

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему « Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом»

здобувача Довгополої Діани Русланівни

Науковий керівник: Петрова Ірина Леонідівна

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Г.С. Лопушняк

« » лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

« » лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Довгополої Діани Русланівни

заочної форми навчання

на підготовку на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» травня 2022 р. № ___

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах АТ «Укрпошта»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти оцінювання ефективності стратегії управління персоналом
Розділ 2	Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»
Розділ 3	Рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»
Об'єкт дослідження:	Процес оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності стратегії управління персоналом
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних засад оцінювання ефективності стратегії управління персоналом та розробка рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегії управління персоналом.

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

У розділі 1

- визначити сутність та види стратегії управління персоналом;
- дослідити формування ефективної стратегії управління персоналом;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом

У розділі 2

- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати діючу систему стратегічного управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- виконати оцінку ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;

У розділі 3

- розробити програму заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- визначити напрями щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання підготував

І.Л. Петрова

науковий керівник

« » травень 2022 р.

Завдання одержав здобувач

Д.Р. Довгопола « 15 » травень 2022 р.

Реферат

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 90 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 17 таблиць, 25 рисунків. Під час написання використано 83 джерел. Робота містить 2 додатки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. **Об'єктом дослідження** є процес оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад оцінювання ефективності стратегії управління персоналом та розробка рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегії управління персоналом.

Завдання магістерської роботи:

- визначити сутність та види стратегії управління персоналом;
- дослідити формування ефективної стратегії управління персоналом;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати діючу систему стратегічного управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- виконати оцінку ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- визначити напрями щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в формуванні алгоритму оцінювання ефективності стратегії управління персоналом підприємства.

Практичне значення дослідження рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегії управління персоналом можуть використовуватись на підприємствах України після застосування їх в АТ «Укрпошта».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал, програма заходів, формування стратегії, оцінка ефективності, стратегія.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та
психології освітньо-професійної програми «Менеджмент
персоналу»

Довгополої Діани Русланівни

на тему «Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом»

1. Актуальність теми:

визначається тим, що на сучасному етапі успішність підприємства на ринку залежить від використання стратегічного підходу, що передбачає розробку та реалізацію стратегій у сфері управління персоналом як найціннішим ресурсом організації

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

В роботі розкрито основні питання теми на належному теоретичному рівні, мета і завдання виконані, висновки їх відповідають, ілюстративний матеріал оформлено грамотно . Студентка використала необхідні методи наукового дослідження, обробила

результати дослідження і подала їх в табличній та графічній формі.

3. Наявність самостійних розробок автора . Робота характеризується самостійністю вирішення ключових питань теми, як теоретичного, так і практичного характеру.

Слід зазначити проведений аналіз первинних даних підприємства «Укрпошта», соціологічне опитування, яке охопило 500 осіб, виявлені особливості щодо підбору та оплати персоналу

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та рекомендації автора, зокрема щодо покращення системи підбору та оплати працівників є корисними для використання не лише на цьому підприємстві, але й на інших.

5. Наявність недоліків: Є незначні недоліки оформлення. Робота виграла б при порівнянні досвіду «Укрпошти» з іншими підприємствами та при залученні зарубіжного досвіду

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66

Робота допускається до захисту перед ЕК

Науковий керівник д.е.н., проф.. Петрова І.Л.

“ 27” 01. 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Довгополої Діани Русланівни

Тема « Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасних умовах господарювання саме людина є рушійною силою та найціннішим ресурсом будь-якого підприємства, тому очевидною є необхідність приділити значну увагу системі управління персоналом. Адже від ефективності її роботи залежить результат роботи підприємства загалом.

Вибір дієвих механізмів управління персоналом для конкретного суб'єкта господарювання підприємства ґрунтується на позитивному досвіді їхнього попереднього застосування у різних економічних системах, а також від системної діагностики їхньої результативності. У зарубіжній та вітчизняній практиці існує безліч різних діагностичних методик оцінки ефективності/дієвості системи управління персоналом, але здебільшого їхні автори вирішують проблеми кожного окремого суб'єкта господарювання. Універсальної ж моделі, яку можна було б застосувати для будь-якого суб'єкта господарювання (незалежно від форми власності та галузевої приналежності) не існує, що й зумовлює актуальність дослідження.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі.

Зауваження. У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Отримані в результаті проведеного дослідження результати доцільно використати для оцінювання ефективності стратегії управління персоналом на підприємствах України.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент

(підпис, ПІБ)

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Стратегія управління персоналом: сутність та види.....	6
1.2 Формування ефективної стратегії управління персоналом.....	13
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРПОШТА».....	28
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта».....	28
2.2 Аналіз діючої стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»	39
2.3 Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».....	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРПОШТА».....	62
3.1 Програма заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».....	62
3.2 Напрями щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом.....	70
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	77
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах господарювання саме людина є рушійною силою та найціннішим ресурсом будь-якого підприємства, тому очевидною є необхідність приділити значну увагу системі управління персоналом. Адже від ефективності її роботи залежить результат роботи підприємства загалом.

Вибір дієвих механізмів управління персоналом для конкретного суб'єкта господарювання підприємства ґрунтується на позитивному досвіді їхнього попереднього застосування у різних економічних системах, а також від системної діагностики їхньої результативності. У зарубіжній та вітчизняній практиці існує безліч різних діагностичних методик оцінки ефективності/дієвості системи управління персоналом, але здебільшого їхні автори вирішують проблеми кожного окремого суб'єкта господарювання. Універсальної ж моделі, яку можна було б застосувати для будь-якого суб'єкта господарювання (незалежно від форми власності та галузевої приналежності) не існує, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори Балусєва О.В., Снопенко Г.В. [3], Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. [27] розглядали методи оцінки ефективності персоналу. Ковтун Є. І. розглядав особливості аналізу системи управління персоналом. Чавичалов І. І. досліджували методи оцінки ефективності управлінського персоналу. Даниленко О. А., Троян Ю. І. розглядали різні аспекти управління персоналом [16].

Дослідженню проблеми оцінювання ефективності стратегії управління персоналом присвячені праці Нікітенко К. [40] (в контексті управління персоналом на аграрному підприємстві), Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. [59] (оцінювання за допомогою бенчмаркінгу).

Однак, невирішеною проблемою залишається відсутність універсальних критеріїв комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом будь-

якого суб'єкта господарювання (підприємства, організації) незалежно від форми власності та галузевої власності.

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад оцінювання ефективності стратегії управління персоналом та розробка рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегії управління персоналом. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність та види стратегії управління персоналом;
- дослідити формування ефективної стратегії управління персоналом;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати діючу систему стратегічного управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- виконати оцінку ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»;
- визначити напрями щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. **Об'єктом дослідження** є процес оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в формуванні алгоритму оцінювання ефективності стратегії управління персоналом підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: в ініціативному порядку.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брав (ла) участь у таких наукових конференціях (довідка або тези доповіді додаються).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Стратегія управління персоналом: сутність та види

Сучасний світ розвивається з такою швидкістю, що керівництво підприємства не встигає спостерігати його. Стратегія розвитку підприємства та управління його персоналом пов'язана з якістю діяльності організації та з адміністративною системою управління організації.

Стратегія підприємства - це основний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурсів та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Головна мета стратегії – досягти установлених цілей розвитку компанії. Якщо підприємство їх дотримується, то може успішно реалізувати свою стратегію за таких умов:

- цілі, стратегії і плани мають бути доступно повідомлені працівникам з метою неофіційного залучення їх до здійснення стратегії;
- керівництво забезпечує своєчасне отримання всіх ресурсів, необхідні реалізації стратегії та плану реалізації стратегії як цільових показників[7].

У сучасних умовах, у режимі стратегічного управління стратегія складається з двох частин:

1) із запланованих, заздалегідь передбачених методів, дій щодо адаптації до зовнішнього середовища;

2) з реактивних дій на непередбачувані події у зовнішньому середовищі. Можна вважати, що стратегія є системою установок і заходів, які спрямовані на довгострокове зміцнення конкурентної позиції підприємства в рамках встановленої місії[27].

Концепція стратегії управління персоналом виникла у Європі як відповідь на складні економічні умови, що склалися на початку 80-х років ХХ століття на підприємствах цих країн. Створені умови продиктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширення сфери застосування стратегічного підходу до управління персоналом [26].

Початок досліджень у галузі стратегічного управління персоналом пов'язаний із публікацією роботи М. А. Деванна, Ч. Дж. Фомбрун, Н. М. Тиши[74] у 1984 році, а потім – П. Бамбергера та І. Мешулам [71] 1985 року. У той час за останні 10 років дослідження західних вчених виявили лінію для розвитку стратегічного управління персоналом – спостерігається зростання зближення областей стратегічного управління дослідженнями та стратегічними людськими ресурсами.

Під впливом розвитку суспільства філософія управління починає змінюватися, що призводить до пошуку нових стратегій управління персоналом. І. Ансофф формулює принципи управління, що ґрунтуються на двох основних підходах до вирішення проблем (рис. 1.1).

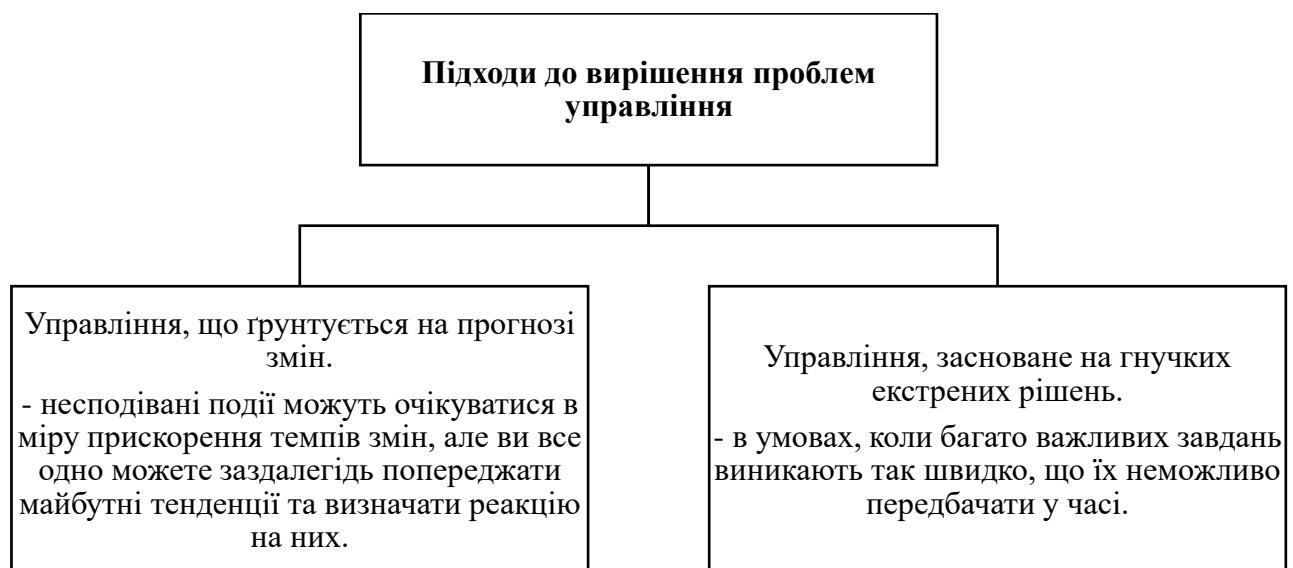


Рисунок 1.1 - Підходи до вирішення проблем управління персоналом

Джерело: [68]

Управління персоналом – це особливий вид управлінської діяльності, об'єктом якого є команда співробітників – персонал. Управління персоналом також означає цілеспрямований вплив на людину як носія індивідуальності з метою отримання кращих результатів від її діяльності [32].

Основними цілями управління персоналом будь-якого підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності команди[8].

Стратегічне управління персоналом – це управлінський напрямок, що виникає безпосередньо з концепції стратегічного управління організацією. Розробка стратегії управління людськими ресурсами виходить з методі вироблення стратегії підприємства.

Щоб зрозуміти сутність стратегічного управління персоналом необхідно розглянути підходи до визначення стратегії управління персоналом. Існують різні підходи до визначення «стратегії управління персоналом».

Так, автори Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. надають таке визначення стратегії управління персоналом – «одна з функціональних стратегій промислового підприємства, що забезпечує: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу; формування та набір необхідних категорій персоналу; створення безпечних умов праці і соціальну захищеність»[6, с.140].

Козак В. С., Тодоріко І. М. Зазначають, що «управління людським капіталом – це стратегія, якої дотримуються, та процеси, що впроваджуються для навчання, передачі знань, управління (мотивації), утримання, найму співробітників відповідно до потреб компанії, що походять із глобальної стратегії»[29, с.166].

Петрова І.Л. зазначає, що «стратегію управління людськими ресурсами слід відрізнити від кадрової політики або політики управління персоналом» [с.53].

