

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання

заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«HR-маркетинг»**

здобувача **Ніколайчук Іванни Миколаївни**

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент

Поплавська Оксана Миколаївна

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
Освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
Лопушняк

_____ Г.С.

_____ 20 ____ р

_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувача вищої освіти

Ніколайчук Іванни Миколаївни

заочної форми навчання

очної (денної), заочно, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «HR-маркетинг»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « ____ » _____ 20 ____ р

**№ Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«Нова пошта»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичко-методологічні аспекти hr-маркетингу в системі управління персоналом.
Розділ 2	Аналіз hr-маркетингу на прикладі ТОВ «Нова пошта».
Розділ 3	Напрями вдосконалення hr-маркетингу на підприємстві ТОВ «Нова пошта».
Об'єкт дослідження:	система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасного ринку праці.
Предмет дослідження:	теоретичні основи та практичні інструменти HR-маркетингу в контексті формування кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингової політики підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

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

У розділі 1 визначити поняття та сутність маркетингу персоналу та розглянути маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах.

У розділі 2 провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта», проаналізувати особливості політики управління підприємства ТОВ «Нова пошта» та провести аналіз практики HR-маркетингу в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»;

У розділі 2 розробка стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики та навести пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____

20__р.

**Завдання одержав
Здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«__» _____

20__р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 5 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 31 найменувань, 1 додаток.

«HR-маркетинг»

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасного ринку праці.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні інструменти HR-маркетингу в контексті формування кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингової політики підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- визначити поняття та сутність маркетингу персоналу;
- розглянути маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах;
- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати особливості політики управління підприємства ТОВ «Нова пошта»;
- провести аналіз практики HR-маркетингу в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»;
- розробка стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики;
- навести пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у поглибленні розуміння природи HR-маркетингу та його ролі в сучасній системі управління персоналом. Методична значущість полягає у формуванні алгоритму аналізу HR-маркетингової політики підприємства.

Практичні результати дослідження полягають у можливості впровадження запропонованих стратегічних рішень у діяльність ТОВ «Нова Пошта» та інших підприємств, зацікавлених у вдосконаленні взаємодії з персоналом.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: HR-маркетинг, кадрова політика, персонал, маркетинг персоналу, маркетингова політика.

Keywords: HR marketing, personnel policy, personnel, personnel marketing, marketing policy

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

на тему «HR-маркетинг»

здобувача вищої освіти Ніколайчук Івanni

1. Актуальність теми:

Актуальність теми роботи доведена, обґрунтована її прикладна та теоретична значущість. Зокрема авторка зацентувала увагу на необхідності реалізації HR-маркетингу, котрий дозволяє компаніям формувати позитивний HR-бренд, створювати привабливе корпоративне середовище, адаптуватися до потреб різних поколінь працівників і підвищувати рівень їх залученості.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Авторка проаналізувала достатню кількість наукових публікацій; довела, що в сучасних умовах функціонування компаній зростає потреба в маркетингу персоналу. Окремо, досліджено питання впровадження цифрового маркетингу в HR-процеси; на думку здобувачки таке сприяє покращенню ефективності кадрового менеджменту.

Авторка провела SWOT-аналіз hr-маркетингу ТОВ «Нова Пошта» та проаналізувала кадрову політику компанії, були виявлені основні проблеми в управлінні персоналом. Наведено опис HR-маркетингу у ТОВ «Нова Пошта».

3. Наявність самостійних розробок автора

Авторкою –запропонована Стратегічна модель вдосконалення HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта», наведені пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Розроблені пропозиції є корисними та можуть бути використані під час удосконалення HR-маркетингової політики будь-якої організації.

5. Наявність недоліків:

Окремі пропозиції недостатньо обґрунтовані, не в повній мірі розкрито вплив різних чинників на вибір HR-маркетингової політики для різних компаній.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: рекомендувати до захисту (62 б.)

Науковий керівник: доцент, к.е.н., доц. Поплавська О.М.

(підпис)

О.М. Поплавська

(прізвище, ініціали)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Ніколайчук Іванна Миколаївна

Тема: «HR-маркетинг»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Сьогодні окрім теоретичних та практичних навичок, спеціалістам в різних галузях потрібно мати хороші soft skills, зокрема вміння комунікувати з колегами, підлеглими, керівництвом, партнерами та клієнтами. Вміння ефективно комунікувати є важливою навичкою, яка має величезне значення в сфері суспільних наук про людину. Участь у навчально-виробничій соціально-комунікативній практиці дозволяє студентам вдосконалити свої навички спілкування, які є критичними для нашої спеціальності. Проходження навчально-виробничої “соціально-комунікативної” практики є важливим етапом здобуття знань, адже це може допомогти систематизувати знання отримані в ході теоретичного навчання, а також сприяє формуванню фахових умінь та застосування на практиці теоретичних знань здобутих протягом I-IV курсів освітнього рівня “бакалавр” спеціальності “Менеджмент персоналу” та розвинути свої соціально-комунікативні навички. Важливим є також навчитися комунікувати з датиністю комунікувати з представниками різних соціальних груп, працювати в колективі, а також застосовувати в роботі та повсякденному спілкуванні широкий комплекс знань із соціогуманітарного блоку дисциплін, чому також сприяє проходження навчально-виробничої “соціально-комунікативної” практики.

Якість проведеного дослідження.

Робота виконана на високому науково-методичному рівні. Автор продемонстрував глибоке розуміння теоретичних засад стратегічного управління персоналом, провів ґрунтовний аналіз наукової літератури, використав сучасні методи дослідження (системний аналіз, SWOT-аналіз, анкетування, експертне опитування, кореляційний аналіз, бенчмаркінг). Дослідження характеризується логічністю побудови, обґрунтованістю висновків та комплексністю підходу до вирішення поставлених завдань.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

До позитивних аспектів роботи належать: системний підхід до аналізу стратегії і політики менеджменту персоналу; якісне дослідження динаміки ключових HR-показників за 2022-2024 роки; проведення репрезентативного анкетування 657 працівників компанії; розроблення

комплексних пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом з детальним економічним обґрунтуванням (ROI – 1599%, період окупності – 0,06 року). Особливо слід відзначити створення збалансованої системи показників для оцінювання ефективності HR-стратегії та розроблення конкретного плану впровадження заходів.

Зауваження

Робота відзначається високою якістю виконання, логічною структурою та науковою обґрунтованістю. Зауважень до змісту та методології дослідження немає. Усі висновки підкріплені відповідними розрахунками та аналітичними даними.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження мають високу практичну цінність для ТОВ «АР-Бориспіль» та можуть бути використані іншими компаніями галузі. Запропоновані заходи є реалістичними та економічно обґрунтованими. Рекомендації щодо впровадження системи управління знаннями, цифровізації HR-процесів, розвитку програм кар'єрного планування та управління талантами сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту персоналу та зміцненню конкурентних позицій компанії. Робота заслуговує на відмінну оцінку та рекомендується до захисту.

Місце роботи та посада рецензента: ТОВ «АР-Бориспіль», провідний менеджер з персоналу

Кузіміна Валентина Миколаївна

Підпис засвідчую: Провідний менеджер з персоналу _____ (посада,

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ HR-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Поняття та сутність маркетингу персоналу.....	6
1.2. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта».....	20
2.2. Особливості політики управління підприємства ТОВ «Нова пошта».....	30
2.3. Аналіз практики HR-маркетингу в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	48
3.1. Розробка стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики.....	48
3.2. Пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг...53	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та загострення конкуренції за таланти компанії змушені переосмислювати свої підходи до управління персоналом. Працівник перестає бути лише виконавцем функцій — він стає ключовим активом, від якого залежить інноваційність, стабільність і конкурентоспроможність організації. У зв'язку з цим усе більшої актуальності набуває HR-маркетинг — система дій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток персоналу з урахуванням маркетингових підходів, орієнтованих на потреби працівників як внутрішніх клієнтів.

Впровадження HR-маркетингу дозволяє компаніям формувати позитивний HR-бренд, створювати привабливе корпоративне середовище, адаптуватися до потреб різних поколінь працівників і підвищувати рівень їх залученості. З огляду на це, дослідження HR-маркетингу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом і формування конкурентоспроможного іміджу роботодавця є надзвичайно важливим і актуальним.

Проблематиці HR-маркетингу присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як В. Колпаков, Т. Савенкова, О. Грішнова, Д. Ульріх, Ф. Котлер, які розглядають маркетинг персоналу як елемент кадрової політики, стратегічний інструмент формування бренду роботодавця та засіб адаптації до змінного ринкового середовища.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингової політики підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до поставленої мети потрібно вирішити ряд наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність маркетингу персоналу;
- розглянути маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах;
- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати особливості політики управління підприємства ТОВ «Нова пошта»;

- провести аналіз практики HR-маркетингу в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»;
- розробка стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики;
- навести пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасного ринку праці.

Предмет дослідження є теоретичні основи та практичні інструменти HR-маркетингу в контексті формування кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили досягнення мети роботи. Теоретичну основу дослідження склали методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування та системного підходу – для поглиблення розуміння сутності HR-маркетингу та його ролі в управлінні персоналом.

На емпіричному рівні використано методи спостереження, контент-аналіз внутрішніх документів підприємства та порівняльний аналіз. Також застосовано графічні методи для візуалізації результатів. Сукупність обраних підходів дозволила комплексно дослідити HR-маркетингову політику підприємства та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у поглибленні розуміння природи HR-маркетингу та його ролі в сучасній системі управління персоналом. Методична значущість полягає у формуванні алгоритму аналізу HR-маркетингової політики підприємства. Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих стратегічних рішень у діяльність ТОВ «Нова Пошта» та інших підприємств, зацікавлених у вдосконаленні взаємодії з персоналом.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Магістерська робота є самостійним науково-прикладним дослідженням, яке поєднує теоретичний аналіз,

практичне дослідження діяльності конкретного підприємства та розробку прикладних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження склали: наукові праці українських і зарубіжних дослідників; статистичні звіти та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта»; законодавчі та нормативні документи України; результати власного анкетування та аналізу практичних HR-рішень.

Структура роботи. КБР складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, 15 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань, 1 додаток.

ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ HR-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність маркетингу персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств питання ефективного використання людських ресурсів набуває особливої актуальності. Практично кожна компанія стикається із завданням створення умов для оптимального використання персоналу шляхом балансу потреб підприємства та інтересів кожного працівника. Досягнення цієї збалансованості можливе завдяки впровадженню маркетингу управління персоналом.

Маркетинг персоналу – це стратегічний напрям у системі управління людськими ресурсами, що почав активно застосовуватись у зарубіжній практиці з початку 1990-х років. В українських реаліях цей підхід ще не набув широкого впровадження, і лише невелика частина вітчизняних підприємств інтегрує його до складу завдань кадрових служб.

Згідно з Колпаковим В., маркетинг персоналу включає теоретичне підґрунтя, практичні підходи й шляхи удосконалення системи управління персоналом [13].

Савченко В. трактує маркетинг персоналу як філософію і стратегію управління людськими ресурсами, яка відповідає як трудовим і життєвим запитам працівників, так і інтересам підприємства [26].

Савенкова Т. визначає маркетинг персоналу як:

- управлінську діяльність, що спрямована на задоволення потреб у персоналі в умовах змінного середовища;
- процес планування і реалізації комплексу дій щодо персоналу;
- інструмент вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього ринків праці, що впливають на процес заповнення вакансій [25].

Узагальнюючи ці підходи, у науковій літературі маркетинг персоналу розглядається як:

- вид діяльності [15,18,27,30];
- інструмент забезпечення підприємства персоналом [15,18,27,30,29];
- механізм задоволення потреб персоналу [27,30,29,22,3];
- частина кадрової стратегії [3];
- комплекс заходів з формування якісного та кількісного складу працівників

[17].

Ці характеристики відображають еволюцію від традиційного кадрового підходу до концепції людського капіталу. Таким чином, маркетинг персоналу є частиною кадрової стратегії підприємства, мета якої — оптимальне використання персоналу через створення умов, що сприяють зростанню ефективності праці та розвитку лояльного ставлення працівників до підприємства.

З точки зору маркетингу персоналу, робоче місце розглядається як продукт, що пропонується ринку праці. У цьому контексті маркетинг персоналу виконує такі функції:

- слугує напрямом стратегічного та оперативного планування персоналу;
- формує інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці;
- спрямований на формування позитивного іміджу роботодавця та встановлення ефективної комунікації з цільовими групами.

Іноземні дослідники, зокрема Ф. Брунс і К. Штайнманн, акцентують на важливості орієнтації на внутрішнього «клієнта» — працівника, вважаючи його основним об'єктом маркетингових зусиль HR-департаменту. На їхню думку, маркетинг персоналу повинен інтегруватися в загальну бізнес-стратегію компанії, адже задоволений працівник сприяє задоволенню зовнішнього клієнта [38].

Е. Беккер (E. Becker), Р. Лусієр (R. Lussier), Дж. Метінгер (J. Meffert), також підкреслюють, що маркетинг персоналу є системною діяльністю, що включає управління життєвим циклом працівника: від залучення та адаптації до розвитку та утримання [37;

Ошибка! Источник ссылки не найден.; 41].

Однак з цим твердженням можна частково полемізувати. Ідеалізація образу «задоволеного працівника» не завжди гарантує підвищення продуктивності чи лояльності — це підтверджують дослідження, наприклад, В. Гутманна (W. Guttman), який застерігає від спрощених підходів: задоволення не дорівнює результативність [40].

З точки зору маркетингу персоналу, робоче місце розглядається як продукт, що пропонується ринку праці. У цьому контексті маркетинг персоналу виконує такі функції:

- аналітична – дослідження ринку праці, розбір зовнішніх і внутрішніх чинників; визначення потреби підприємства у персоналі.;
- комунікаційна – взаємодія з майбутніми та чинними працівниками задля створення привабливого іміджу роботодавця.;
- функція розвитку персоналу охоплює оцінювання співробітників, а також планування їхнього розвитку. Цей процес спрямований на забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами з необхідними компетенціями для досягнення поставлених цілей..

Організації, що впроваджують концепцію маркетингу персоналу, дотримуються принципів: ясність мети, рішучість дій і толерантність до результату. Цей підхід виступає основою стратегічного та тактичного управління персоналом.

Аналізуючи глибину маркетингу персоналу, неминуче треба висвітлити його сильні та слабкі сторони (чинники).

До ключових (позитивних) аспектів маркетингу персоналу зараховують:

- 1) Можливість підбору кандидатів із вже наявного колективу з відповідними компетенціями.
- 2) Ефективний вплив економічних заходів на продуктивність праці та внутрішній клімат колективу.
- 3) Створення нових вакансій завдяки кар'єрному зростанню.
- 4) Відсутність фінансових затрат на виявлення та залучення претендентів ззовні.
- 5) Швидке заміщення вакантних посад.
- 6) Згуртованість трудового колективу.

7) Висока частка працівників із набутими професійними навичками [13,15, 22,3,17].

До негативних аспектів маркетингу персоналу можна віднести:

- 1) Високі витрати на пошук кандидатів (реклама, заходи, друк матеріалів).
- 2) Необхідність додаткових інвестицій у перепідготовку персоналу.
- 3) Ризик набору працівників без належних компетенцій.
- 4) Виникнення конкуренції та суперництва між працівниками.
- 5) Необхідність адаптації нових працівників.
- 6) Зниження стабільності колективу через зміну атмосфери.
- 7) Нерозуміння колективом систем морального заохочення.
- 8) Високі вимоги до постійного моніторингу ринку праці [13,15, 22,3,17].

