

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ»**

здобувача Кучман Анни Андріївни



Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

 О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

 М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кучман Анні Андріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 21 » лютого 2023 р. № 352-ст

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «НОВА ПОШТА»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління персоналом бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та адаптування системи управління персоналом ТОВ «НОВА ПОШТА» до умов воєнного стану <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану для забезпечення керованості й підтримання конкурентного статусу
Предмет дослідження:	Теоретичні положення і прикладні аспекти адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Розкрити сутність й систематизувати існуючі підходи до управління персоналом, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання положень управління персоналом, зокрема в умовах воєнного стану. Встановити й охарактеризувати складники / елементи системи управління персоналом бізнес-організації. Здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління персоналом і їх адаптація до умов воєнного стану.

У розділі 2 Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» і його результати. Провести діагностику системи управління персоналом в ТОВ «НОВА ПОШТА». Обґрунтувати напрями і розробити заходи з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «НОВА ПОШТА» та їх реалізація..

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Колос І.В.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Кучман А.А.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 16 таблиць, 7 рисунків, список літератури 46 найменувань, 3 додатки.

«Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Об'єктом дослідження є процес адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану для забезпечення керованості й підтримання конкурентного статусу.

Предметом дослідження є теоретичні положення і прикладні аспекти адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність й систематизувати існуючі підходи до управління персоналом;
- здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління персоналом і їх адаптація до умов воєнного стану;
- провести діагностику системи управління персоналом в ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «НОВА ПОШТА».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання теоретичних положень роботи та розроблених пропозицій з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану у практиці діяльності вітчизняних бізнес-організацій.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: персонал, управління, бізнес-організація, воєнний стан, адаптація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Кучман А.А.

на тему **Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану**

Логіко-структурний рівень роботи:

Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджено формулювання теми, об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини:

Використано нормативно-правові акти (2 позицій) щодо регулювання проблематики дослідження, репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних і вітчизняних бібліографічних джерел 31 найменування, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає до 15% опису (6 позиції з 46 позицій загальної кількості використаних джерел), проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи:

Визначено основні поняття і охарактеризовано методики для визначення й розв'язання проблем бізнес-організації. Не завжди наявні критичні зіставлення й узагальнення різних позицій і поглядів, не завжди проголошено авторську наукову позицію.

Діагностично-конструктивний рівень роботи:

Проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо й обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиції є аргументованими. Доцільно було б обґрунтувати вплив запропонованих заходів на витрати за кожним напрямом.

Рівень наукової етики:

Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні й граматичні помилки, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження:

Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно вносилися коригування відповідно до наданих рекомендацій і виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 52 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

За результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи може бути присвоєно Анні Андріївні Кучман кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ірина КОЛОС

«24» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Кучман Анни

Тема: Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Актуальність теми. В сучасних умовах події, пов'язані з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України, внесли значні зміни в діяльність суб'єктів господарювання України. Підприємства в таких умовах мають витримувати тиск непередбачуваних (нерідко негативних) факторів та намагатися налагоджувати в нестабільних умовах процеси управління персоналом і роботи в екстремальних ситуаціях. Воєнний стан вимагає рішучих дій від керівництва підприємств, зокрема: прискорення процесу прийняття рішень, удосконалення комунікаційних процесів, гнучкості стилю керівництва, забезпечення безпеки працівників, їх психічного здоров'я, підтримання продуктивності праці. Крім того мінливість факторів зовнішнього середовища, зокрема необхідність працювати в умовах воєнного стану, змінює рівень внутрішньої мотивації співробітників та ускладнює виконання задач менеджерами з персоналу. Це все вимагає розробки нових та адаптації існуючих інструментів управління персоналом до нестабільних умов функціонування підприємства.

Позитивні риси роботи. Аналіз змісту кваліфікаційної роботи свідчить про те, що її автор продемонстрував високу фахову підготовку, глибокі теоретичні знання, здатність приймати обґрунтовані рішення, вміння працювати з літературою.

Зауваження до роботи. Суттєвих недоліків в кваліфікаційній роботі не виявлено. Загалом робота має достатній обсяг теоретичного і практичного матеріалу, містить ілюстративний матеріал і відповідає встановленим вимогам. Проте слід відмітити, що у роботі спостерігаються стилістичні помилки, існують певні помилки в оформленні. Однак ці недоліки не мають принципового значення, суттєво не впливають на кінцевий результат і не знижують загального враження від проведеної роботи.

Практична значення одержаних результатів. Висновки, що зроблені у кваліфікаційній роботі, є обґрунтованими та відповідають поставленим завданням. Рекомендації та пропозиції, котрі вироблені самостійно, мають практичну значимість для удосконалення системи управління персоналом вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

ВІДДІЛЕННЯ НОВОЇ ПОШТИ №3
м. Старокостянтинів
Керівник відділення



Олександр Сидорук С.С.
(підпис СІПБХ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність управління персоналом бізнес-організації	6
1.2 Характеристика елементів системи управління персоналом бізнес-організації і їх адаптація до умов воєнного стану	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА АДАПТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ	29
2.1 Діагностика системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта»	29
2.2 Розробка заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація	46
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах події, пов'язані з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України, внесли значні зміни в діяльність суб'єктів господарювання України. Підприємства в таких умовах мають витримувати тиск непередбачуваних (нерідко негативних) факторів та намагатися налагоджувати в нестабільних умовах процеси управління персоналом і роботи в екстремальних ситуаціях.

Воєнний стан вимагає рішучих дій від керівництва підприємств, зокрема: прискорення процесу прийняття рішень, удосконалення комунікаційних процесів, гнучкості стилю керівництва, забезпечення безпеки працівників, їх психічного здоров'я, підтримання продуктивності праці. Крім того мінливість факторів зовнішнього середовища, зокрема необхідність працювати в умовах воєнного стану, змінює рівень внутрішньої мотивації співробітників та ускладнює виконання задач менеджерами з персоналу. Це все вимагає розробки нових та адаптації існуючих інструментів управління персоналом до нестабільних умов функціонування підприємства.

Дивлячись на те, що більшості українських підприємств бракує досвіду управління персоналом в умовах ведення бойових дій (за виключенням тих, які працювали в зоні АТО), то це вимагає від науковців розробки інструментів управління персоналом саме в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням управління персоналом в кризових умовах присвячені праці багатьох українських і зарубіжних науковців. Зокрема серед них можна назвати: Л. В. Балабанова [2], О.В. Бербенець [3], Н.А. Гербер [7], І. М. Дашко [8], Г. В. Жосан [12], О. В. Лозова [21], І. К. Ольмезова [23], З. М. Шильнікова [37]. Праць, присвячених управлінню персоналом в умовах воєнного стану, в умовах сьогодення досить мало, зокрема цю тему досліджували: Н. А. Добрянська [10], Г. В. Жосан [14], О. О. Пшик-Ковальська [28], З. Шацька [36].

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність й систематизувати існуючі підходи до управління персоналом;
- здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління персоналом і їх адаптація до умов воєнного стану;
- провести діагностику системи управління персоналом в ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «НОВА ПОШТА».

Об'єктом дослідження є процес адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану для забезпечення керованості й підтримання конкурентного статусу.

Предметом дослідження є теоретичні положення і прикладні аспекти адаптування системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Методи дослідження. В роботі використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження: метод узагальнення, методи аналізу та синтезу, логічний метод, монографічний метод – при дослідженні сутності управління персоналом бізнес-організації; системно-структурний метод, порівняльний метод – при дослідженні елементів системи управління персоналом бізнес-організації; статистичний метод, графічний метод, метод спостереження, метод планування – при розробці заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання теоретичних положень роботи та розроблених пропозицій з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану у практиці діяльності вітчизняних бізнес-організацій.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців й практиків, статі періодичного друку, публікації кадрових агентств, ресурси Інтернету, інформація підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Структура роботи визначена її метою та завданнями. Робота складається зі вступу, двох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань). Загальний обсяг роботи складає 63 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність управління персоналом бізнес-організації

Питання організації управління персоналом в сьогоdnішніх умовах соціально-економічної реальності є дуже важливим, оскільки воно є одним з головних факторів забезпечення успішної діяльності бізнес-організації. Управління персоналом – це цілеспрямований вплив на персонал з метою найбільш повного використання його потенціалу. Для раціонального використання потенціалу персоналу, потрібно створити матеріальні, духовні, соціальні умови та своєчасно навчати персонал новим технологіям.

Роль людини в організації з часом змінювалася. На початку минулого століття працівник розглядався як робоча сила без урахування його матеріальних і духовних потреб. Згодом з'явилася категорія «трудові ресурси». На початку століття під цим поняттям розуміли частину населення, яка має можливість працювати і бере участь у суспільному виробництві. Передбачалося, що, використовуючи цей термін, вчені розглядають як пасивний об'єкт управління. Трудові ресурси є рушійною силою вирішення проблем, які у свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективного функціонування і конкурентоспроможності [20, с. 36].

Перш за все визначимо, що ж науковці розуміють під категорією «персонал» (табл. 1.1.).

Персонал – це особовий склад організації, включаючи сумісників і сезонних працівників, що складається з організацією у відносинах договору про найм; кадри – це постійний склад організації без сумісників і сезонних працівників, тобто поняття «персонал» ширше ніж «кадри» [34, с. 8].

Підприємство – це не лише технічна, організаційна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, в якій найважливішим елементом є творчо активна людина з характерними достоїнствами та недоліками. Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність менеджменту організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, до якої входить розробка концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом [23]. Управління персоналом є досить складним процесом, оскільки для цього необхідно мати знання в таких галузях як психологія, менеджмент, стратегічне планування. У бізнес-організації потрібно побудувати таку систему управління персоналом, яка допоможе вирішити його завдання і позбавитися проблем управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «персонал»

№	Автор	Визначення
1	І. І. Бажан	сукупність всіх людських ресурсів, які має організація
2	А. Г. Гольдфарб	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
3	О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
4	Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем

Джерело: систематизовано актором на основі [21, с. 39-40]

У табл. 1.2 наведено підходи до визначення поняття «управління персоналом».

Процесу управління персоналом, як і будь-якому іншому процесу управління, притаманний циклічний характер. Практичною основою системи управління персоналом бізнес-організації є: наявність регулярної, повної та об'єктивної інформації про склад і динаміку персоналу; опис робіт; добір та розстановка персоналу; система мотивації персоналу; формулювання цілей неперервного навчання і його організація; планування і організація розвитку

кар'єри; регулярне оцінювання ефективності виконання функцій та посадових обов'язків.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення
1	В. Галенко	комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства
2	М. Грачов	галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників
3	В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації
4	В. Лук'янихін	система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень

Джерело: систематизовано актором на основі [21, с. 39-40]

Основна мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку і реалізації кадрового потенціалу бізнес-організації. Це означає покращення роботи кожного співробітника для того, щоб він нарощував й використовував свій трудовий й творчий потенціал і за рахунок цього сприяв досягненню цілей бізнес-організації. Особливість цілей управління персоналом бізнес-організації полягає в тому, щоб враховувати як організаційні цілі, так й індивідуальні.

Основними цілями управління персоналом бізнес-організації є:

- сприяння досягненню цілей бізнес-організації шляхом забезпечення необхідним персоналом і ефективним використанням його кваліфікації, досвіду, працездатності;
- формування корпоративної культури бізнес-організації, залучення персоналу до її цінностей і фірмового стилю;
- вирішення конфліктних ситуацій і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі бізнес-організації.

Виконання перелічених цілей системи управління персоналом бізнес-організації потребує вирішення таких завдань [7, с.218]:

- забезпечення бізнес-організації робочою силою відповідної кількості і якості;
- забезпечення умов для зростання продуктивності праці, достатнього рівня мотивації праці, самодисципліни, набуття працівником нових професійних навичок;
- формування стабільного колективу в бізнес-організації;
- реалізація потреб й інтересів працівників стосовно змісту та умов праці, можливості кваліфікаційного і кар'єрного зростання;
- оптимальність балансу інтересів як бізнес-організації, так і її персоналу.

Управління персоналом в бізнес-організації як система компонентів управління заснована на головних засадах кадрової політики, яка є основною складовою системи стратегічного управління бізнес-організацією. Тому важливо чітко виокремлювати співвідношення та взаємозв'язок понять «стратегія управління персоналом» і «кадрова політика».

Стратегія управління персоналом бізнес-організації є специфічним набором ключових принципів, правил і цілей роботи з персоналом конкретизованих з урахуванням організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [18, с. 7]. Стратегія управління персоналом бізнес-організації враховує при формуванні планів її розвитку кількісні і якісні зміни в структурі персоналу: збільшення чи зменшення чисельності персоналу; зміни в його професійній та кваліфікаційній структурі; зміни в обсягах фінансування навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Стратегії управління персоналом бізнес-організації є основою політики управління персоналом, яка конкретизує основні напрями і принципи розвитку системи управління персоналом. Отже, політика управління персоналом бізнес-організації – це комплекс концептуальних засад та принципів роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню бізнес-організації висококваліфікованим й конкурентоспроможним персоналом, а також балансує

інтереси роботодавця і найманих співробітників. Політика управління персоналом бізнес-організації реалізується на основі принципів, впроваджених керівництвом у напряму використання людських ресурсів. Необхідно вказати, що політика управління персоналом має п'ять взаємопов'язаних складових, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей бізнес-організації (рис. 1.1).

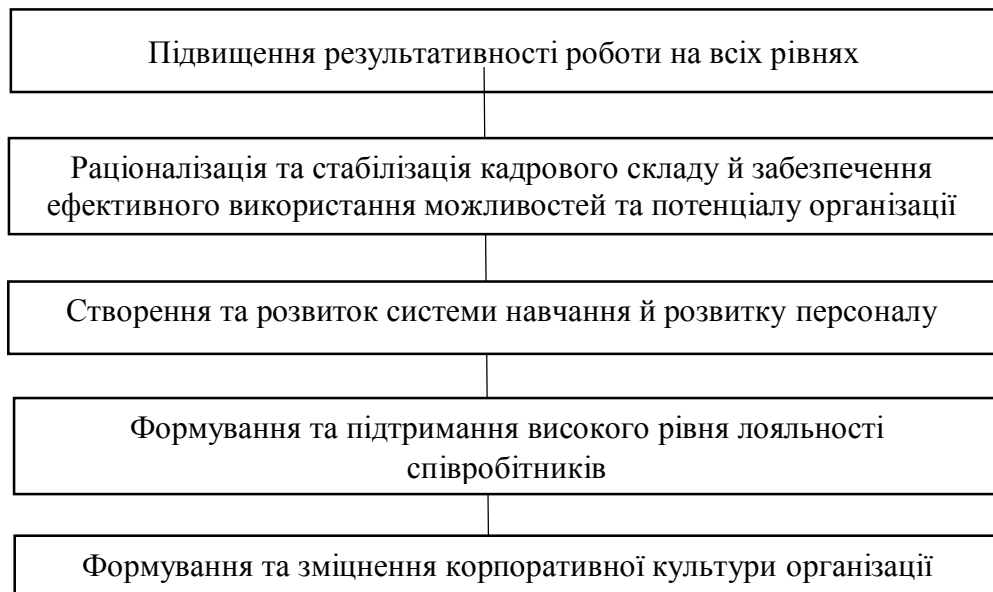


Рисунок 1.1 – Складові політики управління персоналом

Джерело: систематизовано актором на основі [43]

Важливою складовою системи управління персоналом є мотивація – внутрішній процес свідомого вибору працівником певного типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [6, с. 5] . Завдання менеджера з управління персоналом полягає у врахуванні в однаковій мірі інтересів кожного працівника і керівництва бізнес-організації, а мотивація є способом управління цим завданням.