Отже, стратегія управління персоналом – це плани, напрями дій, послідовність прийнятих рішень та методи, дозволяють дати оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему на персонал для реалізації стратегії розвитку організації [3].

Стратегічне управління персоналом - це управління підприємством, заснованим на людському потенціалі, як основа підприємства, що гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього середовища, і своєчасно здійснює в організації зміни, які дозволяють досягти конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби клієнтів. Це, в сукупності, дозволяє компанії існувати у довгостроковій перспективі та досягти своїх цілей. Якщо не буде зроблено жодних зусиль для контролю зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі не будуть реалізовані, і організація не зможе забезпечити виживання у довгостроковій перспективі. У разі варто враховувати конкурентні переваги підприємства [7].

Завдання, які можна вирішити за допомогою стратегічного управління персоналом наведені на рис.1.2.

В основу класифікацій стратегій управління персоналом, як правило, закладаються різні варіанти їхньої залежності від цілого ряду факторів [3]. Найбільш відомі варіанти класифікації стратегій управління персоналом:

- в залежності від типу конкурентної стратегії підприємства;
- в залежності від типу загальної стратегії підприємства;
- в залежності від стадії розвитку (етапу життєвого циклу) підприємства [4;10;19;53].

Підхід конкурентної стратегії розглядає залежність між стратегією управління персоналом та трьома конкурентними стратегіями, запропонованими М. Портером: стратегією інновації, стратегією підвищення якості та стратегією лідерства у витратах [80].

Ж. Сторі та К. Сіссон вважають, що чотири етапи життєвого циклу організації впливають на стратегію управління персоналом, відповідно до чого виділяють такі види стратегій: зародження, зростання, зрілість та спад [47, с. 26].



Рисунок 1.2 – Задачі стратегічного управління персоналом

Джерело: [5;21;32]

Питанням дослідження взаємозв'язку стратегій управління персоналом з організаційними стратегіями займалися М. Марчінгтон і А. Уїлкінсон, взявши за базис дослідження організаційних стратегій С. Сноу і Р. Майлса [77]. Вони виділили три типи стратегій управління персоналом: стратегія захисника, стратегія дослідника та стратегія аналітика. Так, наприклад:

- у стратегії захисника (великий обсяг випуску, прагнення до централізації, суворі рамки контролю) роль стратегії управління персоналом полягає у суворому наборі кандидатів (доступ ззовні досить обмежений, переважання найму зв'язків), постійному навчанні кадрів (з метою підвищення їх ефективності та реагування на «позаштатні» ситуації) та досить опрацьованої системі матеріальної та нематеріальної мотивації;
- у стратегії розвідника (постійне вдосконалення, гнучке реагування на зміни ринкових умов) роль стратегії управління персоналом полягає в досить опрацьованому порядку відбору та прийому кадрів (за допомогою різних співбесід, психологічних тестів, анкетування тощо), навчанні кадрів з метою їх самовдосконалення (потреба у навчанні зазвичай виникає у разі, якщо організація вважатиме це за потрібне), у своїй системі матеріального винагороди, зазвичай, досить тісно пов'язані з результативністю;
- у стратегії аналітика, зазвичай, знаходять своє відображення дві вищеописані стратегії, оскільки організації, використовують такий тип стратеги, як комбінують організаційні цілі й завдання, і визначають комбінований набір вимог до управління персоналом [28].

Крім того, в основі цілого ряду класифікацій стратегій управління персоналом розглядається етап життєвого циклу (стадія розвитку) організації в момент прийняття рішення про вибір або зміну стратегії організації в цілому та стратегії управління персоналом, зокрема. У зарубіжній літературі цей підхід відомий як «підхід життєвого циклу». У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а лише окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей та стратегії організації, цілей та стратегії управління персоналом.

Виходячи з практичного досвіду багатьох підприємств можна помітити, що певної стратегії компанії не дотримуються, навпаки, вони використовують комбінацію тих чи інших стратегій, що дозволяє їм успішно функціонувати на

ринку. Таким чином, умовно можна виділити три стратегії: стратегію наступу, стратегію наступу та оборони (помірні темпи розвитку компанії) та стратегію виживання (у разі скорочення діяльності).

Крім цього, стратегія управління персоналом необхідна, якщо необхідно структурувати роботу з персоналом організації, перейти від вирішення поточних завдань до планомірної та орієнтованої на результат діяльності з урахуванням усіх пріоритетів[7].

Стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням як інтересів керівництва підприємства, так і інтересів її персоналу. Її суть полягає в наступному:

1. Визначення цілей управління персоналом. При прийнятті рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників тощо).

2. Формування ідеології та принципів кадрової роботи. Ідеологія кадрової роботи має бути відображена у вигляді документа, і реалізуватися у повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів організації, починаючи з керівника організації. Цей документ має бути набір етичних, які підлягають порушенню норм у роботі з кадрами організації. З розвитком організації та зміни зовнішніх умов кадрової роботи підприємства може уточнюватися.

3. Визначення умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві [26].

Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає оптимальне використання персоналу задля досягнення цілей підприємницької діяльності підприємства (наприклад, збільшення обсягів виробництва) за обмеженості відповідних організацій трудових ресурсів.

Отже, стратегія управління персоналом - це загальний план бізнесу з управління людським капіталом для узгодження його з діловою діяльністю. Стратегії класифікують в залежності від типу конкурентної стратегії

підприємства; в залежності від типу загальної стратегії підприємства; в залежності від стадії розвитку (етапу життєвого циклу) підприємства.

1.2 Формування ефективної стратегії управління персоналом

Процес здійснення стратегії управління персоналом, як правило, зачіпає співробітників багатьох структурних підрозділів підприємства, починаючи з великих виробничих підрозділів і закінчуючи маленькими групами робітників і службовців, бригадами. І в цьому сенсі всі керуючі всіх рівнів виконують свою стратегію в межах своєї компетенції та відповідальності перед своїми підлеглими і всі співробітники служби управління персоналом є учасниками цього процесу.

Під час реалізації стратегії управління персоналом вирішуються такі завдання:

1) Встановлюється пріоритет серед адміністративних завдань, щоб їхня відносна важливість відповідала стратегії управління персоналом, яку підприємства та стратегічна система управління персоналом реалізовуватимуть.

2) Між обраною стратегією управління персоналом та внутрішніми організаційними процесами, процесами у системі управління персоналом встановлюється відповідність. Необхідно це у тому, щоб діяльність підприємства було спрямовано реалізацію обраної стратегії. Цей процес має відбуватися відповідно до наступних характеристик підприємства: його структурою, системою мотивації та стимулів, нормами та правилами поведінки, переконаннями та цінностями, кваліфікацією співробітників та менеджерів та іншими;

3) Правильний вибір необхідного та придатного для стратегії управління персоналом стилю керівництва для всього підприємства та начальника кожного підрозділу, зокрема. Від цього залежить успіх реалізації стратегії управління персоналом [5].

В підручнику Петрової І.Л. зауважується, що «вирішальною умовою формування стратегії управління людськими ресурсами є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом» [44, с.269].

Результатом розробки стратегії управління персоналом є формування місії персоналу. Формування місії в галузі управління персоналом допомагає чітко визначити, в якому напрямку хоче рухатись підприємство. На підставі цього твердження можна судити про всі практики та рішення в галузі управління людськими ресурсами. На даний момент немає універсального методу розробки стратегії на всі випадки життя, але досвід зарубіжних авторів підказує кілька можливих напрямів розвитку. Гарвардську школу бізнесу визнано лідером у процесах розробки стратегії. К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел та К. Прахалад розробили основні підходи до побудови стратегії, основні визначення яких перераховані в табл.1.1 [80;81].

Таблиця 1.1 - Підходи до розробки стратегій

Розробники	Основний зміст розробок	Стратегія
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу
Г. Хемел К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства

Джерело: [68;80;81]

К. Ендрюс запропонував стратегію, засновану на відповідності між існуючими ринковими можливостями та можливостями організації за певного рівня ризику (економічна стратегія)[68]. Підходи до розробки бізнес-стратегії, що ґрунтуються на конкурентній позиції організації та найбільш конкурентоспроможних стратегіях, були розроблені М. Портером[80], а концепція ключових компетенцій належить К. Прахаладу та Г. Хамелю [73].

Стратегія управління персоналом – це довгостроковий план, який визначає методи роботи з персоналом у всій організації. Розглянемо основні характеристики стратегії управління персоналом:

- вимагає аналізу діяльності підприємства та довкілля;
- на впровадження необхідно не менше року, кадрова стратегія, зазвичай, носить довгостроковий характер, що з розвитком і зміною психологічних установок, мотивації, кадрового складу, всієї системи управління персоналом чи його окремих елементів;
- визначає характер та напрямок діяльності з управління людськими ресурсами;
- допомагає у розгортанні та розподілі організаційних ресурсів (тобто грошей, часу, персоналу);
- переглядається щорічно;
- включає експертну оцінку вищого керівництва (HR);
- кадрова стратегія виходить будується на основі аналізу показників діяльності підприємства [4;68;71].

Залежно від стадії розвитку підприємства застосовує різні інструменти у стратегії управління персоналом:

1. На стадії зародження. Модель роботи ще з усіма гнучка, залучаються високомотивовані співробітники, оплата праці здійснюється за конкурсом, майже відсутні формальності;

2. На стадії зростання. Характеризується постійно розвиваються залучення, відбору, навчання, розвитку, управління кадрами, порядку їх винагороди;

3. На стадії зрілості. Тут присутній чіткий контроль за вартістю робочої сили та підвищенням продуктивності праці, зростає напруга у трудовому колективі;

4. На стадії спаду. Оптимальна робота компанії та можливість скорочення штату. На довгостроковий період планування персоналу не здійснюється для того, щоб скоротити витрати[38;51;53].

Методи розробки стратегії управління персоналом можна звести до поєднання теоретичного аналізу існуючої ситуації та інтуїції, досвіду та знання найкращих практик експертів зі стратегічного планування.

В даний час існує кілька методів аналізу та побудови стратегії управління людськими ресурсами організації, які успішно використовуються сучасними організаціями. Такими методами аналізу та побудови стратегії управління є:

Метод розкладання. За допомогою цього методу складні явища можна розкласти більш прості. Наприклад, систему управління персоналом можна розділити на підсистеми, підсистеми розподілити за функціями, функції за процедурами, процедури за операціями[4].

Метод послідовних обмінів дозволяє окремо вивчити вплив кожного фактора на формування стратегії управління людськими ресурсами, під впливом якої формувався його стан, за винятком дії інших факторів. Чинники ранжуються і вибираються найважливіші.

Метод порівняння дає можливість порівняти існуючу систему управління персоналом з аналогічною системою розвиненої організації, яка має нормативний статус чи статус попереднього періоду. Слід зазначити, що з порівнянні систем та його однорідності порівняння дає позитивний результат [28].

Метод структурування цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей усієї організації та цілей стратегії управління людськими ресурсами з точки зору досягнення цілей підприємства.

Нормативний метод передбачає використання стандартної системи, що визначає склад та зміст функцій управління людськими ресурсами, кількість співробітників на кожну функцію, тип організаційної структури, критерії побудови структури адміністративного апарату організації загалом, люди. Стратегія управління ресурсами.

Параметричний метод. Метою цього є встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та стратегією управління людськими ресурсами визначення рівня відповідності.

Метод аналізу функцій та значень можна використовувати для виявлення непотрібних чи дублюючих адміністративних функцій, функцій, що не виконуються з тієї чи іншої причини, для визначення ступеня централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо[4].

Метод аналогії. Суть методу аналогії полягає у розробці рішень державного проведення та визначенні меж та умов їх застосування.

Блоковий метод низки підсистем з функціональною лінійною структурою та цільовою програмою. Типові блокові рішення об'єднані з оригінальними організаційними рішеннями єдиною системою управління персоналом організації.

Морфологічний аналіз. Суть методу полягає в тому, щоб розбити велику складну проблему на дрібні підзадачі, які у свою чергу легше вирішити індивідуально. У цьому випадку передбачається, що вирішення складної проблеми полягає у вирішенні підзавдань [2].

При створенні та реалізації стратегії управління персоналом слід пам'ятати ряд передових практик:

1. Фахівці з персоналу повинні знати стратегію і (принаймні до певної міри) брати участь у її створенні – стратегія буде ефективною тільки в тому випадку, якщо про неї буде чітко повідомлено. Участь у створенні стратегії допоможе у спілкуванні та приверненні уваги.

2. Зацікавленість керівництва та бюджет кадрових ресурсів є критично важливими факторами, що сприяють реалізації стратегії – кадрову стратегію не можна реалізувати ізольовано. Умовами є участь керівництва, бюджет, кваліфіковані спеціалісти з персоналу та відповідні цифрові технології.

3. HR-ініціативи мають бути узгоджені з кадровою стратегією – у стратегії є причина: їй слід слідувати. Кадрові практики та ініціативи повинні дотримуватися стратегії.

