7. Процентні платежі (таблиця 3.7)	540,00	494,38	436,44	362,86	269,41	150,73
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (п.6-п.7)	0	546,27	824,01	1104,80	1416,65	1799,93
9. Податок на прибуток (18%)	0	98,33	148,32	198,86	255,00	323,99
10. Чистий прибуток (п.8-п.9)	0	447,95	675,69	905,93	1161,65	1475,94

Як видно з таблиці 3.8, починаючи з 2026 р., проєкт починає приносити прибуток, який щороку стабільно зростає. Уже в 2027 р. чистий прибуток перевищує 675 млн грн, а у 2030 р. – сягне понад 1,4 млрд грн., що свідчить про високу економічну ефективність «NovaFood» та її потенціал до масштабування і

сталого розвитку.

Для глибокого розуміння фінансової динаміки проєкту «NovaFood» доцільно проаналізувати прогнозний баланс на 2027–2031 рр.. Відповідні дані представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, млн грн

Стаття балансу	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Актив</b>					
1. Необоротні активи, початкова вартість	2435,00	2285,65	1986,96	1538,92	941,53
2. Накопичена амортизація	149,35	298,69	448,04	597,39	746,73
3. Необоротні активи, залишкова вартість (п.1-п.2)	2285,65	1986,96	1538,92	941,53	194,80
4. Запаси (табл. 3.8(п.2+п.3+п.5)/ф.10	28,53	33,56	38,30	43,29	49,34
5. Дебіторська заборгованість (табл. 3.8, п.1)/ф.9	339,39	402,07	461,17	523,45	598,92
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (п.3+п.4+п.5)	2653,57	2422,59	2038,38	1508,28	843,05
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (п.11-п.6)	2793,01	3142,16	3564,11	4072,28	4689,71
8. Грошові кошти (п.11*0,12)	653,59	667,77	672,30	669,67	663,93
9. Фінансові вкладення (п.7-п.8)	2139,42	2474,39	2891,81	3402,61	4025,78
10. Оборотні активи, всього (п.4+п.5+п.7)	3160,93	3577,79	4063,57	4639,02	5337,96
11. Активи, всього (п.3+п.10)	5446,59	5564,75	5602,49	5580,56	5532,76
<b>Пасив</b>					
12. Власний капітал (табл. 3.6)	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
13. Нерозподілений прибуток (табл. 3.8, п.10)	447,95	675,69	905,93	1161,65	1475,94
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	1616,44	1343,91	997,80	558,24	0,00
15. Кредиторська заборгованість	882,20	1045,15	1198,75	1360,66	1556,82
16. Пасиви, всього	5446,59	5564,75	5602,49	5580,56	5532,76

Аналіз прогнозного балансу свідчить про поступове зростання оборотних активів, передусім за рахунок приросту грошових коштів і фінансових вкладень, що відображає позитивну динаміку накопичення прибутку від реалізації сервісу «NovaFood». При цьому залишкова вартість необоротних активів щорічно знижується у зв'язку з амортизацією, що є очікуваним явищем. Нерозподілений прибуток демонструє стабільне зростання, що свідчить про високу ефективність діяльності та фінансову стійкість проєкту. Зменшення довгострокових

зобов'язань підтверджує своєчасне обслуговування кредиту. Загальний баланс активів і пасивів залишається урівноваженим, що свідчить про стабільний розвиток інвестиційно-інноваційного проєкту на базі ТОВ «Нова Пошта».

У процесі оцінки ефективності реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту «NovaFood» важливо розглянути прогноз грошових потоків, що представлений у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, п.13)	447,95	675,69	905,93	1161,65	1475,94
2. Амортизація (таблиця 3.8, п.5)	149,35	149,35	149,35	149,35	149,35
3. Вивільнення обігових коштів	0	0	0	0	1215
4. Залишкова вартість необоротних активів	0	0	0	0	194,8
5. Сума надходжень (п.1+п.2+п.3+п.4)	597,29	825,04	1055,28	1311,00	3035,09
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.7, п.4)	214,59	272,53	346,11	439,56	558,24
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, п.5)	339,39	402,07	461,17	523,45	598,92
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, п.4)	28,53	33,56	38,30	43,29	49,34
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, п.15)	882,20	1045,15	1198,75	1360,66	1556,82
10. Чистий грошовий потік (п.5-п.6-п.7-п.8+п.9)	896,98	1162,03	1408,46	1665,36	3385,41