Для створення ефективної системи управління персоналом потрібно пройти наступні етапи (рис. 1.2).

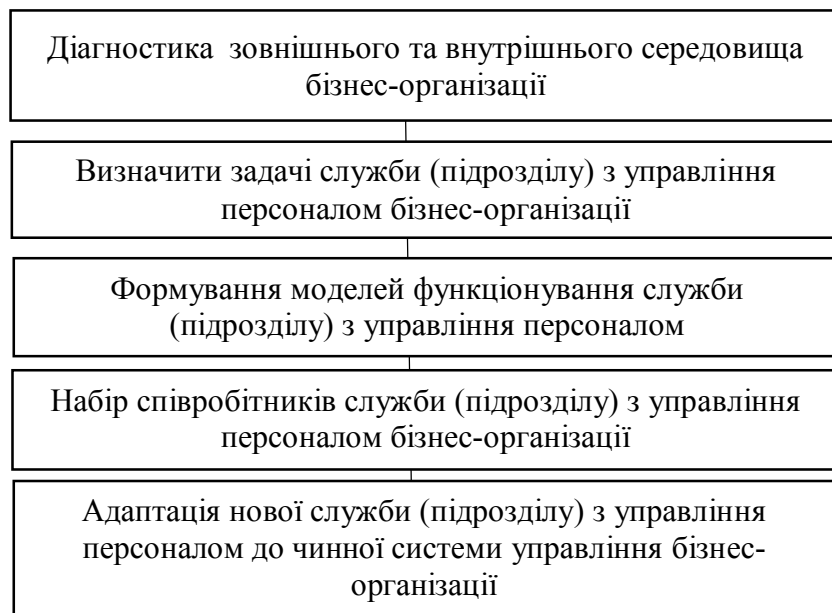


Рисунок 1.2 – Етапи створення системи управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі [15]

Дослідження процесу управління персоналом бізнес-організації дозволяє сформулювати концептуальну модель цього напрямку діяльності, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних систем: система руху персоналу; система винагороди; система організації праці; система впливу співробітників на ефективність діяльності організації (рис. 1.3).

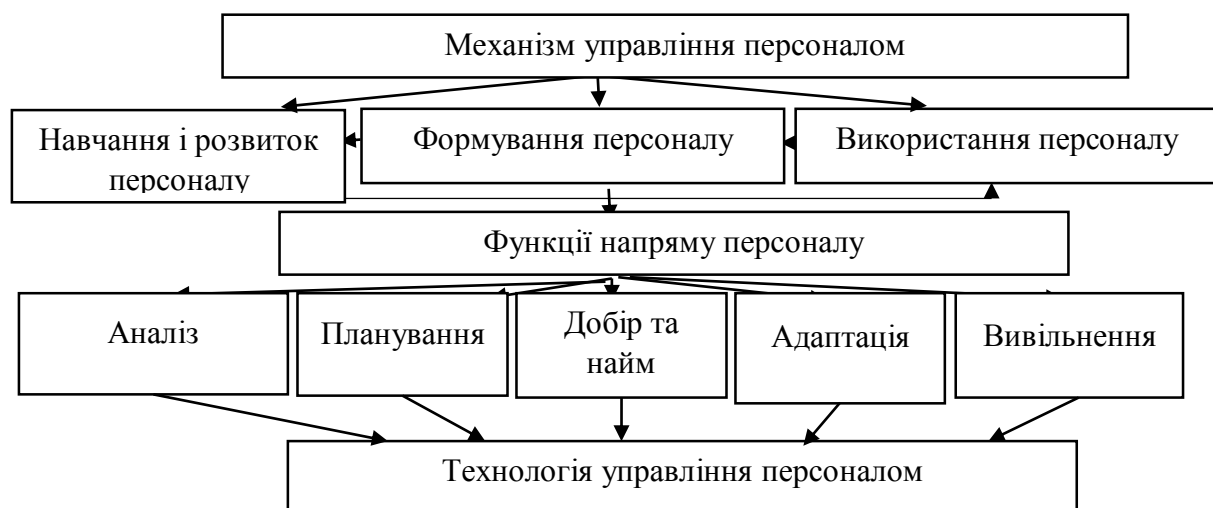


Рисунок 1.3 – Механізм управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі [15]

Механізм управління персоналом бізнес-організації включає такі процедури.

1. Аналіз стану кадрового потенціалу бізнес-організації. Виявлення проблем в структурі персоналу бізнес-організації залежно від категорій: аналіз випадків дублювання функцій; виявлення причин нерівномірного розподілу структури персоналу; оцінка причин непорозумінь між керівниками і підлеглими; аналіз причин виникнення стресових ситуацій в роботі персоналу (рис. 1.4).

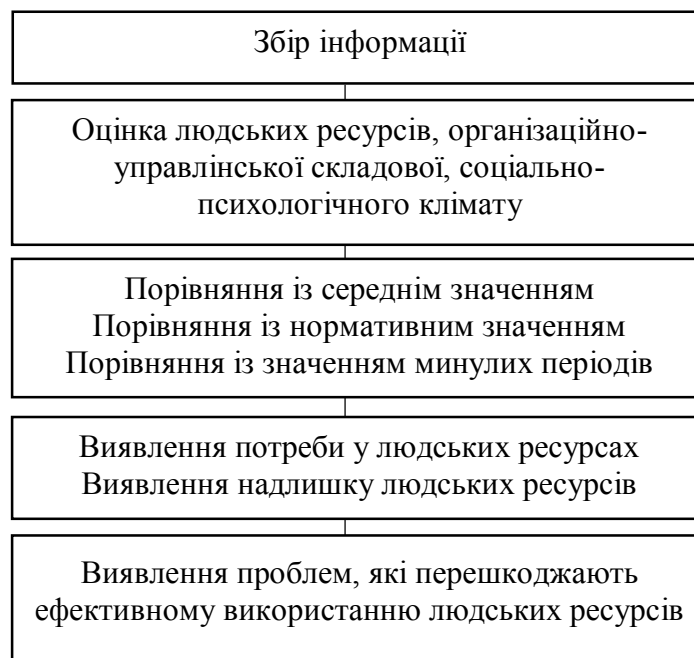


Рисунок 1.4 – Алгоритм аналізу персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [34]

Аналіз проблем в структурі персоналу слід проводити в такій послідовності. Спочатку проводиться збір інформації, яка необхідна для проведення відповідного аналізу, далі відбувається оцінювання складових людського потенціалу: оцінка ефективності використання людських ресурсів, аналіз компонентів організаційно-управлінської складової і соціально-психологічного клімату. На основі отриманих результатів здійснюється порівняння їх із середніми значеннями, зокрема, за сектором економіки, регіоном, групою підприємств, нормативним значенням і

значенням за минулий період. Далі необхідно виявити потребу в додатковому персоналі та надлишок людських ресурсів. Наприкінці визначаються проблеми, які перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, і розробляються заходи для усунення цих проблем [24,с.82].

Основними об'єктами аналізу трудових ресурсів є: склад та структура персоналу, забезпеченість бізнес-організації персоналом (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад персоналу організації), плинність кадрів.

2. Планування персоналу. Проводиться із метою оцінки, наскільки ефективно планується необхідна чисельність персоналу; аналізують методи формування кадрового резерву. Всі цілі бізнес-організації в першу чергу залежать від планування персоналу, що включає кадрові стратегії, цілі, завдання та заходи. Основним цілями процесу планування персоналу є розроблення кадрової політики; створення можливостей просування персоналу; розвиток персоналу; визначення цілей організації та кожного співробітника; максимальне зближення цілей організації та кожного співробітника; забезпечення організації необхідними людськими ресурсами; розроблення плану кадрових заходів для цілей організації та персоналу; визначення витрат на реалізацію плану заходів.

Мета кадрового планування полягає в наданні персоналу робочих місць в потрібний момент та в необхідній кількості із переліком відповідних посадових обов'язків відповідно до їхніх здібностей та вимог бізнес-організації; планування завантаженості роботою та задачами персоналу на такому рівні, який забезпечуватиме рівномірне виконання посадових обов'язків та задач і скорочення рівня професійного вигорання та стресу.

Планування персоналу – це комплексна система рішень та заходів з реалізації цілей бізнес-організації і кожного його співробітника, яка дозволяє:

- забезпечити бізнес-організацію персоналом у відповідності до кількісних та якісних характеристик і вимогами штатного розпису;
- підібрати таких фахівців, які зможуть вирішувати поставлені завдання як в поточному, так і в майбутньому періодах в повному обсягу та необхідної якості;

- забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу, його постійного розвитку;
- забезпечити участь співробітників в управлінні бізнес-організації [2, с. 188].

Основними типами кадрового планування є наступні (рис. 1.5).

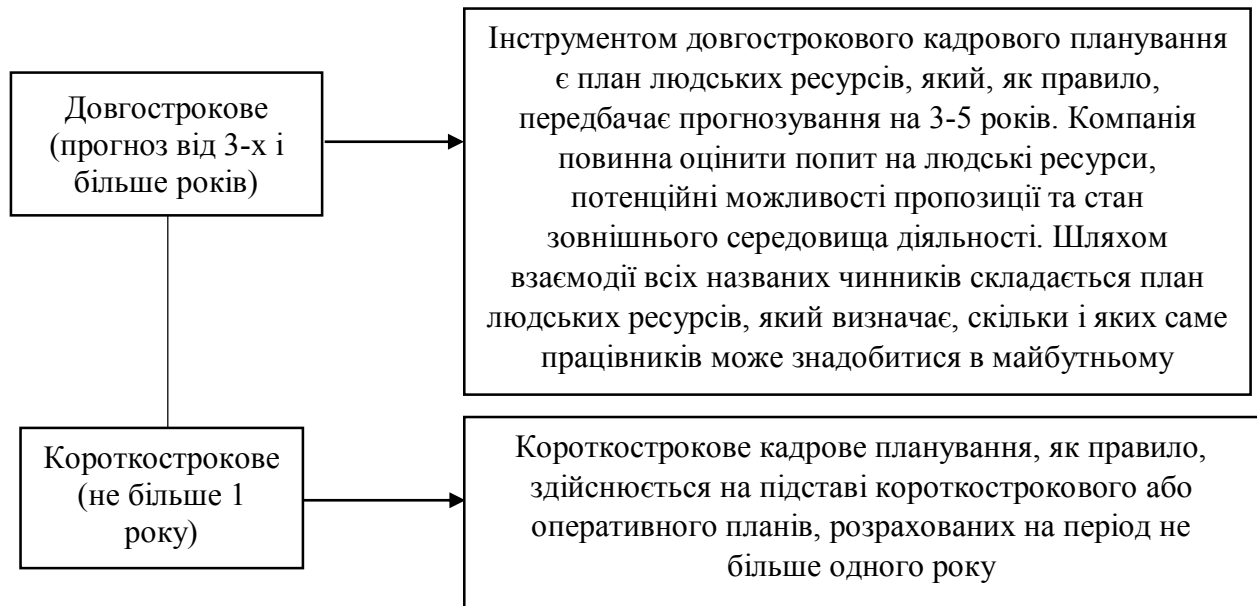


Рисунок 1.5 – Типи планування персоналу

Джерело: складено автором на основі [3, с.5-7]

На рис. 1.6 виділено кількісні та якісні методи кадрового планування.

Вибір певного методу кадрового планування також обґрунтовується певними кадровими цілями та особливостями бізнесу компанії. Доцільним є використання не одного, а декількох методів, і якісних і кількісних. Це дозволить сформулювати більш обґрунтовані висновки щодо ефективності здійснюваного кадрового планування та необхідності впровадження заходів, метою яких є підвищення ефективності кадрового планування.

3. Добір та найм персоналу. Ефективність процесу добору та найму персоналу чинить вагомий вплив на результативність діяльності бізнес-організації в цілому.

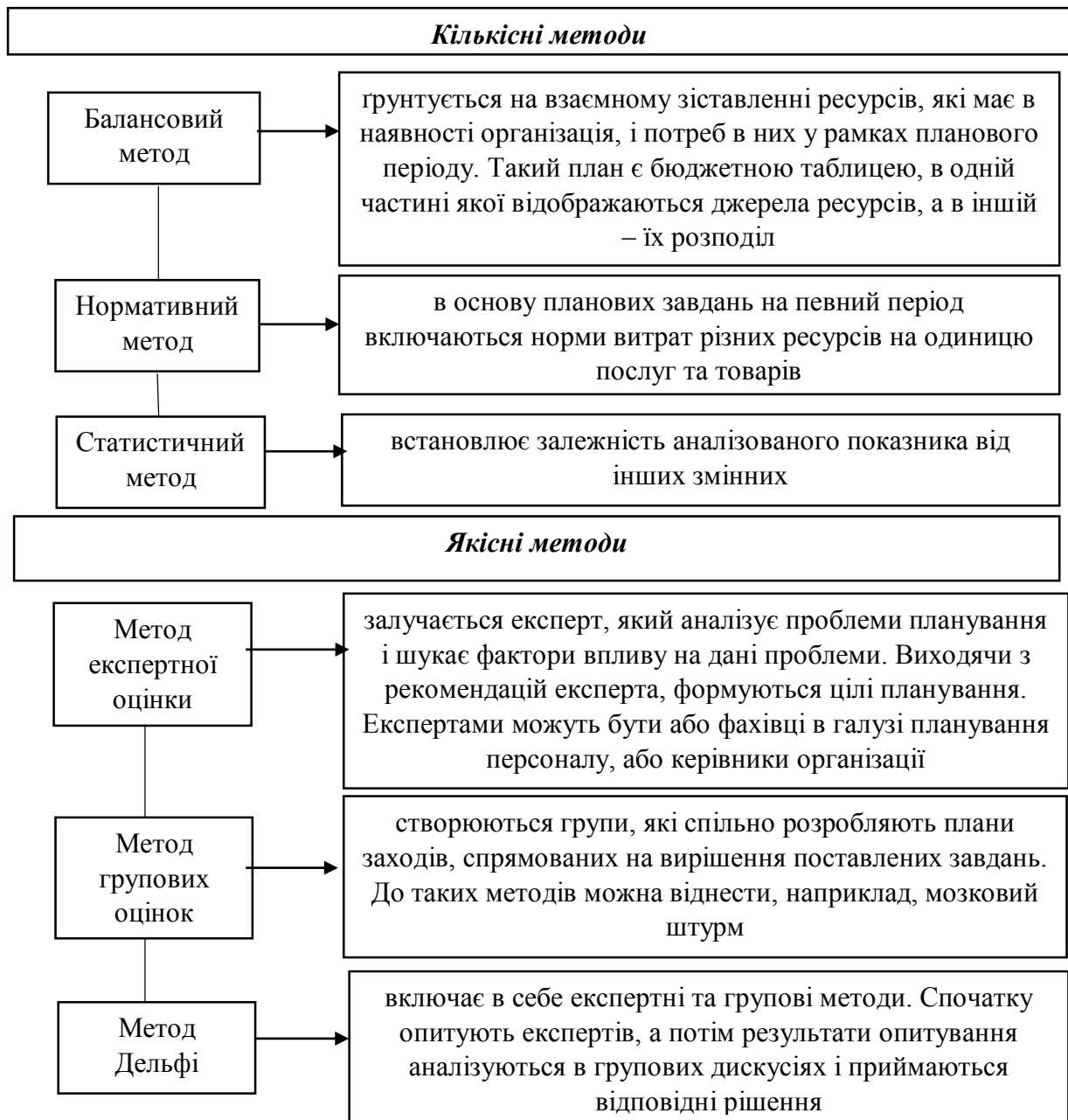


Рисунок 1.6 – Кількісні та якісні методи планування персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 19]

4. Адаптація персоналу. Адаптація персоналу бізнес-організації – це поетапний процес пристосування нових співробітників до умов зовнішнього (політичні, економічні, соціальні, технічні) і внутрішнього середовища (управління фінансами, управління операційними процесами); вона займає ключову роль в процесі управління персоналом компанії. Ефективність процесу адаптації визначає результативність діяльності бізнес-організації в цілому. Від того, наскільки

ефективно організовано процеси адаптації в компанії, залежить продуктивність праці нового персоналу та швидкість його адаптації до умов функціонування бізнес-організації. Адаптація персоналу відбувається за алгоритмом, наведеним на рис. 1.7.