Маркетинг та маркетинг персоналу стали не просто теоріями сучасного підприємництва, а й дієвими керівництвами до практичної діяльності. В рамках теорії маркетингу було сформульовано ключові засади маркетингу персоналу:

- орієнтація процесу формування трудових ресурсів на реальні потреби та очікування організацій-споживачів, які безпосередньо використовують ці ресурси;
- врахування ринкових вимог у довгостроковій перспективі, що передбачає узгодженість між стратегічними цілями та тактичними діями маркетингу. Підготовка кадрів має враховувати як особисті, так і професійні якості, необхідні для досягнення цілей підприємств, фірм і суспільства загалом. Слід розробляти ефективні, вибіркові підходи до управління персоналом, орієнтовані не лише на поточні потреби, а й на перспективний розвиток;
- здійснення маркетингових розвідок на ринку праці з подальшим прогнозуванням його розвитку.;
- забезпечення координації та узгодженості дій між маркетингом і управлінням персоналом, зокрема у питаннях фінансування, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання зайнятості, сприяння працевлаштуванню, соціального забезпечення та державного регулювання;

- формування попиту на ринку праці у напрямках, необхідних суспільству. Ринок праці виступає як сфера задоволення потреб у робочій силі та пошуку працівниками привабливих робочих місць. Отже, діяльність у цій сфері має враховувати інтереси обох сторін — роботодавців (ідентифікація потенційних споживачів робочої сили, оцінка їхніх можливостей щодо найму та вимог до спеціальностей і професій) та працівників;
- задоволення потреб працівників, включаючи розвиток їхніх професійних навичок, кваліфікації та здатності до адаптації в умовах змінного попиту на ринку;
- здійснення інформаційного впливу та інформування потенційних споживачів робочої сили для ефективного управління процесами на ринку праці [13].

Проведений аналіз наукових підходів і практичних трактувань маркетингу персоналу дозволяє зробити кілька важливих узагальнень.

По-перше, маркетинг персоналу виходить за межі звичайного набору інструментів для рекрутингу. Це – стратегічний компонент загальної системи управління персоналом, що передбачає глибоке розуміння потреб працівників, формування позитивного іміджу роботодавця, адаптацію до змін на ринку праці та створення довгострокових мотиваційних механізмів.

По-друге, сучасні підходи (як вітчизняні, так і зарубіжні) сходяться в думці, що працівник є внутрішнім клієнтом, задоволення потреб якого – передумова ефективності компанії в цілому. Водночас, не варто абсолютизувати роль задоволеності як єдиного чинника результативності. Важливо створювати не лише комфорт, а й умови для професійного зростання, участі у прийнятті рішень та почуття значущості.

По-третє, у процесі впровадження маркетингу персоналу необхідно уникати формалізму. Часто в українських реаліях під HR-маркетингом розуміють лише просування роботодавця на зовнішньому ринку. Насправді ж ефективний маркетинг персоналу має починатися з внутрішнього середовища: з відкритої комунікації, вивчення очікувань персоналу, оптимізації внутрішніх процесів, адаптації, навчання й розвитку.

З позиції автора, маркетинг персоналу слід розглядати як філософію побудови взаємної цінності між компанією та її працівниками. Це не просто процес найму й

утримання кадрів, а культурна трансформація, в основі якої лежить принцип двостороннього партнерства. Сучасні організації мають переходити від моделі «компанія наймає працівника» до моделі «компанія формує простір розвитку й реалізації людського потенціалу».

Успішна реалізація маркетингу персоналу можлива лише за умови:

- інтеграції HR-функцій до загальної стратегії бізнесу;
- використання інструментів аналітики й прогнозування поведінки працівників;
- гнучкого управління кар'єрними траєкторіями;
- визнання ролі емоційного інтелекту й внутрішньої мотивації.

Таким чином, маркетинг персоналу є не просто модною концепцією, а практичним інструментом, що здатен якісно змінити підхід до управління людським капіталом в умовах високої конкуренції, кадрового дефіциту та зростаючих очікувань працівників. Його ефективна реалізація сприяє формуванню високого рівня мотивації працівників, підвищенню їх лояльності до цілей та цінностей організації, що позитивно впливає на досягнення стратегічних результатів і сталий розвиток компанії.

1.2. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах

Перехід до суспільно-орієнтованого управління засвідчив виникнення гуманістичних підходів, тож, у цій площині концептуальний елемент спостерігається у взаємодії соціально-етичного маркетингу та концепції маркетингу взаємовідносин із концепцією управління персоналом, що є фундаментом формування сучасної кадрової стратегії. Адже, «кадрова політика природно об'єднує ідеологію з інструментами, що визначають ключові напрями розвитку організації відповідно до її стратегічних завдань» [8, с. 47]. Філософія соціально-етичного маркетингу, як і філософія формування кадрової

політики, ґрунтується на ідеології, що спрямована на досягнення корпоративної місії та цілей.

HR-маркетинг є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що поєднує принципи маркетингу з процесами залучення, утримання та розвитку працівників. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці роботодавці змушені розглядати кандидатів і працівників як «внутрішніх клієнтів», які потребують індивідуального підходу, задоволення потреб та створення привабливого іміджу компанії.

Серед сучасних авторів, які досліджують функції HR-маркетингу, слід згадати D. Ulrich, який підкреслює важливість бренду роботодавця в управлінні талантами, а також В. Becker і М. Huselid, що аналізують стратегічні аспекти HR-управління через призму аналітики. Вітчизняні дослідники, зокрема Н. Алібекова та О. Журавльова, розглядають HR-маркетинг у контексті цифровізації та викликів поколінь Z і Alpha.

Проте в науковій літературі спостерігається певна полеміка щодо доцільності та ефективності HR-маркетингу як окремого напрямку управління. Деякі дослідники вважають, що маркетинговий підхід надмірно комерціалізує відносини між працівником і роботодавцем, перетворюючи трудові ресурси на «товар». Інші, навпаки, підкреслюють необхідність глибокої персоналізації процесів рекрутингу, адаптації та мотивації персоналу з урахуванням нових технологій та мінливої соціальної динаміки.

Отже, попри наявність критики, більшість дослідників визнають важливість HR-маркетингу як інструменту персоніфікованого підходу до управління персоналом у сучасних умовах.

Концепція маркетингу відносин орієнтована на гармонізацію індивідуальних інтересів працівників із загальними завданнями організації. Кадрова політика має враховувати персоніфікований підхід до кожного співробітника для виявлення ефективних мотиваційних чинників, що сприяють підвищенню лояльності та єдності колективу. HR-маркетинг, як природний розвиток традиційного маркетингу, тісно пов'язаний із формуванням кадрової політики як на концептуальному, так і на практичному рівні. Сучасні дослідники розглядають його як глобальний підхід для залучення та утримання талановитих працівників, що дозволяє компаніям формувати сильний бренд роботодавця [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Взаємозв'язок між HR-маркетингом та кадровою політикою простежується у таких напрямках:

- рекрутинг і залучення нових працівників;
- співпраця з навчальними закладами;
- розвиток персоналу та підтримка талантів;
- своєчасне створення кадрового резерву;
- ефективне використання людських ресурсів;
- формування й підтримка бренду роботодавця;
- розвиток внутрішньої бази знань.

Водночас HR-маркетинг іноді сприймається вузько – лише як функція відділу персоналу, яка забезпечує компанію спеціалістами з необхідними навичками. Проте з огляду на багатоаспектність завдань HR-маркетингу та його вплив на стратегічні напрями кадрової політики, доречно розглядати цей підхід ширше – як ключовий елемент системи управління персоналом. Відповідно, до формування кадрової політики залучаються не тільки HR-фахівці, а й спеціалісти з HR-маркетингу.

Серед ключових функцій HR-маркетингу в контексті кадрової політики вирізняють (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції HR маркетингу в контексті кадрової політики

Функції HR-маркетингу	Сутнісний зміст
Комунікаційна	Забезпечення ефективної взаємодії як всередині організації, так і з зовнішніми середовищами. Активне інформування кандидатів, покращення комунікації із ринком праці й закладами освіти.
Інформаційна	Підготовка релевантної інформації для реалізації кадрової стратегії, включаючи формування системи залучення талантів і розробку антикризових HR-програм.
Дослідницько-аналітична	Проведення досліджень тенденцій на ринку праці, аналіз репутації роботодавця, вивчення конкурентного середовища.
Формування бази знань	Використання цифрових технологій для накопичення знань, розвитку людського капіталу та зміцнення міждисциплінарних навичок.
Формування бренду працедавця	Формування позитивного іміджу компанії як працедавця на ринку праці.

Джерело: розроблено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.,Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Таким чином, функції HR-маркетингу охоплюють як внутрішні процеси (комунікація, формування бази знань), так і зовнішні взаємодії (брендинг, рекрутинг), що в сукупності формує стратегічну основу кадрової політики.

Комунікаційна функція сприяє не лише своєчасному підбору кадрів, а й ефективному плануванню їхньої кількості та якості згідно зі стратегічними цілями організації. Вона реалізується через рекламні кампанії роботодавця, створення позитивного публічного іміджу компанії, налагодження комунікації з різними соціальними інститутами та використання багатоканального спілкування.

Сучасна цифровізація призводить до трансформації соціально-економічного середовища, зокрема в частині пошуку працівників. Застосування цифрових маркетингових інструментів дозволяє скоротити час на добір персоналу, порівнювати ефективність витрат, а також впроваджувати нові стратегії взаємодії з кандидатами – через соціальні мережі, інноваційні онлайн-платформи тощо. У результаті процес найму стає ефективнішим і масштабнішим, підвищуючи загальну ефективність кадрового менеджменту.

Комунікаційна функція також передбачає структурування інформаційного простору, активізацію внутрішніх комунікацій, розвиток позитивного іміджу та налагодження партнерства з освітніми та соціальними структурами.

Інформаційна функція, тісно пов'язана з комунікаційною, відповідає за надання різнопланової інформації. Це стосується як ринку праці, нових професій, доступних вакансій, так і даних про кандидатів (рівень освіти, професійний досвід, компетенції, демографічні, психографічні та поведінкові характеристики). З огляду на присутність представників різних поколінь на ринку праці, виникає необхідність в інформації про ціннісну пропозицію – набір матеріальних та нематеріальних вигод, які організація може надати потенційному або діючому працівнику для задоволення їхніх потреб, сприяння розвитку та забезпечення психологічного комфорту.

Хоча поняття цінності індивідуальне, загальна ціннісна пропозиція має відображати переваги, співмірні з витратами праці, що особливо важливо в умовах дефіциту кадрів через воєнні дії. Науковці наголошують, що приваблива ціннісна пропозиція дозволяє не лише втримати ключових працівників, а й залучити найкращих

фахівців, відповідаючи на питання кандидата: «Чому я маю обрати саме цю компанію?» **[Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 38].**

Сучасність внесла корективи у сферу зайнятості, тож одним із завдань кадрової стратегії стає розробка методів реорганізації людських ресурсів у межах компанії, її структурних одиниць, перерозподілу й внутрішнього переміщення працівників. Використання соціальних медіа та віртуальних майданчиків сприяло активній участі багатьох учасників ринку в зовнішній онлайн-комунікації, що, відповідно, позитивно позначається на формуванні позитивного іміджу організації. Дослідники зазначають, що «для забезпечення інформаційної функції необхідно підібрати цифрові інструменти, які б автоматизували вивчення даних статистики ринку праці, освітніх програм університетів, інформації центрів зайнятості та результатів соціологічних досліджень» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у маркетинг персоналу значно спрощує процес ухвалення рішень щодо вибору кадрової політики — дієвої або профілактичної. Це також структурує процедури виявлення та залучення кандидатів. Для обґрунтованого вибору типу кадрової політики необхідне чітке визначення шляхів формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних прагнень організації та її фінансових ресурсів, які визначають перебіг подій із персоналом у середньо- та довгостроковій перспективі.

Дослідно-аналітична функція HR-маркетингу дозволяє оцінювати вартісні показники, пов'язані з підбором персоналу. Йдеться, зокрема, про можливість розрахунку витрат на залучення потрібного кандидата. Завдяки маркетинговим дослідженням компанії можуть оперативно аналізувати незаповнені ринкові ніші, формувати базу даних про запити потенційних працівників, що є основою для подальшої сегментації ринку, визначення цільових груп та розробки карт їхніх очікувань.

Сегментація, у свою чергу, відіграє визначальну роль у розбудові кадрової політики, оскільки процеси підбору, пошуку й залучення персоналу є взаємозалежними та потребують гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін. Проведення маркетингових досліджень у сфері підбору персоналу сприяє зниженню ризиків при прийомі працівників, підвищенню здатності управлінського складу обрати

найкращого кандидата з-поміж кількох претендентів та прогнозуванню майбутньої успішності конкретних типів кандидатів.

Регулярне проведення досліджень ситуації на ринку праці є вкрай важливим, оскільки ринок постійно змінюється, з'являються нові професії та потреби. У цьому контексті філософія маркетингу зводиться до узгодження запитів ринку з можливостями організацій. У ході таких досліджень формується інформаційна база про світові та вітчизняні тенденції, яка є підґрунтям для оновлення інструментів кадрової політики, відповідно до викликів цифрової економіки.

В умовах розвитку економіки знань важливим завданням є використання аналітичного арсеналу маркетингу для створення баз знань, експертних систем, розвитку унікальних навичок і нових компетенцій, попит на які постійно зростає. Об'єктами маркетингу в цій площині виступають особистість, партнерські зв'язки, інновації, що приносять додану вартість і прибуток. Саме тому значущою стає функція, що відповідає за формування бази знань і компетенцій, необхідних для реалізації ефективної кадрової стратегії в умовах інтелектуалізації економіки та викликів, що виникли внаслідок війни, які вимагають гнучкої системи перепідготовки персоналу.

Через військові події багато людей були змушені змінити професію, опанувавши нові спеціальності в умовах кризи та невизначеності. У такій ситуації аналітичні й експертні ресурси в межах знаннєвої бази значно полегшують адаптацію та професійне становлення на новому шляху.

Використовуючи інструменти HR-маркетингу, можна створити широке знаннєве поле, що охоплює запити цільових аудиторій, а також знання щодо людської поведінки в умовах невизначеності, що дозволяє своєчасно впроваджувати адаптаційні заходи.

Функція формування бренду працедавця забезпечує позитивне сприйняття організації на ринку праці. Як зазначають дослідники, сильний HR-бренд дозволяє залучати найкращих працівників, а також зміцнює довіру клієнтів до компанії, оскільки ефективність праці персоналу прямо впливає на якість продукції та послуг. Успішний бренд роботодавця приваблює не лише талановитих фахівців, а й нових клієнтів [4].

Перш ніж створити привабливий HR-бренд, необхідно здійснити ретельний аналіз брендів конкурентів, зокрема їх сильних та слабких сторін, особливостей цільових

аудиторій і бізнес-орієнтованих параметрів, що впливають на сприйняття іміджу роботодавця. У цьому сенсі функція брендування пов'язана з аналітично-дослідницькою функцією HR-маркетингу.

Сучасні умови праці зумовлені змінами, які зазнали трансформацій через цифровізацію, з'явилися нові інструменти, що реально сприяють ефективному просуванню бренду працедавця. Дослідники серед основних із них називають:

- сайт компанії, який відповідає принципу AIDA (увага–інтерес–бажання–дія);
- дотримання «Правила 8 секунд», яке означає необхідність зацікавити користувача за дуже короткий час;
- адаптація сайту для всіх типів пристроїв, включно з мобільними й планшетами;
- наявність цікавого відеоконтенту для цільової аудиторії;
- активне використання цифрового маркетингу, ведення блогу з регулярним оновленням контенту;
- впровадження елементів гейміфікації для цілей рекрутингу [**Ошибка!**

Источник ссылки не найден., с. 45].