Аналіз прогнозу грошових потоків свідчить про поступове зростання фінансової стійкості проєкту NovaFood. У 2026 р. очікується чистий грошовий потік у розмірі 896,98 млн грн, що забезпечується за рахунок чистого прибутку, амортизації та активної зміни кредиторської заборгованості. У наступні роки спостерігається стабільна позитивна динаміка: до 2030 р. чистий грошовий потік зростає до 3385,41 млн грн, що зумовлено не лише прибутковістю проєкту, а й вивільненням оборотних коштів і отриманням залишкової вартості активів. Такий фінансовий результат дозволяє зробити висновок про високий рівень ліквідності інвестиційно-інноваційної ініціативи, її ефективність і здатність генерувати значний дохід у середньостроковій перспективі.

Для оцінки ефективності впровадження інноваційного сервісу NovaFood доцільно визначити дисконтований період окупності проєкту. З цією метою у таблиці 3.11 представлено розрахунок дисконтованих грошових потоків із урахуванням ставки дисконту та їх акумуляції по роках.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий грошовий потік (таблиця 3.10, п.10)	-2500,00	896,98	1162,03	1408,46	1665,36	3385,41
Дисконтований грошовий потік	-2500,00	695,34	698,29	656,11	601,38	947,68
Акумульований грошовий потік	-2500,00	-1804,66	-1106,37	-450,27	151,11	1098,80

Дисконтований термін окупності складає повні три роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2029 р. до:  $3 + 450,27 / 601,38 = 3,7$  р. = 3 роки та 8 місяців з початку впровадження нової логістичної послуги та 4 роки та 8 місяців з початку інноваційного процесу – це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

### 3.3 Інтеграція інноваційного проєкту «NovaFood» у кадрову політику ТОВ «Нова Пошта»

Кадрова політика є ключовим інструментом забезпечення успішної реалізації інноваційних проєктів. Згідно з дослідженнями, ефективне управління персоналом сприяє збереженню інтелектуального капіталу та формуванню кадрового потенціалу підприємства. У контексті впровадження «NovaFood», адаптація кадрової політики дозволить забезпечити необхідні компетенції, мотивацію та залучення персоналу до реалізації проєкту.

Згідно з дослідженнями [5, 9], кадрова політика повинна бути спрямована

на: розвиток компетенцій персоналу – забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових технологій; мотивацію до інноваційної діяльності – створення системи стимулів, що заохочують працівників до участі в інноваційних процесах та впровадженні нововведень; формування організаційної культури, орієнтованої на інновації – сприяння відкритості до змін, підтримка ініціативності та креативності серед персоналу; забезпечення ефективної комунікації – створення механізмів для обміну знаннями та досвідом між працівниками, що сприяє генерації нових ідей та їх реалізації.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації та розвиток, є важливим фактором успішного впровадження NovaFood. Створення прозорого та безпечного середовища, підтримка командної роботи та інвестування в розвиток персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

В таблиці 3.12 розглянуто вплив інноваційного проекту на кадрову стратегію компанії на основі матеріалу [5, 9].

Таблиця 3.12 – Вплив інноваційного проекту на кадрову стратегію компанії

Процес	Характеристика
Створення нових робочих місць	Запуск нової сервісної гілки, що логічно вимагає розширення штату: кур'єри, координатори, IT-фахівці, фахівці з логістики, служба підтримки тощо. За попередніми розрахунками, зайнятість складе 450 осіб, а витрати на оплату праці – 88,2 млн грн/рік. Це дозволяє реалізувати соціальну функцію компанії, створити нові робочі місця, зменшити рівень безробіття та сприяти розвитку людського капіталу
Розширення кадрової політики компанії	Запуск «NovaFood» потребуватиме: оновлення підходів до рекрутингу (акцент на швидкий набір кур'єрів, адаптацію до гнучких графіків), розробки нових програм мотивації (наприклад, бонуси за швидкість і якість доставки, рейтингові системи в мобільному застосунку), спеціалізованого навчання персоналу (зокрема кур'єрів і працівників служби підтримки щодо взаємодії з клієнтами, управління стресом)
Соціальна відповідальність і бренд роботодавця	Проект може передбачати працевлаштування ВПО, ветеранів, студентів – що також позитивно вплине на імідж компанії як соціально відповідального роботодавця
Цифровізація HR-процесів	Під час реалізації NovaFood можна паралельно впровадити CRM-системи для HR-департаменту, що автоматизують облік кадрів, відстеження ефективності, управління графіками – усе це особливо актуально для великої кількості кур'єрів