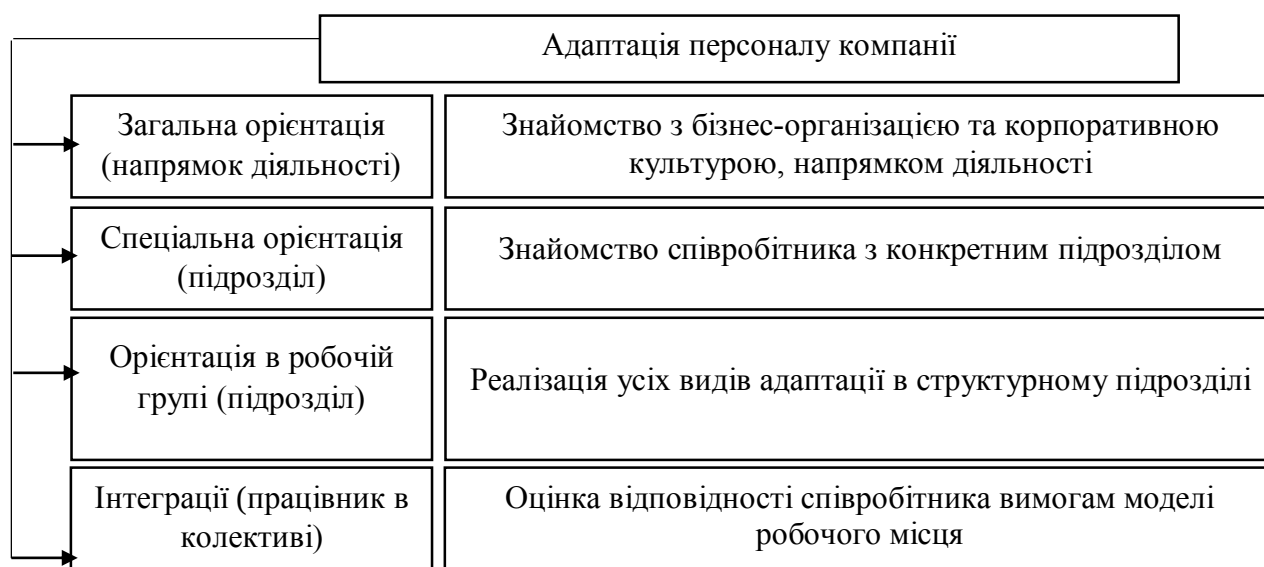


Рисунок 1.7 – Адаптація персоналу

Джерело: складено автором на основі [341]

Процес адаптації персоналу тісно пов'язаний з його подальшим розвитком. Розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників методом здійснення професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в бізнес-організації для досягнення високої ефективності виробництва, забезпечення виконання персоналом нових більш складних завдань за рахунок максимально можливого використання їхніх здібностей і можливостей [27, с. 194].

5. Вивільнення персоналу – передбачає комплекс заходів відносно дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку керівництва при звільненні працівників бізнес-організації.

Таким чином, під управлінням персоналом бізнес-організації слід розуміти комплекс заходів стосовно формування та розвитку кваліфікованих кадрів, здатних досягти цілей бізнесу.

1.2 Характеристика елементів системи управління персоналом бізнес-організації і їх адаптація до умов воєнного стану

Розглянемо детальніше такі елементи системи управління персоналом бізнес-організації, як планування та контроль, які в умовах кризового стану мають важливе значення для системи управління персоналом бізнес-організації. Планування потреб бізнес-організації в кадровому потенціалі потрібно розглядати як складовий елемент системи стратегічного планування її діяльності. Процес планування персоналу є складовим елементом плану підприємства, та є досить складним через те, що кожному працівнику властиві індивідуальні риси характеру, особливості, потенційні трудові можливості [35, с. 35].

Планування персоналу реалізується за допомогою здійснення комплексу взаємозалежних та взаємопов'язаних заходів, які об'єднуються в оперативному плані роботи з кадровими ресурсами бізнес-організації. Ключовим призначенням планування персоналу бізнес-організації є забезпечення та впровадження в діяльність планів щодо використання людських ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного та якісного виробничого процесу, надання послуг, тобто працівників – їх кваліфікації, продуктивності, чисельності, витрат на їх найм.

При плануванні персоналу бізнес-організації великого значення набуває сумарний синергетичний ефект, адже потрібно оцінити усіх членів колективу, які працюють у команді. Недосконале планування чисельності працівників призводить до збільшення затрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів, а також впливає на зниження якості товарів та послуг.

Під час планування персоналу спочатку потрібно проаналізувати виконання попередніх планів з персоналу, зокрема розрахувати [19, с. 20]:

- планові показники продуктивності праці;
- плановий баланс часу одного працівника;
- потребу в персоналі та його планову структуру.

При аналізі плану персоналу за попередній період необхідно оцінити загальну забезпеченість організації трудовими ресурсами, оцінити ефективність їхнього використання, виявити резерви економії трудових ресурсів та розробити заходи стосовно їхнього використання. Після цього проводиться аналіз забезпеченості бізнес-організації в персоналі шляхом порівняння планових та базисних значень. За допомогою цього аналізу виявляється дефіцит чи надлишок персоналу в цілому в бізнес-організації та її окремих структурних підрозділах. При цьому головними розділами плану є: кадрова політика, вивільнення персоналу, набір персоналу, оборот персоналу, кадровий резерв, розвиток персоналу, економічна ефективність, вдосконалення організації праці, план інновацій. Таким чином, бізнес-організація планує потребу в кадрах на звітний рік.

Система планування персоналу складається з декількох етапів (оцінка наявного персоналу та його потенціалу, оцінка майбутніх потреб, розроблення програми розвитку персоналу) [29, с. 195]. В першу чергу при плануванні персоналу необхідно оцінити кваліфікацію працівників та визначити основні заходи щодо раціоналізації їх роботи. Для цього, протягом визначеного часу, необхідно провести атестацію, тестування працівників.

Наступним етапом є прогнозування. У відповідності з цілями та завданнями організації необхідно визначити її майбутні потреби в працівниках. Необхідно обов'язково враховувати зміни в зовнішньому середовищі, оскільки воно має суттєвий вплив на діяльність організації. На цьому етапі можна використовувати різні методи аналізу, зокрема, метод SWOT-аналізу, під час якого визначаються сильні і слабкі сторони організації, її основні можливості та загрози. На цьому етапі необхідно: спрогнозувати зміну структури персоналу; визначити рівень забезпеченості посад; визначити рівень насиченості за кожною посадою або групою посад. За допомогою аналізу можна визначити стан персоналу в бізнес-організації та потреби в ньому у перспективі.

Визначивши таким чином потреби організації в кадрах, можна приступати до процесу розробки плану їхнього задоволення. В плані мають міститися усі заходи, які необхідні для пошуку, набору, найму, навчання та просування

персоналу для досягнення певних цілей та задоволення встановлених потреб. Найперше, необхідно чітко визначити майбутні обов'язки працівника, оскільки в іншому разі існує ризик влаштувати працівника, професійні та особисті якості якого не в повній мірі будуть відповідати необхідним. При можливості особливу увагу необхідно приділити роботі в групі. Аналіз може бути проведений з використанням співбесіди, спостережень за працівником, різноманітних тестів. Після проведення аналізу змісту роботи майбутнього працівника необхідно розробити посадову інструкцію, в якій повинні бути вказані основні його обов'язки, навички та вміння, якими він повинен володіти, а також його права.

Наступним етапом є набір персоналу, тобто створення певного кадрового резерву на плановані посади як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел. За рахунок внутрішнього пошуку персоналу бізнес-організація може зекономити кошти, швидше закрити вільну позицію, впливати на підвищення кваліфікації і мотивацію працівників шляхом ротації чи сумісництва [5, с. 75].

Головною проблемою при наборі персоналу є невідповідність майбутньої діяльності очікуванням кандидата, тому слід прикласти максимум зусиль, щоб детальніше ознайомити майбутнього працівника з його посадовими обов'язками. При доборі персоналу керівництво обирає з кадрового резерву кандидатів, створеного під час набору, тих кандидатів, які найкраще підходять для роботи в організації. Для професійної їх підготовки можуть використовуватися такі методи [19, с. 18]: індивідуальна підготовка працівника під керівництвом наставника; стажування на посаді; навчання на курсах підвищення кваліфікації в залежності від планованої посади.

Заробітної плати є заключним етапом планування персоналу. Заробітна плата є винагородою працівника за роботу, яку він виконав та має суттєвий вплив на якість виконання службових обов'язків. Вона є важливим фактором під час пошуку працівником роботи та суттєво впливає на його задоволеність своєю роботою, на показник плинності кадрів в організації, на продуктивність праці. В Україні заробітна плата є найважливішою ціною в економіці; це єдине (або основне) джерело доходу населення [1, с. 23].

Оплата праці в бізнес-організації має бути заснована на конкурентоздатних ставках й тарифах та включати різні винагороди за їх досягнення. Розмір заробітної плати має визначатися не лише виконаною роботою, але й має стимулювати працівника до покращення її якості. До додаткових пільг, які може отримати працівник відносять: оплату відпусток, лікарняних, страхування, дитячі садки, позик працівникам. Форму нарахування заробітної плати кожна організація обирає самостійно.

Таким чином, планування персоналу є доволі трудомістким процесом, проте його раціональна організація є важливою умовою ефективного управління персоналом організації. Планування персоналу без контролю не може бути ефективним. Контролювання як функція управління завжди націлений на конкретні задачі і завжди є складовою частиною процесу прийняття управлінських рішень. Найголовнішим завданням контролювання є фіксація результатів планування персоналу. При порівнянні запланованого та отриманого результатів відбувається аналіз відхилень та розробка заходів відносно коригування. Згідно з такою інтерпретації контроль в сфері управління персоналом є заключною фазою процесу прийняття рішень в сфері персоналу, яка відбувається на регулярній основі. Ефективне кадрове планування не доцільне без проведення контролю. Плани та прогнози надають розуміння керівнику щодо перспектив діяльності організації на майбутнє, проте планам притаманна властивість втрати актуальності через існування непередбачуваних факторів середовища функціонування. Тому в даному контексті важливим є проведення контролю за виконанням сформованих планів. Своєчасний контроль виконання планів та показників зможе вчасно виявити проблеми та переглянути плати діяльності компанії на майбутні періоди. Це дозволить мінімізувати ризики діяльності та уникнути небажаних витрат [15, с. 75].

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють контрольну діяльність в системі трудових правовідносин є наступні (рис. 1.8).

Відповідно до ч. 1 ст. 259 КЗаП України, державний контроль за дотриманням трудового законодавства усіма суб'єктами господарської діяльності, незалежно від їх форми власності, виду діяльності та фізичними особами-

підприємцями, які у своїй діяльності використовують найману працю, здійснює центральний орган виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики з питань контролю (нагляду) за дотриманням законодавства у сфері праці, у порядку, визначеному Кабміном. Центральні виконавчі органи здійснюють державний контроль за дотриманням трудового законодавства на підприємствах, організаціях, установах, які перебувають у їх функціональному підпорядкуванні, крім фіскальних органів, у яких є право задля перевірки дотримання податкового законодавства здійснювати державний контроль на усіх підприємствах, установах, організаціях в незалежності від їх форм власності та підпорядкування [17].



Рисунок 1.8 – Нормативно-правова база регулювання правовідносин в сфері праці

Джерело: складено автором

Правовий режим воєнного стану передбачає обмеження конституційних прав і свободи людини і громадянина, у тому числі трудові права, визначені статтями 43 та 44 Конституція України. Обмеження трудових прав може бути визначається як законне, цілеспрямоване, кількісне чи якісне звуження в процесі

правої реалізація для міри можливої поведінки особи (повноваження). Такі обмеження мають «виключно законний, тимчасовий, адресний, недискримінаційний, суспільно корисний характер» і є показником взаємовідносин держави і людини в цей період.

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022 р. введено обмеження конституційних прав і свобод, передбачених статтями 43 та 44 Конституції України та визначено особливості трудових відносин з працівниками в особливий період щодо укладення, призупинення та припинення контракту, зміни умов праці, встановлення та обліку робочого часу та відпочинку, залучення окремих категорій працівників до виконання окремих видів робіт [30]. Законом покладено забезпечення мінімальних гарантій праці на профспілки, які мають право здійснювати громадський контроль.

Відповідно до прийнятого закону необхідно враховувати загальні зміни, внесені до КЗпП стосовно укладення трудового договору. Зокрема у відповідності до ч. 3 ст. 23 КЗпП тепер роботодавець повинен інформувати працівників, що працюють за строковим трудовим договором, про вакансії, які відповідають їхній кваліфікації і передбачають можливість укладення ними з роботодавцем безстрокового трудового договору, а також забезпечує рівні можливості цих працівників для укладення такого договору.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи [25, с. 89].

Контроль діяльності персоналу бізнес-організації є важливим засобом забезпечення стабільності і результативності процесу управління, запобігання кризовим явищам у її внутрішньому середовищі і подолання невизначеності можливої реакції персоналу на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, контроль персоналу дає необхідну інформацію для розробки та можливого корегування кадрової стратегії бізнес-організації. Контроль персоналу має

суттєвий вплив на його поведінку як того, кого перевіряють, так і того, хто відповідає за проведення контролю. Цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. Позитивні моменти впливу контролю персоналу полягають у: зростанні почуття відповідальності персоналу за виконувану роботу; оцінювання співробітників за результатами контролю та пов'язаним з цим заохоченням, покаранням, просуванням по службі (мотивація до ефективної праці); пошуку резервів підвищення продуктивності праці, пошуку кандидатів на заняття керівних посад у майбутньому, активізації інноваційної діяльності працівників, подоланні загрози виникнення в колективі службових конфліктів.

