

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «Удосконалення стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів»**

Виконала: здобувач 4 курсу,  
групи ЕН – 41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо - професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Єлизавета БОРИСЕНКО  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ірина ТЕРНОВА  
(підпис)

Рецензент:  
доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і  
публічного адміністрування  
Харківського національного  
університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова  
Наталія КОНДРАТЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н.  
Каразіна Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо – кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо– професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис)

« 06 » червня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Борисенко Єлизавета Дмитрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів»

керівник роботи \_\_\_\_\_ Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №  
2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: дослідити теоретичні основи стратегічного управління персоналом, визначити його сутність, значення та основні підходи; проаналізувати особливості стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів; надати загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта»; здійснити аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: теоретичні основи стратегічного управління персоналом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: аналіз стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру.

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Єлизавета БОРИСЕНКО**

(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ірина ТЕРНОВА**

(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Світлана БАБИЧ**

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	8
1.1 Сутність і значення стратегічного управління персоналом.....	8
1.2 Основні підходи та моделі стратегічного управління персоналом.....	13
1.3 Особливості стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та її стратегічні цілі.....	23
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».....	29
2.3. Удосконалення стратегічного управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».....	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	53

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, глобалізації, технологічного прогресу та зростаючої конкуренції стратегічне управління набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Ефективне стратегічне управління дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, вчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Особливої актуальності тема набуває в умовах трансформації економіки України, дії воєнного стану, обмеженого доступу до ресурсів та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень. Підприємства змушені переглядати свої стратегії, впроваджувати гнучкі моделі управління та використовувати інноваційні підходи до планування і реалізації стратегічних цілей.

Удосконалення стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зниженню ризиків, покращенню адаптивності до змін ринку, а також зміцненню позицій як на національному, так і на міжнародному рівнях. Тому дослідження теоретичних основ і практичних аспектів стратегічного управління в сучасних умовах є надзвичайно важливим і своєчасним.

Дослідження дозволить виявити основні проблеми, пов'язані з кадровою політикою ТОВ «Нова Пошта», та запропонувати шляхи їх вирішення.

Проблематика стратегічного управління персоналом вивчалась рядом науковців, серед яких можна виокремити: Г. В. Щокін [36], О. А. Сидоренко [24], Л. Ю. Шевченко [27], G. Dessler [44], D. Ulrich [45], M. Armstrong [43] та ін.

Незважаючи на це, питання стратегічного управління персоналом залишається актуальним і потребує подальшого дослідження, особливо в контексті нових викликів, зумовлених цифровою трансформацією, глобальними кризами, війною в Україні та необхідністю підвищення гнучкості організацій.

*Метою дослідження* є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління персоналом шляхом розробки практичних рекомендацій,

адаптованих до умов сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління персоналом, визначити його сутність, значення та основні підходи;
- проаналізувати особливості стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів;
- надати загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та визначити її стратегічні цілі;
- здійснити аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта», виявити її сильні та слабкі сторони, а також актуальні проблеми;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

*Об'єктом дослідження* є система стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта».

*Предметом дослідження* виступають підходи та інструменти стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта», їх застосування та можливості вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети застосовувалися такі наукові *методи дослідження*: порівняльний аналіз для оцінки різних підходів до управління персоналом у логістичних компаніях; SWOT - аналіз для виявлення проблем і перспектив розвитку кадрової політики «Нова Пошта»; метод експертного оцінювання для визначення ефективності запропонованих заходів; економіко-статистичний метод для кількісного аналізу діяльності підприємства, що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення на основі конкретних показників; метод моделювання для обґрунтування рішень, розробки рекомендацій та прогнозування результатів.

За результатами дослідження було взято участь у VIII Міжнародній студентській науковій конференції, яка відбулася 11 квітня 2025 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»».

*Структура кваліфікаційної роботи:* вступ, два розділи, висновки пропозиції, перелік джерел, що налічує 48 найменування. Основний зміст викладено на 42 сторінках тексту, робота містить 17 таблиць, 16 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Сутність і значення стратегічного управління персоналом

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу стратегічне управління персоналом набуває особливої значущості. Організації, які ефективно керують людськими ресурсами, отримують конкурентні переваги завдяки високій мотивації працівників, їх професійній компетентності та здатності швидко адаптуватися до змін.

Стратегічне управління персоналом – це система довгострокових рішень і дій, спрямованих на формування, розвиток і використання трудового потенціалу відповідно до загальної стратегії компанії. Відмінністю стратегічного управління персоналом від традиційного кадрового менеджменту є його орієнтація на майбутні потреби організації, інтеграція з корпоративною стратегією та використання аналітичних підходів до прийняття управлінських рішень. В табл. 1.1 наведено розкриття сутності поняття «стратегічне управління персоналом» різними науковцями [25].

Стратегічне планування персоналом – це багатоетапний і довгостроковий процес, орієнтований щонайменше на п'ятирічну перспективу, який передбачає системне управління персоналом з урахуванням майбутніх потреб організації. Його основна мета полягає у визначенні кількісної та якісної потреби в працівниках, їхній професійній підготовці, рівні кваліфікації та ключових компетенціях. Важливими складовими цього процесу є формування сприятливої корпоративної культури, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також створення мотивуючих умов праці. Усе це сприяє ефективній реалізації стратегічних завдань компанії та забезпечує її сталий розвиток у довгостроковій перспективі [27].

Таблиця 1.1 – Розкриття сутності поняття «стратегічне управління персоналом» науковцями

М. Армстронг	вважає стратегічне управління персоналом процесом узгодження людських ресурсів із загальною стратегією компанії через планування, мотивацію та розвиток персоналу;
Г. Мінцберг	наголошує на необхідності гнучкості стратегій управління кадрами в умовах нестабільного ринку;
М.І. Мурашко	здатність персоналу одночасно виступати суб'єктом і об'єктом управління є головною специфікою, особливістю управління персоналом;
Б.М. Генкін	відзначає, що основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей працівників у відповідності з основними цілями підприємства та суспільства;
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації;
В.М. Петюх, В.С. Савельєва	комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних форм, методів і відповідного механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи.

*Джерело:* складено автором за [7,14,17,22,24]

Стратегічне планування персоналом – це багатоетапний і довгостроковий процес, орієнтований щонайменше на п'ятирічну перспективу, який передбачає системне управління персоналом з урахуванням майбутніх потреб організації. Його основна мета полягає у визначенні кількісної та якісної потреби в працівниках, їхній професійній підготовці, рівні кваліфікації та ключових компетенціях. Важливими складовими цього процесу є формування сприятливої корпоративної культури, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також створення мотивуючих умов праці. Усе це сприяє ефективній реалізації стратегічних завдань компанії та забезпечує її сталий розвиток у довгостроковій перспективі [26].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства базується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством у цілому. Основні цілі та напрями реалізації стратегічного управління персоналом подано на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 – Основні цілі та напрями реалізації стратегічного управління персоналом

*Джерело:* складено автором за [26]

Ефективне стратегічне управління персоналом має велике значення для організації, оскільки воно:

- забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії;
- підвищує рівень залученості та мотивації працівників;
- зменшує рівень плинності кадрів за рахунок розумного планування кар'єрного росту;
- оптимізує витрати на управління персоналом шляхом впровадження сучасних HR - технологій;
- підвищує гнучкість організації у відповідь на ринкові виклики.

HR - аналітика (або аналітика персоналу) – це збір, обробка та аналіз даних

про співробітників для підтримки стратегічних HR-рішень. Використання цих даних перетворює HR - відділ із операційної служби на стратегічного партнера бізнесу, дозволяючи:

- узгоджувати кадрові ініціативи з загальними цілями організації;
- кількісно оцінювати їх ефективність;
- знижувати ризики та витрати;
- підвищувати продуктивність і лояльність співробітників [35].

Різниця між HR-аналітикою та аналітикою персоналу:

- HR-аналітика фокусується на даних, що зберігаються в HR-системах (плинність кадрів, витрати на персонал тощо);
- аналітика персоналу охоплює також зовнішні та міжфункціональні дані (маркетинг, фінанси, клієнтська статистика) для комплексного вирішення бізнес-завдань.

Види HR-аналітики персоналу наведені в рис. 1.2.

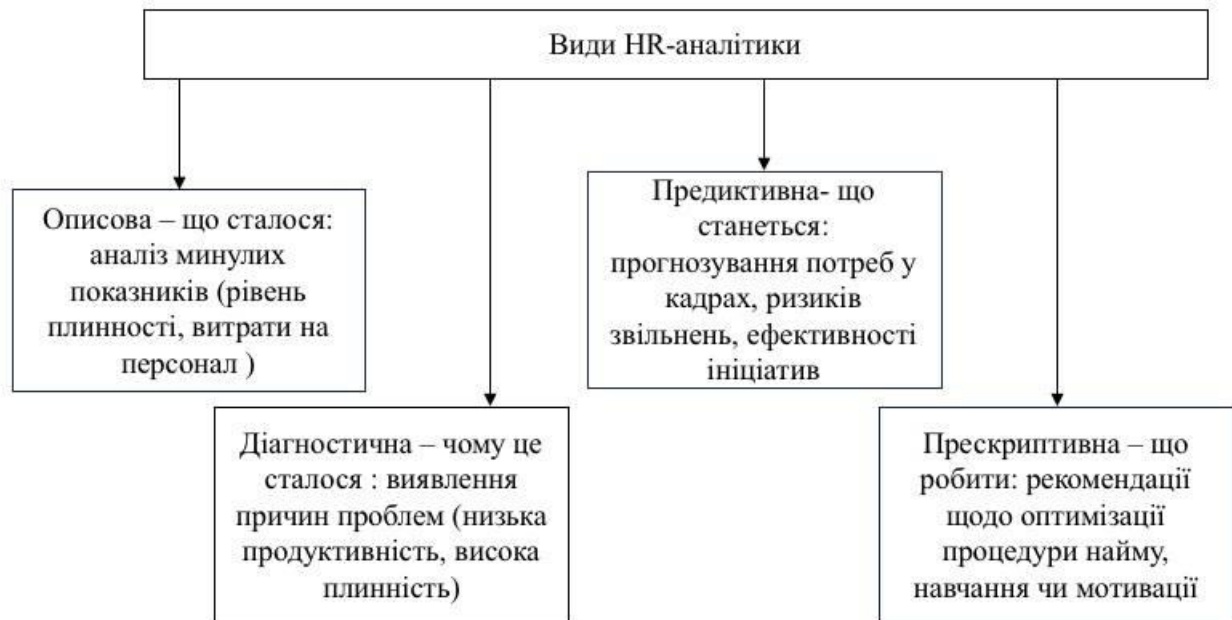


Рисунок 1.2 – Види HR-аналітики персоналу

*Джерело:* складено автором за [36]

Основні застосування:

- виявлення ключових драйверів плинності;
- оцінка ефективності рекрутингу та програм розвитку талантів;
- оптимізація компенсацій і пільг;
- прогнозування кадрових потреб і планування резерву;
- підтримка DEIB-ініціатив через аналіз залученості та інклюзії.