Відтак, збільшення виручки від реалізації, що було пораховано в таблиці 3.4, позитивно вплине на збільшення продуктивності праці персоналу. Розглянемо, як інноваційний проєкт вплине на продуктивність та ефективність праці персоналу в таблиці 3.13. Прогнози на базові значення робились за допомогою лінії тренду в EXCEL .

Впровадження інноваційного проєкту «NovaFood» має помітний вплив на кадрову політику ТОВ «Нова Пошта» та дозволяє реалізувати важливі соціально-економічні пріоритети у сфері управління персоналом. У період до 2025 р. підприємство демонструвало тенденцію до поступового зниження чисельності персоналу – з 29 790 осіб у 2021 р. до 27 509 у 2024 р., що пояснюється курсом на автоматизацію та цифрову трансформацію бізнес-процесів. Зокрема, компанія планувала утримувати кадровий склад на сталому рівні, покладаючись на технології для підвищення ефективності. Проте впровадження сервісу доставки їжі «NovaFood» кардинально змінює ситуацію: з 2027 року загальна чисельність працівників збільшується до 27 959 осіб за рахунок залучення 450 нових працівників.

Реалізація проєкту сприяє створенню нових робочих місць у сфері логістики, клієнтського сервісу та ІТ-супроводу. Це не лише знижує рівень безробіття в регіонах присутності компанії, а й дозволяє розширити кадрову політику підприємства, орієнтуючись на гнучке управління персоналом, впровадження нових систем мотивації та підвищення кваліфікації. Нова група працівників демонструє значно вищу продуктивність праці порівняно з базовими показниками, що вказує на ефективність кадрових інвестицій у межах інноваційного проєкту. Отже, «NovaFood» є прикладом того, як нова послуга може органічно інтегруватись у кадрову стратегію компанії, посилюючи її конкурентоспроможність через розвиток людського капіталу.

Таблиця 3.13 – Основні економічні показники ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням впровадження проєкту «NovaFood», млн грн

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка від реалізації(база)	16902,86	20843,5	23687,03	36468,88	44779,86	49950	57087,9	64225,8	71363,7	78501,6	85639,5	92777,4
Виручка від реалізації(проєкт)	-	-	-	-	-	-	-	4250,00	5035,00	5775,00	6555,00	7500,00
Всього	16902,86	20843,5	23687,03	36468,88	44779,86	49950,0	57087,9	68475,8	76398,7	84276,6	92194,5	100277,4
Продуктивність праці персоналу(база)	-	0,70	0,85	1,39	1,63	1,82	2,08	2,33	2,59	2,85	3,11	3,37
Продуктивність праці персоналу(проєкт)	-	-	-	-	-	-	-	9,44	11,19	12,83	14,57	16,67
Всього	-	0,70	0,85	1,39	1,63	1,82	2,08	11,78	13,78	15,69	17,68	20,04
Витрати на заробітну плату в середньому(база)	-	192,77	192,17	322,54	366,61	416,57	475,36	534,15	592,95	651,74	710,53	769,32
Витрати на заробітну плату в середньому(проєкт)	-	-	-	-	-	-	-	89,10	90,40	91,70	93,00	94,30
Всього	-	192,77	192,17	322,54	366,61	416,57	475,36	623,25	683,35	743,44	803,53	863,62
Чисельність персоналу (база)	-	29790	27819	26327	27509	27509	27509	27509	27509	27509	27509	27509
Чисельність персоналу (проєкт)	-	-	-	-	-	-	-	450	450	450	450	450
Всього	-	29790	27819	26327	27509	27509	27509	27959	27959	27959	27959	27959

Підбиваючи підсумки до третього рекомендаційного розділу, у якому було обґрунтовано доцільність запуску нового напрямку діяльності – сервісу доставки їжі NovaFood, на основі глибокого аналізу ринку доставки їжі в Україні, встановлено, що попит на подібні послуги постійно зростає, а основними конкурентами залишаються гравці, що мають вузьку географію доставки або нестабільну якість сервісу. У цих умовах «Нова Пошта» може скористатись перевагами своєї інфраструктури, логістичного досвіду та довіри клієнтів для виходу на новий ринок.