Проте контроль персоналу може мати й негативний вплив: сприяти підвищеній нервовій напруженості працівників в очікуванні перевірки; контрольні перевірки змінюють звичайну поведінку персоналу (зокрема, оскільки перевірка, як правило, має велике значення для працівника, то він може демонструвати під час неї показову ретельність). Зважаючи на те, що результати контролю часто широко висвітлюються в колективі, багато хто з працівників намагається під час контрольних процедур працювати краще, ніж звичайно, з метою отримання певних преференцій. Тобто демонструється додаткова ретельність, тому систему моніторингу діяльності персоналу потрібно конструювати так, щоб запобігти цьому. Система контролю персоналу бізнес-організації складається з підсистем внутрішнього та зовнішнього контролю. Внутрішній контроль персоналу бізнес-організації полягає у комплексному дослідженні виконання планів, управлінських рішень. Внутрішній контроль направлений на підвищення продуктивності персоналу, ефективності управлінської діяльності. Крім того, однією з його цілей є своєчасне реагування на можливі конфліктні ситуації в колективі. Метою зовнішнього контролю є перевірка дотримання бізнес-організацією законності і соціально-економічної доцільності діяльності.

Загалом виділяють такі види контролю (рис. 1.9).

Стрімкі зміни на ринку праці України, пов'язані з воєнним станом, підвищують важливість функції служби управління персоналом у кожній бізнес-організації для оперативного реагування для зниження наслідків поточних подій і

успішності господарської діяльності в адаптації до нових реалій через грамотне управління персоналом. Тактика управління персоналом в умовах воєнного стану повинна формуватися комплексно і спиратися на чітке розуміння наслідків кожного прийнятого управлінського рішення, а також на модернізовану бізнес-стратегію подолання кризових ситуацій.

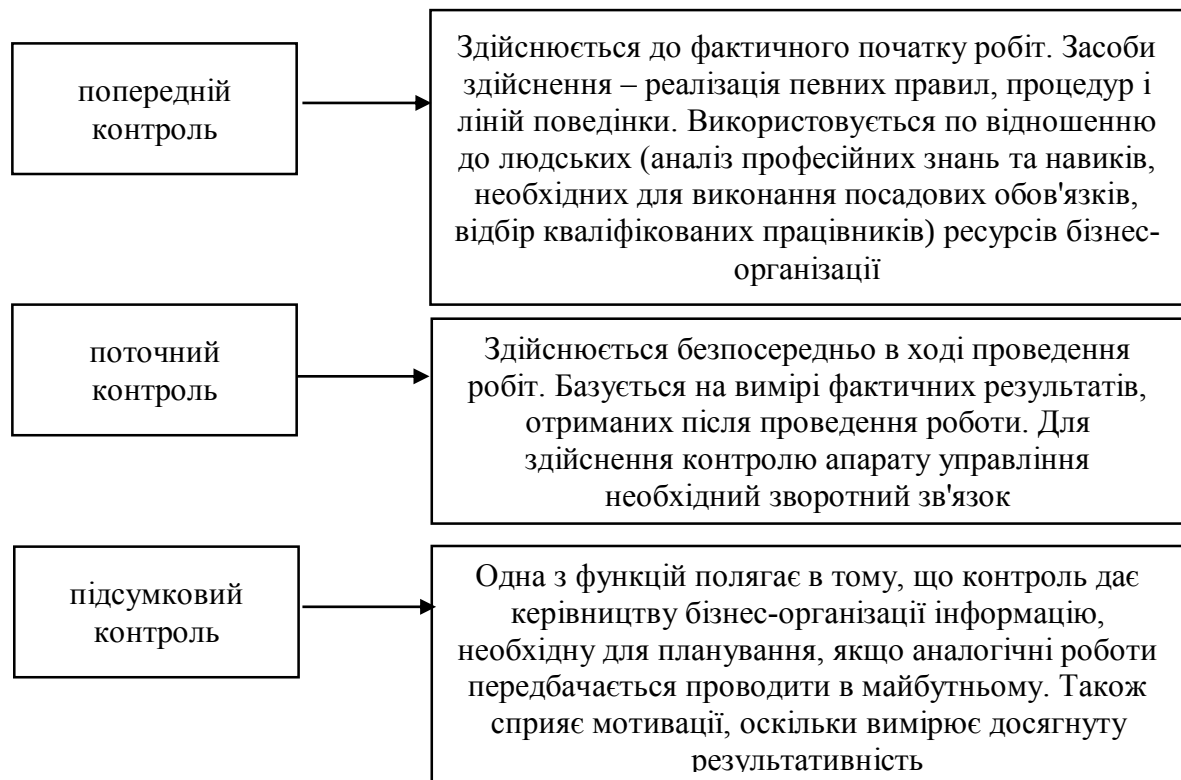


Рисунок 1.9 – Види контролю персоналу бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором на основі [25, с.92]

Роботодавець в умовах постійного зростання тривоги у суспільстві досить часто стає для працівників важливим орієнтиром у контексті отримання своєчасної і якісної інформації про розвиток ситуації в країні, що накладає на функцію управління персоналом підвищену відповідальність за забезпечення комунікаційної стратегії в бізнес-організації. Окрім цього, службі управління персоналом для збереження стійкості бізнесу необхідно забезпечити працівників і керівництво відповідними технічними можливостями і знаннями для грамотного управління персоналом та віртуальної роботи команд працівників віддалено. Багато бізнес-організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної

моделі управління персоналом і адаптації до нових незапланованих факторів впливу (рис. 1.10).

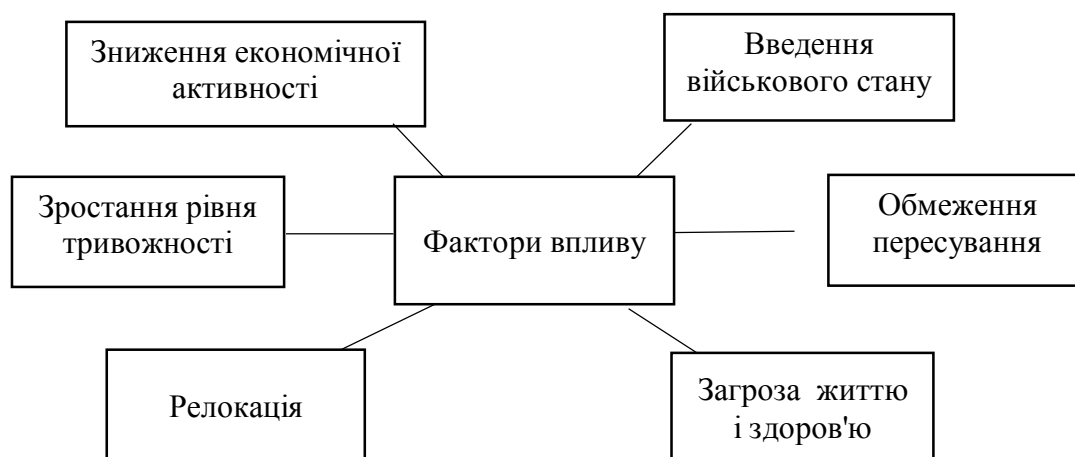


Рисунок 1.10 – Фактори впливу на персонал у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [14, с.48]

Серед основних дій, які потрібно бізнес-організації постійно впроваджувати в результаті воєнного стану, необхідно виділити:

- визначення напрямів впливу воєнного стану на персонал бізнес-організації;
- забезпечення захисту персоналу (членів сімей) одночасно з максимально можливим захистом бізнес-організації від коротко- і довгострокових наслідків воєнного стану;
- формування тактики управління персоналом бізнес-організації в умовах макроекономічних і соціальних змін;
- швидке реагування на зміни в умовах їх безперервності і небувалої динамічності;
- постійний моніторинг ситуації і своєчасне формулювання основних завдань з управління персоналом [14, с. 47].

Протягом року воєнного стану в багатьох бізнес-організаціях змінилися робочі ритми. Трудова діяльність під час бойових дій стала новим досвідом та сформувала нові звички – стійкі моделі поведінки. При виході працівників з

режиму дистанційної роботи необхідно оцінити, яких звичок вони набули, які зміни вже не можна трансформувати, з чим доведеться змиритися і працювати в новій реальності. Потрібно визначити, що є небезпекою для бізнес-організації, а що може лягти в основу нових корисних рішень [14, с. 48].

Ситуація зазнала кардинальних змін і тепер багатьом працівникам доводиться працювати більше за меншу заробітну плату, яка ще й швидко знецінюється. На це накладаються страхи працівників за власне життя і здоров'я. Тому зараз кадровій службі потрібно працювати не з усім персоналом, а з керівниками підрозділів бізнес-організації. Не усі менеджери можуть правильно комунікувати зі своїми підлеглими, виявити їх мотивацію, організувати роботу. Тому важливо дати керівникам підрозділів бізнес-організації правильні установки, розуміння пріоритетів і корпоративних цінностей, які слід довести до всього персоналу. Чітко проговорити такі пріоритети: нові обмеження, важливість збереження місця роботи, плани впровадження нового і допомогу співробітникам.

Здійснюючи планування персоналу бізнес-організації в умовах воєнного стану, необхідно переглянути кадрову політику на предмет збереження (утримання) персоналу, а також підтримки продуктивності праці і забезпечення безпеки працівників. Для цього потрібно внести зміни до стратегії управління персоналом, яка повинна орієнтуватись на перегляд робочого навантаження працівників. Дивлячись на це, слід формувати нові цілі і завдання персоналу, за можливості провести ротацію персоналу, навантаження на який суттєво зменшились. Разом з тим, потрібно визначити методи навчання персоналу, що найбільше відповідають ситуації, що склалася в умовах сьогодення, зокрема це саме e-learning, коучинг, самонавчання.

В умовах обмежених фінансових ресурсів більшість бізнес-організацій скорочують або взагалі згортають навчання персоналу. Однак питання навчання персоналу залишається актуальним для збереження співробітників із відповідними компетенціями. Тому під час ротації персоналу в умовах воєнного стану бізнес-організації доцільно здійснювати навчання персоналу безпосередньо на робочих місцях, в якості наставників, залучаючи колег по роботі чи безпосередніх

керівників. За рахунок цього можна зберегти кваліфікований персонал і уникнути зайвого пошуку персоналу, необхідність у якому періодично виникає у кожній бізнес-організації.

Однією з важливих складових успіху діяльності бізнес-організації є якісно підібраний персонал, оскільки успішна діяльність залежить не так від стану та наявності технічного обладнання, як від професіоналізму та особистих якостей працівників. Тому питання збереження й утримання кваліфікованих працівників повинно бути головним для бізнес-організацій, зважаючи на сучасну ситуацію.

В умовах воєнного стану важливе значення має функція організації персоналу до роботи, яка полягає в адмініструванні через формування у бізнес-організаціях організаційних документів-регламентів (правил внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої документації (накази про дистанційну роботу), довідково-інформаційної документації (акти запровадження заходів з охорони праці й техніки безпеки, протоколи проведення нарад) [28, с. 90].

Відповідно до законодавства, в період дії воєнного стану нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень [29]. Тому бізнес-організації слід визначитись із тривалістю робочого тижня, відповідно до трудового законодавства в умовах воєнного стану і наявних виробничих потужностей.

В умовах воєнного стану важливою складовою управління персоналом є мотивування працівників, яке забезпечує не тільки їх матеріальну підтримку, але й моральну. В умовах сьогодення, не дивлячись на війну, переважна більшість бізнес-організацій в повному обсязі виплачує заробітну плату. В умовах воєнного стану додатковими стимулами для персоналу можуть бути програми психологічної допомоги, гнучкий графік роботи, одноразова грошова допомога, надання житла чи оплата його оренди. Поряд із традиційними, в умовах воєнного стану також можна використовувати нові методи мотивації працівників бізнес-організації, такі як взаємопідтримка, взаємодопомога, які виражаються у спільних волонтерських проектах бізнес-організації, зборі коштів для мобілізованих працівників, членів їх

сімей. Тобто. в умовах війни в бізнес-організаціях України сформувався новий метод мотивування персоналу – емпатія.

Функція контролю персоналу в умовах воєнного стану охоплює діагностичну, управлінську і селективну діяльність (рис. 1.11).

В умовах воєнного стану змінилось навантаження на окремі робочі процеси, тому саме на етапі контролю можна виявити, де і як потрібно коригувати діяльність персоналу бізнес-організації. Контроль, як діагностична діяльність полягає у систематичному спостереженні за діяльністю персоналу бізнес-організації з метою оцінки їх психологічного стану, уникнення помилок, які можуть зашкодити репутації бізнес-організації [28, с. 91].



Рисунок 1.11 – Призначення функції контролю персоналу бізнес-організації в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [28, с.91]

Виконуючи селективну діяльність, контроль оптимізує інформаційне забезпечення діяльності персоналу бізнес-організації і сприяє налагодженню комунікацій. Оптимізацію інформації в умовах воєнного стану слід реалізовувати за такими критеріями: доступності, своєчасності, результативності, зрозумілості, достовірності, цілісності, надійності, необхідності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА АДАПТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Діагностика системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» є українською міжнародною групою компаній з надання логістичних послуг. Бізнес-організація є лідером на ринку послуг експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. ТОВ «Нова пошта» пропонує юридичним та фізичним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Компанія заснована у 2001 році в м. Полтава [42].

Отже, основними напрямками діяльності ТОВ «Нова пошта» є такі, що представлені на рис. 2.1.

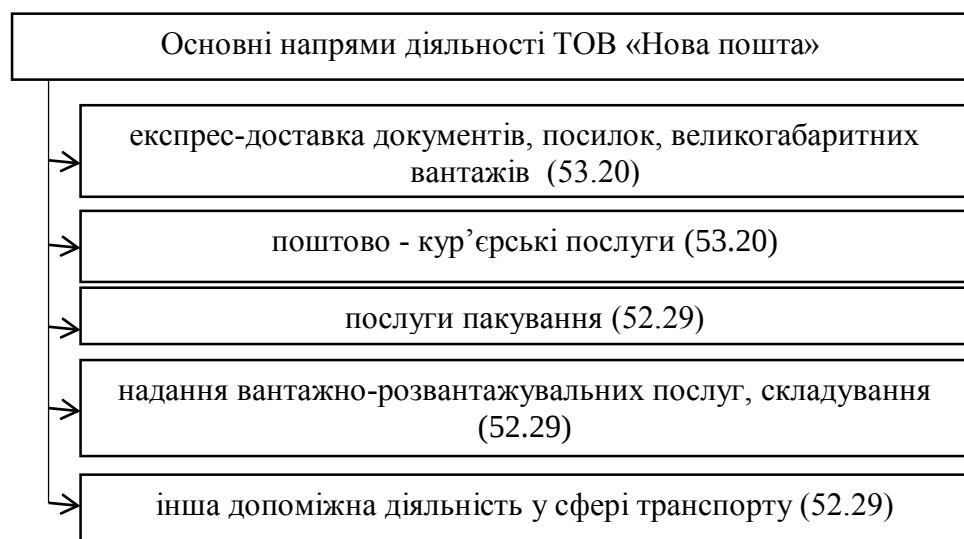


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

ТОВ «Нова пошта» - поштово-вантажна компанія, що забезпечує легку доставку вантажів, документів тощо клієнту – до відділення, поштомату, за адресою.

В табл. 2.1 представимо характеристику результатів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р.р.