Застосування всіх функцій HR-маркетингу в рамках кадрової політики дозволяє організаціям досягти високих стандартів у процесах залучення персоналу, а також підвищити якість реалізації всіх напрямів роботи з кадрами.

Передові практики провідних компаній демонструють ефективність впровадження HR-маркетингу. Так, компанія Google відома використанням HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів та формування адаптивної кадрової політики. У SAP активно застосовується концепція «Employee Experience», що орієнтована на позитивний досвід працівника на всіх етапах взаємодії з компанією. Українські компанії, як-от «Нова пошта» та «Укрзалізниця», розробляють власні програми бренду роботодавця, використовуючи соціальні мережі, внутрішні комунікаційні платформи та цифрові інструменти зворотного зв'язку.

Для оцінки ефективності HR-маркетингу в управлінні персоналом необхідно застосовувати комплексну методологію, що поєднує кількісні та якісні показники. Зокрема, можуть використовуватись такі індикатори:

- рівень задоволеності працівників (через регулярні опитування);
- показники плинності кадрів;
- час закриття вакансій;
- витрати на найм одного працівника;
- індекс бренду роботодавця (Employer Brand Index);
- рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index);
- аналітика зворотного зв'язку на внутрішніх платформах.

Крім того, доцільним є використання моделі ROI (Return on Investment) для HR-проектів, що дозволяє оцінити економічну доцільність витрат на маркетингові активності у сфері управління персоналом.

Таким чином, HR-маркетинг в умовах сучасних викликів стає не лише інструментом залучення персоналу, але й важливим чинником формування кадрової політики як комплексної стратегії управління людським капіталом. Його функції спрямовані на досягнення гармонії між цілями організації й потребами працівників, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства через розвиток внутрішнього потенціалу.

У підсумку, HR-маркетинг виступає важливою складовою кадрової політики організації, що дозволяє адаптувати управління персоналом до нових звершень, гарантувати привабливість для кандидатів та покращити результативність співпраці з працівниками в умовах трансформаційного суспільного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – провідна українська логістична компанія, що почала свою роботу у 2001 році. Основна сфера діяльності – забезпечення доставки різноманітних відправлень: як документів, так і вантажів та посилок. Послугами користуються як приватні особи, так і підприємства. Компанія має найбільшу мережу логістичних точок в Україні понад 30000 у 2025 році, що включає 11000 відділень та 17000 поштоматів. За 2024 рік обсяг відправлень зріс на 12% порівняно з 2023 роком і становив близько 460 млн. [20].

Опис діяльності ТОВ «Нова пошта» в період з 2001-2022 рр. наведена в додатку А.

Стратегічними пріоритетами ТОВ «Нова пошта» є розширення внутрішнього та міжнародного ринків, цифровізація бізнес-процесів і розвиток інноваційних логістичних рішень. Із 2022 року компанія активно виходить на міжнародні ринки, і станом на кінець 2024 року представлена в 11 країнах Європи.

У відповідь на виклики повномасштабної війни компанія започаткувала ініціативу «Гуманітарна Нова пошта», в рамках якої доставлено понад 70 тис. тонн допомоги.

Щомісяця надається близько 3 тис. тонн підтримки, охоплюючи понад 180 тис. осіб. До програми долучилися понад 2500 організацій. Загальні витрати на підтримку армії та населення перевищили 2 млрд грн.

Попри складні умови, компанія продовжує реалізацію інноваційних проєктів: відкрито автоматизовані термінали у Дніпрі та Запоріжжі, триває будівництво логістичних комплексів у Києві та Одесі. Рівень автоматизації забезпечує доставку протягом 24 годин.

На кінець 2024 року мережа включає понад 30 тис. точок контакту, зокрема 11 тис. відділень і 17 тис. поштоматів. У 2024 році відкрито 1800 нових відділень і встановлено 2000 поштоматів. Розвивається мережа ПУДО (Pick-Up Drop-Off) на базі аптек, магазинів і АЗС. Середній час доставки між містами – 23 години.

У 2024 році обсяг відправлень зріс до 460 млн, що на 12% більше, ніж у 2023 році, і на 30% більше, ніж у 2022-му.

Компанія зареєстрована 19 січня 2001 року (ЄДРПОУ 15881200).

Юридична адреса та місцезнаходження Компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9.

Форма власності – приватна.

Основна діяльність: 52.29 Інша супутня діяльність у сфері транспорту.

Інші види діяльності: 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом; 49.42 Надання послуг з транспортування речей (наприклад, переїзд); 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність; 62.01 Комп'ютерне програмування; 68.20 Надання майна в оренду та його експлуатація; 69.10 Діяльність у сфері права; 70.22 Консультування з питань бізнесу та управління; 73.11 Оголошення; 73.12 Розміщення реклами в засобах масової інформації.

Основними завданнями діяльності компанії є надання комплексу логістичних послуг, до складу яких входять:

- 1) доставки документів, посилок і великогабаритних вантажів;
- 2) послуги з пересилання поштових і кур'єрських відправлень, як для підприємств, організацій, так і для приватних осіб;
- 3) пакувальні підприємства;

- 4) послуги з навантаження та розвантаження, зберігання та збереження.
- 5) додаткова діяльність у сфері перевезень тощо.

ТОВ «Нова Пошта» – компанія, що спеціалізується на відправці пошти та вантажів клієнтам додому, в офіс та на особисту адресу. Компанія спеціалізується на послугах логістики та дистрибуції, надає як дрібні посилки, так і великі вантажі. «Нова Пошта» сприяє створенню та розвитку бізнесу не лише в Україні, а й за кордоном.

ТОВ «Нова Пошта», як представник транспортної сфери та незалежний господарюючий суб'єкт, що функціонує в рамках ринкових відносин, бере на себе усю відповідальність за результати своєї діяльності, стосовно акціонерів, трудового колективу та кредиторів [20].

Сьогодні в сучасному економічному середовищі необхідно точно оцінити рентабельність послуг та рівень показників прибутку, це робиться шляхом вивчення собівартості послуг. Бо загалом в останній проявляються всі недоліки та успіхи господарської діяльності компанії.

Частину логістичних видатків можливо зарахувати до ціни послуг ТОВ «Нова Пошта». Головна проблема ТОВ «Нова Пошта» криється в тому, що підприємство не розмежовує фінансовий та управлінський облік видатків на логістику, через це відомості щодо структури цих видатків та їх змін розташовані у фінансових звітах окремих підрозділів «Нової Пошти».

Далі, щоб глибше зрозуміти роботу ТОВ «Нова Пошта», здійснимо економічний аналіз її діяльності (табл. 2.1).

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 44779,9 тис. грн, що на 22,8% більше, ніж у 2023 році, та на 89,0% — порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання обсягів діяльності компанії. Собівартість реалізованої продукції збільшилась відповідно до динаміки доходу — до 35284,7 тис. грн, що є наслідком розширення масштабів діяльності.

Валовий прибуток зріс до 9495,1 тис. грн, що вказує на покращення ефективності операцій. Адміністративні витрати зросли до 4209,3 тис. грн, ймовірно, через збільшення персоналу та витрат на управління. Витрати на збут досягли 908,2 тис. грн, що свідчить про активізацію маркетингової та логістичної діяльності.

Операційний прибуток зріс до 4408,0 тис. грн, однак чистий прибуток зменшився до 2500,3 тис. грн через значне збільшення інших витрат. Рентабельність знизилася до 7,1%, що на 6,8 п.п. менше, ніж у 2023 році.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники за 2022-2024 рр. ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 / 2023		Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	+ / -	%	+ / -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23687,0	36468,9	44779,9	8311,0	122,8	21092,8	189,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19276,5	28625,0	35284,7	6659,7	123,3	16008,2	183,0
Валовий прибуток, тис. грн.	4410,5	7843,8	9495,1	1651,3	121,1	5084,6	215,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	826,2	581,3	785,7	204,4	135,2	-40,5	95,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	1673,2	2985,8	4209,3	1223,5	141,0	2536,2	251,6
Витрати на збут, тис. грн.	439,1	856,3	908,2	51,9	106,1	469,1	206,8
Інші операційні витрати, тис. грн.	594,0	774,7	755,2	-19,4	97,5	161,3	127,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	2530,4	3808,3	4408,0	599,6	115,7	1877,6	174,2
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1138,7	2706,5	2953,0	246,5	109,1	1814,3	259,3
Інші доходи, тис. грн.	0,0	29,0	0,0	-29,0	100,0	0,0	100,0
Фінансові витрати, тис. грн.	887,7	1248,2	2034,4	786,2	163,0	1146,8	229,2
Інші витрати, тис. грн.	391,1	857,5	2489,9	1632,5	290,4	2098,9	636,7
Фінансовий результат (прибуток) до оподаткування, тис. грн.	2390,4	4438,2	2836,6	-1601,5	63,9	446,3	118,7
Податок на прибуток	254,4	471,0	336,3	-134,7	71,4	81,9	132,2
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2136,0	3967,2	2500,3	-1466,8	63,0	364,4	117,1
Рентабельність	11,1	13,9	7,1	-6,8	51,1	-4,0	64,0

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Таким чином, попри зростання доходів і валового прибутку, зростання витрат негативно позначилося на чистому фінансовому результаті. Підприємству слід зосередитися на оптимізації витрат для забезпечення сталого зростання прибутковості.

Загальна кількість працівників компанії у 2024 році становила 34106 осіб (для порівняння: у 2023 році – 32944 особи, а у 2022 році – 33795 осіб). Зростання штату пов'язане із розширенням мережі відділень в Україні та за кордоном, а також із розвитком логістичних потужностей і міжнародного напрямку Nova Post.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис.

2.1.

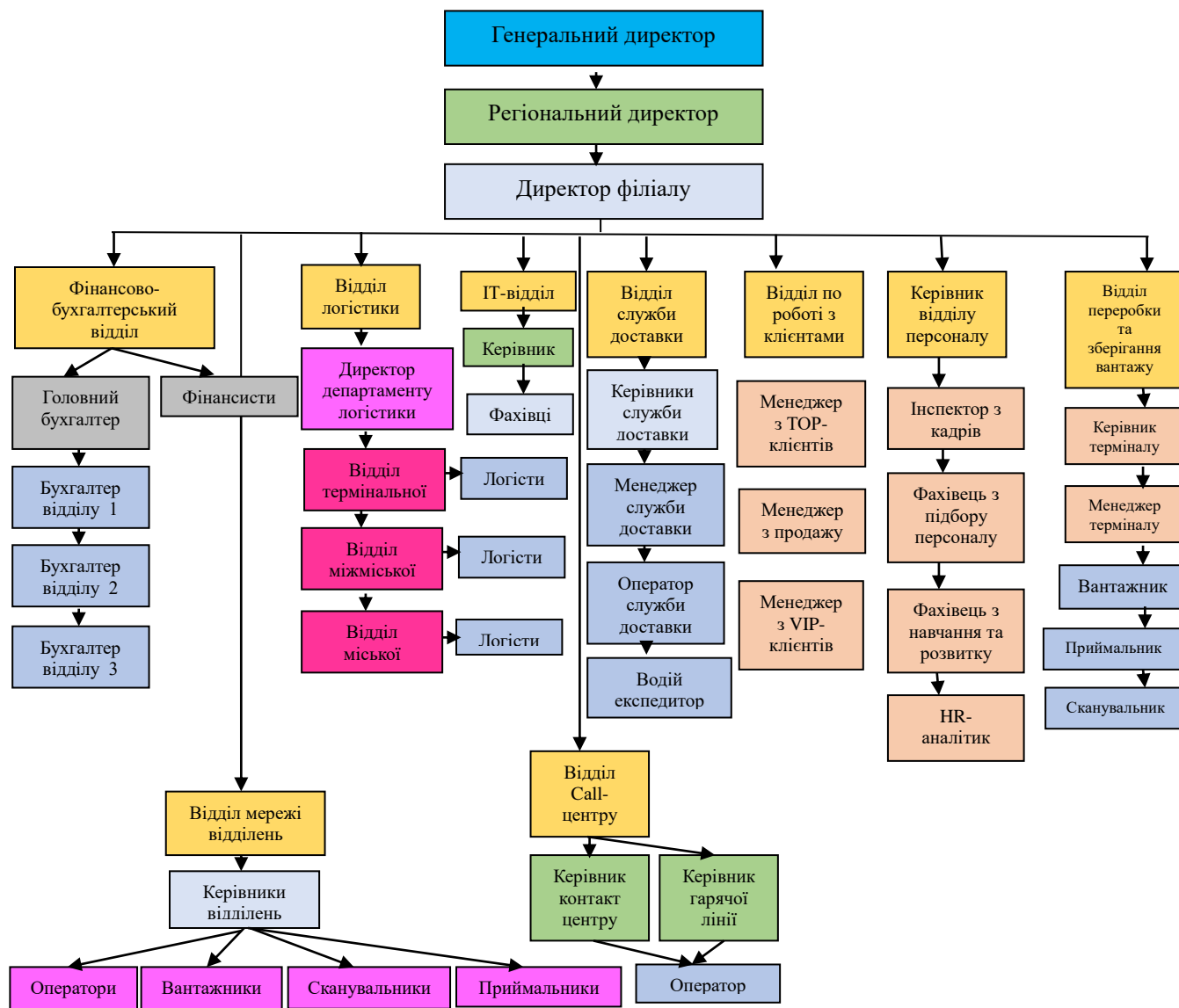


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

З рисунку 2.1 очевидно, що організаційна структура ТОВ «Нова пошта» – це функціонально-ієрархічна структура, що її утворює ключові ланки управління та взаємодії між підрозділами. Структура вибудована за вертикальною моделлю з чітким

розподілом повноважень: від Генерального директора до директора філіалу, який безпосередньо координує всі внутрішні відділи компанії на регіональному рівні [20].

Філія компанії складається з декількох функціональних підрозділів, кожен із яких виконує окрему роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Зокрема, виділено:

- фінансово-бухгалтерський відділ, що включає фінансиста та бухгалтерів філій – відповідає за фінансову звітність та облік;
- відділ логістики з підрозділами міської та термінальної логістики, який підпорядковується директору департаменту логістики;
- ІТ-відділ із керівником та фахівцями з логістики – забезпечує технічну підтримку бізнес-процесів;
- відділ служби доставки, до якого входять керівники та оператори доставки, водії-експедитори – відповідає за фізичне транспортування;
- відділ по роботі з клієнтами, представлений менеджерами різних категорій (TOP-, VIP-клієнти, продажі), орієнтований на збереження та розвиток клієнтської бази;
- керівник відділу персоналу координує HR-напрямок, що охоплює інспектора з кадрів, фахівця з підбору, навчання та HR-аналітика;
- відділ обробки та видачі вантажу, який включає менеджера терміналу, вантажників та приймальників – виконує операційну логістику.

Окремо функціонує відділ мережі відділень, що об'єднує керівників відділень та операторів, вантажників, зв'язківців і приймальників. Це дозволяє підтримувати безперервну роботу з клієнтами у точках видачі/прийому.

Також у структурі передбачено Call-центр та гарячу лінію, що свідчить про орієнтацію компанії на якісний сервіс та постійний зворотний зв'язок із клієнтами.

Отже, організаційна структура ТОВ «Нова пошта» є прикладом ефективної корпоративної архітектури, яка дозволяє забезпечувати швидке, якісне та масштабоване надання логістичних послуг на всій території України.

Філії формуються згідно з географічним розташуванням за межами офісу Компанії. Співробітники філій та представництв підпорядковуються керівництву цих

локацій, а також керівникам підрозділів в офісі забезпечення відповідно до функціонального зв'язку між місцезнаходженнями організаційних структур Товариства.

Принципи організаційної структури:

- кількість підрозділів - мінімальна;
- назви посад - згідно з Національним класифікатором України «Класифікатор професій».