Такий підхід забезпечує обґрунтоване стратегічне планування, підвищує адаптивність організації до змін і сприяє досягненню бізнес-цілей.

Кадровий дефіцит в Україні стає все більш серйозною проблемою, спричиненою такими факторами, як міграція, демографічна криза, мобілізація та внутрішнє переселення. У відповідь на ці виклики компанії активно шукають нові підходи до поповнення своїх команд, що сприяє виникненню нових HR-трендів, які активно розвиваються в 2025 році [16]:

- інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО): для адаптації внутрішньо переміщених осіб до ринку праці громади та бізнесу впроваджують програми навчання та перекваліфікації. Це дозволяє переселенцям отримати нові професійні навички та займати посади, на які вони раніше не могли претендувати через відсутність відповідної кваліфікації;

- залучення людей пенсійного віку: в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів одним із головних трендів серед HR-менеджерів стає найм працівників пенсійного віку. Люди старшого віку володіють значним професійним досвідом та експертизою, що є важливим ресурсом для організацій;

- співпраця з навчальними закладами та студентами: багато компаній пропонують студентам стажування та програми навчання, що дають можливість майбутнім фахівцям отримати досвід роботи та подальше працевлаштування після завершення навчання. Це дозволяє компаніям забезпечити себе молодими, кваліфікованими кадрами;

- найм трудових мігрантів: оскільки кадровий дефіцит продовжує зростати, українські компанії все частіше звертаються до трудових мігрантів з інших країн. Це особливо актуально для поповнення лінійного персоналу, де

спостерігається найбільша нестача робочих рук.

Ці новітні тренди допомагають компаніям адаптуватися до змінюваного ринку праці та ефективно вирішувати проблеми з кадрами, зберігаючи стабільність та продуктивність організацій.

## 1.2. Основні підходи та моделі стратегічного управління персоналом

Стратегічне планування персоналу – це системний процес визначення довгострокових цілей і завдань у сфері управління людськими ресурсами, що забезпечує узгодження кадрової політики підприємства з його загальною бізнес-стратегією. Основною метою стратегічного планування персоналу є формування якісного кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти досягненню конкурентних переваг організації [25].

До ключових етапів стратегічного планування персоналу належать:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- прогнозування потреб у персоналі за кількісними та якісними параметрами;
- визначення стратегічних цілей HR– системи;
- розробка кадрової стратегії і плану заходів;
- контроль за виконанням запланованих заходів і коригування стратегічних орієнтирів [28].

Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути узгоджені не лише з місією підприємства, а також із його загальними та функціональними стратегічними завданнями. Крім того, вони мають враховувати конкурентну позицію підприємства, адже саме персонал виступає ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності [30].

Процес стратегічного управління персоналом (рис. 1.3) включає три основні етапи:

- стратегічне планування персоналу;

- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.



Рисунок 1.3 – Процес стратегічного управління персоналом підприємства  
*Джерело:* складено автором за [26]

У сучасній HR - практиці стратегічне планування персоналу є одним із ключових інструментів досягнення довгострокових цілей компанії. Воно дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та формувати кадрову політику, що відповідає загальній стратегії організації. Для досягнення цих цілей стратегічне планування реалізується у кілька послідовних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію в загальному процесі управління персоналом [32].

На рис. 1.4 схематично показані етапи стратегічного планування в HR.

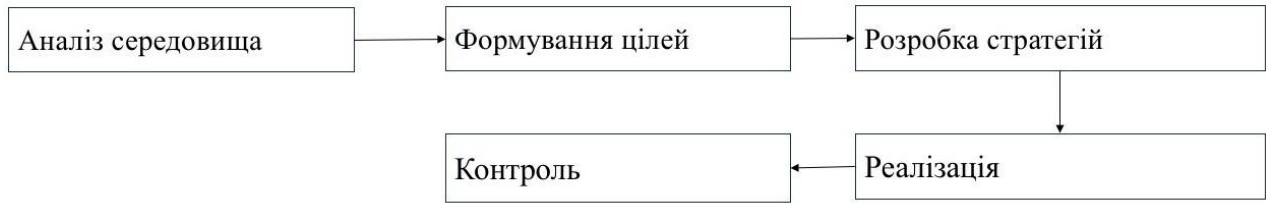


Рисунок 1.4 – Етапи стратегічного планування в HR

*Джерело:* складено автором за [5]

Кожен із зазначених етапів відіграє важливу роль у формуванні ефективної HR-стратегії. Аналіз поточного стану персоналу допомагає виявити кадрові ризики, дефіцити та сильні сторони. На основі цієї інформації формується прогноз потреб у працівниках, розробляється план дій щодо набору, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Завершальний етап – моніторинг і коригування плану – забезпечує його актуальність відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У реаліях стрімкої глобалізації, цифровізації та нестабільного економічного середовища стратегічне управління персоналом набуває визначального значення для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності організацій. Сьогодні управління людськими ресурсами вже не обмежується виконанням адміністративних функцій – воно стає інтегрованим елементом загальної бізнес-стратегії компанії, сприяючи досягненню ключових організаційних цілей [34].

Еволюція стратегічного управління персоналом супроводжувалась формуванням різноманітних концепцій і моделей, які активно застосовуються сучасними компаніями для оптимізації роботи з персоналом. Вибір відповідного підходу залежить від специфіки бізнесу, корпоративної культури, зовнішніх умов та цілей організації.

В табл. 1.2 зазначені найбільш поширені підходи до стратегічного управління персоналом.

Завдяки різноманітності підходів компанії можуть обирати найбільш

релевантні моделі управління персоналом, які відповідають їхній специфіці, стадії розвитку та зовнішнім умовам. Це забезпечує не лише ефективне управління людськими ресурсами, але й створює фундамент для формування стійкої конкурентної переваги.

Таблиця 1.2 Найбільш поширені підходи стратегічного управління персоналом

Ситуаційний підхід	орієнтований на гнучкість управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей підхід визнає, що універсальних HR–стратегій не існує – ефективність кадрових рішень залежить від контексту, зокрема економічної ситуації, конкурентного тиску, змін у правовому полі тощо;
Ресурсний підхід	визнає персонал як ключовий стратегічний актив компанії. Зосереджується на розвитку людського капіталу через системні інвестиції в освіту, професійне зростання та створення умов для розкриття потенціалу працівників. Саме висококваліфіковані кадри забезпечують довгострокові конкурентні переваги бізнесу;
Компетентнісний підхід	основна увага приділяється формуванню та розвитку компетенцій працівників відповідно до стратегічних завдань організації. Такий підхід передбачає системну оцінку знань, навичок і професійних якостей персоналу з метою забезпечення відповідності між потенціалом працівника і потребами компанії;
Інтеграційний підхід	передбачає глибоку взаємозалежність HR– політик і загальної стратегії розвитку підприємства. Управління персоналом здійснюється в контексті місії, бачення та стратегічних цілей компанії. Особлива увага приділяється підтримці корпоративної культури, мотивації персоналу та плануванню довгострокового розвитку кадрів.

*Джерело:* складено автором за [6]

Таким чином, стратегічне управління персоналом виступає важливою складовою загальної стратегії розвитку організації. Вибір тієї чи іншої кадрової стратегії базується на сукупності факторів: особливостях галузі, масштабах компанії, її корпоративній культурі та динаміці ринку. У наукових

дослідженнях і практичних підходах представлено низку класифікацій HR-стратегій, кожна з яких акцентує увагу на досягненні визначених цілей і підвищенні ефективності управління людським капіталом. Найпоширенішими з них зображені на рис.1.5.

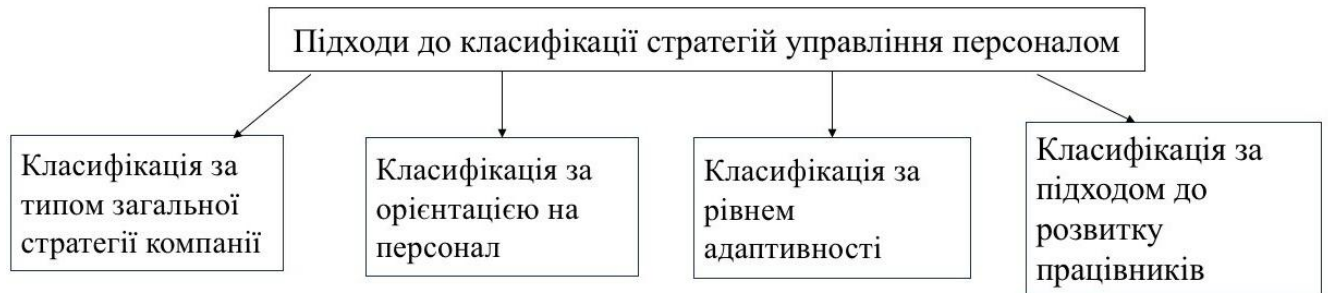


Рисунок 1.5 – Підходи до класифікації стратегій управління персоналом

*Джерело:* складено автором за джерелом [11]

1.3. Особливості стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління персоналом є ключовим фактором успіху компаній. Глобалізація, цифровізація, зміна вимог до кваліфікації працівників та поширення гнучких форм зайнятості змушують організації переглядати підходи до управління людськими ресурсами.

Розглянемо основні тенденції розвитку стратегічне управління персоналом, що формують майбутнє ринку праці та визначають нові стандарти роботи з персоналом [1].

1. Діджиталізація HR-процесів. Однією з найбільш значущих тенденцій є цифровізація управління персоналом. Використання новітніх технологій дозволяє компаніям [37]:

- оптимізувати процеси підбору, навчання та адаптації персоналу;
- використовувати HR-аналітику для прогнозування кадрових потреб;

- впроваджувати автоматизовані системи управління талантами та ефективністю.

Сучасні організації все частіше застосовують такі інструменти, як штучний інтелект та машинне навчання для аналізу продуктивності працівників, прогнозування звільнень та підбору найкращих кандидатів.