Таблиця 2.1 – Характеристика результатів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р.р.

Показник	Фактичне значення на 31 грудня / за рік			Зміна			
				абсолютна		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021/	2022/
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	16902857	20843502	23687034	3940645	2843532	23,3%	13,6%
Собівартість реалізації, тис.грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	3 563 918	2 835 528	27,7%	17,2%
Валовий прибуток, тис.грн.	4025771	4402498	4410502	376727	8004	9,4%	0,2%
Чистий прибуток, тис.грн.	991292	2600320	2135960	1609028	-464360	162,3%	-17,9%
Активи, тис.грн.	7300383	13508795	15754920	6208412	2246125	85,0%	16,6%
Зобов'язання, тис.грн.	5113479	9017571	9238848	3904092	221277	76,3%	2,5%
Власний капітал, тис.грн.	2186904	4491224	6516072	2304320	2024848	105,4%	45,1%
Рентабельність діяльності, %	5,9%	12,5%	9,0%	6,6%	-3,5%	x	x

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Отже, як демонструють дані табл.2.1, в 2022 році відбулось збільшення суми чистого доходу підприємства порівняно із 2021 роком на 13,6%, що доведено розширенням обсягів діяльності, розширенням асортименту пропонованих послуг. Чистий прибуток підприємства скоротився і склав в 2022 році 2135960 тис.грн., що нижче показника 2021 року на 17,9%. Негативним моментом є скорочення показника рентабельності діяльності в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Проведемо діагностику системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта». Управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» покладається на Департамент управління персоналом, організаційна структура якого представлена на рис. 2.2.

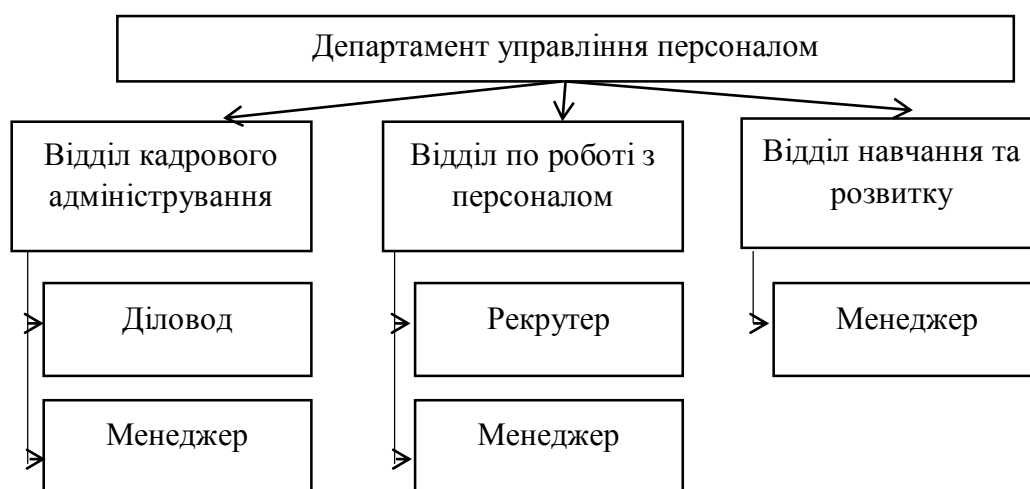


Рисунок 2.2 – Організаційна структура Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Отже, як доводять дані рис. 2.1, Департамент управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» представлений трьома відділами: відділ кадрового адміністрування, відділ по роботі з персоналом, відділ навчання та розвитку. В табл.2.2 приведемо опис функцій, виконуваних фахівцями вище представлених відділів Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.2 – Функції відділів, які входять до складу Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Відділ Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»	Функції відділу
Відділ кадрового адміністрування	Ведення кадрової документації: оформлення наказів на прийом на роботу, переведення в інший відділ, наказів на звільнення, на відпустки, оформлення документів на лікарняні тощо. Архівування документації. Оформлення трудових контрактів, ведення особових справ фахівців. Розробка посадових інструкцій.
Відділ навчання та розвитку	Складання індивідуальних планів розвитку персоналу, складання планів навчання: внутрішні тренінги для персоналу та тренінги, для проведення яких залучаються сторонні організації.
Відділ по роботі з персоналом	Пошук персоналу: складання опису вакансій, розміщення вакансій на сайтах працевлаштування, проведення співбесід та тестування. Планування персоналу: визначення потреби в персоналі за різними посадами. Складання планів щодо адаптації персоналу, призначення наставників, контроль процесів адаптації персоналу

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Отже, наразі в структурі Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» повноцінно виконуються всі задачі із кадрового адміністрування, кадрового діловодства, прийому персоналу, розвитку та навчання, адаптації та наставництва.

В табл. 2.3 приведемо інформацію про середньоспискову чисельність персоналу Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Всього в Департаменті управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» працює 26 співробітників, найбільша кількість – у відділі по роботі з персоналом (10 осіб) та у відділі кадрового адміністрування (9 осіб).

Таблиця 2.3 – Середньоспискова чисельність персоналу Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Відділ Департаменту управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»	Посада	Задачі	Кількість штатних одиниць, осіб
1	2	3	4
Відділ кадрового адміністрування	Діловод	Кадрове діловодство, архівування документів, впорядкування наказів, особових справ. Підготовка лікарняних для бухгалтерії	3
	Менеджер	Оформлення кадрових документів: накази на приймання на роботу, на звільнення, на переведення в інший відділ, на відпустку	5
	Керівник відділу	Загальне управління відділом, визначення стратегії розвитку відділу, розподіл обов'язків серед співробітників відділу, контроль виконання задач, планування роботи відділу	1
Всього персоналу - Відділ кадрового адміністрування			9
Відділ по роботі з персоналом	Рекрутер	Складання опису вакансій разом із керівником відділу, в який необхідно підібрати персонал. Проведення співбесід, анкетування, тестування тощо. Організація зустрічей кандидата із керівництвом, із керівником відділу безпеки	5
	Менеджер	Планування персоналу, аналіз стану кадрового потенціалу бізнес-організації. Складання планів щодо адаптації персоналу, призначення наставників, контроль процесів адаптації персоналу	4
	Керівник відділу	Загальне управління відділом, визначення стратегії розвитку відділу, розподіл обов'язків серед співробітників відділу, контроль виконання задач, планування роботи відділу. Розробка мотиваційних заходів	1

Продовження таблиця 2.3

1	2	3	4
Всього персоналу - Відділ по роботі з персоналом			10
Відділ навчання та розвитку	Менеджер	Складання індивідуальних планів розвитку персоналу, складання планів навчання: внутрішні тренінги для персоналу та тренінги, для проведення яких залучаються сторонні організації.	5
	Керівник відділу	Загальне управління відділом, визначення стратегії розвитку відділу, розподіл обов'язків, контроль виконання задач, планування роботи відділу	1
Всього персоналу - Відділ навчання та розвитку			6
Департамент управління персоналом	Керівник департаменту	Загальне управління департаментом	1
Всього персоналу Департамент управління персоналом			26

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

ТОВ «Нова Пошта» пропонує конкурентну оплату праці, інвестиції в навчання та розвиток, динамічне середовище, можливості для самореалізації та професійного зростання, можливість застосування досвіду, знань та навичок. ТОВ «Нова Пошта» пропонує з перших днів роботи у компанії підтримку, стажування на одному з відділень компанії та навчання у внутрішньому центрі навчання.

Опишемо механізм управління персоналом бізнес-організації ТОВ «Нова Пошта» за основними складовими, опис яких представлений в теоретичному розділі:

1. Аналіз стану кадрового потенціалу бізнес-організації. Даний компонент системи управління персоналом передбачає аналіз динаміки чисельності персоналу, його структури (вікова ознака, гендерна ознака, за статтю, за категоріями персоналу, за рівнем освіти); аналіз динаміки персоналу; аналіз фонду оплати праці; аналіз середньорічної заробітної плати персоналу в порівнянні із середньою заробітною платою на ринку праці України тощо. Дані задачі покладаються на менеджера та керівника відділу по роботі з персоналом.

В табл. 2.4 представлено результати аналізу структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. за різними ознаками (вікова ознака, гендерна ознака, за статтю, за категоріями персоналу, за рівнем освіти тощо).

Таблиця 2.4 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. за різними ознаками

Назва показника, одиниця виміру	Фактичне значення за рік			Зміна			
	2020	2021	2022	абсолютна		темп приросту, %	
				2021- 2020	2022- 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньоспиксова чисельність за віком, особи:	31230	31650	32000	420	350	1,3%	1,1%
до 20 років	4684	5063	5120	379	57	8,1%	1,1%
21-30 років	14678	14876	15360	198	484	1,3%	3,3%
31-40 років	7183	6963	7040	-220	77	-3,1%	1,1%
41-50 років	3123	3482	2880	359	-602	11,5%	-17,3%
51+	1562	1266	1600	-296	334	-19,0%	26,4%
Розподіл працівників за віком, %							
до 20 років	15%	16%	16%	1%	0%	-	-
21-30 років	47%	47%	48%	0%	1%	-	-
31-40 років	23%	22%	22%	-1%	0%	-	-
41-50 років	10%	11%	9%	1%	-2%	-	-
51+	5%	4%	5%	-1%	1%	-	-
Кількість зайнятих працівників за підрозділами, осіб	31230	31650	32000	420	350	1,3%	1,1%
відділення	12804	12660	13440	-144	780	-1,1%	6,2%
офіс підтримки	4685	4747	5120	62	373	1,3%	7,9%
служба доставки	4060	4431	3840	371	-591	9,1%	-13,3%
термінали	6558	6963	7040	405	77	6,2%	1,1%
адміністративний персонал	3123	2849	2560	-274	-289	-8,8%	-10,1%
Розподіл працівників за підрозділами, %							
відділення	41%	40%	42%	-1%	2%	-	-
офіс підтримки	15%	15%	16%	0%	1%	-	-
служба доставки	13%	14%	12%	1%	-2%	-	-
термінали	21%	22%	22%	1%	0%	-	-
адміністративний персонал	10%	9%	8%	-1%	-1%	-	-
Кількість працівників за статтю, осіб	31230	31650	32000	420	350	1,3%	1,1%
чоловіки	21236	22155	22400	919	245	4,3%	1,1%
жінки	9994	9495	9600	-499	105	-5%	1,1%
Гендерний розподіл працівників, %							
чоловіки	68%	70%	70%	2%	0%	-	-
жінки	32%	30%	30%	-2%	0%	-	-

Продовження таблиця 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість працівників за рівнем освіти, осіб	31230	31650	32000	420	350	1,3%	1,1%
вища	9993	10444	11200	451	755	4,5%	7%
незакінчена вища	9057	9495	8640	438	-855	4,8%	-9%
середня професійна	12180	11711	12160	-469	449	-3,9%	3,8%
Розподіл персоналу за рівнем освіти, %							
вища	32%	33%	35%	1%	2%	-	-
незакінчена вища	29%	30%	27%	1%	-3%	-	-
середня професійна	39%	37%	38%	-2%	1%	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» (Додаток В)

Слід відмітити відносну сталість структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. за різними ознаками. За ознакою віку переважає кількість персоналу віком 21-30 років (рис. 2.3).

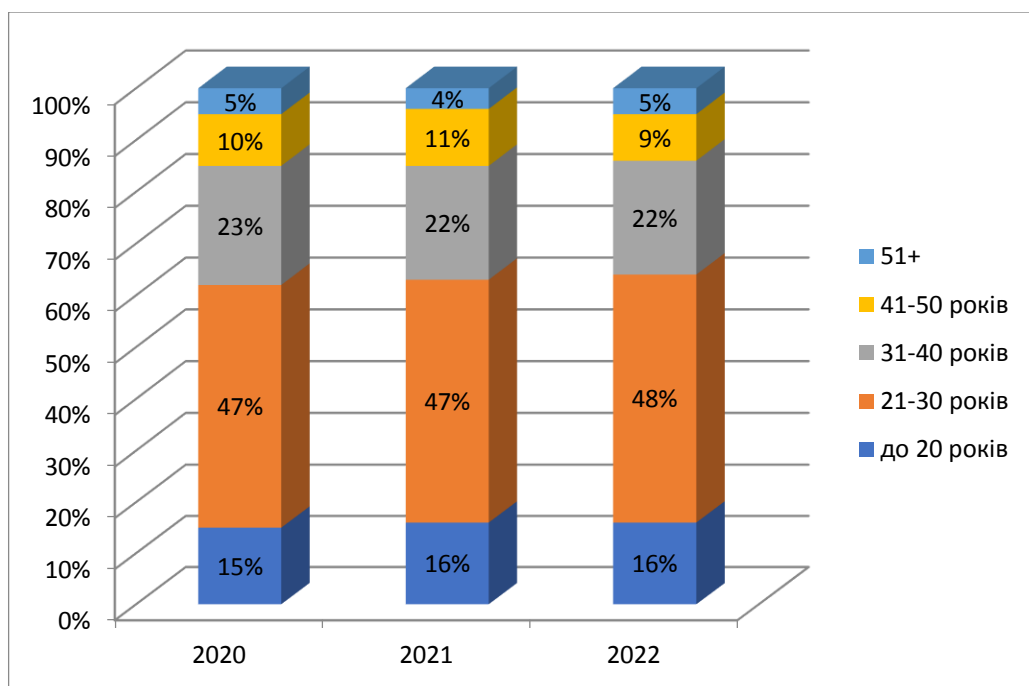


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр. за віком, %

Джерело: складено автором за даними табл.2.4

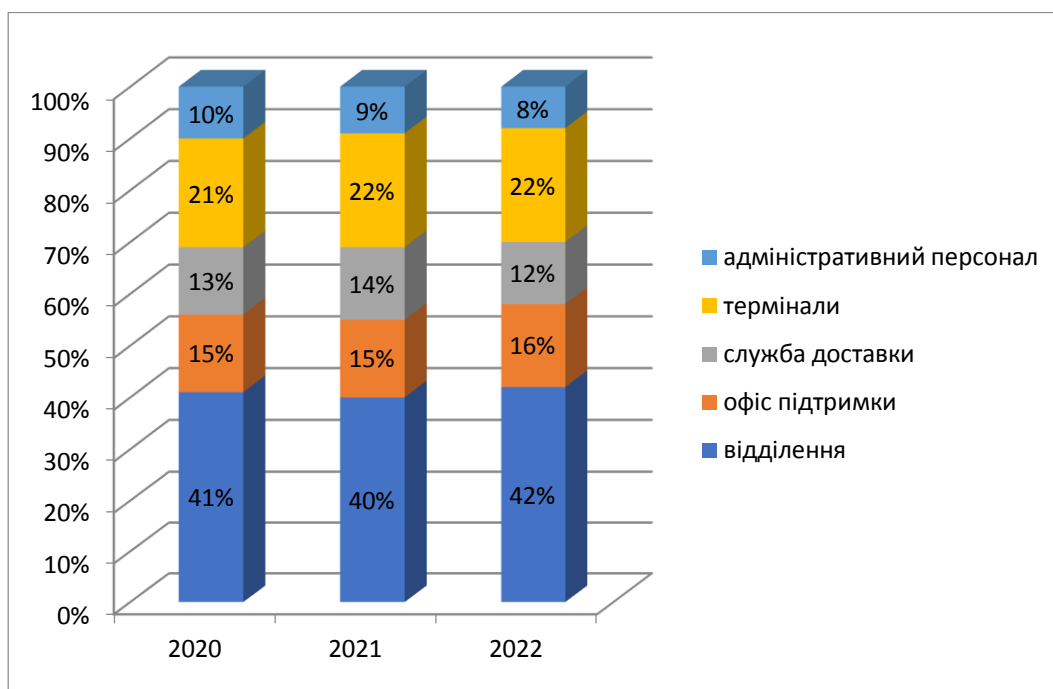


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта»
за 2020-2022 рр. за підрозділами, %

Джерело: складено автором за даними табл.2.3

На дану категорію персоналу припадало в 2022 році 48%. Найменшу частку складають співробітники віком від 50+ років. Дана структура пояснюється важкими фізичними умовами праці, які найбільш підходять для молодих людей. Особливо це стосується роботи на терміналах. Більшість персоналу працює у відділеннях (42% в 2022 році) (рис.2.4).