Проаналізуємо структуру трудових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура трудових ресурсів ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 / 2023		Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	+ / -	%	+ / -	%
Загальна кількість працюючих, чол.	33795	32944	34106	1162	3,5	311	0,9
робітники	21967	21414	22169	755	3,5	202	0,9
спеціалісти	6759	6589	6821	232	3,5	62	0,9
службовці	3380	3294	3411	117	3,6	31	0,9
керівники	1690	1647	1705	58	3,5	15	0,9

Джерело: розроблено автором на основі [20]

У період з 2022 по 2024 рік загальна кількість працівників ТОВ «Нова пошта» зросла на 311 осіб, або на 0,9%, що свідчить про поступове розширення штату та стабілізацію кадрової політики компанії. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають робітники – у середньому 65%, що є характерним для компаній логістичного профілю, де значна частина процесів виконується фізично.

У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зростання чисельності по всіх категоріях персоналу, зокрема: робітників – на 755 осіб (3,5%); спеціалістів – на 232 особи (3,5%); службовців – на 117 осіб (3,6%); керівників – на 58 осіб (3,5%).

Це вказує на злагоджений розвиток кадрової структури, без істотних перекосів у напрямках. Таке зростання пояснюється потребою компанії у забезпеченні зростаючих обсягів перевезень, розширенням філіальної мережі, впровадженням нових сервісів і посиленням ролі HR-функцій.

Загалом структура людських ресурсів залишається стабільною, з незначним домінуванням виробничого персоналу, що свідчить про ефективне балансування між операційною ефективністю та управлінською підтримкою.

Проаналізуємо чисельність працівників і фонд оплати праці ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Чисельність працівників і фонд оплати праці ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 / 2023		Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	+ / -	%	+ / -	%
Середня чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	33795	32 944	34106	1162,0	3,5	311,0	0,9
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	5345,9	8 491,6	10085,1	1593,5	18,8	4739,2	88,7
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	1131,3	1724,7	2036,9	312,2	18,1	905,6	80,1
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	31640	30920	32270	1350,0	4,4	630,0	2,0
Фонд робочого часу	66400	64932	67590	2658,0	4,1	1190,0	1,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	5080,1	8110,2	9590,7	1480,5	18,3	4510,6	88,8

Джерело: розроблено автором на основі [20,43]

Протягом 2022–2024 рр. у діяльності ТОВ «Нова пошта» спостерігається позитивна динаміка основних показників, що характеризують кадровий потенціал і оплату праці. Середня чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості у 2024 році зросла до 34 106 осіб, що на 3,5% більше, ніж у 2023 році, та на 0,9% більше, ніж у 2022 році. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та стабільність ринку праці в межах підприємства.

Фонд оплати праці усіх працівників демонструє значне зростання: у 2024 році він становив 10 085,1 тис. грн, що на 18,8% перевищує показник 2023 року та майже на 88,6% – аналогічний показник 2022 року. Такий приріст є свідченням активної політики

підвищення заробітної плати, що може бути пов'язане як із зростанням обсягів робіт, так і з конкуренцією за висококваліфіковані кадри.

Збільшення суми податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) є природним наслідком збільшення фонду оплати праці, оскільки цей податок безпосередньо корелюється з розміром нарахованої заробітної плати. У 2024 році цей показник склав 2036,9 тис. грн, що на 18,1% більше, ніж у 2023 році, та на 80,0% перевищує показники 2022 року.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2024 році також продемонструвала зростання – до 32 270 осіб, що на 4,4% більше, ніж у 2023 році. Водночас фонд робочого часу зріс на 2 658 тис. годин (або на 4,1%), що відображає збільшення загального обсягу виконаної роботи.

Важливим є і зростання фонду оплати праці штатних працівників, який у 2024 році склав 9 590,7 тис. грн, що на 18,3% перевищує аналогічний показник 2023 року та на 88,8% – 2022 року.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» демонструє ефективне управління людськими ресурсами, підтримуючи оптимальний баланс між кількісним зростанням персоналу, підвищенням оплати праці та розвитком організаційної структури відповідно до зростаючих бізнес-завдань.

Для аналізу маркетингу персоналу ТОВ «Нова пошта» виконаємо SWOT-аналіз, щоб виявити як конкурентні переваги, так і слабкі місця компанії в сфері HR-маркетингу (табл. 2.4).

Аналіз SWOT-матриці HR-маркетингу ТОВ «Нова Пошта» свідчить про наявність як значних переваг, так і певних внутрішніх недоліків та зовнішніх викликів, що впливають на ефективність кадрової політики компанії.

До сильних сторін HR-маркетингу належить стабільне зростання чисельності персоналу (в середньому 3,5% щорічно протягом останніх трьох років), що підтверджено даними кадрової статистики підприємства. Значне збільшення фонду оплати праці на 18,8% протягом 2023 року свідчить про фокус на матеріальній мотивації працівників. Окремо слід відзначити зростання обсягів інвестицій у навчання і розвиток персоналу, які в 2023 році перевищили 60 млн грн, що дозволило розширити внутрішні освітні

платформи, зокрема проєкт NovaHub. Бренд компанії як роботодавця посів високі позиції в національних рейтингах, що забезпечує стабільний приплив кандидатів. Активна присутність у соцмережах дозволяє будувати відкриту та сучасну комунікацію з цільовою аудиторією.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз hr-маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<p>Стабільне зростання персоналу (3,5% щорічно) на основі аналізу звітності з чисельності працівників.</p> <p>Значне збільшення фонду оплати праці (плюс 18,8% у 2023 р. згідно з офіційною фінансовою звітністю).</p> <p>Активні інвестиції у навчання і розвиток, що покращують кваліфікацію.</p> <p>Сильний бренд роботодавця, підтверджений високою кількістю кандидатів на вакансії (ТОВ «Нова Пошта» увійшла до ТОП-10 роботодавців України).</p> <p>Висока активність у соцмережах і профплатформах для пошуку та підтримки персоналу.</p>	<p>Відносно висока плинність лінійного персоналу (підтверджена внутрішніми звітами).</p> <p>Недостатня персоналізація HR-комунікацій, що знижує якість залучення кандидатів.</p> <p>Нерівномірність якості HR-маркетингу в регіонах, що викликає різний рівень залучення співробітників.</p> <p>Недостатній акцент на емоційний брендинг, що зменшує емоційну залученість персоналу.</p>
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>Використання цифрових інструментів для автоматизації HR-маркетингу.</p> <p>Партнерство з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів.</p> <p>Розвиток реферальних програм для підвищення якості найму.</p> <p>Підвищення лояльності персоналу через формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).</p>	<p>Висока конкуренція за кваліфіковані кадри у логістичній сфері.</p> <p>Зміни законодавства щодо праці, що можуть ускладнити кадрову політику.</p> <p>Соціально-економічна нестабільність і міграційні процеси.</p> <p>Технічні та організаційні труднощі у впровадженні нових HR-технологій.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Водночас, компанія стикається з низкою слабких сторін. Насамперед це висока плинність персоналу на операційних позиціях – понад 35% на рік, що створює тиск на HR-відділи та знижує ефективність рекрутингових витрат. Персоналізована взаємодія з кандидатами та співробітниками досі не є достатньо розвиненою, про що свідчать результати внутрішнього HR-аудиту. Також існує нерівномірність у якості HR-маркетингу в регіонах, де показники залученості та задоволеності персоналу суттєво відрізняються. Ще однією проблемою є слабкий емоційний зв'язок працівників із брендом компанії — лише 17% персоналу ототожнюють себе з корпоративними цінностями.

Серед можливостей, які компанія може використати для вдосконалення HR-маркетингу, є впровадження сучасних цифрових інструментів (у тому числі систем автоматизації PeopleForce), поглиблення співпраці з освітніми установами, розширення реферальних програм і подальше формування ціннісної пропозиції для працівників (EVP). У 2023 році компанія вже запустила новий слоган та візуальний стиль бренду роботодавця, що формує фундамент для подальшого розвитку.

До загроз відносяться висока конкуренція за кваліфікований персонал у логістичному секторі, яка потребує додаткових витрат на мотивацію та залучення. Також існує ризик ускладнення регулювання трудових відносин через зміну законодавства. Економічна нестабільність та зовнішня міграція знижують доступність робочої сили. Технічні труднощі інтеграції нових HR-технологій, зокрема в частині синхронізації з існуючими системами обліку, можуть уповільнити автоматизацію.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» має значний кадровий потенціал та розвинену HR-інфраструктуру. Однак для подальшого успішного розвитку HR-маркетингу доцільно зосередити зусилля на зниженні плинності, підвищенні якості комунікацій, гармонізації підходів у регіональній політиці та посиленні емоційного компоненту бренду роботодавця, одночасно адаптуючись до зовнішніх викликів та використовуючи наявні можливості.

2.2. Особливості політики управління підприємства ТОВ «Нова пошта»

Організаційна структура є фундаментом системи управління будь-якого підприємства, оскільки вона формує взаємозв'язки між структурними підрозділами, визначає ієрархію підпорядкування та розподіляє управлінський персонал відповідно до потреб компанії [32].

Компанія ТОВ «Нова пошта» має складну та розгалужену організаційну структуру, у якій кожен підрозділ функціонує автономно, але водночас тісно взаємодіє з іншими. Основним підходом до побудови цієї структури є прагнення до її спрощення

шляхом зменшення кількості ланок управління.

На 2024 рік компанія є одним із найбільших роботодавців в Україні, маючи штат чисельністю 34106 осіб (у 2023 році – 32944 працівники). Частка жінок у керівному складі становить 1522 особи, що складає 29,8% від загальної кількості керівників [11].

Найбільше працівників задіяно у відділеннях і логістичних терміналах, тоді як найменше – в офісній підтримці (рис. 2.2).

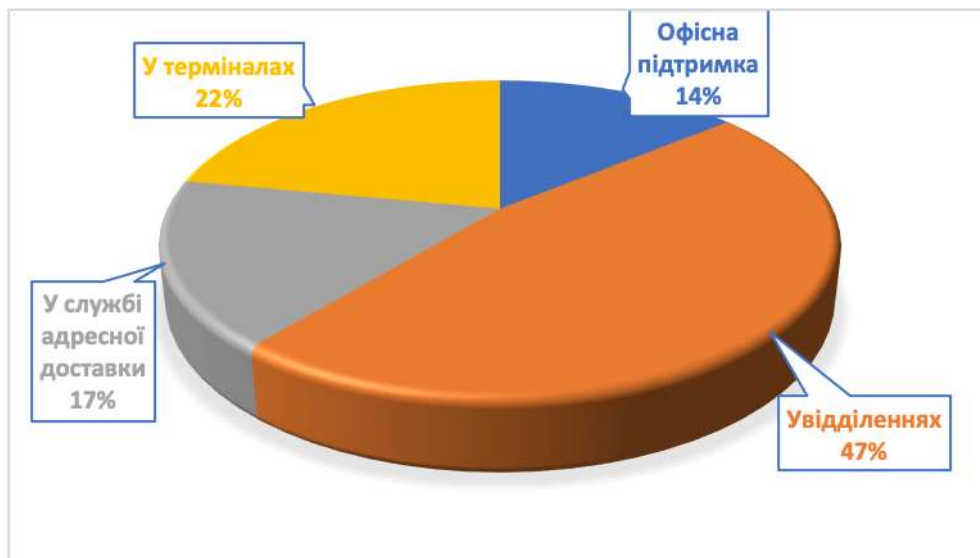


Рисунок 2.2 – Розподіл працівників за видами зайнятості в ТОВ «Нова пошта»
Джерело: розроблено автором на основі [14]

Рис. 2.2 показує, що більшість працівників ТОВ «Нова пошта» зайняті у відділеннях (47%) та на терміналах (22%), що свідчить про операційний характер діяльності компанії. Менша частка персоналу працює у службі доставки (17%) та офісній підтримці (14%).

На рис. 2.3 зобразимо гендерну структуру працівників в ТОВ «Нова пошта» [10]

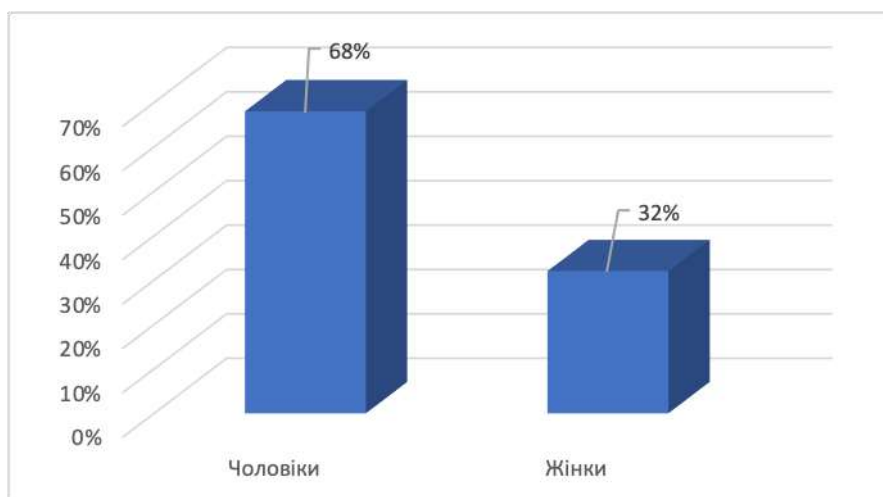


Рисунок 2.3 – Гендерна структура працівників ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Рис. 2.3 ілюструє гендерний склад працівників ТОВ «Нова пошта»: 68% персоналу становлять чоловіки, тоді як жінки – лише 32%. Це свідчить про переважання чоловіків у кадровій структурі компанії.

Кадрова політика підприємства побудована з урахуванням чинного трудового законодавства України, принципів Глобального договору ООН, а також вимог міжнародних стандартів SA 8000 і ISO 26000 щодо соціальної відповідальності [11]. На рис. 2.4 представлена кадрова документація компанії.



Рисунок 2.4 – Система кадрової документації ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Рис. 2.4 ілюструє ключові документи, що формують основу кадрової політики організації. Вони представлені у вигляді послідовних етапів: від статуту організації, що визначає юридичну базу (1), до посадових інструкцій, які деталізують обов'язки працівників (5). Цей порядок відображає логіку побудови внутрішнього управління персоналом – від загального до конкретного.

Особливістю сучасної кадрової політики компанії є її адаптивність до нових викликів ринку. «Нова пошта» поступово переходить від ієрархічної до більш гнучкої, децентралізованої моделі управління персоналом, в якій акцент зміщується на ефективну комунікацію, міжфункціональну взаємодію та відповідальність кожного працівника за результат.

На практиці це проявляється у впровадженні цифрових HR-рішень, таких як електронне кадрове діловодство, автоматизовані системи адаптації та навчання, онлайн-платформи зворотного зв'язку. Також підвищується роль КРІ (ключових показників ефективності) у формуванні кар'єрної траєкторії працівника, що є елементом управління на основі результату.

Для глибшого аналізу кадрової політики доцільно дослідити окремі її складові:

1) Пошук та добір персоналу:

- найм відбувається через оцінку професійного досвіду та навичок кандидатів;
- вакансії розміщуються як на офіційному сайті компанії («Вакансії»), так і на популярних платформах із працевлаштування;
- працівники оформлюються відповідно до вимог законодавства, з обов'язковим інструктажем перед початком роботи;
- спостерігається плинність кадрів на різних рівнях.

2) Адаптація нових працівників:

- відсутній формалізований, стандартизований підхід;
- процес проходить інтуїтивно та включає такі етапи: вступний інструктаж, інструктаж з охорони праці, стажування, перевірка знань через місяць після початку роботи;

3) Навчання та розвиток персоналу:

- за організацію та контроль навчального процесу відповідає кадровий відділ;
- навчання відбувається відповідно до програм, затверджених керівництвом відповідних підрозділів.