2. Гнучкі форми зайнятості та віддалена робота. Зростання популярності гнучких моделей зайнятості стало ще однією ключовою тенденцією. Все більше компаній впроваджують:

- віддалену та гібридну роботу;
- проєктні та контрактні форми зайнятості;
- моделі «agile» управління командами.

Гнучкий підхід дозволяє організаціям залучати фахівців з різних куточків світу, а також підвищувати продуктивність за рахунок більшої автономії працівників.

3. Фокус на добробут і психологічне здоров'я співробітників. Сучасні компанії розуміють, що фізичне та ментальне здоров'я працівників безпосередньо впливає на продуктивність. Тому серед ключових напрямків розвитку стратегічного управління персоналом:

- програми підтримки психологічного здоров'я;
- корпоративні ініціативи щодо збалансованого робочого графіка;
- запровадження гнучких графіків та скорочення тривалості робочого дня.

4. Використання HR-аналітики та Big Data. HR-аналітика дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі даних [38]. Завдяки аналізу великих обсягів інформації організації можуть:

- визначати тенденції у продуктивності співробітників;
- прогнозувати можливі звільнення та запобігати їм;
- оптимізувати систему мотивації та винагороди.

Використання HR-аналітики дозволяє компаніям покращити управлінські процеси, мінімізувати ризики та підвищити залученість співробітників [36].

5. Орієнтація на корпоративну культуру та цінності. Сучасні працівники все більше звертають увагу не тільки на заробітну плату, а й на корпоративну культуру, місію та цінності компанії. Це змушує роботодавців приділяти більше уваги:

- формуванню сильної корпоративної культури;
- впровадженню етичних норм та соціальної відповідальності;
- розвитку бренду роботодавця.

Сучасне стратегічне управління персоналом змінюється відповідно до нових викликів. Діджиталізація, гнучкі форми зайнятості, фокус на добробут працівників, HR-аналітика та розвиток корпоративної культури є ключовими тенденціями, що визначають майбутнє ринку праці [2].

Компанії, які швидко адаптуються до цих змін, отримують конкурентні переваги та підвищують рівень залученості та лояльності співробітників.

Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом є ключовим завданням будь-якої організації, оскільки саме якісне управління людськими ресурсами забезпечує досягнення бізнес-цілей. Аналіз ефективності кадрових стратегій дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, оптимізувати процеси та покращити продуктивність співробітників.

Для оцінки ефективності стратегічного управління персоналом використовуються різні методологічні підходи, які враховують як кількісні, так і якісні показники [5].

#### 1. Основні критерії оцінки ефективності управління персоналом

Ефективне стратегічне управління персоналом визначається низкою показників, які можна умовно поділити на три групи (рис. 1.6).

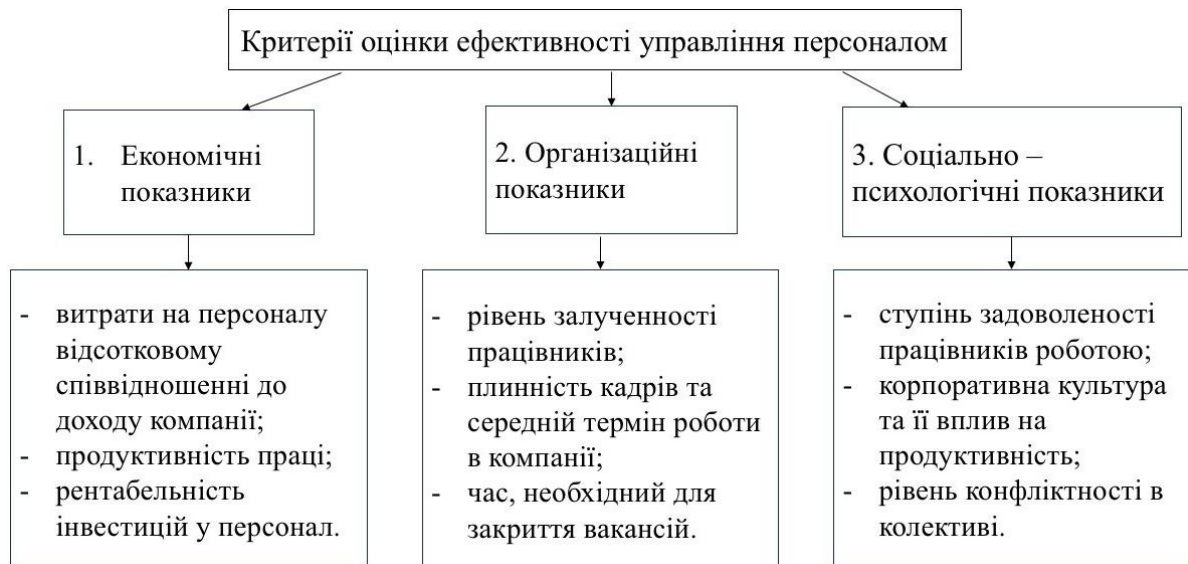


Рисунок 1.6 – Критерії оцінки ефективності стратегічного управління персоналом

*Джерело:* складено автором за джерелом [5]

## 2. Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління персоналом

Для комплексного аналізу ефективності управління персоналом організації використовують різні методи оцінки, серед яких найбільш поширені такі підходи [15]:

- метод оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI – Key Performance Indicators);

Система KPI передбачає використання набору кількісних показників, що відображають досягнення стратегічних цілей компанії. Основні HR – KPI включають:

- час адаптації нових працівників;
- частка працівників, які проходять регулярне навчання та підвищення кваліфікації;
- рівень задоволеності співробітників.

Переваги цього підходу: чітке визначення цілей та контроль виконання, вимірюваність результатів, можливість порівняння показників у динаміці.

Недоліки: відсутність якісної оцінки корпоративної культури та лояльності

персоналу.

- метод Balanced Scorecard (BSC – Система збалансованих показників);

Метод BSC передбачає оцінку стратегічного управління персоналом у чотирьох аспектах зазначених в табл 1.3.

Таблиця 1.3 – Аспекти, які передбачають оцінку стратегічного управління персоналом

Фінансовий	Ефективність витрат на персонал
Клієнтський	Рівень задоволеності внутрішніх і зовнішніх клієнтів
Процеси	Ефективність HR-стратегій та управління талантами
Навчання та розвиток	Ступінь професійного зростання працівників

*Джерело:* складено автором [17]

Переваги: комплексний підхід до оцінки ефективності, врахування як кількісних, так і якісних показників.

Недоліки: вимагає великої кількості даних та ресурсів для впровадження.

- метод ROI (Return on Investment) – Окупність інвестицій у персонал;

Цей метод дозволяє оцінити економічну доцільність витрат на персонал.

Формула розрахунку:

$$ROI = \left( \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\%$$

Переваги: чітке визначення фінансової ефективності кадрових рішень, легкість у розрахунках.

Недоліки: не враховує нематеріальні аспекти, такі як лояльність персоналу та корпоративна культура.

- метод 360 – градусного оцінювання.

Цей метод передбачає отримання зворотного зв'язку від різних учасників організації: керівників, колег, підлеглих і клієнтів. Він дозволяє оцінити рівень професійних навичок, лідерських якостей і загальну ефективність працівника

[30].

Переваги: врахування думки всіх зацікавлених сторін, комплексний аналіз професійних якостей працівників.

Недоліки: суб'єктивність оцінок та ризик упередженості.

### 3. Практичне застосування методів оцінки ефективності в компаніях

На практиці компанії використовують комбінацію методів оцінки ефективності стратегічного управління персоналом. Наприклад, «Нова Пошта» впроваджує:

- KPI для оцінки продуктивності персоналу та швидкості закриття вакансій;
- BSC для стратегічного аналізу ефективності HR– політики;
- метод 360-градусного оцінювання для оцінки компетенцій співробітників та прийняття рішень щодо кар'єрного зростання.

Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє організації отримати об'єктивну картину стану кадрової політики та ухвалювати ефективні управлінські рішення [48].

Отже, оцінка ефективності стратегічного управління персоналом є важливим інструментом для вдосконалення HR-стратегії компанії. Використання таких методів, як KPI, BSC, ROI та 360-градусне оцінювання, дозволяє організаціям підвищувати продуктивність працівників, знижувати витрати та розвивати корпоративну культуру.

У сучасних умовах бізнесу саме ефективне управління людськими ресурсами стає ключовою конкурентною перевагою.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Перші три роки компанія працювала над залученням клієнтів і пошуком оптимальних шляхів розвитку. На четвертий рік діяльності з'явилися перші великі корпоративні замовники та конкуренти. Саме зростання масштабів бізнесу та посилення конкурентного середовища стали ключовими викликами, які загартували компанію.

Поворотним моментом для компанії стало здобуття її співзасновниками ступеня Executive MBA, що заклало основу системного підходу до управління бізнесом. 2007 рік став переломним, адже компанія вперше вийшла на прибутковий рівень, що відкрило можливості для стрімкого зростання. Почався активний розвиток: «Нова Пошта» відкрила відділення у містах – мільйонниках, посилила свої позиції у сегменті B2B завдяки розширенню клієнтської бази [21].

2009 рік став визначальним – компанія стала лідером ринку експрес – доставки. Вона розвивалася стрімкими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезень у кілька разів. У 2009 році «Нова Пошта» доставила понад 1,6 мільйона посилок, а у 2010-му – понад 4 мільйони. Кількість відділень зросла з 80 у 2009 році до 140 у 2010-му.

Одним із ключових напрямів розвитку став сектор e-commerce – компанія активно співпрацювала з інтернет-магазинами та розширила спектр послуг для B2C-клієнтів. До кінця 2011 року «Нова Пошта» збільшила кількість відправлень до 12 мільйонів на рік, а мережа розширилася до 500 відділень по всій країні [21].

Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році компанія оперативно відновила роботу та забезпечила стабільну логістику навіть у кризових умовах. Протягом року «Нова Пошта» доставила 315 мільйонів

поширення, а сума сплачених податків сягнула 7,1 мільярда гривень.

З 2022 року компанія активно виходить на європейський ринок. Nova Post розпочала діяльність у Польщі, відкривши 30 відділень у 18 містах. У 2023 році компанія розширила присутність у Литві, а в майбутньому планує вихід на ринки Естонії, Латвії, Чехії, Німеччини та Румунії [21].

Компанія працює у різних напрямках, надаючи широкий спектр послуг (рис.2.1).