4. Стимули до результативності мають бути безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегії – ідея умовної компенсації така ж стара, як і сам HR. Люди працюватимуть старанніше, якщо їх цілі та стимули будуть узгоджені.

5. Стратегії повинні відстежуватися, а виконання вимірюватиметься за допомогою КРІ. Стратегія ніколи не буде ефективною без послідовної реалізації та моніторингу результатів. Це досягається за допомогою КРІ (показників, які вимірюють стратегічні цілі).

6. Стратегія – це довгостроковий план. Стратегія визначення є довгостроковою. Це не означає, що він не змінюється. Стратегія може бути – а іноді й має бути – адаптована до зовнішнього середовища.

Ці передові практики допомагають створювати, впроваджувати та реалізовувати стратегію людських ресурсів[18;39].

При розробці стратегії управління персоналом на підприємстві фахівці можуть зіткнутися з такими проблемами:

- зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (підсистем планування та маркетингу персоналу, мотивації поведінки персоналу, розвитку персоналу);
- концентрація функцій стратегічного характеру у веденні служб з управління персоналом супроводжується слабким розвитком стратегічних аспектів в управлінні;
- існуюче розуміння ролі та процесів відтворення персоналу не враховує «інвестиційного» характеру вкладень у співробітників;
- недостатня розвиненість прийомів використання технологій стратегічного управління у сфері управління персоналом через інтуїтивні ухвалення рішень щодо усунення проблем;
- довга реакція на швидкий перехід від старих видів діяльності до нових, зміну технологій виробництва та послуг;
- відсутність фінансових ресурсів та різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах [10;28;41].

Інструменти для реалізації стратегії управління персоналом - це планування персоналу, плани розвитку персоналу, у тому числі навчання та

просування по службі, вирішення соціальних проблем в організації, мотивація та винагорода працівників.

Отже, стратегічне управління персоналом підприємства є невід'ємною складовою будь-якого успішного підприємства. Важливо відповідально підійти до формування стратегії управління персоналом, оскільки є природним продовженням загального довгострокового плану розвитку підприємства. Необхідно грамотно розподілити і використовувати роботу персоналу у конкретний час, а й у довгострокову перспективу.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом

Ефективність системи управління персоналом визначається тим, наскільки цілі керівництва підприємства збігаються з цілями персоналу та не суперечать одна одній [41].

Оцінювати результативність функціонування системи управління персоналом необхідно з метою забезпечення досягнення цілей підприємства. Цілі підприємства з одного боку носять суб'єктивний характер, з другого боку з їхньої визначення впливає зовнішнє середовище, де знаходиться підприємства: дії конкурентів, динаміка попиту ринку товарів та послуг, розвиток науково-технічного прогресу, політика держави тощо. У ринкових умовах, який би суб'єктивний характер не мали мети підприємства, вони повинні забезпечувати з одного виживання та сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції та, з іншого боку, повноцінне задоволення головних соціально-економічних інтересів її працівників, відтворення їхньої робочої сили, без якої неможливо існування жодного підприємства [4].

Джерелом сталого зростання, розвитку підприємства та підвищення задоволеності сутнісних соціально-економічних інтересів її працівників є підвищення ефективності її діяльності та діяльності її персоналу. Ефективність діяльності персоналу визначається з одного боку споживчою цінністю (корисними властивостями) вироблених товарів та послуг, а з іншого боку витратами живої (трудовитратами) та уречевленої праці (гармат та предметів праці) на їх виробництво. Таким чином, до мети організації необхідно включати мету підвищення ефективності діяльності її персоналу, яка є основою її конкурентоспроможності, сталого розвитку та повноцінного задоволення сутнісних соціально-економічних інтересів її працівників [13].

Оцінка ефективності системи управління персоналом здійснюється для аналізу її існуючого стану та характеризує здатність топ-менеджменту впливати на діяльність будь-якого підрозділу чи організації загалом у перспективі. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом та шляхів підвищення його результативності.

В економічній літературі ефективність будь-якої системи сприймається як ставлення отриманого результату до витрат ресурсів, які забезпечили отримання цього результату. Стосовно системи управління персоналом, - це ставлення отриманого результату управління витрат на персонал та заходи щодо підвищення ефективності його роботи [24;40;53].

Виділяють такі методи діагностики управління персоналом (рис.1.3).

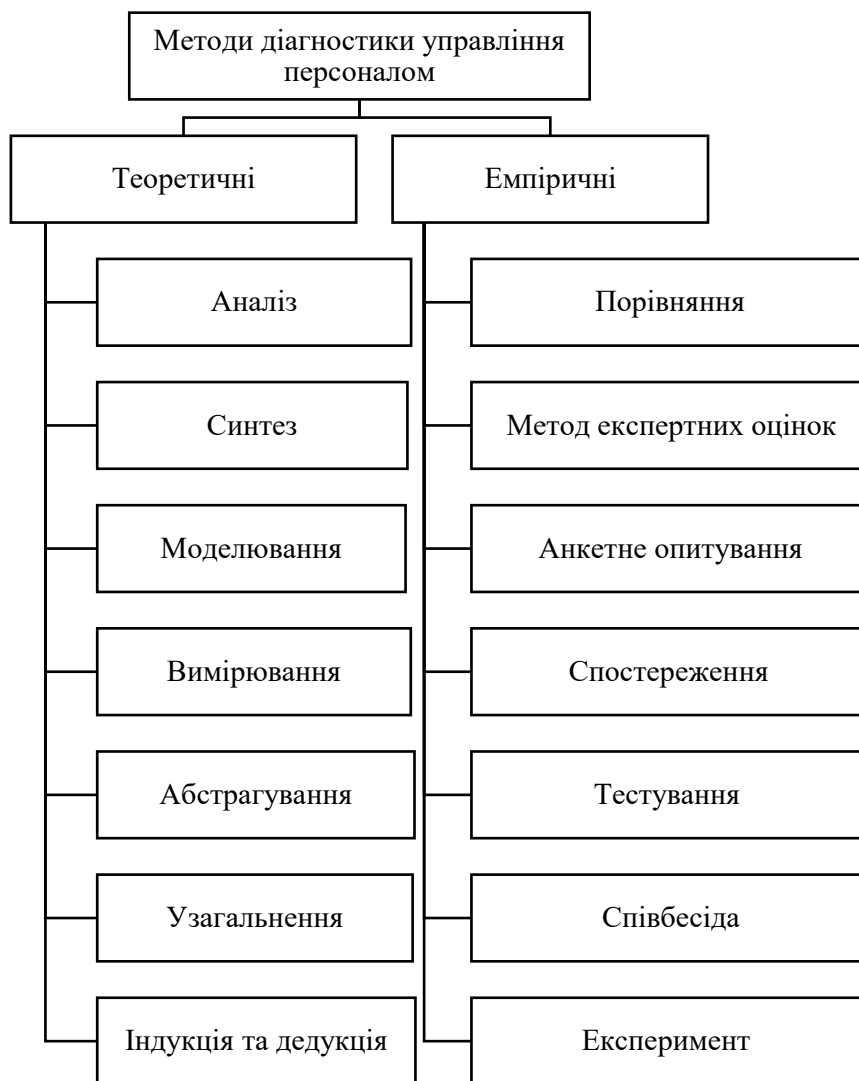


Рисунок 1.3 – Класифікація методів діагностики управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [13;27;40]

Петрова І.Л. пропонує наступні блоки оцінювання ефективності кадрової роботи (рис.1.4).

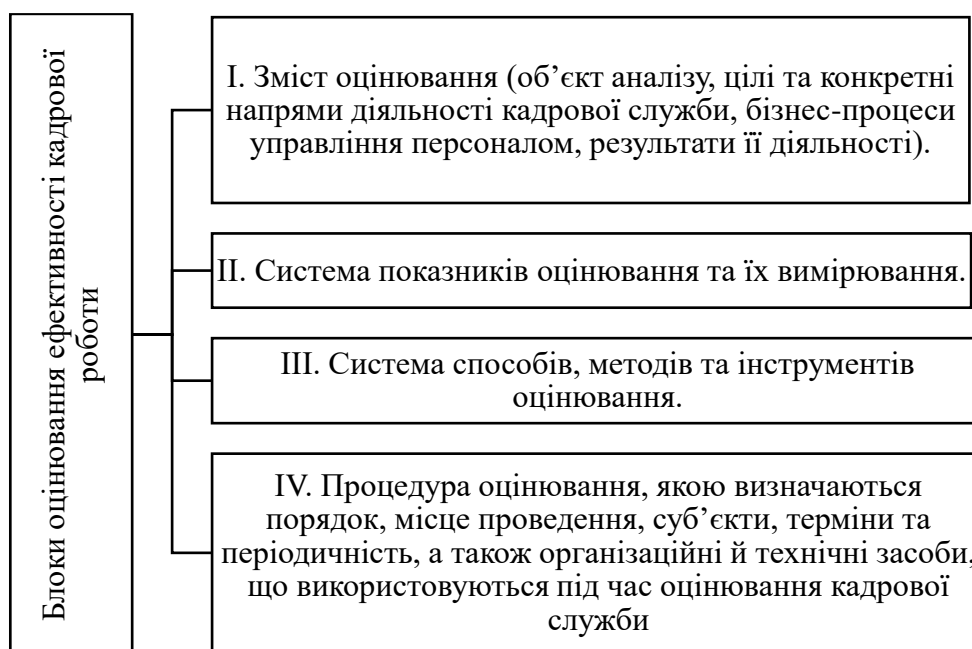


Рисунок 1.4 - Блоки оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Джерело: [44, с.431]

Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. пропонують проводити оцінювання стратегії управління персоналом за допомогою бенчмаркінгу[59, с.199].

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідні критерії, за якими її можна оцінити. Вибір цих критеріїв залежить від об'єкта оцінки: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу, особливості виконавців. Існуючі методи оцінки ефективності систем управління персоналом містять велику кількість різних показників – якісних та кількісних.

При виборі критеріїв ефективності (показників, що становлять головний захід бажаного результату, що враховується під час розгляду варіантів рішення) необхідно враховувати дві основні складові – найбільш часто аналізовані в Україні та за кордоном напрями вдосконалення системи управління персоналом, а також економічні та соціально-психологічні показники ефективності[3].

Аналіз критеріїв необхідно порівнювати з моделлю, розробленою для конкретної організації, наприклад за допомогою бальної оцінки ефективності праці, яка дозволяє за допомогою показників оцінити результати діяльності організації з управління персоналом.

Аналіз системи управління персоналом може проводитись у вигляді:

- наукового дослідження з отриманням тільки теоретичних результатів;
- дослідження з виявлення можливості застосування чужого практичного досвіду;
- системного підходу, який полягає у комплексному аналізі діяльності всього підприємства, де система управління кадрами є однією із численних підсистем [3;27;58;65].

Але на практиці аналіз системи управління персоналом найчастіше проводиться з використанням методологічного підходу, за якого порівнюються результати, отримані при застосуванні кількох науково-практичних методів аналізу.

Існуючі методи можна розбити на чотири групи:

- засновані на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів;
- що використовують математичне, статистичне та економічне моделювання;
- комплексні, які використовують методи із двох попередніх груп;
- засновані вивчення інформаційних потоків[3;27;58].

Одним із найважливіших методів, що використовуються при розробці стратегії управління персоналом, є метод SWOT-аналізу. З його допомогою виявляються сильні та слабкі сторони організації в галузі персоналу, а також можливості, які вона має, і загрози, яких слід уникати, після чого встановлюються зв'язки між ними [13].

Під час оцінювання системи управління персоналом доцільно проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності стратегії розвитку кадрового потенціалу проводиться різними методами:

- комплексний метод – оцінка та облік кількісних та якісних показників;
- інтегральний метод - оцінюється сукупність показників в інтегральному вимірі;
- експертний метод; метод опитування [3;15;28].

В табл.1.2 наведено аналіз стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства комплексним методом.