Отже, на основі представленого в табл. 2.4 аналізу структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. за різними ознаками було з'ясовано: за ознакою віку переважає кількість персоналу віком 21-30 років; на підприємстві переважно працюють чоловіки, що пояснюється характером виконуваної роботи (важкі вантажі); найбільша частка персоналу має вищу або незакінчену вищу освіту; більшість персоналу працює у відділеннях.

В табл. 2.5 представлено результати аналізу середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. у порівнянні із мінімальною заробітною платою та середньою заробітною платою на ринку праці України.

Таблиця 2.5 – Аналіз середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. у порівнянні із мінімальною заробітною платою та середньою заробітною платою на ринку праці України

Назва показника, одиниця виміру	Фактичне значення за рік			Зміна			
	2020	2021	2022	абсолютна		темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Середня заробітна плата персоналу ТОВ «Нова Пошта», грн. в місяць	12086	15120	13922	3034	-1198	25,1%	-7,9%
Мінімальна заробітна плата, грн. в місяць	5000	6500	6700	1500	200	30,0%	3,1%
Середня заробітна плата на ринку праці України, грн. в місяць	12759	14902	15441	2143	539	16,8%	3,6%
Співвідношення «Середня заробітна плата персоналу ТОВ «Нова Пошта»» / «Мінімальна заробітна плата»	242%	233%	208%	-9%	-25%		
Співвідношення «Середня заробітна плата персоналу ТОВ «Нова Пошта»» / «Середня заробітна плата на ринку праці України»	95%	101%	90%	7%	-11%		

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» в додатку А та Б та даних Державної служби статистики України [44]

Слід відмітити динаміку до збільшення середньої заробітної плати персоналу в ТОВ «Нова Пошта», яка співставна із середньою заробітною платою на ринку праці України і майже в 2,0 рази перевищує мінімальну заробітну плату. Дані заходи мотивують персонал аналізованого підприємства до якісного виконання поставлених задач.

2. Планування персоналу. Дані задачі покладаються також на менеджера та керівника відділу по роботі з персоналом. Планування чисельності персоналу виконується залежно від певних індикаторів та критеріїв, характерних специфіці виконуваних задач персоналом. Опис даних критеріїв та індикаторів представлено в табл. 2.6.

Отже, при плануванні чисельності персоналу для роботи у відділеннях використовуються в основному кількісні показники, які дозволяють оцінити кількість посилок, які підлягають відправці, та нормативна кількість обробки даних

вантажів на 1 співробітника. Кількість господарських операцій (бухгалтерія) лежить в основі планування чисельності персоналу бухгалтерії, кількість управлінських звітів – при планування чисельності персоналу фінансового відділу.

Таблиця 2.6 – Опис критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу

Індикатор \ Підрозділ	Відділення	Офіс підтримки	Служба доставки	Термінали	Адміністративний персонал
Кількість вантажу, кг	*			*	
Кількість обслуговуваних клієнтів, осіб	*	*	*	*	
Тривалість доставки вантажу, хвилин			*	*	
Тривалість надання консультації 1 клієнту, хвилин		*			
Кількість персоналу для кадрового діловодства (Департамент персоналу)					*
Кількість господарських операцій (бухгалтерія)					*
Кількість управлінських звітів (фінансовий департамент)					*
Кількість організованих рекламних кампаній (відділ маркетингу)					*
Кількість розроблених модулів (відділ IT)					*
Інші категорії та індикатори	*	*	*	*	*

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

В табл. 2.7 доцільним є представлення результатів аналізу виконання планів по персоналу за підрозділами в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

В цілому слід відмітити виконання планів з персоналу, проте за деякими підрозділами бракує фахівців. Особливо гостро наразі дана проблема стала в умовах воєнного стану, коли багато фахівців змушені були виїхати за межі країни через активні бойові дії.

Таблиця 2.7 – Аналіз виконання планів по персоналу за підрозділами в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Категорія персоналу за підрозділам	2020 рік			2021 рік			2022 рік		
	план	факт	виконання плану, %	план	факт	виконання плану, %	план	факт	виконання плану, %
Відділення, осіб	12000	12804	106,7%	12500	12660	101,3%	13500	13440	99,6%
Офіс підтримки, осіб	4500	4685	104,1%	4800	4748	98,9%	5000	5120	102,4%
Служба доставки, осіб	4000	4060	101,5%	4300	4431	103,0%	3750	3840	102,4%
Термінали, осіб	6500	6558	100,9%	7000	6963	99,5%	7000	7040	100,6%
Адміністративний персонал, осіб	3000	3123	104,1%	2900	2849	98,2%	2600	2560	98,5%

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

3. Добір та найм персоналу. Дані задачі покладаються на рекрутера та керівника відділу по роботі з персоналом; менеджера, діловода та керівника відділу кадрового адміністрування. Основними джерелами для розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» є такі інформаційні джерела:

3.1. Сайти працевлаштування: rabota.ua, work.ua, hh.ua (рис.2.5). rabota.ua, work.ua призначені для пошуку здебільшого персоналу категорії «виробничий персонал». hh.ua використовується для працевлаштування персоналу категорії «адміністративний персонал». ТОВ «Нова Пошта» несе додаткові витрати на отримання доступу до особистих даних кандидатів – понад 5 тис.грн. в місяць, а також за просування вакансій – понад 1 тис.грн. за 1 вакансію в місяць. Відповідальність за опис вакансії несе менеджер відділу по роботі з персоналом, рекрутер та керівник відділу, в який наразі відбувається пошук персоналу.

3.2. Розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.6).

Відповідальність за опис вакансії несе менеджер відділу по роботі з персоналом, рекрутер та керівник відділу, для якого здійснюється пошук персоналу. Додаткових витрат ТОВ «Нова Пошта» не несе, задачі виконуються в межах посадових окладів відповідальних фахівців.

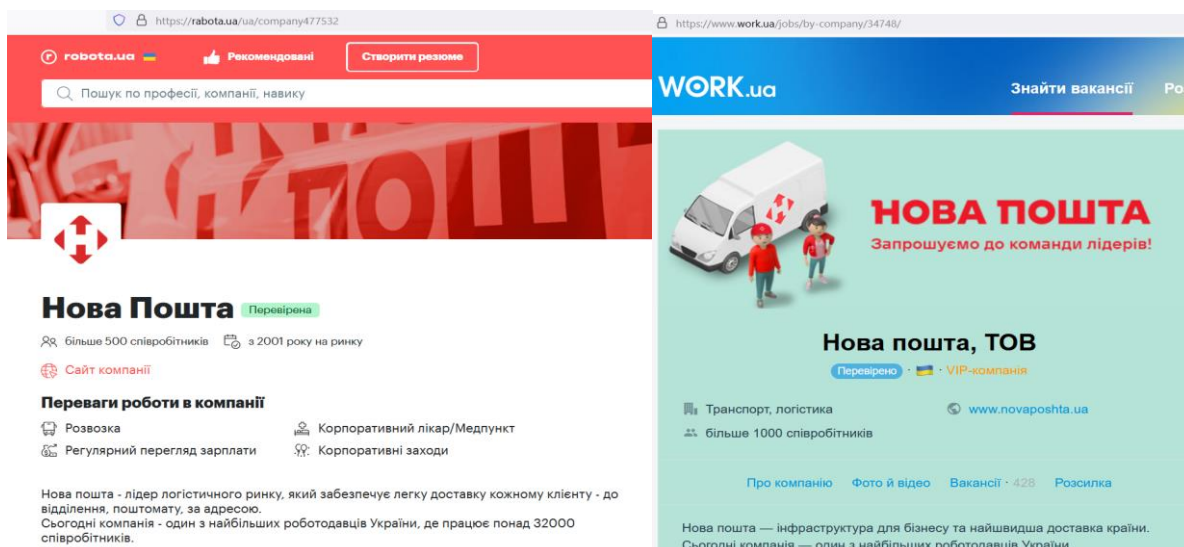


Рисунок 2.5 – Розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайтах
працевлаштування

Джерело: складено автором за даними *rabota.ua*, *work.ua* [45,46]

3.3. Ярмарки вакансій. Даний захід передбачає рекламування послуг ТОВ «Нова Пошта» на ярмарках вакансій та пошук потенційних кандидатів. Основними витратами на застосування даного каналу пошуку персоналу є оплата участі у Ярмарку вакансій та витрати на роздруківку рекламних проспектів.

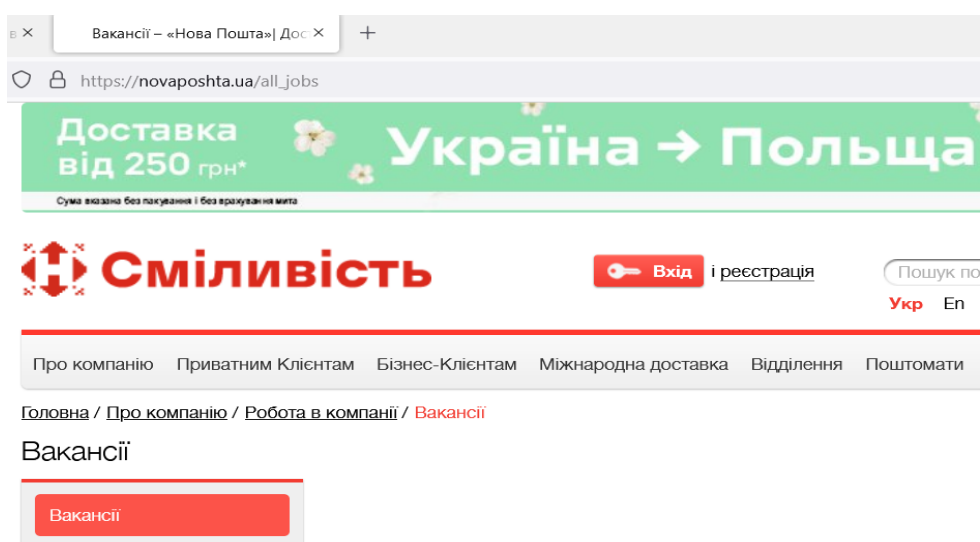


Рисунок 2.6 – Розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

3.4. Співпраця із закладами вищої освіти, із професійно-технічними училищами із метою залучення молодих фахівців. Основними витратами на застосування даного каналу пошуку персоналу є представницькі витрати. Відповідальним є рекрутер та керівник відділу по роботі з персоналом.

3.5. Кадрові агенції у випадку проблем із пошуком певної категорії персоналу, особливо це стосується категорії ТОП – менеджмент. Даний канал пошуку персоналу є найбільш дорогим, тому ТОВ «Нова Пошта» використовує його в досить рідких випадках. Комісія за послуги становить в середньому 1 місячний оклад знайденого фахівця.

В табл. 2.8 представлено результати аналізу структури персоналу, підбраного за період 2020-2022 рр. із використанням різних каналів працевлаштування і витрат на закриття вакансій.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта», підбраного за період 2020-2022 рр. із використанням різних каналів працевлаштування

Канали / способи пошуку персоналу	2020 рік				2021 рік				2022 рік			
	закриті вакансії		витрати		закриті вакансії		витрати		закриті вакансії		витрати	
	кількість, осіб	структура, %	сума, тис.грн.	структура, %	кількість, осіб	структура, %	сума, тис.грн.	структура, %	кількість, осіб	структура, %	сума, тис.грн.	структура, %
Найм персоналу, всього:	820	100	2222	100	930	100	2763	100	1025	100	2910	100
Сайти працевлаштування: rabota.ua, work.ua, hh.ua	415	51	1840	83	527	57	2288	83	618	60	2652	91
Розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті ТОВ «Нова Пошта»	217	26	-	-	235	25	-	-	245	24	-	-
Ярмарки вакансій	112	14	85	4	124	13	120	4	43	4	135	5
Співпраця із закладами вищої освіти, із професійно-технічними училищами	61	7	72	3	26	3	85	3	117	11	93	3
Кадрові агенції	15	2	225	10	18	2	270	10	2	0,1	30	1

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Таким чином, найбільш витратним джерелом пошуку персоналу є витрати на оплату послуг сайтів працевлаштування: *rabota.ua*, *work.ua*, *hh.ua*, що пояснюється найбільшою часткою персоналу, найнятого через дане джерело. Так, в 2022 році на розміщення вакансій на сайтах працевлаштування: *rabota.ua*, *work.ua*, *hh.ua* було витрачено 2652 тис.грн., що становить 91,1% загальних витрат. В 2022 році через сайти працевлаштування всього було найнято 618 осіб.

4. Адаптація персоналу. Задачі по адаптації персоналу покладаються на менеджера та керівника відділу по роботі з персоналом.

В табл. 2.9 представлено інформацію про кількість фахівців, які пройшли успішно адаптацію в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 – Кількість фахівців, які пройшли успішно адаптацію в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Назва показника, одиниця виміру	Фактичне значення за рік			Зміна			
	2020	2021	2022	абсолютна		темп приросту, %	
				2021- 2020	2022- 2021	2021/2020	2022/2021
Всього найнято персоналу, особи	820	930	1025	110	95	13%	10%
Кількість осіб, які успішно пройшли адаптацію та працюють в компанії	795	897	985	102	88	13%	10%
%	97%	96%	96%	-1%	0%	-	-
Кількість осіб, які не пройшли адаптацію та були звільнені	25	33	40	8	7	32%	21%
Витрати, понесені через неуспішну адаптацію, тис.грн.	416	549	666	133	117	32%	21%
Оплата праці персоналу, який не пройшов адаптацію, тис.грн.	366	483	586	117	103	32%	21%
Витрати на пошук персоналу, тис.грн.	50	66	80	16	14	32%	21%

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Отже, в 2022 році не пройшли адаптацію 40 осіб, що становить 4% від загальної чисельності прийнятого персоналу (рис. 2.6). Неуспішна адаптація спричиняє виникнення додаткових витрат. Так, в 2022 році дані витрати склали

666 тис.грн., з них витрати на оплату праці персоналу, який не пройшов адаптацію, становлять 586 тис.грн. (за 1 місяць). Основними причинами не проходження адаптації є неповне розуміння процесів компанії, недостатній рівень знань та відповідного досвіду, відсутність бажання займатись певним видом діяльності.