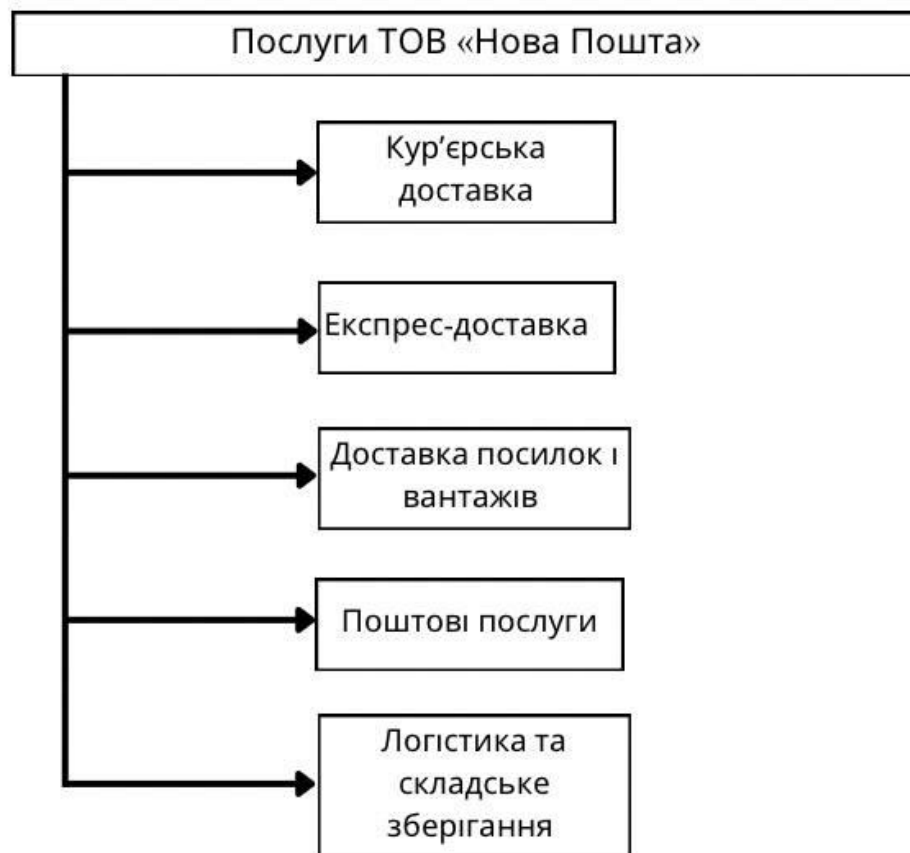


Рисунок 2.1 – Послуги ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело:* складено автором за джерелом [21]

Ключові завдання компанії «Нова Пошта» спрямовані на забезпечення якісної, надійної та швидкої доставки посилок і вантажів клієнтам. Основний акцент робиться на оперативності, безпеці та точності транспортування. Для підвищення доступності своїх послуг компанія постійно розширює мережу

відділень і терміналів по всій Україні, роблячи логістичні рішення зручнішими для клієнтів.

«Нова Пошта» відіграє вирішальну роль у логістичному забезпеченні тисяч підприємств, включаючи онлайн-супермаркети, магазини електроніки, одягу, дитячих товарів, інструментів, продуктів харчування та багато інших. Компанія сприяє ефективності їхньої роботи, надаючи надійні логістичні послуги. Фінансовий аналіз показує, що протягом 2020-2023 років «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку, з постійним зростанням активів та зобов'язань (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2023 р.р, тис.

грн

Показники	2020	2021	2022	2023	Абс.відх. +/-	Відн. відх., %
Необоротні активи	4583693	8314732	12306082	18769254	14185561	309.5
Оборотні активи	2716690	5194063	3448838	4332452	1615762	59.5
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	9508308	7321404	334.8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	3900212	3780268	5337000	3698578	225.7
Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	5117359	5458580	8256398	4781341	137.6

*Джерело:* розраховано автором за [8,13,33]

Необоротні активи зросли на 309,5%, оборотні активи – на 59,5%, власний капітал – на 334,8%. Це свідчить про масштабне розширення бізнесу й фінансову стабільність компанії. Розширення активів зазвичай супроводжується ростом чисельності персоналу, необхідністю залучення нових спеціалістів та розвитком кадрового потенціалу. Компанія могла розширити мережу офісів, складів чи хабів, що вимагає додаткових HR-ініціатив (наймання, навчання, адаптація співробітників). Корпоративна культура «Нової Пошти» базується на підприємницькому підході, інноваційності та орієнтації на результат. Компанія активно підтримує ініціативність своїх співробітників,

заохочує творчий підхід та самостійність у прийнятті рішень. Загалом, «Нова Пошта» є ключовим гравцем українського логістичного ринку, який постійно вдосконалює свої послуги та прагне забезпечити клієнтам найвищий рівень сервісу [3].

Довгострокові зобов'язання вирости на 225,7%, поточні – на 137,6%. Це означає, що компанія активно інвестує в розвиток, залучаючи фінансування. Ріст інвестицій може бути спрямований не лише в технічну модернізацію, а й у розвиток HR-процесів – наприклад, в автоматизацію рекрутингу, підвищення кваліфікації персоналу, розширення програм мотивації та утримання кадрів.

Власний капітал зріс майже в 4,5 рази за 4 роки. Стрімке зростання часто супроводжується викликами для HR-служб:

- необхідність перегляду кадрової стратегії;
- побудова системи управління талантами;
- формування корпоративної культури, яка здатна підтримувати масштабування бізнесу;
- зміцнення системи внутрішніх комунікацій [47].

Застосування штучного інтелекту та аналітики даних допомагає компанії оптимізувати логістичні маршрути, прогнозувати попит та ефективно розподіляти ресурси. Крім того, «Нова Пошта» активно реалізує екологічні ініціативи: впроваджує електромобілі у свій автопарк, використовує альтернативні джерела енергії, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищити екологічну відповідальність бізнесу [9].

У сучасних умовах динамічного розвитку логістичного ринку ТОВ «Нова Пошта» визначає стратегічні цілі, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, підвищення якості обслуговування клієнтів і впровадження інноваційних рішень (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Ключові стратегічні цілі ТОВ «Нова пошта» на сучасному етапі

№	Стратегічна ціль	Стисла характеристика
1	Розширення та зміцнення лідерства на внутрішньому ринку України	Утримання лідерських позицій через розширення мережі, оптимізацію логістики та впровадження нових послуг.
2	Міжнародна експансія	Вихід на нові ринки, збільшення обсягів міжнародних відправлень, формування глобальної логістичної мережі.
3	Технологічна трансформація та цифровізація	Впровадження сучасних ІТ-рішень, розвиток мобільних додатків, цифрових сервісів та автоматизація процесів.
4	Покращення клієнтського досвіду	Підвищення якості обслуговування, персоналізація послуг, розвиток ефективної комунікації з клієнтами.
5	Розширення спектру послуг	Диверсифікація бізнесу: фулфілмент, фінансові послуги, сервіси для e-commerce.
6	Підвищення операційної ефективності	Зниження витрат, оптимізація ресурсів та вдосконалення операційних процесів.
7	Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Екологічні ініціативи, соціальні проекти, зменшення негативного впливу на довкілля.

*Джерело:* [19]

Реалізація цих стратегічних цілей дозволяє ТОВ «Нова Пошта» зберігати лідерські позиції на ринку експрес-доставки в Україні, забезпечувати сталий розвиток бізнесу та підвищувати рівень задоволення клієнтів. Водночас компанія активно інвестує в інновації, діджиталізацію та екологічну відповідальність, що сприяє її довгостроковій конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Роль персоналу ТОВ «Нова пошта» у досягненні стратегічних цілей показує, які саме категорії працівників залучені до реалізації конкретних стратегічних цілей (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Взаємозв'язок стратегічних цілей ТОВ «Нова пошта» та функціональної ролі персоналу

Стратегічна ціль	Категорії персоналу	Функції та внесок у досягнення цілі
1. Розширення лідерства на внутрішньому ринку	Операційний персонал (кур'єри, працівники відділень і сортувальних центрів)	Забезпечення якісної та своєчасної доставки, професійне обслуговування клієнтів, ефективна обробка відправлень.
	Менеджери з розвитку мережі	Розширення мережі, стратегічне планування розміщення відділень та поштоматів.
2. Міжнародна експансія	Фахівці з міжнародної логістики	Організація міжнародних перевезень, знання митного законодавства, логістичних маршрутів.
	Менеджери з міжнародного розвитку	Вихід на нові ринки, партнерство з іноземними компаніями, адаптація послуг.
3. Технологічна трансформація	ІТ-фахівці (розробники, програмісти, аналітики, адміністратори)	Розробка та підтримка ІТ-систем, мобільних додатків, кібербезпека.
	Спеціалісти з автоматизації та роботизації	Оптимізація логістичних процесів, впровадження новітніх технологій.
4. Покращення клієнтського досвіду	Працівники клієнтської підтримки	Консультації, вирішення проблем, формування позитивного клієнтського досвіду.
	Маркетологи, CRM-фахівці	Програми лояльності, персоналізація сервісу, аналіз потреб клієнтів.
5. Розширення послуг і вихід на суміжні ринки	Аналітики ринку, розробники продуктів	Дослідження ринку, створення нових логістичних та e-commerce послуг.
	Фахівці з фінансових послуг, фулфілменту	Реалізація нових сервісів, що розширюють портфель компанії.

6. Підвищення операційної ефективності	Логісти, аналітики з оптимізації	Оптимізація маршрутів, витрат, ресурсів.
	Фахівці з управління ланцюгами постачання	Взаємодія з постачальниками та партнерами для зниження витрат.
7. Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Фахівці з екології та соціальних проєктів	Впровадження екологічних та соціальних ініціатив, зменшення негативного впливу на довкілля.

*Джерело:* [19]

Таким чином, кожен співробітник ТОВ «Нова пошта», незалежно від посади, є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей компанії. Їхні знання, навички, мотивація, залученість та професіоналізм безпосередньо впливають на якість послуг, ефективність процесів, задоволеність клієнтів та, в кінцевому підсумку, на успіх компанії на ринку. Тому стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом для забезпечення компанії кваліфікованими та мотивованими кадрами, здатними реалізувати амбітні стратегічні плани «Нової пошти» [46].

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Для досягнення високої продуктивності «Нова Пошта» приділяє значну увагу формуванню професійної команди, відбираючи співробітників із відповідним рівнем освіти та практичного досвіду. Використання соціально-психологічних методів управління сприяє підтримці якісного кадрового складу та стимулює професійний розвиток працівників.