Таблиця 1.2 - Аналіз кадрового потенціалу підприємства комплексним методом

Елементи кадрового потенціалу	Показники розрахунку
1	2
Чисельність та структура кадрового потенціалу	- динаміка середньооблікової чисельності персоналу; - показник забезпеченості підприємства кадрами: $\text{Пок} = \text{Чп} / \text{Чф} \quad (1.1)$ де Чф – чисельність працівників фактична; Чп чисельність працівників планова; Пок – показник забезпеченості кадрами.
Ресурси робочого часу	Показник використання робочого часу: $\text{Прв} = \text{РВФ} / \text{РВП} \quad (1.2)$ де Прв – показник використання робочого часу; РВФ – робочий час фактичний; РВП - робочий час плановий
Витрати на персонал	- частка затрат на персонал в сукупних витратах на персонал: $\text{Дз} = \text{Впре} / \text{Взаг} \quad (1.3)$ де Дз - частка витрат за персонал; Впер - витрати персонал; Взаг - витрати загальні; - частка витрат на навчання у загальних витратах на персонал: $\text{Двнп} = \text{Знп} / \text{Зпер} \quad (1.4)$ де Дзвнп - частка витрат за навчання персоналу; Знп - Витрати навчання персоналу; Зпер - витрати на персонал.
Інноваційна та творча активність	- показник інноваційної активності: $\text{ІА} = \text{ІП} / \text{Чп} \quad (1.5)$ де ІА – інноваційна активність персоналу; ІП-кількість інноваційних пропозицій; Чп – чисельність персоналу
Професійно-кваліфікаційний рівень	- показник кваліфікаційного рівня робітників: $\text{КР} = \text{Срр} / \text{Мрр} \quad (1.6)$ де КР – кваліфікаційний розряд робітників; СРр – середній розряд робітників; МРр – максимальний розряд робітників.
Психофізіологічний стан робітників	- Показник стану здоров'я: $\text{Зр} = \text{Дб} / \text{ФРЧ} \quad (1.7)$ де Зр – показник здоров'я робітників; Дб – кількість днів хвороби, невиходів працювати; ФРЧ – фонд робочого часу

Джерело: [3;28;53;61]

Важливим є методи оцінки управлінської праці. Ці методи можна поділити на три умовні групи: кількісні, якісні, комбіновані.

До кількісних методів оцінки можна віднести бальний, коефіцієнтний метод рангового порядку метод парних порівнянь система графічного профілю метод експерименту.

Якісні методи включають: систему усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії.

До якісних (описових) методів належать: система усних та письмових характеристик, метод еталона, матричний та біографічний методи, метод групової дискусії. Серед якісних методів особливо можна виділити SWOT-аналіза COPS-аналіз системи управління персоналом. Нещодавно увійшли у практику вітчизняних досліджень різних галузей менеджменту, вони міцно закріпили у себе славу найбільш затребуваних комплексних оціночних методик[21;59].

Щодо комбінованих методів, то до них відносяться стимулюючі оцінки. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування. Одним із комбінованих методів, що набув поширення у великих компаніях і є методом комплексної оцінки персоналу, став «Assessment-centre». Метод ґрунтується на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день ассесмент-центр є найваліднішим методом оцінки компетенцій працівників[13].

Найбільшою популярністю користуються кількісні методи оцінки. Наприклад бальний, коефіцієнтний та бально-коефіцієнтний. Цей метод є найефективнішим, оскільки він виключає будь-яке особисте ставлення, є незалежним і об'єктивним. Ці методи використовують математичний підрахунок результатів, ефективність кадрового потенціалу визначається виходячи з обсягу, повноти, якості та своєчасності виконання закріплених за ним функцій. Для визначення ступеня ефективності кадрового потенціалу необхідні відповідні критерії та показники.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу складається з двох частин: економічна ефективність та соціальна ефективність. Друге означає ступінь очікування потреб та інтересів найманих працівників.

Розглянемо інструменти, необхідні проведення оцінки кадрової стратегії підприємств представлені на рис.1.5.



Рисунок 1.4 - Інструменти оцінки кадрової стратегії підприємства

*Джерело: складено автором за даними [38;40; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]*

Отже, існує ряд методів оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. Однак, в наукових публікаціях відсутній алгоритм для проведення даної оцінки та невизначено чітко показники, які необхідно використовувати під час аналізу.

Пропонуємо наступний алгоритм оцінювання ефективності стратегії управління персоналом:

1. Аналіз факторів впливу на управління персоналом компанії.
2. Оцінка структури та динаміки персоналу: показники руху персоналу, оцінка достатності персоналу, оцінка якості персоналу (відповідності зайнятим посадам, структура: вікова, професійна, за освітою тощо).
3. Оцінка ефективності використання витрат на розвиток персоналу (динаміка та структура витрат на персонал, оцінка інноваційної активності персоналу, показник продуктивності праці тощо).
4. SWOT-аналіз системи управління персоналом

Отже, існують різні підходи та методи до оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. Аналіз системи управління персоналом може проводитись у вигляді: наукового дослідження з отриманням тільки теоретичних результатів; дослідження з виявлення можливості застосування чужого практичного досвіду; системного підходу, який полягає у комплексному аналізі діяльності всього підприємства, де система управління кадрами є однією із численних підсистем. Під час оцінювання системи управління персоналом доцільно проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності кадрового потенціалу складається з двох частин: економічна ефективність та соціальна ефективність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Основними видами діяльності АТ «Укрпошта» є:

- діяльність національної пошти;
- надання інших допоміжних комерційних послуг;
- роздрібна торгівля;
- інші види грошового посередництва.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками. Організаційна модель визначена із побудови мережевого підприємства, яке охоплює всю територію України, з трьохрівневою системою ієрархії (рис.2.1).

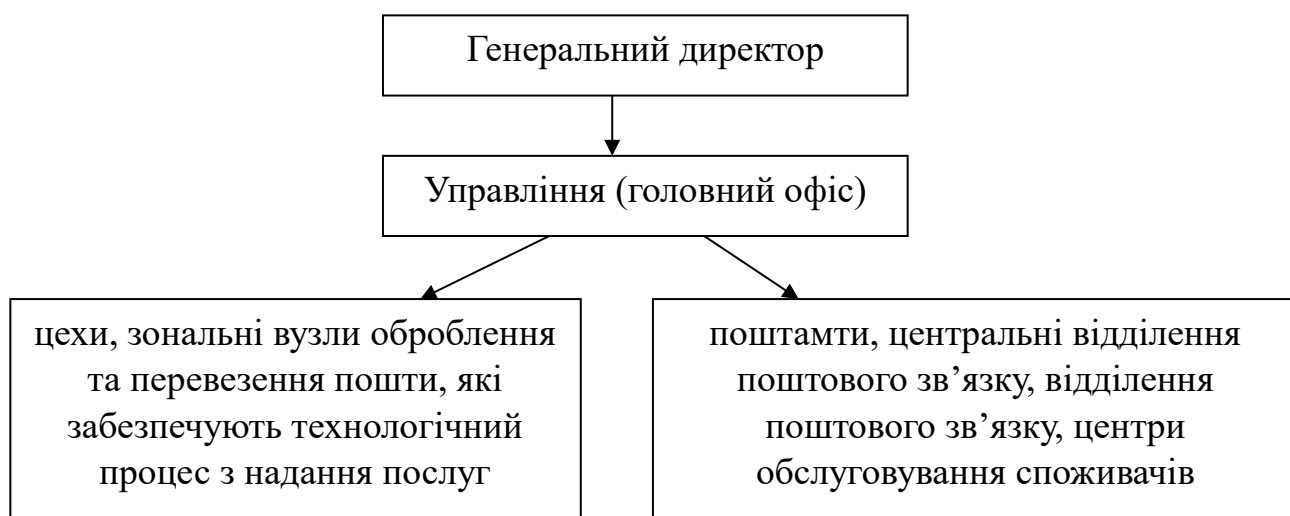


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Основний спрямованість послуг АТ «Укрпошта» залишається приймання, пересилання, надіслати статтю, засилання, відправка та видача письмової кореспонденції, посилок міжнародних пакетів. Це займає 90% зайнятості всіх співробітників АТ «Укрпошта». Саме прийом та відправка кореспонденції та посилок приносить основний дохід організації.

Основні принципи роботи АТ «Укрпошта»:

- індивідуальний підхід;
- прийнятна ціна;
- висока якість виконуваних робіт.

Проведемо оцінку фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» за 2019-2021 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки

№	Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2017	
							"+,-"	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5 405 784	6 791 536	8 064 764	9 182 437	11 181 868	5 776 084	106,85%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 917 253	6 364 050	6 610 158	7 774 565	9 536 425	4 619 172	93,94%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-144 480	-507 781	496 419	161 240	183 582	328 062	-227,06%
4	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,91	0,94	0,82	0,85	0,85	-0,06	-6,24%
5	Чисельність персоналу, осіб	61 120	64 351	64 655	63 856	61 779	659	1,08%
6	Фонд оплати праці, тис.грн.	3 350 848	4 282 103	4 691 193	5 280 313	6 194 389	2 843 541	84,86%
7	Середньомісячна ЗП, грн	4 569	5 545	6 046	6 891	8 356	3 787	82,89%
9	Вартість основних засобів, тис. грн.	3 160 356	3 424 096	3 538 019	3 410 581	3 830 957	670 601	21,22%
10	Фондовіддача грн/грн	1,71	1,98	2,28	2,69	2,92	1,21	70,64%
11	Фондоозброєність	51,71	53,21	54,72	53,41	62,01	10,30	19,93%
12	Власні оборотні кошти	-726 344	-1 299 075	-889 711	-1 048 310	-1 649 417	-923 073	127,08%
13	Оборотні активи	4 212 092	2 461 854	4 423 286	6 180 128	6 364 685	2 152 593	51,11%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Як бачимо, компанія має динаміку до нарощування обсягів чистого доходу, який збільшився за 5 років на 106,85%. Собівартість надання послуг виросла за 5 років на 93,94%, тож темп росту собівартості нижчий, що дозволяє отримувати прибутки. В 2019 році компанія змогла отримати прибуток у розмірі 496419 тис.грн. Цьому сприяв, передусім, перегляд цінової політики та підняття цін до середньоринкових. В 2020-2021 роках компанія також працювала прибутково.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшились на 6 копійок.

Чисельність персоналу виросла в 2018 році на 3231 особи та в 2019 році на 304 осіб, оскільки збільшувалась кількість відділень по країні. В 2020-2021 роках чисельність персоналу зменшувалась та склала 61 779 осіб. Рівень оплати праці виріс до 8356 грн. на місяць, тобто суттєво нижче середнього рівня оплати праці.

Вартість основних засобів за 5 років виросла на 21,22% завдяки політиці компанії, яка направлена на модернізацію підприємства, у тому числі за рахунок покращення стану приміщень, купівлі нового обладнання та автомобілів. Завдяки цьому фондоддача виросла на 1,21, а фондоозброєність на 19,93%. Оборотні активи виросли за 5 років на 51,11%. Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки свідчить про покращення економічного та фінансового стану компанії.

Розглянемо динаміку активів та пасивів підприємства в 2017-2021 роках. Динаміка активів наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки, тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2017	
						тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	3 525 103	3 567 000	3 654 055	3 630 676	4 327 306	802 203	22,76%
Нематеріальні активи:	35 965	28 942	25 037	18 695	55 518	19 553	54,37%
Незавершені капітальні інвестиції	302 426	85 738	59 402	65 889	320 864	18 438	6,10%
Основні засоби	3 160 356	3 424 096	3 538 019	3 410 581	3 830 957	670 601	21,22%
Інвестиційна нерухомість	13 435	14 397	17 493	117 377	100 693	87 258	649,48%
інші фінансові інвестиції	12 399	13 372	13 816	17 925	19 078	6 679	53,87%

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	522	455	288	209	196	-326	-62,45%
II. Оборотні активи	4 212 092	2 487 478	4 423 286	6 180 128	6 364 685	2 152 593	51,11%
Запаси	235 736	235 837	195 381	225 554	293 899	58 163	24,67%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	834 658	183 982	330 750	335 516	401 152	-433 506	-51,94%
за виданими авансами	24 900	22 402	19 273	24 818	35 830	10 930	43,90%
з бюджетом	15 791	25 794	10 143	17 197	8 942	-6 849	-43,37%
з нарахованих доходів	3 732	5 453	8 337	8 785	8 686	4 954	132,74%
Інша поточна дебіторська заборгованість	95 681	138 635	156 936	97 356	155 828	60 147	62,86%
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	195 095	1 509 233	1 509 233	-
Гроші та їх еквіваленти	2 982 647	1 846 931	3 675 987	5 246 112	3 893 395	910 748	30,53%
Інші оборотні активи	18 947	28 444	26 479	29 695	57 720	38 773	204,64%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	98 659	75 643	75 643	-
Всього	7 737 195	6 054 478	8 077 341	9 909 463	10 767 634	3 030 439	39,17%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

За 5 років вартість необоротних активів виросла на 22,76%. Найбільше на збільшення вартості необоротних активів вплинули основні засоби, вартість таких виросла на 670601 тис.грн. (21,22%). Вартість оборотних активів виросли за 5 років на 51,11%, на збільшення вплинула поява таких статей як поточні фінансові інвестиції, які спрямовані на розвиток компанії. Сукупна вартість активів компанії виросла за 5 років на 39,17%.