5. Навчання персоналу. Задачі щодо організації навчання персоналу покладаються на менеджера та керівника відділу навчання та розвитку. Відділ навчання та розвитку має систему дистанційного навчання та тестування, тренінгові та практичні програми для постійного розвитку працівників. Результати розподілу успішного навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр. представлено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Чисельність осіб, які пройшли адаптацію в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Навчальні програми та програми розвитку, система внутрішнього кадрового резерву допомагає розкривати таланти, зростати працівникам і надавати високий рівень послуг клієнтам. Основними напрямками навчання є: цільове тренінгові навчання, навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії, первинне та поточне навчання, навчання водіїв автотранспортних засобів. В ТОВ «Нова Пошта» організовано роботу корпоративного університету, метою якого є підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів.

Основними напрямками навчання в Корпоративному університеті є такі:

- сертифікаційні програми;
- вхід у спеціальність;
- програми з розвитку професійних навичок;
- загальний менеджмент;
- LEAN;
- особистісний розвиток.

Найпопулярнішими програмами навчання в Корпоративному університеті є такі:

- Microsoft Excel стандарт;
- управління чергою;
- школа продажів;
- розв’язання проблем за циклом PDCA у форматі інструменту A3;
- LEAN.

В табл. 2.10 представлено основні показники, що характеризують ефективність процесів навчання в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Як демонструють дані табл. 2.10, показники, що характеризують ефективність процесів навчання в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., покращуються. Зокрема збільшилась кількість навчальних програм та пройдених курсів дистанційного навчання.

7. Мотивація. За розробку мотиваційних програм відповідальність несуть менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. В ТОВ «Нова Пошта» використовуються методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. З липня 2020 року був введений додатковий клас страхування співробітників «Е». За даною програмою здійснюється страхування працівників після трьох місяців роботи в ТОВ «Нова Пошта». Цей клас страхування націлений на медикаментозний супровід при захворюваннях в межах страхової суми та невідкладної допомоги. В ТОВ «Нова Пошта» також працює професійна спілка, до складу якої входить 12000 фахівців. В 2021 році (до початку бойових дій) профспілкою було організовано 250

заходів, 3053 тис.грн. виплачено на путівки співробітникам та надано матеріальну допомогу в розмірі 2938 тис.грн. (1500 осіб отримали матеріальну допомогу).

Таблиця 2.10 – Основні показники, що характеризують ефективність процесів навчання в ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Назва показника, одиниця виміру	Фактичне значення за рік			Зміна			
	2020	2021	2022	абсолютна		темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Середня кількість годин навчання на 1 працівника в рік, годин	28	32	34	4	2	14%	6%
Кількість навчальних програм	185	193	220	8	27	4%	14%
Кількість пройдених курсів дистанційного навчання	28612	29305	33057	693	3752	2%	13%
Кількість пройдених курсів аудиторного навчання	6815	6921	7013	106	92	2%	1%
Корпоративний університет							
Кількість програм у портфелі тренера	35	38	40	3	2	9%	5%
Кількість пройдених працівниками курсів	1850	1989	2040	139	51	8%	3%
Середня кількість годин навчання на 1 працівника в рік, годин	15	18	19	3	1	20%	6%

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Отже, слід відмітити досить якісне виконання функцій системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта», що доводить представлений вище аналіз за 2020-2022 рр. Проте в 2022-2023 роках ТОВ «Нова Пошта» працює у форс-мажорних умовах, пов'язаних із початком активних бойових дій на території України. Це вимагає перегляду всіх операційних процесів, не виключенням є і система управління персоналом. Тому доцільним до розгляду є розроблення заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація.

2.2 Розробка заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація

ТОВ «Нова Пошта», як і інші бізнес-організації в Україні працює в надскладних умовах – умовах воєнного стану. Нові умови господарювання передбачають переформатування всіх операційних процесів, в тому числі і процесів з управління персоналом. В межах бакалаврської роботи доцільним є обґрунтування заходів з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» з описом можливостей їх реалізації. Розроблення заходів доречно здійснити за основними компонентами системи управління персоналом.

1. Аналіз стану кадрового потенціалу бізнес-організації. Дана функція виконується і в умовах воєнного стану. Проте слід відмітити, що відбулись суттєві зрушення в структурі персоналу через те, що компанія змушена була закрити частину відділень в умовах воєнного стану через небезпечні умови праці. Частина співробітників звільнилась і виїхала з країни. Частина фахівців було переведено у відділення інших населених пунктів.

В табл. 2.11 представлено опис етапів щодо реалізації даного заходу – раціоналізація чисельності персоналу у відділеннях ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.11 – Опис етапів по реалізації заходу – раціоналізація чисельності персоналу у відділеннях ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Сутність етапу	Відповідальна особа	Період реалізації
1	2	3	4
Аналіз фактичної чисельності персоналу станом на 31.12.2022 р.	Аналіз чисельності персоналу на 31.12.2022 р. за займаними посадами, відділами та відділеннями	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом	До 01.04.2022 р.
Визначення чисельності персоналу, який був вивільнений через закриття відділень	Прогнозування руху персоналу через призупинення роботи відділень, для яких нормальний формат роботи в умовах воєнного стану не можливий	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом	Щомісяця в умовах воєнного стану

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Оцінка чисельності персоналу, що продовжуватиме працювати в інших відділеннях	Оцінка фактичного стану чисельності персоналу відділень, які продовжують працювати. Визначення резервів, формування планів руху персоналу	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом	Щомісяця в умовах воєнного стану
Оцінка чисельності персоналу, який звільнився	Визначення чисельності персоналу, яка звільнилась (за посадами, відділеннями, відділами)	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом	Щомісяця в умовах воєнного стану
Оцінка потреби в персоналі	Оцінка потреби в персоналі (за посадами, відділеннями, відділами)	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом	Щомісяця в умовах воєнного стану
Пошук персоналу	Організація процесів пошуку персоналу через найбільш раціональні в умовах воєнного стану канали пошуку персоналу	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. Рекрутер	Щомісяця в умовах воєнного стану
Перерозподіл обов'язків відповідно до нової структури	Перерозподіл задач персоналу відповідно до нової структури, ротація	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. Керівники структурних підрозділів	Щомісяця в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

В умовах воєнного стану із метою збереження персоналу доцільним є також розгляд можливостей подальшої ротації, що передбачатиме таке: раніше фахівець обіймав посаду консультанта офісу підтримки в Східному регіоні, проте наразі виконання цих задач не можливе. Тому таким співробітникам пропонуються інші посади та інші відділи – зокрема, робота на інноваційному терміналі, де завжди відчутний брак менеджерів або вантажників. ТОВ «Нова Пошта» пропонує фахівцям із метою збереження роботи переформатувати свою спеціальність та попрацювати деякий час на новому місці, поки не відновляться повноцінно операційні процеси ТОВ «Нова Пошта» та не відновляться процеси економічної системи країни в цілому.

2. Планування персоналу. Через те, що частина відділень закрилась, дана функція управління персоналом набуває наразі особливої популярності. Основні індикатори та критерії, які покладено в основі планування персоналу, не змінились. Проте в умовах воєнного стану необхідним є їх перегляд, а саме доповнення специфічними категоріями, характерними лише для кризових явищ. В табл. 2.12 представлений додатковий перелік критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу.

Таблиця 2.12 – Оновлений перелік критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу

Індикатор / Підрозділ	Відділення	Офіс підтримки	Служба доставки	Термінали	Адміністративний персонал
Кількість вантажу, кг	*			*	
Кількість обслуговуваних клієнтів, осіб	*	*	*	*	
Тривалість доставки вантажу, хвилин			*	*	
Тривалість надання консультації 1 клієнту, хвилин		*			
Кількість персоналу для кадрового діловодства (Департамент персоналу)					*
Кількість господарських операцій (бухгалтерія)					*
Кількість управлінських звітів (фінансовий департамент)					*
Кількість організованих рекламних кампаній (відділ маркетингу)					*
Кількість розроблених модулів (відділ ІТ)					*
Врахування форс-мажорних обставин (закриття відділення через неможливість та небезпеку роботи в теперішніх умовах)	*	*	*	*	*
Врахування форс-мажорних обставин (припинення електропостачання чи збої в роботі мережі Інтернет)	*	*	*	*	*
Інші категорії та індикатори	*	*	*	*	*

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Додавання до переліку критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу, нових – релевантних лише для умов воєнного стану, дозволить раціоналізувати чисельність персоналу із врахуванням форс-мажорних обставин (припинення електропостачання чи збої в роботі мережі Інтернет або закриття відділення через неможливість та небезпеку роботи в теперішніх умовах). Проте слід наголосити, що основний підхід та концепт до планування чисельності персоналу компанії не змінюватиметься.

3. Добір та найм персоналу. Основні джерела для розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» залишаються незмінними:

3.1. сайти працевлаштування: rabota.ua, work.ua, hh.ua;

Проте ТОВ «Нова Пошта» не планує на 2023 рік наймати велику чисельність персоналу через закриття частини відділень та ротацію персоналу із відділень, робота яких порушена через бойові дії або тимчасову окупацію.

3.2. розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті ТОВ «Нова Пошта»;

3.3. ярмарки вакансій. Ярмарки вакансій в умовах воєнного стану проводяться рідше через низький попит та небезпеку організації;

3.4. співпраця із закладами вищої освіти, із професійно-технічними училищами із метою залучення молодих фахівців. Даний метод пошуку персоналу також в умовах воєнного стану втрачає свою актуальність. Це обумовлено насамперед тим, що частина закладів освіти переведена на дистанційний формат навчання, тому організація зустрічей із керівництвом закладів неможлива. Раціоналізувати даний метод пошуку персоналу можливо за рахунок розміщення на сайтах закладів освіти інформації про компанію, про відкриті вакансії, інформацію про можливість проходження в ТОВ «Нова Пошта» виробничої практики;

3.5. кадрові агенції у випадку проблем із пошуком певної категорії персоналу, особливо це стосується категорії ТОП – менеджмент. Даний канал пошуку персоналу використовується і в умовах воєнного стану.

В табл. 2.13 зведемо інформацію про план витрат ТОВ «Нова Пошта» на добір та найм персоналу на 2023 рік.

Таблиця 2.13 – План витрат ТОВ «Нова Пошта» на добір та найм персоналу на 2023 рік

Канали / способи пошуку персоналу	2022 рік				2023 рік			
	закриті вакансії		витрати		закриті вакансії		витрати	
	кількість, осіб	структура, %	сума, тис.грн.	структура, %	кількість, осіб	структура, %	сума, тис.грн.	структура, %
Найм персоналу, всього:	1025	100	2910	100	463	100	1300	100
Сайти працевлаштування: rabota.ua , work.ua , hh.ua	618	60	2652	91	300	65	1253	96
Розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті ТОВ «Нова Пошта»	245	24	-	-	150	32		0
Ярмарки вакансій	43	4	135	5	10	2	30	2
Співпраця із закладами вищої освіти, із професійно-технічними училищами	117	11	93	3	2	0	2	0
Кадрові агенції	2	0	30	1	1	0	15	1

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б.

Отже, бюджет витрат ТОВ «Нова Пошта» на добір та найм персоналу в 2023 році становитиме 1300 тис.грн., що менше за суму витрат за 2022 рік на 1610 тис.грн. Дана динаміка пояснюється зменшенням чисельності персоналу, який планується працевлаштувати в 2023 році. Структура витрат за каналами працевлаштування залишається незмінною.

4. Адаптація персоналу. Процеси адаптації персоналу в умовах воєнного стану організовані за тим самим алгоритмом, що і в довоєнні роки. Метою організації адаптації є раціоналізація процесів навчання нового персоналу новим обов'язкам на займаній посаді. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано.

5. Навчання персоналу. Наразі в умовах воєнного стану досить часто бувають проблеми із електропостачанням та роботою мережі Інтернет. В даних

умовах відділення не працюють. А персонал залишається вдома, під час повітряних тривог перебуває у бомбосховищах.

Відділ навчання та розвитку переформатував процеси навчання і перейшов частково на паперовий формат (за причин перебоїв із електропостачанням та Інтернет). Навчання організовується за розробленими планами тренінгів на 2023 рік, проте проходять не в дистанційному або офлайн форматі, а співробітники навчаються самостійно – читаючи роздруковані програми тренінгів, презентації та виконуючи практичні завдання, представлені в додатках до основного тексту навчального матеріалу.

В умовах безперебійного електропостачання організовуються подальші зустрічі із персоналом відділу розвитку та навчання, де співробітники можуть задати запитання, обговорити дискусійні та проблемні запитання. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано.

За таким же форматом працює і Корпоративний університет ТОВ «Нова Пошта». За 3 місяці 2023 року Корпоративним університетом було розроблено 3 нових тренінгових програми, одна з яких присвячена саме питанням роботи персоналу в кризових умовах – умовах воєнного стану. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано.

Важливо також наголосити, що наразі на відділ навчання та розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» важливо покласти і питання психологічної підтримки та психологічного супроводу персоналу в умовах воєнного стану. Доцільним є залучення до штату консультанта – психолога, який надаватиме відповідні консультації персоналу, проводитиме тренінги із питань психологічної підтримки та психологічного супроводу.

Заробітна плата психолога становитиме в місяць 20 тис.грн. (292,80 тис.грн. разом із єдиним соціальним внеском на 2023 рік). Економічний ефект від реалізації даного заходу розрахувати неможливо, оскільки ефект досягатиметься через мотивацію персоналу працювати в умовах воєнного стану із такою ж віддачею, що і до війни, через надання персоналу психологічних консультацій, що балансуватимуть їх емоційний стан.

7. Мотивація. ТОВ «Нова Пошта» наразі, в складних умовах для роботи компанії, що чинить негативний вплив на показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», на прибутковість та рентабельність діяльності, продовжує мотивувати співробітників, виплачуючи премії та впроваджуючи заходи нематеріальної мотивації. Компанія і надалі продовжує надавати матеріальну підтримку персоналу. Із початком бойових дій було організовано евакуацію персоналу із східних регіонів України.

В березні 2022 року було частково призупинено виплату бонусів за системою KPI, проте із квітня дані мотиваційні виплати було знову відновлено. Фінансовим департаментом був переглянутий фінансовий план на 2022 рік та створені резерви грошових коштів та підтримку персоналу.

ТОВ «Нова Пошта», як і інші бізнес-організації України надає фінансову підтримку Збройним силам України. Так, із початком повномасштабного російського вторгнення, ТОВ «Нова Пошта» направила на потреби Збройних сил України 25 млн грн.

Крім того, велика частина логістики оператора зараз спрямовується постійно на доставку гуманітарної допомоги. Було розширено соціальний проект «Гуманітарна пошта», у рамках якого ще з 2014 року волонтери мали змогу безкоштовно відправляти допомогу армії. Тепер учасники ініціативи можуть надсилати удвічі більше безоплатних вантажів, у тому числі на потреби територіальної оборони та людей, які опинились у скрутному становищі через військові дії.

В табл. 2.14 зведемо інформацію про пропоновані заходи адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» дозволить не лише зберегти персонал, але й досягнути соціального ефекту - підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця.