Загалом система управління «Нової Пошти» включає такі ключові елементи [12]:

- топ-менеджмент – генеральний директор (CEO), віце-президенти та інші керівники, які приймають стратегічні рішення та визначають напрямки розвитку компанії;

- функціональні підрозділи – охоплюють основні напрями діяльності, такі як фінанси, маркетинг, операційний менеджмент, логістика, ІТ-відділ тощо;

- регіональна та територіальна структура – забезпечує управління діяльністю компанії у різних регіонах країни. Керівники територіальних підрозділів координують роботу відділень у своїх зонах відповідальності;

- операційні підрозділи – займаються ключовими логістичними процесами, такими як транспортування, обробка вантажів, складське зберігання тощо;

- клієнтський сервіс – спеціалізовані відділи, які забезпечують якісне обслуговування клієнтів, роботу служби підтримки та комунікацію зі споживачами;

- проєктне керівництво – для впровадження нових ініціатив формуються тимчасові команди або робочі групи, відповідальні за реалізацію конкретних проєктів [45].

Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором [12]

Ефективне стратегічне управління персоналом потребує чітко визначеної організаційної структури, яка дозволяє забезпечити координацію всіх HR-процесів та оперативне прийняття управлінських рішень. У ТОВ «Нова Пошта» функціонує багаторівнева система управління персоналом, яка охоплює як стратегічний, так і операційний рівні. Структура органу управління персоналом представлена в рисунку 2.3



Рисунок 2.3 – Структура департаменту управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело:* складено автором за [12]

Після аналізу організаційної структури можна зробити висновок, що управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» здійснюється комплексно, із чітким розподілом повноважень між підрозділами. Відділ управління персоналом виконує стратегічні функції, пов'язані з плануванням потреб у кадрах, розробкою програм розвитку персоналу та оцінюванням ефективності роботи. Інші структурні одиниці забезпечують реалізацію поточних HR-заходів, таких як підбір персоналу, адаптація, навчання, мотивація та організація внутрішньої комунікації. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно

реагувати на виклики ринку праці та забезпечувати сталий розвиток трудового потенціалу [12].

Загальна кількість працівників компанії у 2023 році склала 32 944 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників). В 2022 році склала 33 795 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 143 (26,8% від загальної чисельності керівників) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати аналізу персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 р.р.

Характеристика	2022	2023	2024
Кількість працівників	33 795 осіб	32 944 осіб	40 000 осіб
Вік	Переважно молодші за 30 р.	Переважно молодші за 30 р.	Переважно молодші за 30 р.
Освіта	Більшість мають вищу освіту	Більшість мають вищу освіту	Більшість мають вищу освіту
Рівень з/п	13 500 грн	15 000 грн	20 000 грн
Плинність персоналу	Низький рівень	Високий рівень	Низький рівень
Сфера діяльності	Логістика, поштово–кур’єрські послуги	Логістика, поштово–кур’єрські послуги	Логістика, поштово–кур’єрські послуги
Територія діяльності	Україна та міжнародна доставка	Україна та міжнародна доставка	Україна та міжнародна доставка
Партнерські відділення	Близько 10 000 осіб	Близько 14 000 осіб	Близько 20 000 осіб
Розширення мережі	–	–	Розширення на 13% до 12 180 відділень та 18 000 поштоматів

*Джерело:* складено автором за [8,13,33]

Одним із ключових індикаторів реалізації стратегії управління персоналом є динаміка чисельності працівників у компанії. Зростання штату зазвичай

свідчить про розширення масштабів діяльності, збільшення операційного навантаження, а також про підвищення потреби в кадровому забезпеченні стратегічних цілей. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта» зображена на рис. 2.4.

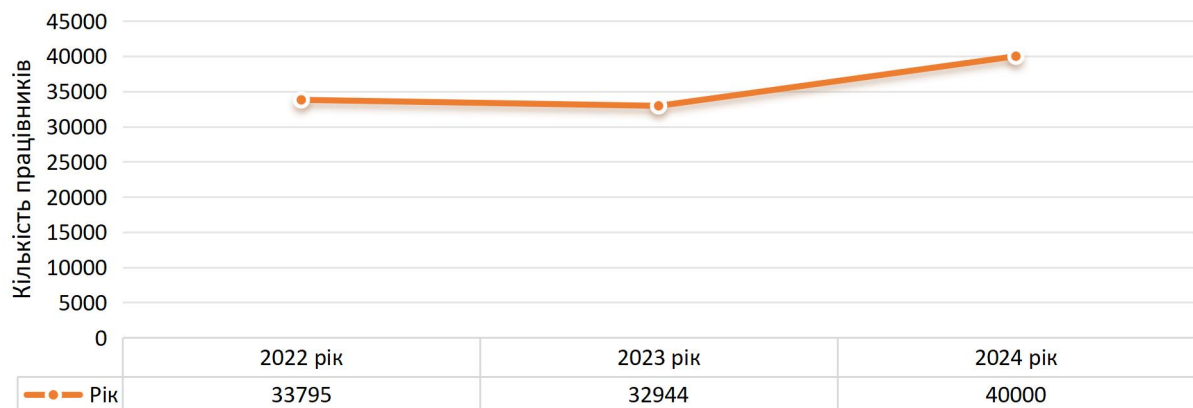


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2019 – 2024 р.р.

*Джерело:* [8,13,33]

Співвідношення чоловіків та жінок серед працівників ТОВ «Нова Пошта» зображено на рис. 2.5.

У системі стратегічного управління персоналом важливе місце займає політика оплати праці як інструмент мотивації, утримання та розвитку працівників. Конкурентоспроможна заробітна плата виступає не лише елементом соціального захисту, а й вагомим чинником підвищення продуктивності, формування лояльності до роботодавця та зміцнення корпоративної культури.

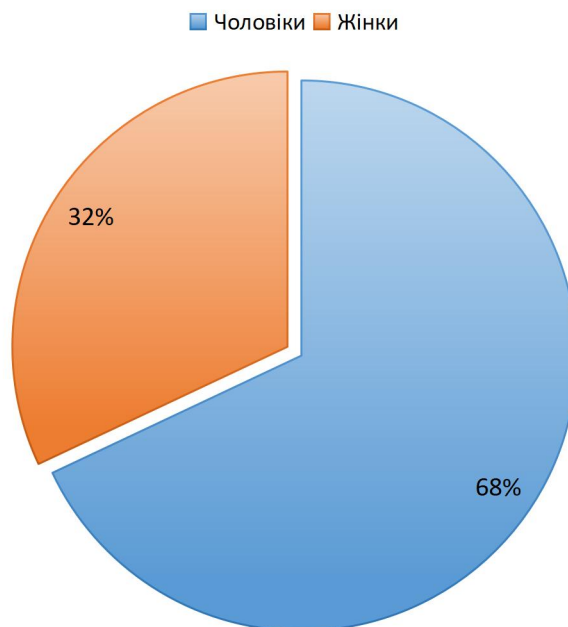


Рисунок 2.5 – Співвідношення чоловіків та жінок серед працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [9]

Співвідношення по віку серед працівників ТОВ «Нова Пошта» зображено на рис. 2.6.

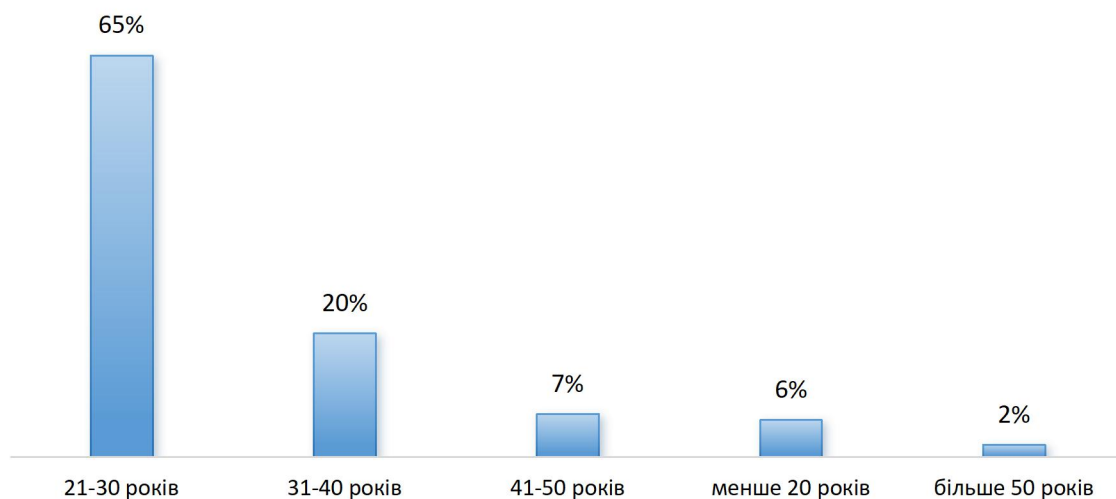


Рисунок 2.6 – Співвідношення по віку серед працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [9]

Компанія «Нова пошта» є показовим прикладом реалізації стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами, у межах якого формування рівня оплати праці здійснюється з урахуванням посадових обов'язків, регіональних особливостей, професійної кваліфікації та результативності працівників. Нижче наведено узагальнені дані щодо динаміки заробітних плат за основними категоріями персоналу «Нової пошти» за період 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити ефективність її кадрової стратегії в частині матеріального стимулювання (рис. 2.7).

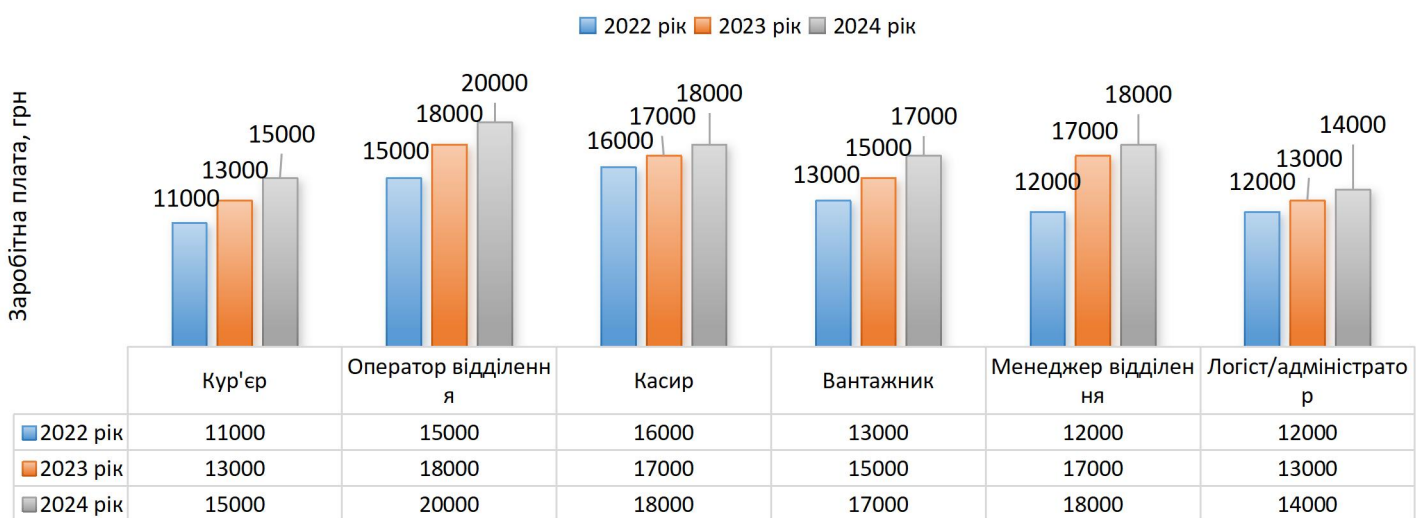


Рисунок 2.7 – Заробітна плата працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Джерело:* складено автором за [20,33]

Спостерігається чіткий взаємозв'язок між рівнем оплати та складністю виконуваних функцій, що свідчить про диференційований підхід до формування системи винагороди.