Було проведено аналіз проєкту NovaFood, включаючи розробку мобільного застосунку, логістичну модель, інфраструктурне забезпечення, а також маркетингові та фінансові заходи. Загальна потреба в інвестиціях становить 4500 млн грн, з яких 2500 млн грн – це власні кошти підприємства, решта – кредитне фінансування під 27% річних. Прогноз фінансових показників проєкту свідчить про його рентабельність: чистий прибуток у 2027 р. становитиме 675,69 млн грн, а вже у 2030 р. – понад 1475 млн грн. Дисконтований період окупності становить 3,7 роки, а інтегральні показники ефективності свідчать про позитивне NPV на рівні 1098,79 млн грн, що вказує на фінансову доцільність інвестування. Прогноз грошових потоків і балансу також підтверджує стійке зростання прибутковості проєкту.

Кадрова політика є критично важливою умовою для успішного впровадження інноваційного проєкту «NovaFood» у структурі ТОВ «Нова Пошта». Забезпечення ефективного управління персоналом дозволяє створити основу для стабільного зростання, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій компанії. Розширення штату, створення нових робочих місць, цифровізація HR-процесів, впровадження сучасних мотиваційних механізмів і залучення соціально вразливих категорій населення є не лише засобами реалізації бізнес-цілей, але й проявом соціальної відповідальності компанії. Отже, узгоджена кадрова стратегія у рамках реалізації «NovaFood» забезпечить не лише успішне функціонування нового сервісу, а й сприятиме формуванню сучасної інноваційної корпоративної культури всередині компанії.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування кадрової політики підприємства та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта» шляхом реалізації інноваційного проєкту – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити наступні висновки. Кадрова політика є цілісною системою поглядів, принципів, методів і форм управління персоналом, яка покликана забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, сформувавши мотиваційне середовище та створити умови для професійного розвитку працівників. Ефективна кадрова політика має охоплювати такі функціональні напрями, як планування персоналу, набір і відбір кадрів, адаптація, мотивація, навчання та розвиток, оцінка і просування працівників, а також регулювання трудових відносин. Окрему увагу приділено зовнішнім і внутрішнім факторам, що формують кадрову політику, серед яких: економічна ситуація, законодавче поле, стан ринку праці, рівень розвитку організаційної культури, кадровий потенціал підприємства, стратегія бізнесу тощо.

Встановлено, що у складних соціально-економічних умовах мотивація працівників набуває вирішального значення для підтримання продуктивності, лояльності та згуртованості трудових колективів. Виокремлено актуальні виклики, зокрема: трудова міграція, нестача кваліфікованих кадрів, демографічна криза, психологічна втома персоналу, які потребують нових підходів до побудови системи мотивації, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Кадрова політика повинна розглядатися не як ізольований напрям діяльності, а як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до змін та готовності до впровадження інновацій.

Проведення загальної характеристики ТОВ «Нова Пошта» підтвердило його статус лідера у сфері експрес-доставки на території України, з розвиненою

логістичною мережею, власною інфраструктурою, високим рівнем цифровізації та широким спектром послуг. Компанія активно розширює географію присутності, виходячи на міжнародні ринки, і продовжує нарощувати інвестиції в інновації, енергетичну незалежність і соціальну відповідальність.