4) Кар’єрне зростання – системне просування працівників усередині компанії практично не здійснюється.

5) Мотивація персоналу:

- використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка поєднує фіксовану частину з бонусною, залежно від складності роботи й кваліфікації;
- серед нематеріальних стимулів: подяки, грошові премії, подарунки, почесні грамоти;
- можливе одночасне використання кількох форм заохочення.

У таблиці 2.5 представимо зведену характеристику основних напрямів кадрової роботи, яка охоплює процеси підбору, адаптації, навчання, просування та стимулювання персоналу.

Аналіз динаміки кадрових показників свідчить про ефективність реалізованої HR-стратегії. Протягом 2024 року чисельність персоналу зросла на 3,54%, що зумовлено розширенням логістичної мережі та міжнародною експансією. Підвищення показника нових працівників (+7,5%) підтверджує активізацію рекрутингу.

Зростання кількості звільнень на 11,4% можна розглядати як наслідок оновлення кадрового складу. Скорочення середнього терміну перебування на посаді (-4,35%) також пов’язане з оновленням штату.

Позитивною тенденцією є активізація заходів із навчання (+20%) та зростання витрат на розвиток персоналу. Це сприяє підвищенню професійного рівня і мотивації працівників. Зростання індексу задоволеності персоналу до 82% підтверджує результативність HR-політики.

Таблиця 2.5 – Зведена характеристика показників роботи кадрової служби ТОВ «Нова пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2023–2024, %	Коментар
----------	---------	---------	---------	-----------------------	----------

1	2	3	4	5	6
Кількість працівників	33795	32944	34106	+3,54	Зростання штату через розширення мережі та міжнародні проєкти
Кількість нових працівників	4200	4000	4300	+7,5	Активний рекрутинг для підтримки зростання бізнесу
Кількість звільнень	3800	3500	3900	+11,4	Помірний рівень плинності кадрів
Середній термін роботи (міс.)	24	23	22	-4,35	Легке скорочення середнього терміну через оновлення кадрів
Кількість проведених тренінгів	120	150	180	+20	Посилення навчання та розвитку персоналу
Витрати на навчання, тис. грн	2500	3000	3600	+20	Збільшення інвестицій у розвиток працівників
Рівень задоволеності персоналу (%)	75	78	82	+5,13	Покращення клімату в колективі завдяки ефективній роботі HR

Джерело:
розроблено автором на основі [11,20]

3

ростання кількості

і звільнень на 11,4% можна розглядати як наслідок оновлення кадрового складу. Скорочення середнього терміну перебування на посаді (-4,35%) також пов'язане з оновленням штату.

Позитивною тенденцією є активізація заходів із навчання (+20%) та зростання витрат на розвиток персоналу. Це сприяє підвищенню професійного рівня і мотивації працівників. Зростання індексу задоволеності персоналу до 82% підтверджує результативність HR-політики.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Нова пошта» демонструє баланс між оновленням персоналу, розвитком працівників і створенням позитивного внутрішнього клімату. Компанія продовжує зміцнювати свій HR-бренд і підвищувати привабливість роботодавця шляхом модернізації управлінських підходів.

Окрему увагу ТОВ «Нова пошта» приділяє підвищенню привабливості роботодавця через розвиток HR-маркетингу. У сучасних умовах компанія формує HR-бренд, що ґрунтується на таких принципах:

- прозорість кадрової політики (відкритість вакансій, справедливі умови праці, чітка система оплати);

- впровадження цінностей корпоративної культури (відповідальність, командність, інноваційність);
- застосування сучасних комунікаційних інструментів (соціальні мережі, внутрішні платформи, кар’єрні блоги);
- зворотний зв’язок із працівниками (опитування, HR-аналітика, індивідуальні інтерв’ю);
- участь у профільних заходах (ярмарки вакансій, форуми, співпраця з університетами).

У межах HR-маркетингової політики впроваджено програми лояльності для співробітників (знижки на послуги, програми охорони здоров’я), розроблено брендбук HR-комунікацій, а також здійснюється систематичне позиціонування компанії як привабливого роботодавця на зовнішньому ринку праці. Компанія також бере участь у рейтингах найкращих роботодавців України, що підвищує рівень довіри та впізнаваності бренду серед потенційних кандидатів.

Важливо зазначити, що ТОВ «Нова пошта» прагне до формування довготривалих відносин зі своїми працівниками, тому активно застосовує принципи емоційного залучення персоналу. Це включає не лише мотиваційні інструменти, а й створення спільноти всередині компанії (корпоративні заходи, волонтерські ініціативи, клуби за інтересами). Такий підхід підсилює рівень ідентифікації працівників з компанією та зменшує ризики професійного вигорання.

Провівши аналіз ключових показників кадрової політики, можна дійти таких висновків:

- для керівних позицій переважно залучають зовнішніх кандидатів;
- відсутня чітка система внутрішнього кар’єрного зростання;
- не сформований кадровий резерв;
- основна увага приділяється матеріальному стимулюванню працівників.

Для уточнення типу кадрової стратегії підприємства необхідно оцінити відповідність політики певним вимогам (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Оцінка кадрової політики ТОВ «Нова пошта» за критерієм відповідності

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Рисунок 2.5 ілюструє оцінку кадрової політики ТОВ «Нова пошта» за критерієм відповідності, що дозволяє визначити, наскільки кадрові заходи компанії відповідають її стратегічним цілям та потребам працівників. З рисунка видно, що більшість показників мають високий рівень відповідності, що свідчить про ефективне управління персоналом та орієнтацію на розвиток людського капіталу.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що компанія реалізує превентивну кадрову стратегію, яка орієнтується на попередження потенційних проблем, а не на довгостроковий розвиток людського капіталу (рис. 2.6).

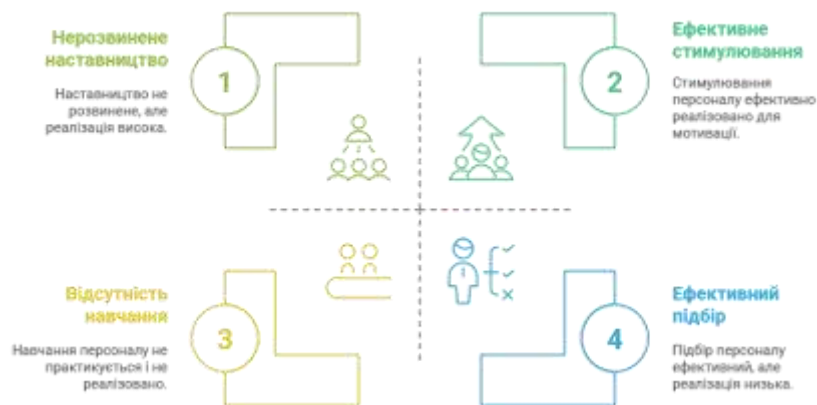


Рисунок 2.6 – Характеристика стратегії управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Рисунок 2.6 відображає характеристику стратегії управління персоналом ТОВ «Нова пошта» та свідчить про переважання превентивного підходу. Це означає, що основна увага зосереджена на оперативному вирішенні кадрових питань та запобіганні ризикам, тоді як інвестиції у довгостроковий розвиток персоналу є обмеженими.

Водночас виявлено низку недоліків у роботі з персоналом (рис. 2.7), зокрема слабка система розвитку працівників, нестача стратегічного підходу, відсутність чітких цілей щодо кадрового потенціалу.

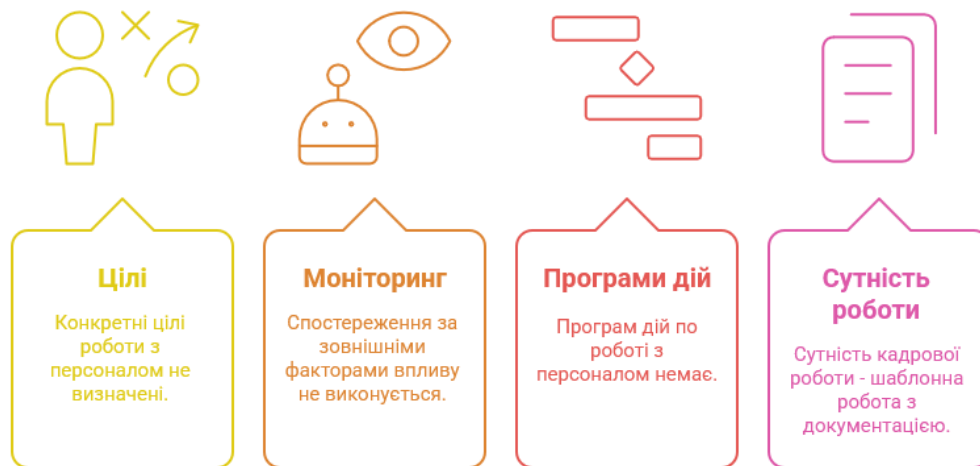


Рисунок 2.7 – Основні недоліки кадрової політики ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Рисунок 2.7 демонструє ключові недоліки кадрової політики ТОВ «Нова пошта», серед яких домінують слабкий розвиток персоналу, відсутність стратегічного бачення та нечіткість у формуванні цілей щодо кадрового потенціалу. Це свідчить про потребу у комплексному перегляді кадрової політики з акцентом на розвиток людського капіталу та стратегічне планування.

Політика підбору персоналу ТОВ «Нова пошта» має значний зв'язок з маркетингом компанії, оскільки ефективний підбір кадрів є важливою складовою створення бренду роботодавця. В рамках маркетингової стратегії організація активно формує свій імідж серед потенційних кандидатів, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців для роботи в компанії.

У процесі набору персоналу ТОВ «Нова пошта» активно застосовує ресурси маркетингових платформ, таких як офіційний сайт компанії та зовнішні платформи працевлаштування. Це свідчить про використання елементів HR-маркетингу для просування компанії як привабливого роботодавця на ринку праці. Окрім цього, компанія використовує свою репутацію та позитивний імідж для залучення кандидатів, що має велике значення для успішного підбору кадрів.

Завдяки маркетинговому підходу, ТОВ «Нова пошта» ефективно звертається до певних цільових груп кандидатів, які відповідають специфіці вакансій. Це не лише дозволяє забезпечити високу якість підбору, але й підтримує конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Проблемами у політиці підбору персоналу ТОВ «Нова пошта» є:

1) Плинність кадрів. Попри високий рівень уваги до підбору персоналу, в компанії спостерігається плинність кадрів на різних рівнях. Це є одним з основних недоліків, оскільки високий рівень плинності може свідчити про проблеми в процесах адаптації та мотивації працівників, що негативно впливає на стабільність організаційної структури.

2) Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. В компанії не розроблено чітку стратегію внутрішнього кар'єрного просування, що знижує можливості для утримання кваліфікованих кадрів. Відсутність перспектив для кар'єрного зростання може спричинити відтік талантів до конкурентів, що в свою чергу знижує ефективність роботи та результати компанії.

3) Неоднозначність в адаптації нових працівників. Процес адаптації нових працівників у компанії є недостатньо формалізованим. Це може призвести до проблем з їх ефективним введенням у робочий процес. Відсутність стандартизованої програми адаптації збільшує ризик швидкого вигорання нових співробітників.

Відповідно, причинами недосконалості в управлінні персоналом ТОВ «Нова пошта» є:

1) Відсутність стратегічного підходу. Недосконалість у загальній політиці управління персоналом ТОВ «Нова пошта» обумовлена відсутністю стратегічного

підходу до розвитку людського капіталу. Компанія орієнтується більше на оперативне вирішення проблем, а не на довгострокове планування розвитку персоналу.

2) Низька увага до розвитку персоналу. Однією з основних причин недосконалості в управлінні персоналом є недостатня увага до розвитку працівників. Відсутність чіткої стратегії розвитку, навчання та кар'єрного просування значно знижує мотивацію та ефективність роботи персоналу.

3) Формалізовані процедури без гнучкості. Хоча в компанії є стандартизовані процеси щодо найму, навчання та мотивації персоналу, їхнє застосування не завжди відповідає динамічним потребам ринку праці та внутрішнім викликам компанії. Це може призвести до втрати ефективності управлінських процесів.

Отже, політика підбору персоналу ТОВ «Нова пошта» інтегрована з маркетинговими стратегіями, що дозволяє створювати позитивний образ компанії на ринку праці. Однак, плинність кадрів та відсутність чітко визначеного внутрішнього кар'єрного зростання ставлять під сумнів довгострокову ефективність цих стратегій.

Основні проблеми в управлінні персоналом включають недостатню увагу до довгострокового розвитку кадрів, відсутність системної адаптації нових працівників та недостатню увагу до мотивації. Недосконалості в управлінні персоналом можна пояснити відсутністю стратегічного планування, слабким розвитком персоналу та нестачею гнучкості в кадрових процесах.

З метою підвищення ефективності кадрової політики компанії ТОВ «Нова пошта» слід приділяти більше уваги довгостроковим стратегіям розвитку персоналу, формуванню кадрового резерву та вдосконаленню процесу адаптації й кар'єрного зростання працівників.

У підсумку можна зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «Нова пошта» характеризується гнучкістю та адаптивністю до сучасних умов ринку праці, зокрема завдяки використанню цифрових HR-рішень і акценту на матеріальному стимулюванні працівників.

Однак, існують значні недоліки, зокрема відсутність чітко формалізованої системи адаптації нових працівників та внутрішнього кар'єрного зростання. Залишаються проблеми у стратегії розвитку персоналу, нестача стратегічного підходу до управління

кадровим потенціалом та відсутність чітких цілей щодо довгострокового розвитку людського капіталу.

Важливою перевагою є використання маркетингових платформ для ефективного підбору персоналу, що дозволяє залучати висококваліфікованих спеціалістів і підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

2.3. Аналіз практики HR-маркетингу в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

В умовах сучасного ринку праці HR-маркетинг розглядається як стратегічний інструмент формування привабливого образу роботодавця (employer branding). Він об'єднує елементи маркетингових комунікацій, управління талантами та внутрішньої комунікації для досягнення довгострокових цілей у сфері управління персоналом.

У ТОВ «Нова Пошта» HR-маркетинг є інтегрованою складовою загальної бізнес-стратегії, що реалізується через три взаємопов'язані напрями: маркетинг залучення персоналу, внутрішній маркетинг та корпоративне позиціонування. Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію як із потенційними кандидатами, так і з чинними працівниками.

1) Маркетинг залучення персоналу – залучення кандидатів через сучасні канали.

Компанія активно використовує різноманітні інструменти залучення персоналу:

- за професійним досвідом, географією, кваліфікацією та мотиваційними чинниками дозволяє налаштовувати комунікації під конкретні групи пошукачів;
- мультिकанальна стратегія охоплює корпоративний сайт, соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram), участь у кар'єрних форумах і днях кар'єри у вишах;
- цифрові інструменти та аналітика включають автоматизовану систему відбору кандидатів, інтеграцію з клієнтською базою, електронні розсилки, аналітику конверсій;

- програми «Приведи друга» допомагає швидко закрити вакансії за рахунок рекомендацій із середини компанії.

2) Внутрішній маркетинг – утримання і розвиток персоналу.

Практики внутрішнього маркетингу спрямовані на підвищення рівня залученості та лояльності працівників:

- онбординг і адаптація працівників реалізуються через онлайн платформу навчання, коучинг, інтерв'ю після адаптаційного періоду;
- система навчання та розвитку охоплює онлайн-курси з лідерства, комунікації, техніки безпеки, а також менторські програми;
- матеріальне й нематеріальне стимулювання – бонуси за виконання показників, премії, тимбилдинги, подяки, корпоративні заходи;
- оцінка залученості здійснюється через внутрішні опитування та регулярний фідбек.