Розглянемо структуру активів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роках в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Структура активів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки, %

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2017
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	45,56%	58,92%	45,24%	36,64%	40,19%	-5,37%
Нематеріальні активи:	0,46%	0,48%	0,31%	0,19%	0,52%	0,05%
Незавершені капітальні інвестиції	3,91%	1,42%	0,74%	0,66%	2,98%	-0,93%
Основні засоби	40,85%	56,55%	43,80%	34,42%	35,58%	-5,27%
Інвестиційна нерухомість	0,17%	0,24%	0,22%	1,18%	0,94%	0,76%
інші фінансові інвестиції	0,16%	0,22%	0,17%	0,18%	0,18%	0,02%

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
II. Оборотні активи	54,44%	41,08%	54,76%	62,37%	59,11%	4,67%
Запаси	3,05%	3,90%	2,42%	2,28%	2,73%	-0,32%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10,79%	3,04%	4,09%	3,39%	3,73%	-7,06%
за виданими авансами	0,32%	0,37%	0,24%	0,25%	0,33%	0,01%
з бюджетом	0,20%	0,43%	0,13%	0,17%	0,08%	-0,12%
з нарахованих доходів	0,05%	0,09%	0,10%	0,09%	0,08%	0,03%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,24%	2,29%	1,94%	0,98%	1,45%	0,21%
Поточні фінансові інвестиції	0,00%	0,00%	0,00%	1,97%	14,02%	14,02%
Гроші та їх еквіваленти	38,55%	30,51%	45,51%	52,94%	36,16%	-2,39%
Інші оборотні активи	0,24%	0,47%	0,33%	0,30%	0,54%	0,29%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,70%	0,70%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

В структурі активів більшу частку складають оборотні активи (59,11% в 2021 році), за 5 років їх частка збільшилась на 4,67%. При цьому грошові кошти складають 36,16% активів, а поточні фінансові інвестиції 14,02%. Частка необоротних активів складає 40,19%, вона знизилась за 5 років на 5,37% за рахунок зниження частки основних засобів на 5,27%. В 2020-2021 роках в балансі компанії з'явилися необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, а їх частка в балансі складає 0,7%.

Розглянемо динаміку пасивів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка пасивів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки, тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2017	
						тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	2 798 759	2 267 925	2 764 344	2 582 366	2 677 889	-120 870	-4,32%
Зареєстрований (пайовий) капітал	6 518 597	6 518 597	6 518 597	6 518 597	6 518 597	0	0,00%
Резервний капітал	-5 254 038	-5 254 038	-5 254 038	-5 254 038	-5 254 038	0	0,00%

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 534 200	1 003 366	1 499 785	1 317 807	1 413 330	-120 870	-7,88%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	262 650	186 591	474 351	628 744	1 120 498	857 848	326,61%
Відстрочені податкові зобов'язання	235 400	114 263	220 704	201 646	189 105	-46 295	-19,67%
Довгострокові кредити банків	0	0	0	65 878	612 878	612 878	-
Інші довгострокові зобов'язання	27 250	72 328	253 647	361 220	318 515	291 265	1068,86%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	4 675 786	3 574 338	4 838 646	6 698 353	6 969 247	2 293 461	49,05%
Короткострокові кредити банків	323 878	112 627	41 939	250 758	127 223	-196 655	-60,72%
Поточна кредиторська заборгованість задовгостроковими зобов'язаннями	38 189	65 993	109 669	168 707	217 288	179 099	468,98%
Поточна кредиторська заборгованість за роботи, товари, послуги	496 625	541 590	575 669	1 103 112	1 733 721	1 237 096	249,10%
Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам з бюджетом	57 289	94 929	98 218	99 315	137 553	80 264	140,10%
Поточна кредиторська заборгованість за авансами	26 626	106 818	50 972	259 671	191 403	164 777	618,86%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	38 906	36 285	49 526	55 484	84 806	45 900	117,98%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	137 355	154 033	179 259	205 345	250 279	112 924	82,21%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	0	0	49 477	55 075	55 075	-
Поточні забезпечення	222 557	330 188	424 173	502 007	614 309	391 752	176,02%
Доходи майбутніх періодів	286 714	364 277	359 943	413 663	499 055	212 341	74,06%
Інші поточні зобов'язання	3 047 647	1 767 598	2 949 278	3 590 814	3 058 535	10 888	0,36%
Всього	7 737 195	6 028 854	8 077 341	9 909 463	10 767 634	3 030 439	39,17%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

З табл.2.4 бачимо, що сума власного капіталу підприємства зменшилась на 4,32% за років через зменшення суми нерозподіленого прибутку на 7,88%. При цьому незмінними є розмір уставного капіталу (2 677 889 тис.грн.) та резервного капіталу (-5 254 038 тис.грн.). Довгострокові зобов'язання і забезпечення виросли на 326,61% через отримання довгострокового банківського кредиту, розмір якого на

кінець 2021 року становив 612 878 тис.грн. на збільшення інших довгострокових зобов'язань на 219 295 тис.грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення виросли за 5 років на 49,05%., при цьому відбулось збільшення таких статей:

- Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями виросла на 179 99 тис.грн. (468,98%);
- Поточна кредиторська заборгованість за роботи, товари, послуги виросла на 1 237 096 тис.грн. (249,1%) через збільшення масштабів діяльності підприємства;
- Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам з бюджетом виросла на 80 264 тис.грн. (140,1%);
- Поточна кредиторська заборгованість за авансами виросла на 164 777 тис.грн.;
- Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування виросла на 45 900 тис.грн. (117,98%);
- Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці виросла на 112 924 тис.грн. (82,21%);
- Поточні забезпечення зросли на 391 752 тис.грн. (176,02%);
- Доходи майбутніх періодів виросли на 212 341 тис.грн. (74,06%);
- Інші поточні зобов'язання виросли на 10 888 тис.грн. (0,36%).

Високий темп росту поточних зобов'язань вказує на зниження платоспроможності підприємства.

Розглянемо структуру пасивів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки (табл.2.5).

З табл.2.5 бачимо, найбільшу частку займають поточні зобов'язання, частка яких виросла з 60,43% до 64,72%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень виросла з 3,39% до 10,41%. Частка власного капіталу знизилась з 36,17% до 24,87%. Отже, компанія має 75,13% позикових коштів, що вказує на фінансову залежність компанії.

Таблиця 2.5 – Структура пасивів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки, %

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2017
I. Власний капітал	36,17%	37,62%	34,22%	26,06%	24,87%	-11,30%
Зареєстрований (пайовий) капітал	84,25%	108,12%	80,70%	65,78%	60,54%	-23,71%
Резервний капітал	-67,91%	-87,15%	-65,05%	-53,02%	-48,79%	19,11%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19,83%	16,64%	18,57%	13,30%	13,13%	-6,70%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3,39%	3,09%	5,87%	6,34%	10,41%	7,01%
Відстрочені податкові зобов'язання	3,04%	1,90%	2,73%	2,03%	1,76%	-1,29%
Довгострокові кредити банків	0,00%	0,00%	0,00%	0,66%	5,69%	5,69%
Інші довгострокові зобов'язання	0,35%	1,20%	3,14%	3,65%	2,96%	2,61%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	60,43%	59,29%	59,90%	67,60%	64,72%	4,29%
Короткострокові кредити банків	4,19%	1,87%	0,52%	2,53%	1,18%	-3,00%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,49%	1,09%	1,36%	1,70%	2,02%	1,52%
Поточна кредиторська заборгованість за роботи, товари, послуги	6,42%	8,98%	7,13%	11,13%	16,10%	9,68%
Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам з бюджетом	0,74%	1,57%	1,22%	1,00%	1,28%	0,54%
Поточна кредиторська заборгованість за авансами	0,34%	1,77%	0,63%	2,62%	1,78%	1,43%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,50%	0,60%	0,61%	0,56%	0,79%	0,28%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,78%	2,55%	2,22%	2,07%	2,32%	0,55%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,00%	0,00%	0,00%	0,50%	0,51%	0,51%
Поточні забезпечення	2,88%	5,48%	5,25%	5,07%	5,71%	2,83%
Доходи майбутніх періодів	3,71%	6,04%	4,46%	4,17%	4,63%	0,93%
Інші поточні зобов'язання	39,39%	29,32%	36,51%	36,24%	28,40%	-10,98%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки

№	Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2017
1	Фондовіддача	2,15	2,45	2,64	3,22	2,45	0,30
2	Фондомісткість	0,465	0,408	0,379	0,311	0,408	-0,06
3	Фондоозброєність	49,11	50,92	54,51	56,24	56,00	6,89
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	28,20	30,77	33,51	36,86	37,82	9,62
5	Коефіцієнт оновлення основних фондів	11,14	11,56	12,03	12,67	12,87	1,72
6	Коефіцієнт вибуття основних засобів	39,27	44,45	50,40	58,37	60,82	21,55
7	Рентабельність основних засобів, %	-4,57	-14,83	14,03	4,73	4,79	9,36
8	Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів, грн.	-0,05	-0,15	0,14	0,05	0,05	0,10

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Фондовіддача за 5 років виросла на 0,3, така динаміка є позитивною і свідчить про ефективність використання основних фондів підприємства – на фондовіддачу вплинуло збільшення обсягу послуг. Фондомісткість зменшилась на 0,06, що є позитивною динамікою. Показник фондоозброєності відбиває забезпеченість працівників підприємства основними фондами, показник виріс на 6,89 за 5 років. Коефіцієнт зносу основних засобів виріс на 9,62. Коефіцієнт оновлення основних фондів виріс на 1,72. Коефіцієнт вибуття основних засобів виріс на 21,55. Рентабельність основних засобів зросла за 5 років та склала 4,79%, що свідчить про підвищення ефективності управління основними фондами зросте. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів виросла до 0,05 грн., така сума є незначною. Отже, з 2017 по 2021 рік АТ «Укрпошта» збільшило ефективність використання основних засобів.

Щоб визначити фінансовий стан підприємства проаналізуємо показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. На рис.2.2 наведемо показники ліквідності АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р.

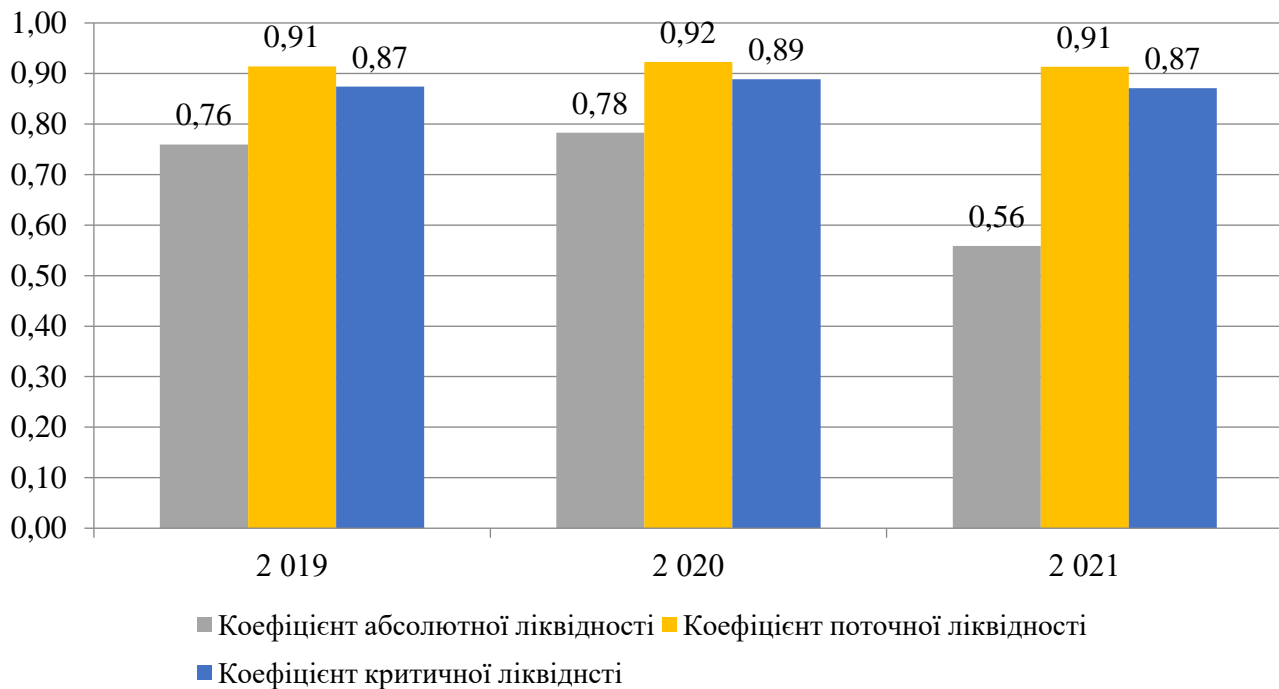


Рисунок 2.2–Динаміка показників ліквідності АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є достатньо високим, але знизився з 0,76 до 0,56. Коефіцієнт поточної ліквідності складає 0,91, а рекомендоване значення становить 1,5-2, а тому ліквідність підприємства знижується. Коефіцієнт критичної ліквідності також нижче нормативного та складає 0,87. Отже, компанія має нестійкий фінансовий стан та низьку ліквідність.