Важливим аспектом мотивації персоналу є соціальні гарантії, які включають [10]:

- оплачувану щорічну відпустку тривалістю 24 дні;
- компенсацію лікарняних;

- підтримку під час відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;
- медичне та страхове забезпечення;
- подарунки до святкових подій;
- страхування від нещасних випадків.

У рамках стратегічного управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» реалізує комплекс заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів. За період 2020–2024 років компанії вдалося скоротити плинність персоналу на 35%. Це свідчить про ефективність впроваджених HR– стратегій, таких як програми адаптації нових співробітників, розвиток корпоративної культури та системи мотивації (рис. 2.8).

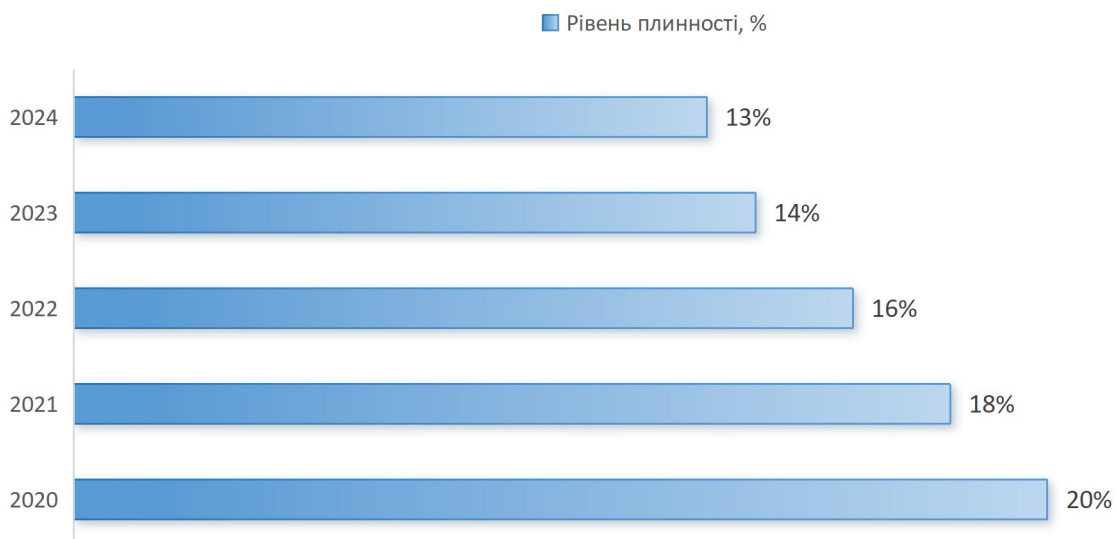


Рисунок 2.8 – Динаміка плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 рр.

*Джерело:* [29]

Зменшення плинності персоналу є важливим показником стабільності та привабливості компанії як роботодавця. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає не лише зниження витрат на підбір та навчання нових працівників, але й підвищення загальної ефективності роботи.

В табл. 2.5 наведені методи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.5 – Методи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Адміністративно-організаційні заходи	Формування структурних підрозділів, чітке визначення посадових обов'язків, регулювання робочих взаємин через накази та розпорядження
Соціально-психологічні підходи	Стимулювання працівників через різноманітні соціальні гарантії, використання нетрадиційних методів мотивації
Матеріальне стимулювання	Компанія активно застосовує фінансові стимули для підвищення мотивації співробітників і заохочення їх до результативної роботи

*Джерело:* складено автором [18]

Таким чином, кадрова політика «Нової Пошти» спрямована на збереження висококваліфікованих фахівців, забезпечення комфортних умов праці та створення ефективної системи мотивації, що поєднує економічні та соціальні інструменти. Це дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку логістичних послуг та підтримувати високу продуктивність персоналу.

Економічне стимулювання персоналу базується на матеріальних заохоченнях. Ключовим аспектом є своєчасна та адекватна оплата праці за якісне виконання робочих завдань. Компанія може застосовувати різноманітні форми матеріальної винагороди, такі як премії, фінансова допомога працівникам, які цього потребують (в межах фінансових можливостей), бонуси за результати роботи за певні періоди, а також додаткові надбавки до заробітної плати.

Особливою формою матеріального стимулювання є винагорода за річні результати праці. Її виплачують на додаток до заробітної плати, а розмір залежить від загальних показників діяльності компанії та індивідуальних досягнень кожного працівника. Винагорода не виплачується з прибутку, а з резервного фонду в розмірі місячного окладу, зазвичай перед щорічною

відпусткою. Право на повну винагороду мають лише працівники, які пропрацювали повний календарний рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розмір винагороди в залежності від трудового стажу

Трудовий стаж	Розмір винагороди
1– 5 років	80% середнього окладу за останній рік
6– 10 років	125% середнього окладу за останній рік
більше 10 років	150% середнього окладу за останній рік

*Джерело:* складено автором за [10,21]

За значний внесок у роботу, ефективні рішення та швидкі результати генеральний директор може збільшити винагороду на 10% (за погодженням з профспілкою). Також генеральний директор має право зменшити або скасувати виплату у випадках:

- прогулів без поважних причин;
- негативних наслідків роботи через вину працівника;
- завдання збитків підприємству;
- з'явлення на роботі в стані сп'яніння;
- крадіжки.

У процесі стратегічного управління персоналом одним із ключових елементів є побудова ефективної системи рекрутингу. Вона не лише забезпечує оперативне закриття вакансій, а й формує основу для довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства. В умовах високої конкуренції на ринку праці, особливо у сфері логістики, компаніям необхідно оптимізувати всі етапи залучення кандидатів, забезпечуючи високу якість відбору при мінімальних витратах часу та ресурсів [4].

Для ілюстрації цього процесу розглянемо воронку рекрутингу ТОВ «Нова

пошта», яка є одним із лідерів логістичного ринку України. У таблиці 2.7 представлено типові етапи рекрутингу, орієнтовну кількість кандидатів на кожному з них, а також рівень конверсії, який відображає, скільки претендентів переходить на наступний етап.

Таблиця 2.7 – Воронка рекрутингу ТОВ «Нова Пошта»

Етап рекрутингу	Кількість кандидатів	Конверсія (%)
Інформування	10 000	100%
Залучення	3 000	30%
Відгук на вакансію	1 500	50%
Попередній відбір	750	50%
Співбесіда	300	40%
Пропозиція (оффер)	100	33%
Прийняли оффер	90	90%

Джерело: [13]

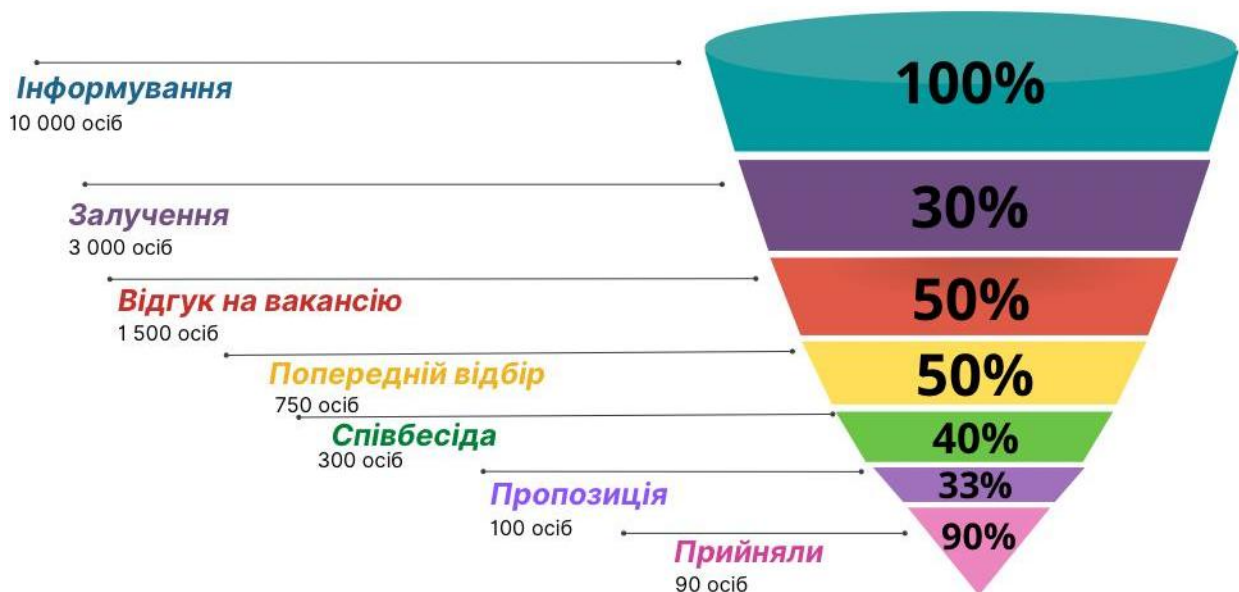


Рисунок 2.9 – Воронка рекрутингу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [13]

Як видно з таблиці, процес рекрутингу має вигляд класичної воронки: кількість кандидатів поступово зменшується, відсіюючись на кожному етапі. Найбільше охоплення відбувається на стадії інформування, однак лише близько 1% кандидатів доходить до фактичного працевлаштування. Це вимагає від

компанії постійного аналізу ефективності кожного етапу та впровадження сучасних HR-технологій для підвищення продуктивності рекрутингового процесу.