3) Корпоративне позиціонування – формування довіри та репутації.

Формування довіри до бренду компанії як роботодавця базується на:

- унікальну ціннісну пропозицію для працівників (можливість кар'єрного зростання, баланс роботи й особистого життя, соціальна відповідальність);
- ініціативи корпоративної соціальної відповідальності – волонтерські проєкти, благодійність, екологічні кампанії;
- контент-стратегія включає історії працівників, активна присутність у соцмережах;
- бенчмаркінг дозволяє компанії порівнювати свої практики з конкурентами (наприклад, Укрпошта, Meest Express) за ключовими HR-показниками.

У 2023 році завершено цифрову трансформацію HR-процесів, внаслідок якої: автоматизовано 80% рекрутингових процедур; запроваджено мобільний застосунок для працівників; активно використовуються чат-боти для внутрішніх комунікацій. Це сприяло підвищенню ефективності HR-функцій і гнучкості організації.

У відповідь на виклики війни компанія розробила антикризову HR-стратегію, що включала: програми релокації та безпеки персоналу; психологічну підтримку

працівників; допомогу внутрішньо переміщеним особам. Ці заходи допомогли зміцнити довіру працівників і стабілізувати внутрішній клімат у колективі.

Для формування кадрового резерву та залучення молоді ТОВ «Нова Пошта» реалізувала:

- NOVA internship – програма оплачуваного стажування з можливістю подальшого працевлаштування;
- NOVA start – серія кар’єрних заходів, включно з іграми, вебінарами та відкритими лекціями у закладах вищої освіти.

Дані програми дозволяють налагоджувати зв’язок зі студентською аудиторією та підвищує впізнаваність бренду роботодавця серед покоління Z.

Окрему увагу приділено проєкту #людинаНовоїПошти, в межах якого створено серію відео та публікацій з особистими історіями працівників. Такий підхід сприяє емоційному залученню та формує позитивне ставлення до компанії.

Результати впровадження HR-маркетингової стратегії за даними 2024 року є:

- середній час закриття вакансій зменшився ще на 10% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про підвищення ефективності рекрутингових процесів;
- рівень задоволеності нових працівників, за результатами опитувань у LMS-системі, досягнув 91%;
- індекс лояльності персоналу (eNPS) зріс на 8 пунктів у порівнянні з 2023 роком;
- ТОВ «Нова Пошта» утримала позиції у ТОП-5 найкращих роботодавців логістичного сектору України за версіями grc.ua та Work.ua, що підтверджує стабільність позитивного іміджу компанії на ринку праці.

HR-маркетинг у ТОВ «Нова Пошта» виконує функцію стратегічного інструменту, що:

- підвищує ефективність рекрутингу;
- зміцнює корпоративну культуру;
- забезпечує лояльність та залучення персоналу;
- формує конкурентоспроможний імідж роботодавця.

Завдяки цифровим інноваціям, проактивним антикризовим заходам і роботі з молоддю, компанії вдалося не лише адаптуватися до викликів, а й посилити свою позицію на ринку праці. Вибрана стратегія HR-маркетингу є ефективною, інноваційною та соціально відповідальною, що відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

HR-маркетинг у ТОВ «Нова Пошта» є системним і стратегічним інструментом управління персоналом, що охоплює залучення кандидатів, утримання працівників та формування позитивного бренду роботодавця. Компанія активно використовує сучасні цифрові інструменти, комунікаційні стратегії та антикризові заходи, що дозволяє їй адаптуватися до умов війни, підвищувати залученість персоналу та залишатися конкурентоспроможною на ринку праці. Практики HR-маркетингу «Нової Пошти» демонструють ефективне поєднання інновацій, соціальної відповідальності та орієнтації на потреби працівників і кандидатів.

Стратегія HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на значне підвищення ефективності рекрутингових процесів та зміцнення бренду роботодавця. За результатами аналізу чинної HR-маркетингової політики, можна виділити кілька важливих аспектів, досягнення яких можна очікувати після впровадження запропонованих змін, а також потенційні недоліки, які варто врахувати.

Результатами стратегії є:

1) Персоналізація HR-комунікацій – впровадження таргетованих кампаній та індивідуальних маршрутів адаптації дозволить значно підвищити залученість та конверсію кандидатів. Це також допоможе створити більш гнучке і персоналізоване середовище для кандидатів, що може позитивно вплинути на процес рекрутингу.

2) Розвиток HR-бренду через залучення працівників – активне залучення співробітників до просування бренду через програму «послів бренду» може значно посилити імідж компанії як роботодавця, зокрема через органічне зростання охоплення та поліпшення репутації серед потенційних кандидатів.

3) Поглиблення аналітики HR-маркетингу – впровадження дашбордів, аналізу ефективності рекрутингових кампаній та A/B тестування дозволить значно покращити процес прийняття рішень і оптимізувати стратегії комунікацій. Це підвищить прозорість та ефективність управління HR-процесами.

4) Залучення та розвиток молоді – оскільки компанія орієнтована на молоді покоління (покоління Z та Alpha), створення освітніх онлайн-платформ і співпраця з університетами дозволить сформувати кадровий резерв серед молоді та підвищити впізнаваність бренду серед цієї аудиторії.

5) Інтеграція принципів сталого розвитку у HR-маркетинг – акцент на екологічні та соціальні ініціативи у рамках корпоративної соціальної відповідальності (CSR) дозволить зміцнити репутацію компанії серед соціально свідомих кандидатів, а також підвищити лояльність співробітників до бренду.

Відповідно недоліками та можливими проблемами є:

1) Висока складність персоналізації комунікацій. Хоча ідея персоналізації є потужним інструментом, її впровадження вимагає значних ресурсів для розробки таргетованих кампаній, підготовки динамічного контенту та створення індивідуальних маршрутів адаптації. Це може вимагати додаткових витрат і часу на налаштування систем.

2) Необхідність додаткових ресурсів для програми залучення працівників – для успішного запуску програми «послів бренду» потрібно забезпечити значний навчальний процес для працівників, а також створити ефективну систему заохочення, що може вимагати значних затрат. Нереалістичне очікування щодо швидких результатів може призвести до розчарування у співробітників.

3) Поглиблення аналітики потребує додаткових інвестицій. Впровадження нових інструментів для аналітики, таких як дашборди та A/B тестування, потребує інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу. Без належної підтримки та правильного впровадження цей процес може бути неефективним.

4) Проблеми із залученням молоді через нові канали – використання таких платформ, як TikTok, може бути корисним для залучення молоді, однак такі інструменти можуть не забезпечити стабільного інтересу серед цільової аудиторії. Потрібно постійно адаптувати стратегію та контент до нових трендів.

5) Складнощі в інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну культуру – інтеграція принципів соціальної відповідальності може зустріти опір з боку деяких співробітників або навіть керівництва, якщо це не буде сприйнято як пріоритет.

Необхідно ретельно пропрацювати ці аспекти для їх успішного впровадження без негативних наслідків.

Таким чином, HR-маркетинг у ТОВ «Нова Пошта» функціонує як комплексний стратегічний інструмент управління персоналом, що поєднує елементи рекрутингу, внутрішніх комунікацій і брендингу роботодавця. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, розгалужених каналів комунікації, проактивним антикризовим заходам та орієнтації на молодь, компанії вдалося значно підвищити ефективність рекрутингових процесів, рівень залученості персоналу та сформувати стабільний позитивний імідж роботодавця.

Урахування зазначених підходів дозволить компанії ще більше посилити свою конкурентоспроможність як роботодавця та забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу в умовах динамічних змін ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики

Аналіз чинної HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» засвідчив високий рівень її розвитку, інноваційність підходів, активну присутність у цифровому середовищі та орієнтацію на формування привабливого бренду роботодавця. Водночас, враховуючи динамічні зміни на ринку праці, зростаючу конкуренцію за таланти, зміщення мотиваційних орієнтирів у молодих поколіннях і підвищені очікування щодо соціальної відповідальності компаній, виникає об'єктивна потреба у подальшому вдосконаленні HR-маркетингової стратегії [20].

Метою розробки стратегії вдосконалення HR-маркетингової політики є посилення конкурентоспроможності роботодавця, підвищення ефективності рекрутингових процесів, залучення молодих талантів, утримання ключових працівників і зміцнення корпоративного бренду.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити наступні стратегічні напрями вдосконалення:

1. Персоналізація HR-комунікацій.

Попри активне використання цифрових каналів, є потреба у глибшій персоналізації контенту:

- створення таргетованих кампаній для окремих аудиторій (молодь, IT-спеціалісти, логісти, регіональні працівники);
- використання динамічного контенту у розсилках, кар'єрному сайті та соціальних мережах;

– запровадження індивідуалізованих маршрутів адаптації, розвитку та мотивації.

2. Розвиток HR-бренду через employee advocacy.

Проект #людинаНовоїПошти має потенціал для розширення у формат повноцінної програми «послів бренду»:

- навчання працівників основам бренд-комунікацій;
- створення внутрішнього контент-хабу для поширення історій;
- система нематеріального заохочення для активних учасників.

3. Поглиблення аналітики HR-маркетингу.

Для обґрунтованого прийняття рішень доцільно:

- удосконалити показники ефективності рекрутингових і бренд-кампаній (CPC, CPL, conversion rate, eNPS у розрізі підрозділів);
- розробити HR-дашборди із візуалізацією даних у реальному часі;
- застосовувати A/B тестування для оцінки ефективності комунікаційних форматів.

4. Залучення та розвиток молоді (покоління Z і Alpha).

З метою довгострокового кадрового забезпечення пропонується:

- створення онлайн-платформи для молоді з ігровими елементами, профорієнтаційними модулями та можливістю проходження міністажування;
- залучення інфлюенсерів і TikTok-креаторів для просування роботодавця в актуальних для молоді каналах;
- співпраця з університетами щодо створення факультативів із логістики на базі практик компанії.

5. Інтеграція концепції ESG у HR-маркетинг.

Сучасні кандидати очікують від компаній відповідального підходу до довкілля та суспільства:

- посилення акценту на екологічних та соціальних ініціативах компанії в EVP;
- включення ціннісних наративів у вакансії, презентації, сторітелінг;
- публічне звітування про результати CSR-кампаній.

Пропонована стратегія вдосконалення HR-маркетингової політики

На основі окреслених напрямів сформовано стратегічну модель удосконалення HR-маркетингу ТОВ «Нова Пошта», представлену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічна модель вдосконалення HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Конкретні дії	Очікуваний результат
Персоналізація комунікацій	Адаптивні кампанії, динамічний контент, індивідуальні маршрути розвитку	Підвищення залученості та конверсії кандидатів
Employee advocacy	Навчання, внутрішній контент-хаб, нематеріальне стимулювання	Посилення HR-бренду, органічне зростання охоплення
HR-аналітика	Дашборди, метрики ефективності, А/В тестування	Оптимізація рішень, підвищення прозорості управління
Робота з молоддю	Освітня онлайн-платформа, TikTok-креатори, університетські партнерства	Формування кадрового резерву серед молоді
Інтеграція ESG	Комунікація цінностей, звіти про CSR, включення ESG в EVP	Зростання довіри, формування соціально відповідального іміджу роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Запропонована стратегія вдосконалення HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» дозволить досягти таких результатів:

- скорочення середнього часу закриття вакансій на 15–20% (на основі поточних показників у 2024 році – 35 днів на вакансію – та прогнозованих змін у персоналізації комунікацій);
- зростання рівня eNPS на 10 пунктів протягом року (відповідно до внутрішніх опитувань серед працівників eNPS у 2024 році становив +26. Після впровадження програми employee advocacy та нових ESG-практик очікується покращення показника);
- підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед молоді;
- формування резерву лояльних та кваліфікованих кандидатів;
- посилення корпоративної культури та внутрішньої згуртованості.

З метою системного впровадження пропонованих змін розроблено стратегічну програму вдосконалення HR-маркетингу, яка передбачає конкретні дії, очікувані результати, терміни реалізації, бюджет та відповідальних осіб (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегічна програма вдосконалення HR-маркетингу

ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Очікувані результати	Термін	Орієнтовні витрати	Відповідальні
Персоналізація HR-комунікацій	+30% залученості, скорочення часу адаптації	3 міс.	400 тис. грн	HR-департамент, IT-відділ
Employee Advocacy	+25% охоплення, +15% відгуків на вакансії	4 міс.	250 тис. грн	HR, PR, бренд-команда
Поглиблення HR-аналітики	Щомісячні дашборди, оптимізація витрат	5 міс.	300 тис. грн	HR-аналітик, IT-аналітик
Молодіжна стратегія	+40% молодих кандидатів, нова платформа	6 міс.	700 тис. грн	Digital-команда, HR
ESG в HR-комунікаціях	Створення соціально відповідального іміджу	3 міс.	200 тис. грн	PR, HR, ESG-команда

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Для ефективного планування та реалізації програми вдосконалення HR-маркетингу в ТОВ «Нова Пошта» було розроблено графік Ганта, який дозволяє візуалізувати розподіл етапів реалізації програми в часі. Графік надає чітке уявлення про терміни та взаємозв'язки між різними етапами, що дає змогу ефективно управляти часом та ресурсами на кожному етапі програми (табл. 3.3 та рис. 3.1).

Таблиця 3.3 – Розподіл етапів реалізації програми вдосконалення HR-маркетингу в часі

ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Початок	Продовжуваність (міс.)	Кінцевий термін	Тривалість (дні)
Персоналізація HR-комунікацій	02.06.2025	3	02.09.2025	92
Employee Advocacy	03.06.2025	4	03.10.2025	122
Поглиблення HR-аналітики	16.06.2025	5	16.11.2025	153
Молодіжна стратегія	23.06.2025	6	23.12.2025	183
ESG в HR-комунікаціях	23.06.2025	3	23.09.2025	92

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Для візуалізації процесу реалізації стратегії було створено графік Ганта, що відображає послідовність етапів програми, їх тривалість та залежності. Графік чітко

демонструє, як етапи програми накладаються один на один, що дозволяє визначити найбільш критичні моменти для кожного з етапів і вчасно коригувати хід проекту.

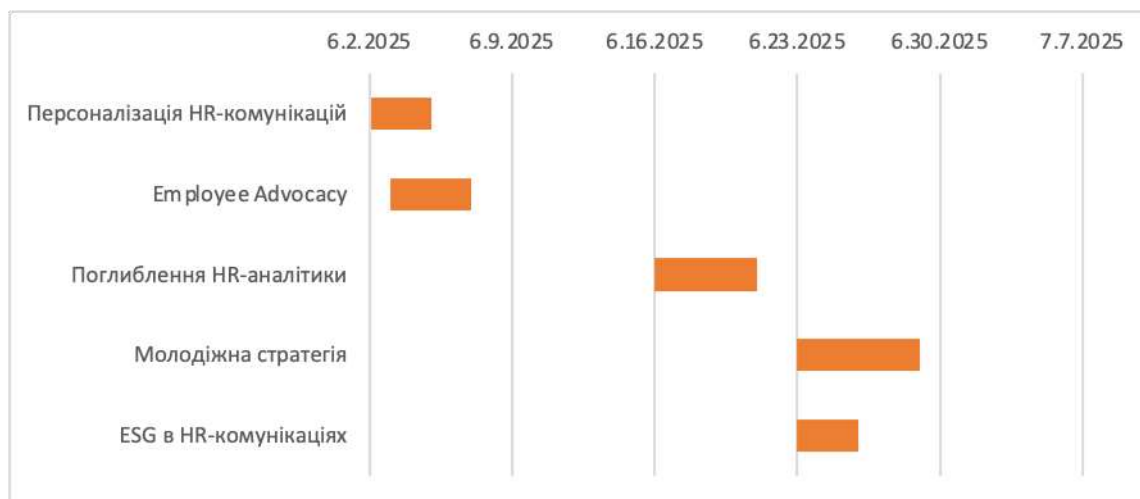


Рисунок 3.1 – Графік Ганта з реалізації програми вдосконалення HR-маркетингу в часі ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Графік Ганта (рис. 3.1), складений на основі даних таблиці 3.3, візуалізує розподіл етапів реалізації стратегічної програми вдосконалення HR-маркетингу ТОВ «Нова Пошта» впродовж шестимісячного періоду. Всі напрями мають чітко визначені строки початку, тривалості та завершення, що дозволяє здійснити ефективне управління проектом.