Показники фінансової стійкості наведемо в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2017-2021 роки

№	Показники	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
1	2	3	4	5	6	7
1	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-962 080	-1 534 912	-1 085 092	-1 273 864	-1 943 316
2	Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-699 430	-1 348 321	-610 741	-645 120	-822 818

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7
3	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	3 976 356	2 226 017	4 227 905	6 053 233	6 146 429
	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан				

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Отже, протягом 2017-2021 років компанія знаходилась в нестійкому фінансовому стані.

Показники рентабельності АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках наведені на рис.2.3.

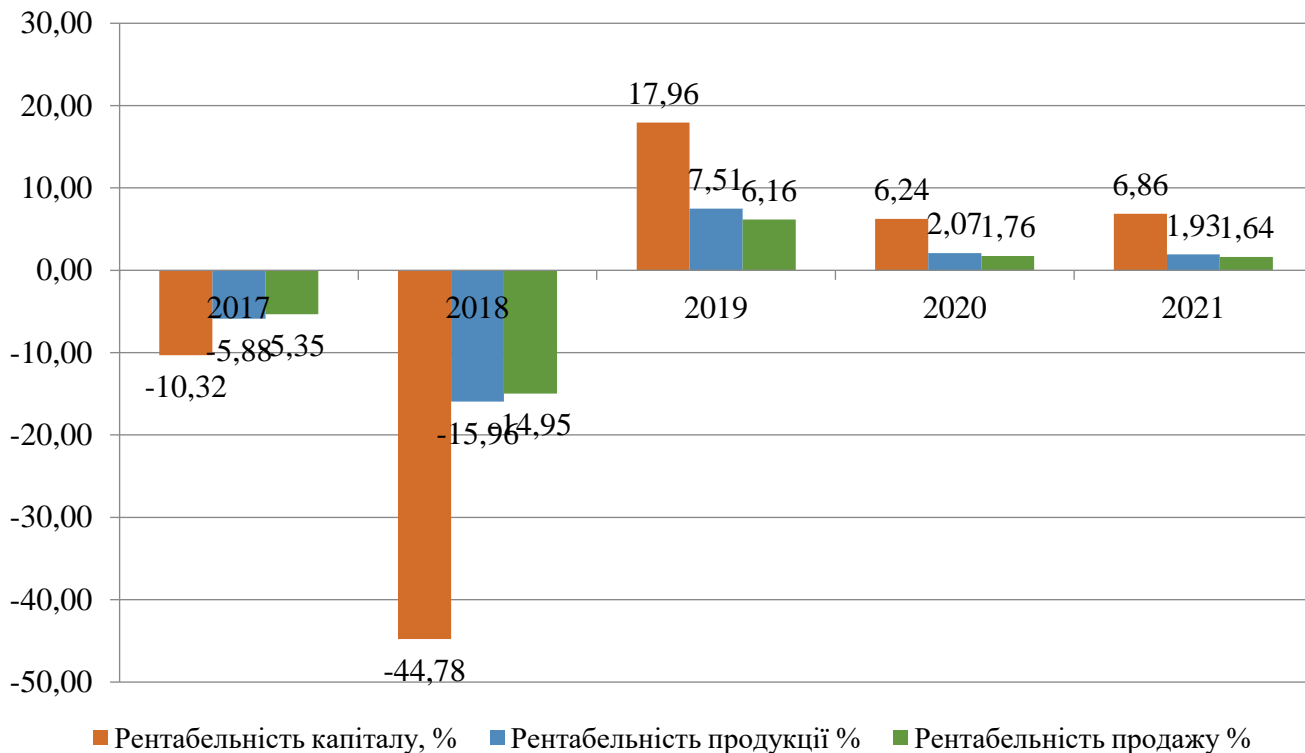


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю АТ «Укрпошта»

Як бачимо, в 2017-2018 році компанія працювала нерентабельно, в 2019 році компанія досягла рентабельності власного капіталу 17,96%, але знизила даний показник в 2021 році до 6,86%. Показник рентабельності продукції знизився з 7,51% в 2019 році до 1,93% в 2021 році. Показник рентабельності продаж знизився в 2021 році відносно

2019 року з 6,16% до 1,64%. В цілому, за 5 років компанія підвинула свою рентабельність, але найкращі показники компанія мала в 2019 році та рівень рентабельності в 2021 році низький.

Отже, АТ «Укрпошта» - це вітчизняний державний поштовий оператор. Основними послугами компанії є приймання, пересилання, надіслати статтю, засилання, відправка та видача письмової кореспонденції, посилок міжнародних пакетів. Провівши аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства було виявлено, що зросли доходи та прибутки компанії за 5 років. Сукупна вартість активів компанії виросла за 5 років на 39,17%. З 2017 по 2021 рік АТ «Укрпошта» збільшило ефективність використання основних засобів, при цьому компанія має нестійкий фінансовий стан та низьку ліквідність, має нестійкий фінансовий стан, а рівень рентабельності в 2021 році низький, хоча і виріс за 5 років.

2.2 Аналіз діючої стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»

Одним з ключових ресурсів компанії АТ «Укрпошта» є персонал. Управління персоналом на підприємстві регламентується Статутом компанії, штатним розкладом, Положеннями про мотивацію персоналу, Положенням про підбір кадрів, Положенням про атестацію персоналу та Законодавством України.

В 2017 році на підприємстві відбулись суттєві зміни в політиці управління персоналом та було створено відділ управління персоналом, який відповідає за рекрутинг, мотивацію, розвиток (у тому числі навчання), оцінювання персоналу. Також було розроблено та запроваджено КРІ для різних категорій персоналу.

Станом на кінець 2021 року в компанії працювало 61 779 працівників. Розглянемо структуру відділу управління персоналом АТ «Укрпошта» (рис.2.4).

Всього у відділ управління персоналом АТ «Укрпошта» працює 42 співробітника, які в питаннях найму, розвитку, навчання персоналу та його оцінювання взаємодіють з начальниками поштових відділень та директорами регіональних філій.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура відділу управління персоналом АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

В організаційній структурі АТ «Укрпошта» служба управління персоналом займає значну позицію. Основна функція служби управління персоналом на підприємстві – паперова робота зі співробітниками, ведення, облік та супровід персоналу. Документування підлягають всі значні дії співробітників усередині організації: прийом працювати, переміщення іншу посаду, навчання, зміна оплати праці, відпустки і відрядження, звільнення.

У своїй роботі співробітники відділу кадрів АТ «Укрпошта» використовують програмні засоби «1С: Зарплата та кадри». Програма дозволяє виконувати багато операцій у плані документального супроводу трудової діяльності працівників, нарахування зарплати, формування звітності до фондів. За допомогою автоматизованого обліку кадрів співробітники служби персоналу здійснюють:

- реєстрацію працівників, з якими укладаються трудові договори, та оформлення термінових та безстрокових трудових договорів, у тому числі при дистанційній роботі, у типовій формі;

- реєстрацію переведення співробітника на інше місце роботи, зміни виду зайнятості;
- зміна умов договору та оформлення наказів про переведення співробітника або списку співробітників;
- реєстрацію прийому на роботу та оформлення наказів про прийом на роботу співробітника або списку співробітників;
- реєстрацію звільнень працівників.

Відділ кадрів взаємодіє з основним ресурсом компанії – людським. Підбір та працевлаштування персоналу потрібно грамотно документувати, що дозволяє зробити програмний засіб, адаптований під специфіку роботи відділу кадрів.

Один із принципів політики в галузі управління персоналом АТ «Укрпошта» є розвиток та просування співробітників усередині компанії. Кожен співробітник має абсолютно реальні перспективи кар'єрного зростання як у напрямках діяльності компанії. Так, відкриваючи нові вакансії, насамперед віддається перевага внутрішнім кандидатам.

Виділимо методи управління персоналом АТ «Укрпошта».

На АТ «Укрпошта» застосовуються наступні методи управління персоналом за характером впливу:

- переконання, що виявляється у використанні різних виховних роз'яснювальних, організаційних заходів на формування волі підлеглого чи його перетворення. Цей метод спрямований на виконання співробітниками волі керівника через накази, інструкції та рекомендації. Завдяки такому методу досягається єдність волі керівника та колективу АТ «Укрпошта», що є необхідною умовою спільності дій;
- інформування – внутрішня інформаційна політика. Якщо працівники погано поінформовані з першочергових питань, це різко знижує позитивний настрій на роботу з високою результативністю;
- примус – міра управління, що ґрунтується на загрозах застосування штрафних санкцій, звільнення та інших негативних форм впливу. Однак, даний метод

викликає негативну реакцію персоналу АТ «Укрпошта», а тому рідко застосовується.

За управлінськими етапами методи відділу управління персоналом АТ «Укрпошта» включають:

- організацію, тобто формування умов до роботи, безпосередня організація праці у АТ «Укрпошта»;
- планування покликане регламентувати поведінку персоналу у реалізації поставлених цілей;
- аналіз. Він дозволяє узагальнювати наявну інформацію та робити висновки щодо необхідних надалі заходів;
- урахування особистих даних персоналу, що відкриває можливість застосування індивідуального підходу;
- контроль, який обов'язковий для спостереження за всіма трудовими процесами в АТ «Укрпошта»;
- мотивацію. Персонал, який має певний стимул до роботи (додаткова грошова винагорода, просування по роботі) працює ефективніше.

Також застосовуються для управління персоналом АТ «Укрпошта» соціально-психологічні методи, які виходять із морального впливу мотивації людей та є найефективнішими.

У АТ «Укрпошта» здійснюються такі етапи підбору персоналу (рис.2.5).

Аналізоване підприємство використовує внутрішні джерела підбору персоналу. Таке джерело підбору персоналу покращує моральний клімат на підприємстві та зміцнює віру співробітників у своє підприємство. Підбір серед своїх працівників дозволяє підприємству продемонструвати лояльність стосовно своїх співробітників, і навіть ще раз привернути увагу персоналу до організаційним цінностям і нормам, вірність яким є умовою кар'єрного зростання; він сприяє реалізації стратегії відповідності.

Планування кар'єри працівників є складовою частиною кадрової політики АТ «Укрпошта», яка органічно входить у систему роботи з резервом кадрів, забезпечуючи розвиток особистості працівників, вирішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських та соціальних завдань.



Рисунок 2.5 – Схема існуючого підбору персоналу на АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Підприємством здійснюються такі фіксовані виплати:

1) одноразова допомога матеріального характеру працівникові, якщо вмирає близький родич;

2) одноразова допомога матеріального характеру особі, яка здійснює підготовку та організацію похорону колишнього працівника, який помер внаслідок нещасного випадку і смертельного результату під час виконання ним своїх службових обов'язків (за винятком суїциду, перебування загиблого працівника у стані алкогольного, наркотичного або токсичного);

3) одноразова допомога матеріального характеру особі, яка здійснює підготовку та організацію похорону працівника, а також колишнього працівника, який вийшов на пенсію;

4) допомога неповнолітній дитині, яка перебуває на утриманні годувальника – працівника організації, у тому випадку, якщо годувальник втрачено внаслідок нещасного випадку зі смертельним наслідком на робочому місці або під час виконання службових обов'язків;

5) матеріальна допомога для малозабезпечених сімей, які мають лише одного годувальника, який є працівником організації, та має стаж роботи в організації не менше одного року, у розмірі одного окладу один раз на рік.

Підприємством здійснюються також нефіксовані виплати:

1) часткова оплата вартості путівки дитячий оздоровчий табір, дитячий санаторно-оздоровчий табір або дитячий санаторій дітям працівника віком від 6 до 16 років включно, крім коштів, що виділяються профспілкою;

2) часткова оплата від вартості путівки, наданої на відпочинок працівника, що відзначився, в лікувальний пансіонат, що знаходиться у власності компанії;

3) оплата співробітнику дорогого лікування

4) якщо стаж працівника становить не менше 15 років, надається подарунок до ювілейної дати. Розмір подарунка – не більше одного окладу.

Отже, важливим елементом управління персоналом є його мотивація. Для працівників нижчої ланки підприємства це, перш за все, рівень оплати праці. Порівняємо рівень заробітної плати на підприємстві та рівень середньої заробітної плати по Україні в 2017-2021 р.р.(рис.2.6)[53].

Як бачимо, рівень оплати праці на АТ «Укрпошта» суттєво нижче середнього рівня по Україні та не зважаючи на те, що заробітна плата за 5 років виросла з 4569 грн. до 8356 грн., частка відставання також збільшилась та склала 52,13% в 2021 році. Тобто рівень матеріальної мотивації на підприємстві дуже низький, а компанії буде складно залучити кваліфікованих фахівців, а скоріше в компанію ідуть працювати ті, в кого немає

іншого вибору роботи або через суб'єктивні фактори (студенти, робота розташована поряд з домом тощо).



Рисунок 2.6 – Порівняння оплати праці на АТ «Укрпошта» та в середньому по Україні в 2017-2021 р.р, грн.