Таблиця 2.14 – Пропоновані заходи адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта»

№	Захід	Сутність заходу	Відповідальна особа	Періодичність	Соціальний / економічний ефект
1	2	3	4	5	6
Оцінка кадрового потенціалу					
1	Рационалізація чисельності персоналу у відділеннях ТОВ «Нова Пошта»	Аналіз умов роботи відділень в усіх населених пунктах України, визначення відділень, робота яких за умов повномасштабної війни в нормальному форматі не можлива. Прогнозування руху персоналу через призупинення роботи відділень, для яких нормальний формат роботи в умовах воєнного стану не можливий. Перерозподіл задач персоналу відповідно до нової структури, ротація	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. Рекрутер. Операційний директор, фінансовий директор	Щомісяця в умовах воєнного стану	Економічний – збереження персоналу, що дозволить після Перемоги повноцінно працювати. Бюджет витрат на добір персоналу в 2023 році становитиме 1300 тис.грн. (менше за показник 2022 року на 1610 тис.грн.). 1610 тис.грн. – економія. Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця
2	Ротація персоналу	Переведення фахівців, робота яких наразі неможлива в умовах воєнного стану на інші позиції	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. Керівники структурних підрозділів	Щомісяця в умовах воєнного стану	Економічний – збереження персоналу, що дозволить після Перемоги повноцінно працювати. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано. Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
	Планування персоналу				
3	Перегляд критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу	Врахування форс-мажорних обставин (закриття відділення через неможливість та небезпеку роботи в теперішніх умовах). Врахування форс-мажорних обставин (припинення електропостачання чи збої в роботі мережі Інтернет)	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом.	Щомісяця в умовах воєнного стану	Економічний – переформатування процесів управління персоналу із метою забезпечення роботи компанії в умовах воєнного стану, раціоналізація процесів планування. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано. Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця
	Добір та найм персоналу				
4	Переформатування процесів по співпраці із закладами освіти з метою набору персоналу	Розміщення на сайтах закладів освіти інформації про компанію, про відкриті вакансії, інформацію про можливість проходження в ТОВ «Нова Пошта» виробничої практики тощо	Менеджер та керівник відділу по роботі з персоналом. Рекрутер.	Щомісяця в умовах воєнного стану	Економічний – пошук персоналу. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано.
	Навчання персоналу				
5	Переформатування процесів навчання в умовах воєнного стану	Навчання організовується за розробленими планами тренінгів на 2023 рік, проте проходять не в дистанційному або офлайн форматі, а співробітники навчаються самостійно – читаючи роздруковані програми тренінгів, презентації та виконуючи практичні завдання	Менеджер та керівник відділу навчання та розвитку	До 01.01.2024 р.	Економічний – навчання фахівців необхідної кваліфікації. Додаткових витрат на реалізацію даного заходу ТОВ «Нова Пошта» не заплановано. Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
6	Розробка тренінгів з психологічної підтримки та психологічного супроводу персоналу в умовах воєнного стану	Залучення до штату консультанта – психолога, який надаватиме відповідні консультації персоналу, проводитиме тренінги із питань психологічної підтримки та психологічного супроводу	Менеджер та керівник відділу навчання та розвитку	До 01.01.2024 р.	Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця, психологічна підтримка. Заробітна плата психолога становитиме в місяць 20 тис.грн. (292,80 тис.грн. разом із єдиним соціальним внеском на 2023 рік)
Мотивація					
7	Психологічна підтримка та психологічний супровід персоналу в умовах воєнного стану	Психологічна підтримка та психологічний супровід персоналу в умовах воєнного стану	Менеджер та керівник відділу навчання та розвитку	До 01.01.2024 р.	Соціальний – підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця, психологічна підтримка

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Нова Пошта» [42]

Планується зекономити на витратах на пошук персоналу, через скорочення потреб в персоналі (відбулась ротація частини персоналу з тимчасово окупованих регіонів). Планується включити до штату Департаменту персоналу психолога (річний фонд оплати праці складе 292,80 тис.грн.). На реалізацію інших заходів, представлених в табл.2.14, витрати додаткові не заплановані, реалізовувати заходи планується в межах окладів співробітників Департаменту персоналу та інших структурних підрозділів.

Запропоновані заходи рекомендуються до впровадження.

ВИСНОВКИ

В першому розділі представлені теоретико-методичні основи управління персоналом бізнес-організації. Персонал – це особовий склад організації, включаючи сумісників і сезонних працівників, що складається з організацією у відносинах договору про найм; кадри – це постійний склад організації без сумісників і сезонних працівників, тобто поняття «персонал» ширше ніж «кадри».

Основними цілями управління персоналом бізнес-організації є: сприяння досягненню цілей бізнес-організації шляхом забезпечення необхідним персоналом і ефективним використанням його кваліфікації, досвіду, працездатності; формування корпоративної культури бізнес-організації, залучення персоналу до її цінностей і фірмового стилю; вирішення конфліктних ситуацій і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі бізнес-організації.

Стратегії управління персоналом бізнес-організації є основою політики управління персоналом, яка конкретизує основні напрями і принципи розвитку системи управління персоналом. Отже, політика управління персоналом бізнес-організації – це комплекс концептуальних засад та принципів роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню бізнес-організації висококваліфікованим й конкурентоспроможним персоналом, а також балансує інтереси роботодавця і найманих співробітників. Планування персоналу реалізується за допомогою здійснення комплексу взаємозалежних та взаємопов'язаних заходів, які об'єднуються в оперативному плані роботи з кадровими ресурсами бізнес-організації. Ключовим призначенням планування персоналу бізнес-організації є забезпечення та впровадження в діяльність планів щодо використання людських ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного та якісного виробничого процесу, надання послуг, тобто працівників – їх кваліфікації, продуктивності, чисельності, витрат на їх найм. В умовах воєнного стану важливою складовою управління персоналом є мотивування працівників, яке забезпечує не тільки їх матеріальну підтримку, але й моральну.

Другий розділ присвячений аналітичному оцінюванню та обґрунтуванню заходів з адаптування системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» до умов воєнного стану.

ТОВ «Нова пошта» є українською міжнародною групою компаній з надання логістичних послуг. Бізнес-організація є лідером на ринку послуг експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. ТОВ «Нова пошта» пропонує юридичним та фізичним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта» покладається на Департамент управління персоналом. Департамент управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» представлений трьома відділами: відділ кадрового адміністрування, відділ по роботі з персоналом, відділ навчання та розвитку.

Слід відмітити відносну сталість структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 р. за різними ознаками. За ознакою віку переважає кількість персоналу віком 21-30 років. На дану категорію персоналу припадало в 2022 році 48%. Найменшу частку складають співробітники віком від 50+ років.

Задачі добору та найму персоналу покладаються на рекрутера та керівника відділу по роботі з персоналом; менеджера, діловода та керівника відділу кадрового адміністрування. Основними джерелами для розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» є інформаційні джерела: сайти працевлаштування: rabota.ua, work.ua, hh.ua тощо; розміщення вакансій ТОВ «Нова Пошта» на сайті ТОВ «Нова Пошта»; ярмарки вакансій; співпраця із закладами вищої освіти, із професійно-технічними училищами із метою залучення молодих фахівців; кадрові агенції у випадку проблем із пошуком певної категорії персоналу, особливо це стосується категорії ТОП – менеджмент.

В 2022 році не пройшли адаптацію 40 осіб, що становить 4% від загальної чисельності прийнятого персоналу. Неуспішна адаптація спричиняє виникнення додаткових витрат. Так, в 2022 році дані витрати склали 666 тис.грн., з них витрати на оплату праці персоналу, який не пройшов адаптацію, становлять 586 тис.грн. (за 1 місяць). Основними причинами не проходження адаптації є неповне розуміння процесів компанії, недостатній рівень знань та відповідного досвіду, відсутність

бажання займатись певним видом діяльності. Задачі з організації навчання персоналу покладаються на менеджера та керівника відділу навчання та розвитку. Відділ навчання та розвитку має систему дистанційного навчання та тестування, тренінгові та практичні програми для постійного розвитку працівників.

Слід відмітити досить якісне виконання функцій системи управління персоналом в ТОВ «Нова Пошта», що доводить представлений вище аналіз за 2020-2022 рр. Проте в 2022-2023 роках компанія працює у форс-мажорних умовах, пов'язаних із початком активних бойових дій на території України. Це вимагає перегляду всіх операційних процесів, не виключенням є і система управління персоналом. Тому доцільним до розгляду є розробка заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація.

В межах бакалаврської роботи запропоновані такі заходи адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта»:

- раціоналізація чисельності персоналу у відділеннях ТОВ «Нова Пошта»;
- ротація персоналу;
- перегляд критеріїв та індикаторів, використовуваних в ТОВ «Нова Пошта» при плануванні персоналу;
- переформатування процесів по співпраці із закладами освіти з метою набору персоналу;
- переформатування процесів навчання в умовах воєнного стану;
- розробка тренінгів з психологічної підтримки та психологічного супроводу персоналу в умовах воєнного стану;
- психологічна підтримка та психологічний супровід персоналу в умовах воєнного стану.

Реалізація заходів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану в ТОВ «Нова Пошта» дозволить не лише зберегти персонал, але й досягнути соціального ефекту - підвищення іміджу компанії як надійного та турботливого роботодавця. Планується зекономити на витратах на пошук

персоналу, через скорочення потреб в персоналі (відбулась ротація частини персоналу з тимчасово окупованих регіонів). Планується включити до штату Департаменту персоналу психолога (річний фонд оплати праці складе 292,80 тис.грн.). На реалізацію інших заходів, представлених в табл. 2.14, витрати додаткові не заплановані, реалізовувати заходи планується в межах окладів співробітників Департаменту персоналу та інших структурних підрозділів. Запропоновані заходи рекомендуються до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Балан О. Д., Савченко Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. № 10. С. 22–26.
- 2.Балабанова Л.В, Сардак О. В. Управління персоналом: [Підручник] .Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
- 3.Бербенець О.В. Кадрове планування: сутність, цілі та переваги. *Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*. 2017 с. 1-12
- 4.Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. №1. С.73-79.
- 5.Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 74-77.
- 6.Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.
7. Гебер Н.А. Теоретичний базис системи управління персоналом підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 1. С. 216-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_23 (Дата звернення 01.05.2023)
- 8.Дашко І.М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(1). С. 34-41
- 9.Денисенко М.П. Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С.231-238.

10.Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13

11.Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_2 (дата звернення 11.04.2023)

12.Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179–187.

13.Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. Випуск 2. С. 33–37

14.Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 46-51

15.Іванова Н.С. Управління персоналом. Курс лекцій для студентів 3-4 курсів. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.

16.Кирий С.Л. Особливості служби управління персоналом як суб'єкта кадрової політики. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 170-178.

17.Кодекс законів про працю України: Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 11.04.2023)

18.Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

19.Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. Л.Ю. Комар/ *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 17–21.

20.Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38

21.Лозова О.В. Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. № 4. Том 2. С. 37-45

22.Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення 11.04.2023)

23. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади.. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_1_11 (дата звернення 11.04.2023)

24.Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. 209 с

25.Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

26.Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20 (дата звернення 11.04.2023)

27.Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. А.М. Ткаченко, К.А. Марченко. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194-197.

28.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93

29.Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. Випуск 14-15. 2010. С. 193-198

30.Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 11.04.2023)

31.Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 506-510.

32.Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502.

33.Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

34.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

35.Чхейло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.

36.Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 110-115

37.Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.

38.Шильнікова З.М., Гонцова І.М. Особливості кадрової політики в процесі антикризового управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 621-625

39.Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 34–38.

40.Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198

41.Ignatius. A. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like> (дата звернення 11.04.2023)

42.Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 11.04.2023)

43.Офіційний сайт Інтерактивна бухгалтерія. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. Клецор Т. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792> (дата звернення 11.04.2023)

44.Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 11.04.2023)

45.Офіційний сайт працевлаштування. URL: <https://www.robota.ua/> (дата звернення 11.04.2023)

46.Офіційний сайт працевлаштування. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення 11.04.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00

Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

Звітність підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108 324.00	104 440.00
первісна вартість	1001	199 978.00	223 320.00
накопичена амортизація	1002	-91 654.00	-118 880.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136.00	1 544 921.00
Основні засоби	1010	3 351 500.00	6 180 924.00
первісна вартість	1011	5 182 319.00	8 435 806.00
знос	1012	-1 830 819.00	-2 254 882.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	314 176.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	131 634.00	142 680.00

Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	190 460.00	27 591.00
Усього за розділом I	1095	4 583 693.00	8 314 732.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	188 871.00	236 988.00
Виробничі запаси	1101	188 221.00	224 395.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	650.00	12 593.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 593.00	704 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432.00	102 406.00
з бюджетом	1135	10 741.00	24 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	5 722.00	809 390.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238.00	2 473 319.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	917 065.00	827 839.00
Готівка	1166	47.00	72.00

Рахунки в банках	1167	790 419.00	666 911.00
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028.00	15 526.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 716 690.00	5 194 063.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	7 300 383.00	13 508 795.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949.00	4 459 269.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2 186 904.00	4 491 224.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	397 182.00	1 456 288.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240.00	2 443 924.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 638 422.00	3 900 212.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572.00	2 562 553.00
товари, роботи, послуги	1615	802 700.00	1 037 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	408 141.00	484 647.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466.00	61 519.00
розрахунками зі страхування	1625	57 009.00	77 886.00
розрахунками з оплати праці	1630	336 162.00	380 300.00
за одержаними авансами	1635	39 173.00	46 774.00
за розрахунками з учасниками	1640	43 500.00	10 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	333 356.00	390 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	6 251.00	127 205.00
Усього за розділом III	1695	3 475 057.00	5 117 359.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7 300 383.00	13 508 795.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00

Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 600 320.00	991 292.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 600 320.00	991 292.00
---	------	--------------	------------

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 133 967.00	1 439 947.00
Витрати на оплату праці	2505	5 742 731.00	4 529 467.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 213 180.00	951 549.00
Амортизація	2515	1 406 128.00	930 615.00
Інші операційні витрати	2520	8 939 135.00	7 679 615.00
Разом	2550	19 435 141.00	15 531 193.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА
про розподіл персоналу
для формування показників статистичної звітності

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Середньоспискова чисельність за віком, особи:	31230	31650	32000
до 20 років	4684	5063	5120
21-30 років	14678	14876	15360
31-40 років	7183	6963	7040
41-50 років	3123	3482	2880
51+	1562	1266	1600
Кількість зайнятих працівників за підрозділами, осіб	31230	31650	32000
відділення	12804	12660	13440
офіс підтримки	4685	4747	5120
служба доставки	4060	4431	3840
термінали	6558	6963	7040
адміністративний персонал	3123	2849	2560
Кількість працівників за статтю, осіб	31230	31650	32000
чоловіки	21236	22155	22400
жінки	9994	9495	9600
Кількість працівників за рівнем освіти, осіб	31230	31650	32000
вища	9993	10444	11200
незакінчена вища	9057	9495	8640
середня професійна	12180	11711	12160

Звіт подібності



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015034489

Дата перевірки:
11.05.2023 15:52:11 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
11.05.2023 15:55:24 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Кучман_КБР_заочна форма.docx

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 12840 Кількість символів: 99597 Розмір файлу: 927.48 KB ID файлу: 1014722694

16.3% Схожість

Найбільша схожість: 3.15% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014359986)

9.27% Джерела з Інтернету 366 Сторінка 64

14.4% Джерела з Бібліотеки 511 Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кучман Анни Андріївни

Назва роботи: Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Науковий керівник: Колос Ірина Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 16,3 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Анни Андріївни Кучман на тему «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту

12.05.2023



Ірина КОЛОС