Таким чином, грамотне управління воронкою рекрутингу є важливою складовою стратегічного управління персоналом. Воно дозволяє не лише залучати найкращі таланти, а й забезпечувати сталий розвиток людського капіталу відповідно до довгострокових цілей організації.

У сучасному стратегічному управлінні персоналом важливо оцінювати ефективність інвестицій у людський капітал. Одним із ключових показників для цього є ROI HR (Return on Investment in Human Resources) – коефіцієнт, що демонструє віддачу від витрат на управління персоналом.

$$\text{ROI HR} = (\text{Додатковий прибуток від інвестицій у персонал} - \text{Інвестиції у персонал}) / \text{Інвестиції у персонал} \times 100\%$$

Вихідні дані:

- чистий прибуток компанії у 2023 році: 4,28 млрд грн [33];
- загальні інвестиції в розвиток (включаючи HR, IT, інфраструктуру): 5,3 млрд грн;
- частка HR– інвестицій становить 15% від загальних інвестицій:

$$\text{Інвест. в HR} = 5,3 \text{ млрд} * 15\% = 0,795 \text{ млрд грн}$$

$$\text{ROI HR} = (4,28 - 0,795) / 0,795 * 100\% = 438,99\%$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена в управління персоналом, принесла компанії приблизно 4,39 грн чистого прибутку.

Отже, високий показник ROI HR свідчить про ефективність стратегічних інвестицій у персонал ТОВ «Нова пошта». Це підкреслює важливість системного підходу до управління людськими ресурсами та підтверджує, що інвестиції в розвиток персоналу можуть мати суттєвий вплив на фінансові результати компанії.

На основі проведеного аналізу чисельності персоналу, рівня заробітної плати, рівня плинності кадрів та організаційної структури ТОВ «Нова Пошта», доцільним є застосування SWOT-аналізу. Він дозволяє систематизувати

виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Високий рівень корпоративної культури та цінностей	Високий рівень плинності кадрів у деяких регіонах.
Налагоджені внутрішні комунікації (внутрішній портал, регулярні зустрічі з керівництвом).	Недостатня індивідуалізація мотиваційних програм.
Сучасна система навчання та адаптації (внутрішні академії, курси).	Обмежена гнучкість графіків для окремих категорій персоналу.
Активне впровадження цифрових HR-інструментів.	Часткова нестача аналітики в HR-рішеннях на місцевому рівні.
Впізнаваний бренд відповідального роботодавця.	Нерівномірне охоплення персоналу програмами розвитку.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Подальший розвиток HR-аналітики та автоматизації процесів.	Посилення конкуренції за кваліфікований персонал на ринку.
Впровадження програм наставництва та менторства.	Міграція працездатного населення за кордон.
Використання гейміфікації у навчанні та мотивації.	Підвищене навантаження на персонал у період кризових подій.
Активізація соціальних і родинних програм (well-being, підтримка сімей працівників).	Психоемоційне вигорання співробітників на операційних посадах.
Співпраця з університетами та молоддю для розвитку кадрового резерву.	Обмеженість бюджету на стратегічні HR-проекти в умовах війни.

*Джерело:* складено автором

У результаті SWOT-аналізу були виявлені ключові можливості для розвитку

HR-системи ТОВ «Нова Пошта». Для підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ці можливості мають бути трансформовані у конкретні стратегічні рішення, що враховують як внутрішній потенціал компанії, так і зовнішні виклики (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Трансформація можливостей у стратегічні рішення

Виявлена можливість	Стратегічне рішення
Розвиток HR-аналітики та автоматизації процесів	Впровадження системи HR-аналітики (HR-dashboard) для моніторингу ключових показників персоналу: плинність, ефективність адаптації, навчання, залученість.
Програми наставництва та менторства	Створення інституціоналізованої програми наставництва для новачків та молодих працівників на базі внутрішніх академій компанії.
Гейміфікація навчання та мотивації	Розробка інтерактивних платформ із внутрішніми рейтингами, бейджами, бонусами за активність у навчанні та участь у ініціативах.
Соціальні програми для підтримки персоналу	Запуск програми "Роботодавець турботи" з психологічною підтримкою, родинними заходами та well-being ініціативами.
Співпраця з університетами та розвиток молодіжного кадрового резерву	Укладення меморандумів з університетами для створення спільних освітніх програм, дуального навчання та стажувань з подальшим працевлаштуванням.

*Джерело:* складено автором

Отже, проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «Нова Пошта» потужних внутрішніх ресурсів для розвитку HR-функції, зокрема високого рівня цифровізації та корпоративної культури. Водночас існують проблеми з адаптацією та мотивацією персоналу, особливо в регіональному контексті. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно трансформувати виявлені можливості у конкретні стратегічні рішення, що дозволить зменшити вплив слабких сторін і загроз.

Запропоновані стратегічні рішення дозволять компанії ефективніше управляти людським капіталом, зменшити ризики, пов'язані з плинністю кадрів,

адаптацією новачків та професійним вигоранням, а також посилити свою позицію на ринку як відповідального та привабливого роботодавця.

### 2.3. Удосконалення стратегічного управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

На основі проведеного SWOT-аналізу HR-ситуації в ТОВ «Нова Пошта» були виявлені перспективні можливості розвитку системи управління персоналом. З метою підвищення ефективності стратегічного управління доцільно трансформувати ці можливості у конкретні стратегічні рішення. Нижче подано узагальнюючу таблицю (табл. 2.10), в якій наведено стратегічні ініціативи компанії, їх очікувані результати та визначено відповідальних виконавців.

Таблиця 2.10 – Стратегічні рішення на основі SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Можливість (SWOT)	Стратегічне рішення	Очікуваний результат	Відповідальні
Розвиток HR-аналітики та автоматизації процесів	Впровадження системи HR-аналітики для моніторингу ключових HR-показників	Підвищення прозорості HR-рішень, зниження плинності персоналу на 10%	HR-аналітик, IT-відділ
Програми наставництва та менторства	Запуск програми наставництва для новачків на базі внутрішніх академій	Швидша адаптація новачків, підвищення лояльності персоналу	HR-відділ, керівники підрозділів
Гейміфікація навчання та мотивації	Розробка гейміфікованої навчальної платформи з внутрішнім рейтингом	Підвищення мотивації та залученості працівників	HR-відділ, освітній координатор

Продовження табл. 2.10

Соціальні програми для підтримки персоналу	Запуск програми «Роботодавець турботи» з психологічною підтримкою та well-being заходами	Зниження емоційного вигорання, покращення балансу «робота-життя»	HR-відділ, PR-відділ
Співпраця з університетами	Підписання угод з університетами щодо стажувань та кадрового резерву	Формування молодіжного кадрового резерву та іміджу роботодавця	HR-відділ, відділ співпраці з навчальними закладами

*Джерело:* складено автором

Представлені стратегічні рішення дозволяють системно реагувати на внутрішні виклики в управлінні персоналом та ефективно використовувати наявні можливості. Запропоновані дії охоплюють як цифрову трансформацію HR-процесів, так і вдосконалення нематеріальної мотивації, внутрішнього навчання та кадрового резерву. Їх реалізація сприятиме підвищенню залученості працівників, покращенню іміджу компанії як роботодавця та загальному підвищенню результативності роботи персоналу.

Для наочності та кращого сприйняття запропонованих стратегічних рішень щодо удосконалення управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» доцільно подати їх у вигляді візуальної карти (рис. 2.10). На рисунку відображено ключові напрямки розвитку HR-системи підприємства, які базуються на трансформації виявлених можливостей SWOT-аналізу в конкретні дії, із зазначенням відповідальних виконавців.



Рисунок 2.10 – Візуальна карта стратегічних HR-рішень

*Джерело:* складено автором

Як видно з карти, основні напрями стратегічного розвитку HR включають цифровізацію процесів, підвищення адаптивності нових працівників, використання інноваційних підходів до навчання, забезпечення ментального благополуччя персоналу, а також формування кадрового резерву. Кожен із векторів розвитку супроводжується чітко визначеними виконавцями та очікуваними результатами, що забезпечує ефективну реалізацію HR-стратегії в умовах сучасних викликів.

Проаналізуємо ефективність управління персоналом за таким важливим показником як продуктивність праці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. Відх. 2022/2024 рр. +/-	Відн. Відх. 2022/2024 рр. +/-
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	27632	29975	30870	+3238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	- 1	- 0,46
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,5	362,08	642,75	+285,25	179,7
Середньоденна виручка на одного працівника, тис.грн.	1,67	1,69	2,99	+1,32	179
Середньогодинна виручка на одного працівника, тис.грн.	0,21	0,21	0,38	+0,17	180,9

*Джерело: [8,13,23,33]*

Середньоспискова чисельність працівників зросла з 27 632 у 2022 р. до 30 870 у 2024 р. (абсолютне зростання на 3238 осіб, або +11,7%). Розширення штату свідчить про розвиток бізнесу та збільшення обсягів роботи. Це вимагає вдосконалення процесів рекрутингу, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу.

Середньорічна виручка на одного працівника зросла майже на 80% (з 357,5 тис. грн у 2022 р. до 642,75 тис. грн у 2024 р.). Це свідчить про підвищення ефективності праці, що може бути результатом:

- впровадження нових технологій,
- оптимізації бізнес-процесів,
- підвищення професійного рівня працівників,

- ефективної мотиваційної політики компанії.

Плинність кадрів є однією з ключових проблем у сфері управління персоналом, особливо в компаніях з великою чисельністю співробітників, таких як ТОВ «Нова пошта». Високий рівень кадрового відтоку призводить до зростання витрат на підбір та навчання персоналу, зниження продуктивності праці, погіршення якості обслуговування клієнтів та втрати корпоративної експертизи.

Для ефективного подолання цієї проблеми доцільно застосовувати комплексний підхід, який включає фінансову, психологічну, організаційну та управлінську складові. У таблиці 2.12 узагальнено основні напрями роботи та конкретні заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів у ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.12 – Шляхи зниження плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок впливу	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Фінансова мотивація	Перегляд зарплат відповідно до ринку; бонуси за стаж роботи	Збільшення лояльності, зменшення відтоку
Кар'єрне зростання	Впровадження програм внутрішнього підвищення; наставництво	Зростання залученості, довгострокове утримання
Робочі умови	Покращення умов праці (обладнання, форма, техніка безпеки)	Підвищення задоволеності робочим середовищем
Графік і навантаження	Гнучкий графік, можливість вибору змін; оптимізація навантаження	Зменшення вигорання, покращення work-life balance
Корпоративна культура	Тімбілдинги, свята, підтримка колективу	Покращення психологічного клімату
Зворотній зв'язок	Регулярні опитування; канали анонімного звернення	Виявлення проблем на ранньому етапі
Адаптація новачків	Наставництво з перших днів; ознайомчі тренінги	Зменшення відтоку у перші 3 місяці роботи

*Джерело:* складено автором

Таким чином, ефективне зниження плинності кадрів можливе лише за умови системного підходу до управління персоналом. Застосування зазначених заходів у практиці ТОВ «Нова пошта» дозволить не лише втримати цінних працівників, а й підвищити загальний рівень їхньої задоволеності та мотивації. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість сервісу та конкурентоспроможність компанії на ринку логістичних послуг.