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта» та [53]

Розглянемо частку преміальних виплат у заробітній платі персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р. (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Частка преміальних виплат у заробітній платі персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р., %

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2017
Загальний фонд заробітної плати, тис.грн.	3 350 848	4 282 103	4 691 193	5 280 313	6 194 389	2 843 541
Преміальний фонд, тис.грн.	528 077	7 038 712	814 653	1 003 816	1 126 849	598 772
Частка преміальних виплат у заробітній платі	15,76%	164,38%	17,37%	19,01%	18,19%	2,43%

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З табл.2.8 бачимо, що частка преміальних виплат виросла на 2,43% за 5 років, що є незначним позитивним зрушенням у мотивації персоналу.

З метою стимулювання та мотивації персоналу організація за участю відповідної профспілкової організації спільно проводить конкурси професійної майстерності працівників, спартакіади, організовує святкові заходи, присвячені дню пошти, нового року, організовує відпочинок та лікування дітей працівників організації, привітання ветеранів підприємства.

Тож, з заходів нематеріальної мотивації на підприємстві на підприємстві застосовують поздоровлення працівників з ювілейною датою, нагородження грамотами та подяками. Однак, такі заходи з мотивації, є недостатньо ефективними.

Компанія проводить ряд заходів для навчання персоналу, а саме: тематичні семінари, тренінги, майстер-класи. В 2021 році було проведено 7 тематичних семінарів з клієнтоорієнтованого сервісу, 1312 працівників пройшли обов'язкове корпоративне навчання.

Проаналізуємо динаміку витрат на навчання персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 р.р. (ри.2.7).

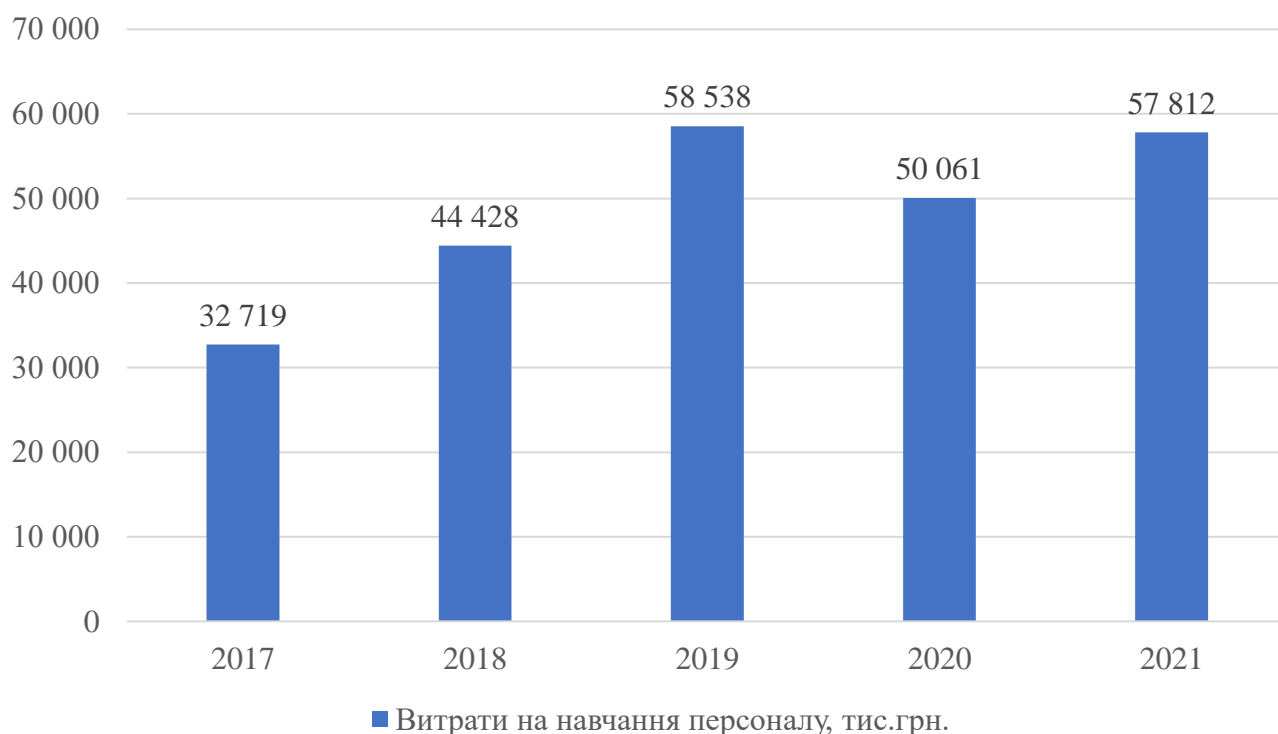


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат на навчання працівників АТ «Укрпошта», тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З рис.2.7 бачимо, що динаміка витрат на навчання персоналу зростало до 2019 року. В 2020 році витрати були знижені через скасування деяких заходів через карантинні обмеження або проведення їх в дистанційному форматі.

Розглянемо динаміку працівників, які пройшли курси перекваліфікації або підвищення кваліфікації в 2017-2021 роках (рис.2.8).

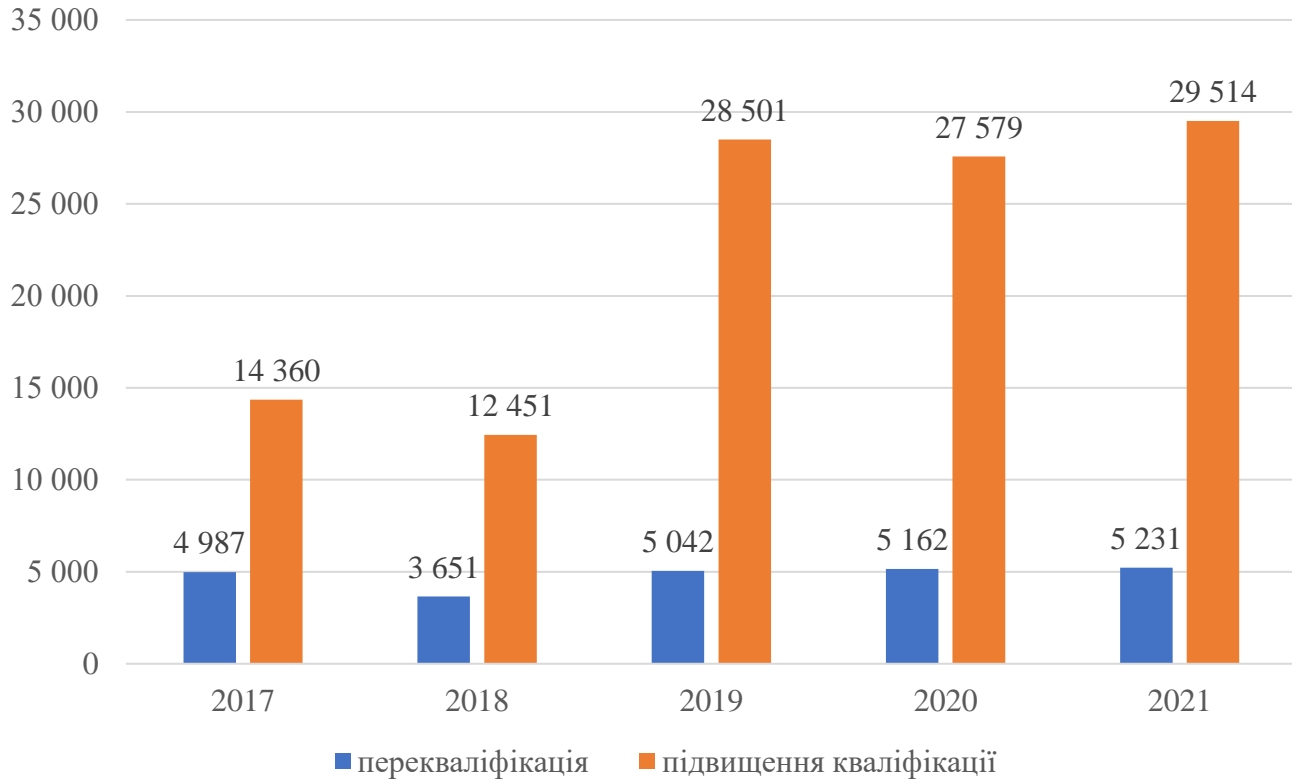


Рисунок 2.8 – Динаміка працівників АТ «Укрпошта», які пройшли курси перекваліфікації або підвищення кваліфікації в 2017-2021 роках, осіб

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Як бачимо, чисельність працівників, які закінчили курси перекваліфікації виросла з 14987 осіб в 2017 році до 5231 осіб в 2021 році, а більш суттєво виросла чисельність працівників, які підвищили свої кваліфікацію, з 14360 осіб в 2017 році до 29514 осіб в 2021 році.

Таким чином, у рамках системи управління персоналом АТ «Укрпошта» відбувається урахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається у розробці кінцевих цілей управління персоналом підприємства, у визначенні шляхів їх досягнення, а також у створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію управління персоналом компанії.

Слід виділити такі недоліки в організаційній структурі відділу кадрів як відсутність менеджера з мотивації. Цей факт негативно впливає на оцінку системи мотивації, розробку мотиваційних та стимулюючих програм. Також на підприємстві низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації.

2.3 Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»

Ефективність стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» необхідно досліджувати за різними показниками, такими як: динаміка продуктивності праці, показники плинності кадрів, структура персоналу, ефективність використання робочого часу, показники зарплатовіддачі. Розроблене анкетування виявило рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта»

Анкета

для оцінки мотивації трудової діяльності

Інструкція: Просимо уважно ознайомитися з пропонованими твердженнями та проставити бали напроти кожного затвердження наступним правилам: 3 - так/згоден; 2 - не знаю / важко з відповіддю; 1- ні.

	Найменування показника		Бал
1	2		3
1	Перспективи компанії		
1.1	Я знаю, які плани стоять перед компанією на поточний рік		
1.2	Інформація про те, що відбувається в компанії, завжди надається вчасно		
1.3	Я знаю, яких результатів досягла компанія за період		
1.4	Я знаю про довгострокові плани компанії		
1.5	Перспективи компанії та шляхи їх досягнення є мені зрозумілими		
2	Стиль управління безпосереднього керівника		
2.1	Стосовно з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий		
2.2	Керівник обговорює нагальні питання та подальші плани з відділом		
2.3	Мені ставлять конкретні, чіткі, вимірні та досяжні цілі		
2.4	Керівник своєчасно надає підтримку у разі виникнення проблем з виконанням		
2.5	Я регулярно отримую зворотний зв'язок з оцінкою моєї діяльності від керівника		
3	Психологічний клімат		
3.1	У компанії сприятливий психологічний клімат		
3.2	Мої колеги завжди готові прийти на допомогу		
3.3	У компанії прийнято поважне звернення		
3.4	Керівник та колеги визнають мої заслуги та досягнення		
3.5	Колеги використовують лише конструктивну критику		
4	Умови праці		
4.1	У мене комфортне робоче місце		
4.2	Моє робоче місце обладнане всією необхідною технікою та меблями		
4.3	На моєму робочому місці оптимальна температура і немає протягів		
4.4	На моєму робочому місці достатньо освітлення		
4.5	У мене є все необхідне приладдя для виконання роботи		
5	Соціальний пакет		
5.1	Мені відомі всі пропозиції, які входять до соціального пакету організації		
5.2	Соціальний пакет для всіх співробітників однаковий		
5.3	Вважаю, що соціальний пакет є достатнім		
5.4	Я знаю, від чого залежить розмір соціального пакету		
5.5	Наявний соціальний пакет допоможе утримувати співробітників, що хочуть звільнитись		
6	Оплата праці		
6.1	Заробітна плата виплачується точно у строк		
6.2	Компанія завжди точно виконує зобов'язання щодо виплати заробітної плати		
6.3	Розмір заробітної плати вважаю достатнім		
6.4	Формування заробітної плати зрозуміло та повністю прозоро		
6.5	Розмір заробітної плати відображає внесок співробітника в результативність компанії		
7	Зміст виконуваної роботи		
7.1	Я читаю свою роботу цікавою		
7.2	Я вважаю свою роботу різноманітною		
7.3	Я вважаю свою роботу соціально значущою		
7.4	Я вважаю, що моя робота сприяє самовираженню		

7.5	Після виконання роботи я відчуваю гордість		
8	Можливість самореалізації		
8.1	Я можу самостійно приймати рішення щодо роботи		
8.2	Компанія регулярно надає можливості для мого професійного розвитку		
8.3	Компанія надає можливості для стажування на інших ділянках робіт		
8.4	Я можу брати участь у проектах, які оптимізують діяльність усієї компанії		
8.5	Мої пропозиції будуть почуті керівництвом та втілені у життя		
9	Кар'єрний ріст		
9.1	Я знаю, як відбувається кар'єрне зростання в компанії		
9.2	Я можу піднятися кар'єрними сходами		
9.3	Зі мною говорять про кар'єрне зростання не рідше ніж 1 раз на 6 місяців		
9.4	З моєю участю підготовлено індивідуальний план кар'єрного зростання		
9.5	Я знаю, над чим потрібно працювати, щоб отримати іншу бажану посаду		