На основі аналізу конкурентного середовища із застосуванням методу Портера, а також PEST-аналізу встановлено, що політична нестабільність, валютні коливання та інфляційні процеси залишаються основними ризиками. Водночас розвиток електронної комерції, цифрових технологій і зміна споживчих уподобань створюють сприятливі можливості для подальшого зростання компанії. Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера підтвердив високий рівень галузевого суперництва, але також продемонстрував, що ТОВ «Нова Пошта» володіє сталими конкурентними перевагами за рахунок розгалуженої мережі, інфраструктурної автономності, бренду та впровадження ІТ-рішень. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. До ключових сильних сторін було віднесено високий рівень автоматизації, довіру клієнтів, інтеграцію фінансових сервісів та власну авіакомпанію. Серед слабких місць – обмеженість виходу на нові ринки без партнерств і загроза втрати персоналу в зонах активних бойових дій. На основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів сформовано потенційні стратегічні орієнтири для розвитку підприємства.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показало дані, які свідчать про позитивну динаміку виручки, чистого прибутку та обсягів активів. Водночас спостерігається деяке зниження рентабельності активів і власного капіталу, що може бути пов'язано з масштабними інвестиціями у розвиток. Оцінка конкурентоспроможності показала, що за більшістю критеріїв підприємство випереджає основних конкурентів завдяки вищому рівню цифровізації, ширшій мережі, стратегії клієнтоорієнтованості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Проте подальше збереження конкурентоспроможності потребує посилення

кадрової політики, зниження витрат, диверсифікації послуг та інноваційного підходу до розвитку – це і стало основою для формування інноваційної пропозиції. Було запропоновано інноваційний проєкт «NovaFood» як стратегічний крок ТОВ «Нова Пошта» у напрямку диверсифікації послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи актуальну ситуацію на українському ринку доставки їжі, що демонструє стабільне зростання попиту та значну частку молоді аудиторії, компанія має всі передумови для успішного входження у цей сегмент. Проведений аналіз підтвердив наявність сприятливого середовища, активну конкуренцію та одночасно – незаповнені ніші в регіонах, де «Нова Пошта» вже має розгалужену інфраструктуру.

Проєкт «NovaFood» передбачає використання потужностей компанії: логістичних центрів, IT-рішень, кадрового потенціалу та фінансових ресурсів. Було детально розроблено концепцію сервісу, календарний план реалізації, потреби в інвестиціях, структуру витрат, очікувані обсяги виручки та прибутку. Загальний обсяг необхідних інвестицій склав 4500 млн грн, з яких 2500 млн грн планується профінансувати за рахунок власного капіталу, а 2000 млн грн – за рахунок банківського кредиту. Ставка кредитування становить 27%, що враховано у графіку обслуговування боргу.

Розрахунок показників економічної ефективності продемонстрував доцільність інвестицій. За прогнозом, рентабельність послуг становитиме стабільні 38,89%, а рентабельність продажів – 28%. Прогноз чистого прибутку свідчить про стабільне зростання: з 447,95 млн грн у 2026 р. до 1475,94 млн грн у 2030 р. Найважливішим інтегральним показником ефективності є чиста приведена вартість проєкту (NPV), яка склала +1098,8 млн грн, що підтверджує високу інвестиційну привабливість та здатність проєкту генерувати позитивний грошовий потік. Дисконтований період окупності інвестицій становить 4 роки, що є прийнятним для інноваційних проєктів у сфері логістики.

Окрему увагу в дослідженні було приділено впливу інноваційного проєкту «NovaFood» на кадрову політику ТОВ «Нова Пошта». На фоні стабільної

чисельності основного персоналу компанії (27509 осіб), зумовленої політикою автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, проєкт забезпечує приріст 450 нових робочих місць. Це дозволяє реалізувати соціальну функцію підприємства, сприяє зменшенню безробіття та залученню додаткового трудового ресурсу. Зростання чисельності кадрів без зниження загальної продуктивності праці свідчить про ефективне кадрове планування. Зокрема, продуктивність праці персоналу, яка у 2026 р. становила 2,08 млн грн на одного працівника, після запуску проєкту у 2027 р. зростає до 11,78 млн грн, а до 2031 року – до 20,04 млн грн. Це свідчить про високу віддачу новостворених робочих місць і правильну організацію праці в межах проєкту. Водночас, середня заробітна плата по проєкту утримується на рівні близько 90 млн грн на рік, що нижче базової, але дозволяє забезпечити стабільну мотивацію та ефективність персоналу в умовах логістичної діяльності.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. *Scientific journal «modeling the development of the economic systems»*. 2022. № 2. С. 146–151. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
3. Богуславська С.І., Білоус С.П., Миколаєнко В.В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка суспільства*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>.
4. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С. 40-42. URL: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008>
5. В'юнник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 10(43). С. 240–246. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249).
6. Горяченко Р.І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття «кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-3/63>.
7. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. С. П. Білоус та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 184–186. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182>.
8. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади

та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf)

9. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42).