Для досягнення стратегічних цілей у сфері управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи мотивації та цифрову трансформацію HR-процесів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Стратегічний план заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Пропозиція	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Відповідальні
Впровадження системи електронного навчання	Підвищення кваліфікації працівників, зменшення витрат на навчання	I квартал 2025 р.	HR– відділ, IT– відділ
Запуск внутрішньої програми наставництва	Швидка адаптація нових співробітників, зниження плинності	II квартал 2025 р.	HR– відділ, керівники підрозділів
Введення системи гнучкої мотивації (KPI + бонуси)	Підвищення продуктивності праці	II–III квартал 2025 р.	HR– відділ, фінансовий відділ
Використання аналітичних інструментів HR	Оперативне виявлення проблем у персоналі, підвищення ефективності HR– процесів	Протягом 2025 року	HR– відділ, аналітичний відділ
Проведення регулярних опитувань задоволеності персоналу	Підвищення залученості та мотивації працівників	Щоквартально	HR– відділ

*Джерело:* складено автором

Запропонований стратегічний план враховує пріоритетні напрями розвитку HR-системи компанії та передбачає комплексне впровадження заходів у коротко – та середньостроковій перспективі. Очікується, що реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню мотивації працівників та зниженню плинності кадрів, а й зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг України.

З метою ефективної реалізації запропонованих стратегічних рішень у сфері управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» було розроблено календарний план впровадження заходів на період одного року. Такий план дозволяє структуровано визначити послідовність дій, строки реалізації, відповідальних виконавців та очікувані результати (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Календарний план реалізації стратегічних HR-заходів у ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва заходу	Місяць реалізації	Відповідальні і підрозділи	Очікувані результати
1	Впровадження системи HR-аналітики	Червень – Вересень	HR-аналітик, IT-відділ	Сформована дашбордна щомісячна аналітика
2	Запуск програми наставництва	Серпень – Жовтень	HR-відділ, керівники підрозділів	Покращення адаптації персоналу, зниження плинності
3	Гейміфікація навчального процесу	Вересень – Листопад	HR-відділ, освітній координатор	Зростання залученості до навчання
4	Реалізація програми 'Роботодавець турботи'	Жовтень – Січень	HR-відділ, PR-відділ	Зниження рівня вигорання, покращення добробуту
5	Укладення угод з університетами щодо стажувань	Листопад – Березень	HR-відділ, департамент взаємодії з університетами	Створення кадрового резерву серед молоді

*Джерело:* складено автором

Згідно з наведеним планом, реалізація стратегічних ініціатив здійснюється поетапно протягом календарного року. Визначення відповідальних підрозділів сприятиме ефективному контролю за виконанням, а сформульовані очікувані результати дозволяють оцінити ефективність впроваджених змін. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічного управління персоналом з загальними цілями розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – удосконалено стратегічне управління персоналом та розроблені практичні рекомендації в умовах сучасних викликів.

Це дозволило сформулювати низку важливих висновків:

Досліджені теоретичні основи стратегічного управління персоналом, визначені його значення та ключові характеристики. Це дало змогу визначити його як комплексну систему дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, що відповідають стратегічним цілям компанії. Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є орієнтація на довгострокову перспективу, гнучкість, адаптивність та інтеграція зі загальною стратегією підприємства.

Проаналізовані сучасні тенденції та підходи до управління людськими ресурсами, серед яких ключовими є цифровізація HR-процесів, персоналізація мотиваційних стратегій, акцент на розвитку корпоративної культури, емоційного інтелекту та безперервного навчання працівників.

Оцінено систему управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта», виявлені її сильні сторони, серед яких: високий рівень автоматизації процесів, активна внутрішня комунікація, орієнтація на розвиток персоналу. Водночас були виявлені слабкі сторони, зокрема: нестача індивідуального підходу до мотивації працівників та потреба в більш чіткому стратегічному плануванні кар'єрного росту, її сильні та слабкі сторони.

Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової стратегії компанії, які передбачають впровадження персоналізованих програм мотивації, розвиток лідерських якостей у працівників, удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу та посилення стратегічного планування HR-діяльності.

Вивчено загальну характеристику та стратегічні цілі ТОВ «Нова Пошта», що дало змогу побачити, що компанія динамічно розвивається на українському ринку логістики, ставить перед собою амбітні завдання щодо розширення,

інновацій та покращення клієнтського сервісу, що, у свою чергу, потребує ефективної кадрової підтримки на всіх етапах реалізації стратегії.

У процесі дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління персоналом в умовах сучасних викликів було встановлено, що ефективне управління людськими ресурсами є одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз існуючих підходів до стратегічного управління персоналом показав, що сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на гнучкі, адаптивні моделі управління, які враховують такі виклики, як цифровізація, динаміка ринку праці, демографічні зміни, глобалізація, необхідність формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання.

Було з'ясовано, що стратегічне управління персоналом повинно охоплювати не лише кадрове планування та формування кадрового резерву, а й систему мотивації, розвиток лідерства, управління змінами, діджиталізацію HR-процесів, а також забезпечення психологічного комфорту працівників.

Дослідження практики стратегічного управління персоналом на прикладі ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало, що компанія активно впроваджує інноваційні інструменти HR-менеджменту, зокрема цифрові платформи для підбору, адаптації та навчання персоналу. Разом з тим було виявлено низку проблем, серед яких: недостатня системність у стратегічному плануванні персоналу, потреба в підвищенні кваліфікації HR-фахівців щодо управління змінами, а також необхідність посилення внутрішніх комунікацій у період трансформацій.

Таким чином, стратегічне управління персоналом виступає важливим інструментом досягнення конкурентоспроможності компанії, а запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта» в умовах сучасного ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. Матеріали Міжнар. наук-практ. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 3-4.
2. Бабич К.М. Способи покращення управління персоналом підприємства. 2019 р. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/41-1.pdf>.
3. Базалійська Н. П. *Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою*. 2015. № 1. С. 138-142.
4. Борисенко Є.Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта». *Наука сьогодення: від досліджень стратегічних рішень*: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції. (Чернігів, 11 квітня 2025 р.) С. 39-41. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-11.04.2025/126>.
5. Власова Н. В. Оцінювання ефективності HR-стратегії підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 85–89.
6. Гавриленко А.В. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2021. вип.29. С.47-53.
7. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>.
8. Інформація про ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260>.
9. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць Науково-дослідного економічного інституту. НДЕІ*. 2014. С. 124-127.
10. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. КНЕ, 2016. С. 527.

11. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf).
12. Консолідований звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Consolidated%20management%20report%20for%202022.pdf>.
13. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2003. 296 с.
14. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / О.Є., Процик та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. 172 с.
15. Леонтенко О.М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. Соціально–трудові відносини: теорія та практик. 2014. 265 с.
16. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник, 2006. 272 с.
17. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>.
18. «Нова пошта» розширить мережу на третину у 2024 році та обіцяє доставку менш, ніж за добу. URL: <https://forbes.ua/news/u-2024-rotsi-nova-poshta-rozshirit-merezhu-na-tretinu-ta-obitsyae-dostavku-mensh-nizh-za-dobu-forbes-diznavsya-detali-13112023-17224>.
19. Нова пошта зарплата - Перевірити середню нова пошта ставку на Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0>.
20. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта» в Україні URL: <https://novaposhta.ua>.
21. Петюх В.М. Управління персоналом: навчальний посібник. КНЕУ, 2007. 288 с.
22. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. С. 121.

23. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. С. 361.

24. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. С. 668.

25. Розробка HR-стратегії для компанії. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/rozrobka-hr-strategiyi-dlya-kompaniyi/>.

26. Савельєва В.С., О.Л. Єськов. *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2007. 176 с.

27. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збір. наук. праць молод. вчен. КПП ім. І. Сікорського. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

28. Стратегічне управління персоналом підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2011. №8. С. 285-292. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/adcd92b9-83b6-4fc4-bbe2-8269f093e39a/content>.

29. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.6. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_6/307\\_Maslak\\_20\\_6.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_6/307_Maslak_20_6.pdf).

30. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.Ю. Шевченко та ін. ХНАДУ, 2016. С. 252.

31. Стратегічне управління персоналом (SHRM). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/gokd9nxe91-strategchne-upravlnnya-personalom-shrm> .

32. Стратегічний HR: ключові складові управління персоналом. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/14exng7cc1-strategchnii-hr-klyuchov-skladov-upravln> .

33. Стратегія утримання персоналу ТОВ «Нова Пошта» скоротила плинність кадрів на 35% за чотири роки. URL: <https://delo.ua/business/strategiya-utrimannya-personalu-novoyi-posti-skorotila-plinnist-kadriv-na-35-za-cotiri-roki-direktorka-z-personalu-olga-lukyanenko-434582/> .

34. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного

управління розвитком персоналу підприємства. 2020. С. 233-236.

35. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. С. 79-82.

36. Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 162–165. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94711/1/Ternova\\_management\\_decisions.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94711/1/Ternova_management_decisions.pdf).

37. Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання. URL: <https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/>.

38. Фінансова звітність ТОВ Нова Пошта за 2023 р. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf>.

39. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом. Навчально-методичний посібник. МАУП, 2003. С. 280.

40. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. С. 44-50.

41. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. С. 108-117.

42. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія / Швець, І.Б. та ін., Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ». 2013. 176 с.

43. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927>.

44. HR-аналітика: що вам потрібно знати, щоб почати роботу. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/3tx2gbxlg1-hr-analtika-scho-vam-potrбно-znati-schob>.

45. HR-тренди: чого очікувати ринку в 2025 році. URL:

<https://sunone.com.ua/articles-uk/hr-trendi-chogo-ochikuvati-rinku-v-2025-roci/>.

46. Armstrong M. A. Handbook of Management Techniques: The Best-selling Guide to Modern Management Methods. London: Kogan Page, 2006. P. 560.

47. Human resource management/Gary Dessler.—15 Edition. P. 658. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf>.

48. Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J. & Nyman M. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw-Hill. 2009. P.257.