Першим етапом є впровадження персоналізації HR-комунікацій, яке триває з 2 червня по 2 вересня 2025 року (тривалість – 3 місяці). Одночасно, з 3 червня, розпочинається реалізація напрямку Employee Advocacy з тривалістю 4 місяці, що завершиться 3 жовтня 2025 року. Поглиблення HR-аналітики стартує 16 червня і триватиме 5 місяців – до 16 листопада. Найтриваліший етап — «Молодіжна стратегія» — охоплює повні шість місяців (з 23 червня по 23 грудня 2025 року). Паралельно з ним, з тієї ж дати, реалізується компонент ESG в HR-комунікаціях, тривалість якого становить 3 місяці.

Аналіз структури графіка засвідчує, що більшість активностей припадають на червень-грудень 2025 року, що вимагає ретельної координації ресурсів. Синхронний

запуск кількох напрямів дозволяє досягти ефекту синергії, однак потребує ефективного управління міжфункціональними командами. Успішна реалізація програми залежить від дотримання встановлених термінів та взаємозв'язку між етапами.

Отже, аналіз чинної HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» свідчить про її високий рівень та активну цифрову присутність. У відповідь на нові виклики ринку праці розроблено комплексну стратегію її вдосконалення. Основні напрями включають персоналізацію комунікацій, розвиток HR-бренду через employee advocacy, поглиблення аналітики, залучення молоді та інтеграцію ESG-підходу. Запропоновані дії мають на меті підвищення ефективності рекрутингу, зміцнення бренду роботодавця та формування кадрового резерву. Впровадження стратегії передбачено через детальну програму з конкретними термінами, бюджетами та відповідальними особами, візуалізовану у графіку Ганта для ефективного управління реалізацією.

3.2. Пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг

Залученість персоналу є одним із ключових факторів успіху компанії, оскільки від її рівня залежить не лише продуктивність працівників, але й їхня лояльність, мотивація, а також здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для ТОВ «Нова Пошта», як роботодавця, важливим завданням є не лише залучення талантів, але й підтримка високого рівня залученості серед наявних працівників [21].

У контексті вищесказаного, HR-маркетинг виступає ключовим інструментом для реалізації поставленої цілі. Пропозиції щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг можуть бути сформульовані у кількох напрямках:

1. Розвиток персоналізованих комунікацій і взаємодії з працівниками.

Залученість починається з правильного підходу до комунікацій. Тому однією з важливих складових є персоналізація взаємодії з працівниками:

- створення індивідуальних кар'єрних траєкторій для кожного працівника, що враховують його здібності, інтереси та кар'єрні амбіції;
- впровадження системи регулярних зворотних зв'язків через анкети, опитування eNPS, інтерв'ю з працівниками для моніторингу їхнього рівня залученості та задоволення від роботи;
- створення програм для підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також заходів щодо ментального здоров'я (психологічна підтримка, тренінги з управління стресом).

2. Інтеграція соціальних ініціатив і корпоративної культури через HR-маркетинг.

Компанії все частіше враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй HR-політиці, що значно впливає на рівень залученості працівників:

- активне включення працівників у процеси корпоративних соціальних ініціатив (ESG-проекти, волонтерські програми), що дозволяє не лише підвищити їхній рівень залученості, а й підсилити відчуття цінності в рамках компанії;
- залучення персоналу до створення та підтримки внутрішнього бренду через амбасадорські програми, де кожен працівник може бути «послом» корпоративної культури та цінностей;
- організація та просування заходів корпоративної культури, які сприяють формуванню згуртованості колективу: командні будні, внутрішні конкурси, святкові події та соціальні ініціативи.

3. Розвиток програм навчання та професійного розвитку.

Інвестиції в розвиток персоналу є одним із найбільш ефективних способів підвищення залученості. Підвищення рівня кваліфікації працівників, їхній кар'єрний розвиток створюють позитивне відчуття впевненості та надають мотивацію до продуктивної роботи:

- створення програм професійного розвитку і наставництва для працівників різного рівня: від молодих спеціалістів до керівників середньої ланки;
- поширення практик безперервного навчання через онлайн-курси, внутрішні тренінги та можливості для проходження сертифікацій;

- стимулювання самостійного розвитку через програми компенсації навчальних курсів, участі в галузевих конференціях чи тренінгах.

4. Гейміфікація процесів і впровадження інноваційних інструментів для залучення персоналу.

Гейміфікація є сучасним підходом до підвищення залученості, що може бути успішно застосоване в HR-маркетингу:

- впровадження елементів гейміфікації в процеси адаптації, мотивації та оцінки працівників, що дозволяє створити цікаву і динамічну робочу атмосферу;
- створення внутрішніх платформ для співробітників, де вони можуть брати участь у конкурсах, викликах, реалізовувати креативні проекти та отримувати нагороди;
- використання онлайн-ігрових форматів для оцінки ефективності командної роботи або впровадження корпоративних квестів для розвитку колективу.

5. Активне використання аналітики для моніторингу залученості персоналу.

У сучасному HR-маркетингу великого значення набуває використання аналітики для виявлення проблемних зон і визначення напрямків для покращення залученості персоналу:

- впровадження HR-дашбордів для моніторингу ключових показників залученості, що дозволяє оперативно виявляти слабкі місця та коригувати стратегії взаємодії з працівниками;
- регулярне проведення опитувань eNPS, використання зворотного зв'язку через соцмережі та внутрішні комунікаційні канали для збору думок працівників та виявлення потреб;
- аналіз результатів залученості в різних підрозділах для визначення причин низького рівня залученості та розробки цільових стратегій для їх усунення.

Залученість персоналу є ключовим фактором для зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та формування сильної корпоративної культури. Для ТОВ «Нова Пошта» актуально впроваджувати конкретні HR-маркетингові заходи, які матимуть вимірюваний ефект.

Наведемо заходи, їх альтернативи, приблизні витрати та оптимальний вибір.

У таблиці 3.4 наведемо індивідуалізацію кар'єрного розвитку за варіантами.

Таблиця 3.4 – Індивідуалізація кар'єрного розвитку

Варіант	Заходи	Орієнтовні витрати/місяць	Переваги	Недоліки
А	Впровадження електронної платформи індивідуальних траєкторій кар'єри	≈ 70 000 грн (платформа + адміністрування)	Масштабованість, зручність	Початкові витрати
В	Ручне ведення кар'єрних планів у HR-відділі	≈ 25 000 грн (додаткові HR-години)	Дешевше на старті	Низька ефективність при великій кількості працівників

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.4, оптимальним є варіант А – електронна платформа дозволить персоналізувати кар'єрні шляхи понад 5000 співробітників та забезпечить прозорість і автоматизацію.

Обраний варіант А є найбільш оптимальним з огляду на масштабованість та можливість обробки великих обсягів даних автоматизовано, що знижує потребу у ручній праці HR-фахівців на постійній основі. Проте на етапі впровадження потрібне розширення команди, зокрема:

- спеціалісти з IT-підтримки (2–3 особи),
- фахівці з HR-аналітики (3–4 особи),
- координатори впровадження (1–2 особи),
- консультанти з кар'єрного розвитку (4–5 осіб),
- адміністратор(и) платформи (1–2 особи).

Загалом тимчасове залучення 10–15 осіб є доцільним для періоду впровадження та адаптації платформи, що орієнтовно становитиме 6–12 місяців. Після цього частину персоналу можна перевести на супровідний режим роботи або оптимізувати штат.

Таким чином, значна кількість персоналу обґрунтована масштабами організації, завданням охоплення індивідуалізованого підходу до понад 5000 співробітників, а також необхідністю забезпечити якісне впровадження платформи та ефективний супровід у перехідний період.

У таблиці 3.5 наведемо програму ментального здоров'я та work-life balance.

Таблиця 3.5 – Програма ментального здоров'я та work-life balance

Варіант	Заходи	Витрати/місяць	Переваги	Недоліки
А	Контракт з психологом/ментальним коучем 2 рази на тиждень + тренінги	≈ 40 000 грн	Підвищення задоволеності працівників, профілактика вигорання	Постійні витрати
В	Одноразовий семінар + розсилка рекомендацій	≈ 10 000 грн	Економно	Мінімальний ефект, разова дія

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.5, оптимальним також є варіант А – регулярна підтримка дає стабільний довготривалий ефект, підвищує залученість і знижує стрес.

У таблиці 3.6 наведемо корпоративні соціальні ініціативи (волонтерство, ESG).

Таблиця 3.6 – Корпоративні соціальні ініціативи (волонтерство, ESG)

Варіант	Заходи	Витрати/місяць	Переваги	Недоліки
А	Створення платформи для залучення працівників до волонтерських ініціатив	≈ 30 000 грн	Формування залученого колективу	Витрати на запуск
В	Разові акції з обмеженим охопленням	≈ 10 000 грн	Менші витрати	Менший вплив на культуру

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.6, оптимальним буде варіант А – постійна залученість у соціальні ініціативи посилює емоційний зв'язок працівників із компанією..

У таблиці 3.7 наведемо гейміфікацію процесів адаптації і навчання.

Таблиця 3.7 – Гейміфікація процесів адаптації і навчання

Варіант	Заходи	Витрати (одноразові)	Переваги	Недоліки
А	Розробка гейміфікованої онлайн-платформи	≈ 120 000 грн	Інтерактивність, мотивація новачків	Початкові витрати
В	Використання безкоштовних/готових рішень (Google Forms + інтерактивні PDF)	≈ 15 000 грн	Низька вартість	Обмежена гнучкість

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.7, оптимальним буде варіант В – на першому етапі доцільно протестувати ефективність простих рішень, а після масштабувати до повної платформи..

У таблиці 3.8 наведемо аналітику залученості персоналу (eNPS, дашборди).

Таблиця 3.8 – Аналітика залученості персоналу (eNPS, дашборди)

Варіант	Заходи	Витрати	Переваги	Недоліки
A	Професійне підключення HR-аналітичної платформи (наприклад, BambooHR, PeopleForce)	≈ 50 000 грн/рік	Глибока аналітика, автоматизація	Щорічна підписка
B	Внутрішні опитування через Google Forms + Excel-аналітика	≈ 5 000 грн/місяць	Низька вартість	Витрати часу на обробку

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.8, оптимальним є А – у середньо- та довгостроковій перспективі окупається завдяки зниженню плинності кадрів і вчасному реагуванню на проблеми.

У таблиці 3.9 наведемо резюме витрат та ефективності реалізації щодо підвищення залученості персоналу через HR-маркетинг за період 6 місяців.

Таблиця 3.9 – Резюме витрат та ефективності

Напрямок	Вибраний варіант	Загальні витрати	Очікуваний ефект
Індивідуалізація кар'єри	A	420000 грн	Підвищення лояльності й прозорість розвитку
Ментальне здоров'я	A	240000 грн	Менше стресу, менше вигорання
Соціальні ініціативи	A	180000 грн	Підвищення корпоративного духу
Гейміфікація	B	15000 грн	Тестування концепції з мінімальними витратами
Аналітика	A	50000 грн	Своєчасна діагностика проблем

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Згідно табл. 3.9, загальні витрати за 6 місяців складуть ≈ 905000 грн. За альтернативною (мінімальною) стратегією буде ≈ 330 000 грн.

Ефективністю оптимального варіанту є підвищення eNPS на 10–15%, зниження плинності кадрів на 8–12%, економія на рекрутингу близько 300–500 тис. грн у середньому на рік.

Отже, оптимальна стратегія передбачає поєднання високоефективних та помірно витратних заходів, які дозволять ТОВ «Нова Пошта» вийти на новий рівень роботи з

персоналом. Інвестиції в індивідуалізацію, аналітику та психоемоційний добробут працівників є найрентабельнішими з позиції довгострокової віддачі.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити залученість персоналу ТОВ «Нова Пошта» через HR-маркетинг, створюючи умови для розвитку та професійного росту працівників, зміцнення корпоративної культури і підтримки високого рівня мотивації серед персоналу.

Персоналізація комунікацій, використання інноваційних підходів, таких як гейміфікація та аналітика, а також інтеграція соціальних та екологічних ініціатив допоможуть компанії стати більш привабливою для працівників і покращити їхні взаємодії з організацією. Ці стратегії дозволять зберегти високий рівень лояльності та продуктивності співробітників, що позитивно впливатиме на загальний успіх компанії на ринку праці.

ВИСНОВКИ

1. Маркетинг персоналу відіграє ключову роль в сучасному менеджменті людськими ресурсами, даючи змогу встановити оптимальний баланс між вимогами організації та прагненнями працівників. Вивчення теоретичних підходів та практичних аспектів цього напрямку показує, що маркетинг персоналу сприяє формуванню ефективної кадрової стратегії, покращенню мотивації та лояльності працівників, а також забезпечує стабільність і розвиток організації.

Маркетинг персоналу реалізує низку функцій, таких як аналітична, комунікаційна та функція розвитку, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змінного ринкового середовища та забезпечити високу ефективність праці. Важливими аспектами є також позиціонування роботодавця на ринку праці та створення позитивного іміджу компанії.

Загалом, застосування маркетингу персоналу в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю для компаній, що прагнуть досягти високих результатів у довгостроковій перспективі, підвищити свою конкурентоспроможність і стати привабливим роботодавцем на ринку праці.

2. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що маркетинг персоналу, як ключовий елемент формування кадрової політики організації, грає важливу роль у забезпеченні її стратегічного розвитку. Поєднуючи інструменти соціально-етичного маркетингу та концепцію маркетингу взаємовідносин, HR-маркетинг дозволяє не лише ефективно залучати й утримувати талановитих працівників, але й адаптувати кадрову політику до змін на ринку праці, зокрема в умовах цифровізації та кризових ситуацій, таких як війна. Врахування індивідуальних потреб співробітників, формування привабливої ціннісної пропозиції та активне використання цифрових технологій забезпечують успішну взаємодію між працівниками та організацією, сприяючи зміцненню її іміджу як роботодавця. Таким чином, HR-маркетинг є незамінним інструментом для створення конкурентоспроможного бренду роботодавця, що сприяє залученню найкращих фахівців та ефективному розвитку людського капіталу організації.

3. ТОВ «Нова Пошта» є провідною українською логістичною компанією з понад 20-річним досвідом роботи на ринку, що успішно розвивається як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. За 2024 рік компанія збільшила обсяги відправлень на 12% порівняно з попереднім роком, що свідчить про стабільне зростання попиту на її послуги. Завдяки розгалуженій мережі з понад 30 тисяч логістичних точок, що включають 11 тисяч відділень і 17 тисяч поштоматів, а також активній експансії у 11 країнах Європи, «Нова Пошта» зміцнює свої позиції як ключового гравця ринку.

Компанія проявила високий рівень адаптивності в умовах складних економічних і соціальних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною в Україні. Ініціатива «Гуманітарна Нова пошта» свідчить про соціальну відповідальність і значний внесок підприємства у підтримку населення та армії, що позитивно впливає на імідж компанії.

Функціонально-ієрархічна організаційна структура, чіткий розподіл повноважень і наявність спеціалізованих підрозділів забезпечують ефективне управління та координацію бізнес-процесів. Зростання чисельності персоналу, розширення мережі відділень та впровадження автоматизованих логістичних рішень є важливими факторами підвищення якості послуг та операційної спроможності.