10. Звіт зі сталого розвитку 2019–2022. ТОВ «Нова пошта». URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2022/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/)

11. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р. URL: <https://surl.lu/njjjag>

12. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 р. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>

13. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

14. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 64–66. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-09).

15. Мазур О. Є. Проблеми адаптації матриці бкг до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 1(56). С. 91–102. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309073](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309073).

16. Малтиз В.В., Малтиз О.А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 1. С. 203. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-25>.

17. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

18. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на

підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.  
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>.

19. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. Б. М. Андрушків та ін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 287–292.  
URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-42>.

20. Офіційний сайт «Приватбанк». Основні умови за бізнес-овердрафтом. *privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/business/overdraft>.

21. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

22. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.  
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.

23. Прокоф'єв М.М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1. С. 166-171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv\\_2019\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2019_1_34).

24. Равлик Р.В., Поліщук Б.О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024.  
URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>.

25. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів. Демократичне врядування. *Науковий вісник*. 2010. № 5. URL: <https://surl.lu/wmrpxw>

26. Теплюк М., Андревич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 16–17. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>.

27. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. С.М. Серьогін та інші. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2019. URL: <https://surli.cc/vvguqt>

28. Фінансова звітність за 2024 рік. *Clarity Project*. URL: <https://clarity->

[project.info/edr/31316718/yearly-finances](http://project.info/edr/31316718/yearly-finances).

29. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

30. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf)

31. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 27. Ч. 2. С. 97-100. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-39>

32. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємство господарство і право*. 2018. № 1. С. 83-87. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187223751.pdf>

33. Швед В. В., Шлінчук В. П. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2025. № 1. С. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>.

34. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 194-195. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-22>

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-21-2 спеціальності 073 Менеджмент  
Середа Христини Олександрівни**

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрової політики підприємства

1) Актуальність теми: Актуальність теми формування ефективної кадрової політики набуває особливої значущості в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в логістичній галузі України. Сфера поштово-логістичних послуг переживає стрімкий розвиток, зумовлений цифровізацією, глобальною конкуренцією, змінами в очікуваннях клієнтів і активним впровадженням інновацій. У таких умовах персонал виступає не лише виконавцем операційних функцій, а й безпосереднім учасником реалізації стратегічних цілей компаній. Саме тому виникає потреба в удосконаленні управлінських рішень, що стосуються кадрової політики.

2) Середа Христина Олександрівна показала високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується відсутністю помилок або опісок. Також має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності.

4) Студентка виявила високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Середа Х.О. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

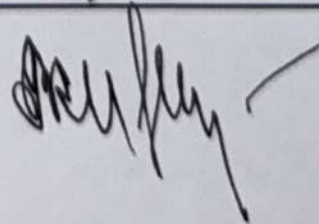
---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

---

Науковий керівник дипломної роботи  
проф., завідувач кафедри  
менеджменту



В.Я.Швець

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

Середі Христини Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрової політики підприємства

**Актуальність постановки і розроблення завдань.** Сфера поштово-логістичних послуг переживає стрімкий розвиток, зумовлений цифровізацією, глобальною конкуренцією, змінами в очікуваннях клієнтів і активним впровадженням інновацій. У таких умовах персонал виступає не лише виконавцем операційних функцій, а й безпосереднім учасником реалізації стратегічних цілей компаній. Саме тому виникає потреба в удосконаленні управлінських рішень, що стосуються кадрової політики.

**Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:** в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ

**Обґрунтованість висновків і пропозицій.** Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики.** Середя Христина Олександрівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.** Середя Х.О. аргументовано й грамотно виклала матеріал та оформила його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення.** Обмежена увага до ризиків та бар'єрів реалізації інноваційного проекту «NovaFood»

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК** (рекомендовано).

К.С.Н. деп. кадр ПЕРІТУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

Луп  
(підпис)

Каськівко Д.В.  
(ініціали та прізвище)