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку зростання чистого доходу і валового прибутку, що відображає збільшення обсягів діяльності компанії. Однак

збільшення адміністративних та інших витрат вплинуло на зниження чистої рентабельності, що вимагає особливої уваги до оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» зберігає лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, успішно впроваджує інновації та розширює географію діяльності. Для забезпечення сталого фінансового зростання компанії необхідно посилити контроль за витратами та удосконалювати управлінські процеси, зберігаючи при цьому високий рівень сервісу для клієнтів.

4. Аналіз політики управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» свідчить про високий рівень організації кадрової роботи, спрямованої на забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Організаційна структура компанії характеризується складністю та водночас прагненням до оптимізації управлінських процесів, що виявляється у скороченні ієрархічних рівнів та розвитку міжфункціональної взаємодії.

Компанія демонструє динамічну кадрову політику, орієнтовану на адаптацію до ринкових умов і цифровізацію управлінських процесів. Значну увагу приділено впровадженню сучасних HR-технологій, систем навчання, розвитку персоналу, а також підвищенню мотивації працівників як матеріальними, так і нематеріальними засобами.

Статистичні показники за 2022–2024 рр. підтверджують ефективність кадрової політики: зростання кількості працівників, активізація рекрутингу, збільшення інвестицій у навчання та зростання індексу задоволеності персоналу. Разом з тим, спостерігається певна нестабільність у кадровому складі, що вимагає подальшого вдосконалення процесів адаптації та кар'єрного просування.

Особливе місце в політиці управління посідає формування HR-бренду. ТОВ «Нова пошта» активно використовує інструменти HR-маркетингу для підвищення своєї привабливості як роботодавця, що включає розвиток корпоративної культури, прозорість кадрових процесів, застосування сучасних комунікацій та формування емоційного зв'язку з персоналом.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Нова пошта» поєднує стратегічне бачення з інноваційними практиками управління, що забезпечує не лише ефективне

функціонування компанії сьогодні, а й створює підґрунтя для її сталого розвитку в майбутньому.

5. Проведений аналіз HR-маркетингових практик ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок, що компанія послідовно реалізує стратегічно виважену та системну політику управління персоналом, у якій HR-маркетинг виступає ключовим інструментом формування позитивного бренду роботодавця, залучення кандидатів і підвищення рівня залученості працівників.

HR-маркетинг компанії охоплює три основні напрями: маркетинг залучення персоналу, внутрішній маркетинг і корпоративне позиціонування. Комплексне впровадження сучасних цифрових інструментів (чат-ботів, мобільного додатку, автоматизованих систем аналітики) у поєднанні з акцентом на персоніфіковані комунікації та соціальну відповідальність забезпечує ТОВ «Нова Пошта» конкурентні переваги на ринку праці. Особливо варто відзначити ініціативи з адаптації до умов війни, підтримки персоналу та залучення молоді, що свідчить про гнучкість та стійкість HR-стратегії компанії.

Результати 2023–2024 років підтверджують ефективність обраного підходу: зменшення термінів закриття вакансій, високі показники задоволеності персоналу, зростання eNPS та стабільне лідерство компанії в рейтингах роботодавців. Водночас, подальше вдосконалення HR-маркетингу доцільно здійснювати через розвиток персоналізованих комунікацій, залучення працівників до просування бренду, поглиблення HR-аналітики, активні освітні проєкти для молоді та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таким чином, HR-маркетинг ТОВ «Нова Пошта» є ефективною, інноваційною та соціально орієнтованою системою, що забезпечує довгострокову стійкість організації в умовах динамічного ринку праці.

6. Розроблена стратегія вдосконалення HR-маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта» спрямована на підвищення конкурентоспроможності компанії як роботодавця, зокрема через персоналізацію комунікацій, розширення програми employee advocacy, розвиток аналітики HR-маркетингу та залучення молоді. Включення концепції ESG в HR-

практики дозволить підвищити соціальну відповідальність компанії та зміцнити її імідж серед кандидатів і працівників.

Запропоновані стратегії забезпечать скорочення часу закриття вакансій, підвищення рівня залученості та лояльності працівників, а також сприятимуть покращенню корпоративної культури та утриманню кваліфікованих кадрів. У реалізації цих заходів компанія зможе ефективно адаптуватися до змін на ринку праці, посилити свої позиції серед молоді та розвивати стратегічні партнерства з освітніми установами. Стратегічна модель вдосконалення HR-маркетингу стане основою для подальшого успішного розвитку компанії в умовах високої конкуренції на ринку праці.

7. Залученість персоналу є важливим чинником успіху компанії, і для ТОВ «Нова Пошта» підтримка високого рівня залученості серед працівників має ключове значення. Впровадження персоналізованих комунікацій, активна участь працівників у соціальних ініціативах, створення можливостей для професійного розвитку та використання інноваційних інструментів, таких як гейміфікація та аналітика, дозволять значно підвищити залученість.

Створення умов для особистісного та кар'єрного росту, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також інвестиції в корпоративну культуру сприятимуть формуванню лояльності та мотивації серед працівників. Це, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність компанії, забезпечить стабільність кадрового складу та покращить взаємодію з працівниками, що є важливим для успішної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на конкурентному ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 7. С. 107–113.
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. Вип. 1, № 528. Р. 403–409. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (дата звернення: 21.01.2025).
3. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 14. С. 322–326.
4. Грицишин В. В. HR-маркетинг як інструмент управління персоналом. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль, 2021. С. 176–178.
5. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Інновації та сталий розвиток*. 2023. № 1. С. 197–203. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>(дата звернення: 21.01.2025).
6. Данилюк Н. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. *Науковий вісник Хмельницького університету управління та права. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 40–45.
7. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 33. С. 246-253. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-37> (дата звернення: 21.01..2025).

8. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Кадрова політика на світоглядно-ціннісній основі. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 73. С. 46-50. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-8>(дата звернення: 21.01.2025).
9. Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71>(дата звернення: 21.01.2025).
10. Звіт про управління за 2023 рік. *novaposhta.ua* URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення: 21.01.2025).
11. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. . *novaposhta.ua* URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202024.pdf> (дата звернення: 21.01.2025)
12. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. *Intu.edu.ua* URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення: 21.01.2025)
13. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
14. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. . *novaposhta.ua* URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf> (дата звернення: 21.01.2025)
15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>(дата звернення: 21.01.2025).

16. Криворучко О.М., Гладка О.І. Встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу». *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Випуск 19. С. 5–16.
17. Кропивка Ю.Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. Випуск 1. С. 155-160
18. Куценко Д.К. Управління персоналом як стратегічна складова комплексу маркетингу. *Управління розвитком*. 2009. Випуск 21. С. 36–37.
19. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2023. 524 с.
20. Муштай В., Лищенко М., Макарова В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-53>(дата звернення: 21.01.2025).
21. Офіційна сторінка ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://my.novaposhta.ua/>
22. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
23. Потьомкіна О.В. формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>(дата звернення: 21.01..2025).
24. Райко Д. В., Кролівець І. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.5>(дата звернення: 21.01..2025).
25. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. 2013. № 11. С. 108–116.
26. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 351 с.
27. Сардак О.В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал- маркетингу підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2012. № 4 (52). С. 202–209.

28. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 4. С. 34–47. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>(дата звернення: 21.01.2025).
29. Торяник Ж.І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. 2010. №1. С. 161 – 168.
30. Турова Т.В. Антикризове управління персоналом: системний підхід. 2010. № 1. С. 103–108.
31. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр. . *novaposhta.ua* URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/5/id/10018>.
32. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. . *novaposhta.ua* URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriy-emstva-aktualni-vidi-i-formati>.
33. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/>.
34. 2018 Edelman Trust Barometer THE EMPLOYER ADVANTAGE. URL: <https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2018/10/Employee-advocacy-ed>
35. McCarthy E. J., Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, Illinois: Richard D. Irwing, Inc., 2015 – 978 pages.elman-research.pdf.
36. Alkhateeb M., Abdalla R. Innovations in Human Resource Management: Impact of Social Media Use on Employees' Performance. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. No. 2. P. 139–153. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-10>(date of access: 21.01..2025).
37. Becker, E. Strategic Human Resource Management. New York : Routledge, 2011.
38. Bejtkovsky J. Social Media Platforms as HR Marketing Tool in Selected Healthcare Service Providers. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. No. 1. P. 294–302. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>(date of access: 21.01..2025).
39. Bruns, F., & Steinmann, K. Personalmarketing: Grundlagen und Praxis. München : Oldenbourg Verlag, 2012. P. 74-75.

40. Guttman, W. Why Happy Employees Aren't Always Productive. *Harvard Business Review*. 2019. P. 65-67.
41. Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. SAGE Publications, Inc, 2016. 440 p.
42. Meffert, J. Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden : Springer Gabler, 2014. P. 187-188.
43. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise / O. Velychko et al. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15, no. 2. P. 58–70. URL: [https://doi.org/10.21511/im.15\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/im.15(2).2019.05)(date of access: 21.01..2025).
44. YouControl. ТОВ «Нова пошта». *novaposhta.ua* URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=11111190&tb=financial-statements

ДОДАТКИ

Додаток А

Роки та опис діяльності ТОВ «Нова пошта»

Роки діяльності	Опис діяльності
Старт	На початку 2000-х в Україні не існувало ринку доставки: його

<p>діяльності 2001-2004 рр.</p>	<p>замінювали провідники поїздів і водії маршруток. Передача посилки без будь-яких гарантій через незнайомих людей передбачала багато ризиків. Тоді засновники Компанії поставили мету - прищепити українцям культуру безпечних і легких відправок. Спочатку потенційним клієнтам доводилося пояснювати, що доставка «Новою Поштою» - це зручний і потрібний сервіс. Згадуючи про цей етап сьогодні, творці Компанії порівнюють його з прокладанням лижні на засипаній снігом дорозі.</p> <p>Перші три роки роботи Компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку.</p>
<p>Загартування (2005-2006 рр.)</p>	<p>На четвертому році існування у Компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких послужило для Компанії важливим та потрібним загартуванням.</p> <p>Адаптація до нових ринкових умов зажадала від власників «Нової Пошти» переглянути підходи до якості сервісу. Саме тоді в Компанії сформувалися і зміцніли дві основні цінності - клієнтський сервіс і висока якість послуг.</p> <p>В цей час в «Новій Пошті» розпочалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві.</p>
<p>Динамічний розвиток: 2007- 2008 рр.</p>	<p>2007 стає роком, коли «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в Компанії настає знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази.</p> <p>Показово, що Компанія вистояла восени 2008-го року в умовах світової фінансової кризи. В умовах важкої економічної ситуації, коли обороти «Нової Пошти» впали, власники приймають рішення осідлати хвилю кризи і витягти з нього вигоду. Співзасновники роблять ставку на розвиток: оптимізують логістику, змінюють підхід до мотивації персоналу і маркетингу, фокусуються на ефективності продажів. І вже в грудні «Нова Пошта» знову показує зростання. На той час Компанія вже представлена в усіх регіонах України.</p>
<p>2009-2011 рр.</p>	<p>До 2009 року «Нова Пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. Такими ж темпами розвивається і мережа відділень. Якщо в 2009-му вона складається з восьми десятків відділень, в 2010 році їх стає вже 140.</p> <p>Одна з основних цілей Компанії - підвищення ефективності процесів. Розширюється мережа, вдосконалюється система логістики і сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки роботі цього складного і одночасно злагодженого механізму «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу.</p> <p>У цей період «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту "логістики під ключ" дозволяє їй міцно закріпитися на ринку B2C.</p> <p>Уже через два роки, до кінця 2011-го, мережа налічує понад 500</p>

	<p>відділень по всій Україні.</p> <p>До цього часу команда Компанії включає вже понад 5 тисяч осіб. Щоб дати їм можливість навчатися і розвивати компетенції, необхідні для успішної кар'єри в «Новій Пошті», прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.</p>
Структурування (2012-2016 рр.)	<p>З 2012 року по сьогоднішній день в «Новій Пошті» тривають структурні зміни. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу.</p> <p>Для зручності клієнтів в Компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку, що дозволяє максимально легко користуватися сервісами Компанії. На кінець 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.</p> <p>Успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки у відділення, а й через поштомати і міні-відділення (parcel shops). Завдяки їм клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але і від офісів.</p> <p>В рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова Пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону АТО. За 1,5 роки існування проекту було перевезено понад 15 000 т вантажів для 300 волонтерських груп.</p> <p>У 2015 році проект був відзначений нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок в розвиток підприємництва співзасновники, Володимир Поперешнюк і Вячеслав Климов, отримали нагороду «Люди нового часу» від авторитетного тижневика «Новий час».</p> <p>До кінця 2015 року мережа Компанії, яка покриває майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів.</p>
Стійке зростання: 2017-2020 рр.	<p>Вивести Компанію на етап сталого зростання - така мета менеджменту і команди «Нової Пошти». Для цього продовжується подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвиток місцевої інфраструктури для забезпечення більш швидкої, легкої та зручної доставки.</p> <p>Серед основних пріоритетів Стратегії-2020 року - підвищення ефективності внутрішньо корпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, удосконалення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів.</p> <p>Крім того, працівники Компанії прагнуть до того, щоб в найближчі роки «Нова Пошта» стала для українців love mark - улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. В Компанії постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоб кожен контакт клієнта з Компанією приносив йому тільки позитивні враження.</p>
2021р.	<p>У 2021 році «Нова Пошта» стала логістичною компанією №1 в Україні за доступністю. На кінець року кількість точок контакту з клієнтами збільшилася до понад 20 000: 10 000 відділень та 13 000 поштоматів. Компанія планує й далі розвивати свою мережу відділень та</p>

	<p>поштоматів, щоб ставати ще ближче до клієнтів.</p> <p>«Нова Пошта» також робить ставку на автоматизацію та роботизацію сортувальної інфраструктури, щоб обробляти велику кількість відправлень і при цьому постійно пришвидшувати темпи доставки:</p> <p>Продовжилася автоматизація сортувальної інфраструктури. На Київському інноваційному терміналі (КІТ) запрацювала друга черга, що дозволило збільшити потужність сортування до 50 тис. посилок на годину. Також за рік було відкрито 17 нових автоматизованих сортувальних терміналів у обласних центрах (Миколаїв, Вінниця, Рівне, Сєверодонецьк, Слов'янськ, Ужгород, Черкаси, Чернівці, Чернігів, Луцьк, Івано-Франківськ, Тернопіль).</p> <p>Роботизація термінальної інфраструктури. Роботи використовуються для транспортування вантажу та сортування дрібних посилок до 2 кг. Компанія першою в Україні успішно протестувала доставку посилок за допомогою безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Тестові відправлення відбулися між Києвом та Харковом і Києвом та Львовом. Новий сервіс для керування посилкою на сайті. Завдяки йому клієнти можуть самостійно керувати своєю доставкою: подовжити термін зберігання у відділенні, зробити переадресацію, відмовитися від посилки, сплатити за послуги або дізнатися місцезнаходження посилки.</p>
--	--



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

HR-маркетинг

Автор

Науковий керівник / Експерт

НіколайчукПоплавська

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



1322

6

Кількість слів



104869

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв



10

Інтервали



0

Мікропробіли	0	0
Білі знаки	0	0
Парафрази (SmartMarks)	а	13

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення

10 найдовших фраз

		Колір тексту
порядковий		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ
1	https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD	17 0.13 %
2	https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD	16 0.12 %
3	http://www.vobu.com.ua/img/custom/Blank/350/vobu_pdf.pdf	16 0.12 %