Додаток Б

Результати анкетування

1	Найменування показника 2	Балів 3
1	Перспективи компанії	7,06
1.1	Я знаю, які плани стоять перед компанією на поточний рік	1,15
1.2	Інформація про те, що відбувається в компанії, завжди надається вчасно	1,86
1.3	Я знаю, яких результатів досягла компанія за період	1,23
1.4	Я знаю про довгострокові плани компанії	1,38
1.5	Перспективи компанії та шляхи їх досягнення є мені зрозумілими	1,44
2	Стиль управління безпосереднього керівника	10,96
2.1	Стосовно з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий	2,12
2.2	Керівник обговорює нагальні питання та подальші плани з відділом	2,32
2.3	Мені ставлять конкретні, чіткі, вимірні та досяжні цілі	2,8
2.4	Керівник своєчасно надає підтримку у разі виникнення проблем з виконанням	1,34
2.5	Я регулярно отримую зворотний зв'язок з оцінкою моєї діяльності від керівника	2,38
3	Психологічний клімат	7,02
3.1	У компанії сприятливий психологічний клімат	1,24
3.2	Мої колеги завжди готові прийти на допомогу	1,08
3.3	У компанії прийнято поважне звернення	1,64
3.4	Керівник та колеги визнають мої заслуги та досягнення	1,42
3.5	Колеги використовують лише конструктивну критику	1,64
4	Умови праці	13,5
4.1	У мене комфортне робоче місце	2,64
4.2	Моє робоче місце обладнане всією необхідною технікою та меблями	2,88
4.3	На моєму робочому місці оптимальна температура і немає протягів	2,4
4.4	На моєму робочому місці достатньо освітлення	2,82
4.5	У мене є все необхідне приладдя для виконання роботи	2,76
5	Соціальний пакет	11,12
5.1	Мені відомі всі пропозиції, які входять до соціального пакету	2,44

	організації	
5.2	Соціальний пакет для всіх співробітників однаковий	2,68
5.3	Вважаю, що соціальний пакет є достатнім	2,34
5.4	Я знаю, від чого залежить розмір соціального пакету	2,2
5.5	Найкращий соціальний пакет допоможе утримувати співробітників, що хочуть звільнитись	1,46
6	Оплата праці	12,88
6.1	Заробітна плата виплачується точно у строк	2,88
6.2	Компанія завжди точно виконує зобов'язання щодо виплати заробітної плати	2,76
6.3	Розмір заробітної плати вважаю достатнім	1,82
6.4	Формування заробітної плати зрозуміло та повністю прозоро	2,74
6.5	Розмір заробітної плати відображає внесок співробітника в результативність компанії	2,68
7	Зміст виконуваної роботи	10,8
7.1	Я читаю свою роботу цікавою	2,08
7.2	Я вважаю свою роботу різноманітною	2,34
7.3	Я вважаю свою роботу соціально значущою	2,88
7.4	Я вважаю, що моя робота сприяє самовираженню	1,66
7.5	Після виконання роботи я відчуваю гордість	1,84
8	Можливість самореалізації	9,78
8.1	Я можу самостійно приймати рішення щодо роботи	1,44
8.2	Компанія регулярно надає можливості для мого професійного розвитку	1,26
8.3	Компанія надає можливості для стажування на інших ділянках робіт	2,86
8.4	Я можу брати участь у проектах, які оптимізують діяльність усієї компанії	2,64
8.5	Мої пропозиції будуть почуті керівництвом та втілені у життя	1,58
9	Кар'єрний ріст	10,88
9.1	Я знаю, як відбувається кар'єрне зростання в компанії	2,46
9.2	Я можу піднятися кар'єрними сходами	2,62
9.3	Зі мною говорять про кар'єрне зростання не рідше ніж 1 раз на 6 місяців	1,36
9.4	З моєю участю підготовлено індивідуальний план кар'єрного зростання	1,8
9.5	Я знаю, над чим потрібно працювати, щоб отримати іншу бажану посаду	2,64

На основі обробки результатів анкетування нами виявлено напрямки покращення ситуації у сфері управління персоналом, які графічно представлені в дереві рішень



Рисунок – Дерево рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо динаміку та функціональну структуру персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках(табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка та функціональна структура працівників АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках

Показник	2017		2018		2019		2020		2021		Відхилення, 2021/2017	
	кіл-ть	частка	кіл-ть	частка	кіл-ть	частка	кіл-ть	частка	кіл-ть	частка	кіл-ть	частка
Всього співробітників у тому числі:	61 120	100,00%	64 351	100,00%	64 655	100,00%	63 856	100,00%	61 779	100,00%	659	-
робітники	48 602	79,52%	51 704	80,35%	51 971	80,38%	51 243	80,25%	49 095	79,47%	493	-0,05%
керівники	5 791	9,47%	5 861	9,11%	5 889	9,11%	5 816	9,11%	5 890	9,53%	99	0,06%
спеціалісти	6 594	10,79%	6 651	10,34%	6 655	10,29%	6 658	10,43%	6 654	10,77%	60	-0,02%
службовці	133	0,22%	135	0,21%	140	0,22%	139	0,22%	140	0,23%	7	0,01%

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

За 5 років чисельність персоналу виросла на 659 осіб, оскільки відкриваються нові поштові відділення, а тому за 5 років кількість робітників виросла на 493 особи, керівників на 99 осіб, спеціалістів на 60 осіб та службовців на 7 осіб. Частка робітників складала в 2017 році 79,52% та зменшилась на 0,05% за 5 років. Частка керівників виросла на 0,06% за 5 років та склала 9,53%. Частка спеціалістів зменшилась з 10,79% до 10,77%. Частка службовців найменша та складає 0,23% від загальної чисельності населення.

Розглянемо гендерну структуру персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках (рис.2.9).

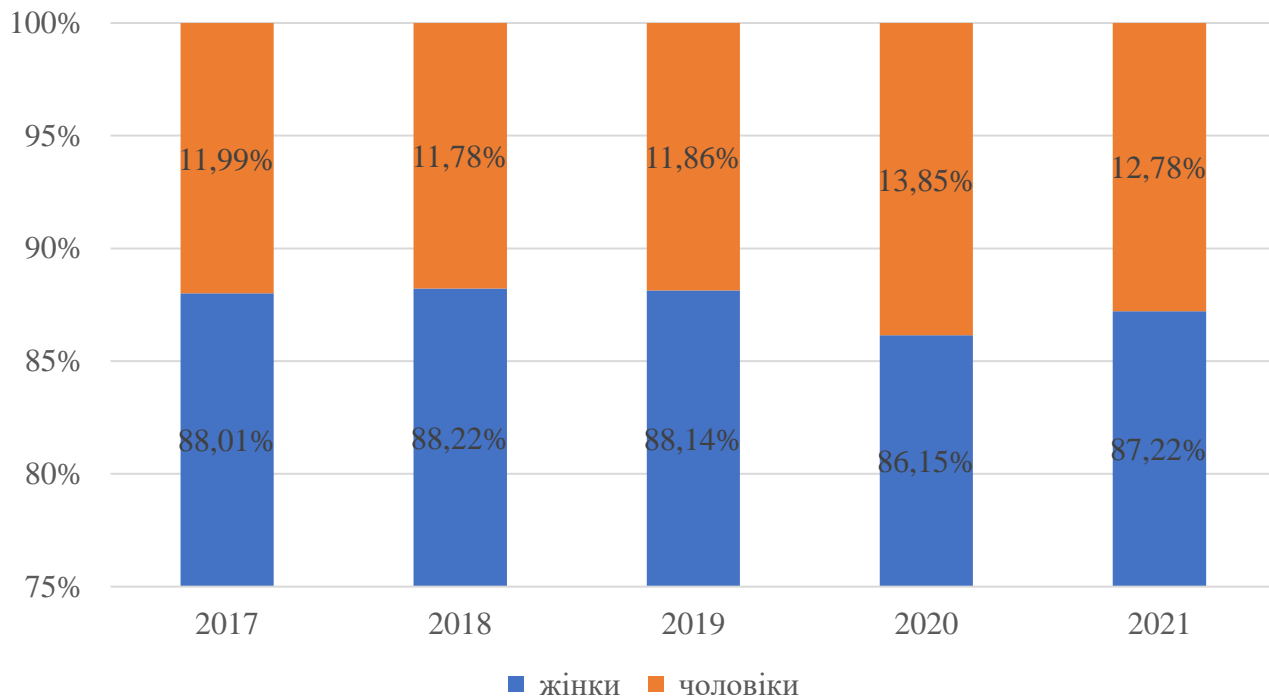


Рисунок 2.9 – Гендерна структура персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках, %
Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Частка жінок на підприємстві більше – оскільки поштових відділеннях працюють переважно жінки, а чоловіки найчастіше займають посаду водіїв. Частка жінок в 2021 році склала 87,22%. Однією з причин того, що на поштових відділеннях працюють переважно жінки є низький рівень оплати праці.

Розгляне вікову структуру персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках (рис.2.10).

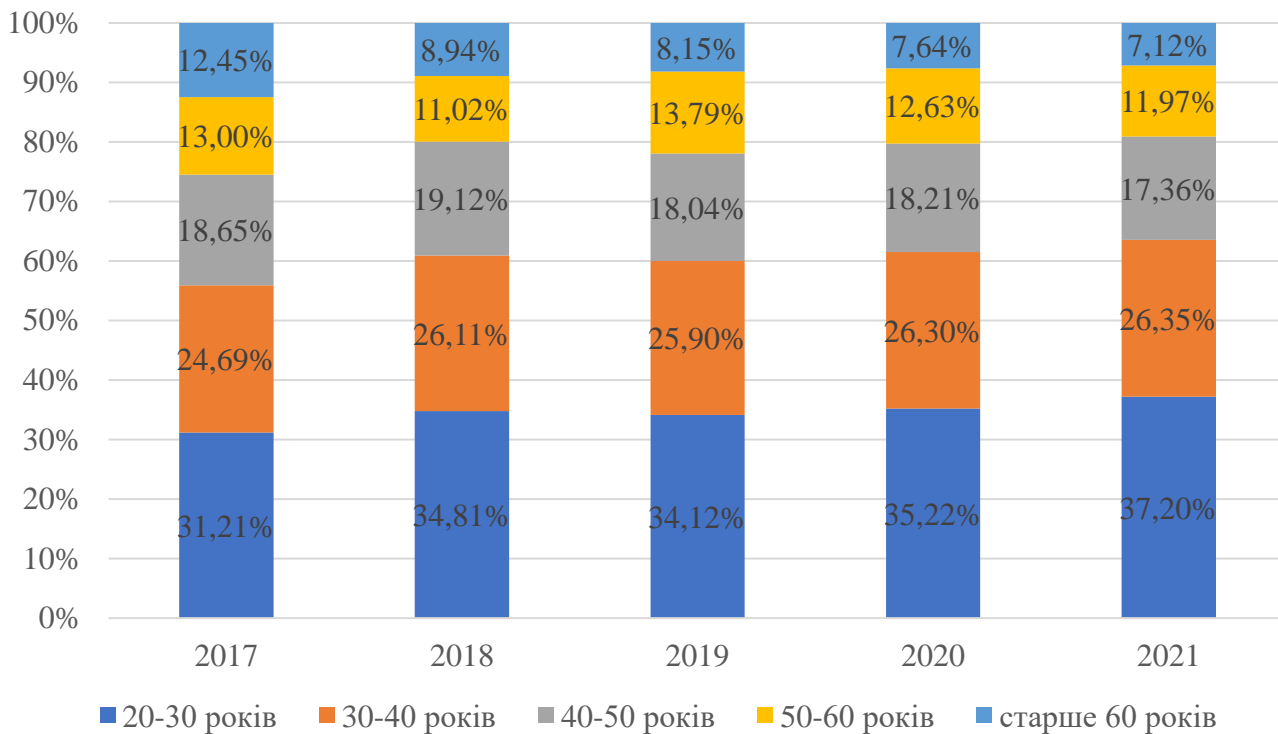


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

З рис.2.10 можемо бачити, що частка персоналу молодшого віку зростає, а персоналу, віком від 60 років скорочується (з 12,45% в 2017 році до 7,12% в 2021 році). Це пов'язано з виходом на пенсію старших працівників, а також політикою компанії, направленою на залучення молоді. Хоча на підприємстві і низький рівень оплати праці, але студенти мають можливість брати установчі відпустки для здачі сесій, а графік роботи відділень зручний для молодих мам.

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках за рівнем освіти (рис.2.11). З рис.2.11 бачимо, що на підприємстві відносно невисока частка персоналу з повною вищою освітою – 24,81% в 2021 році (хоча і спостерігається тенденція до зростання). Переважно це керівники, службовці та спеціалісти.

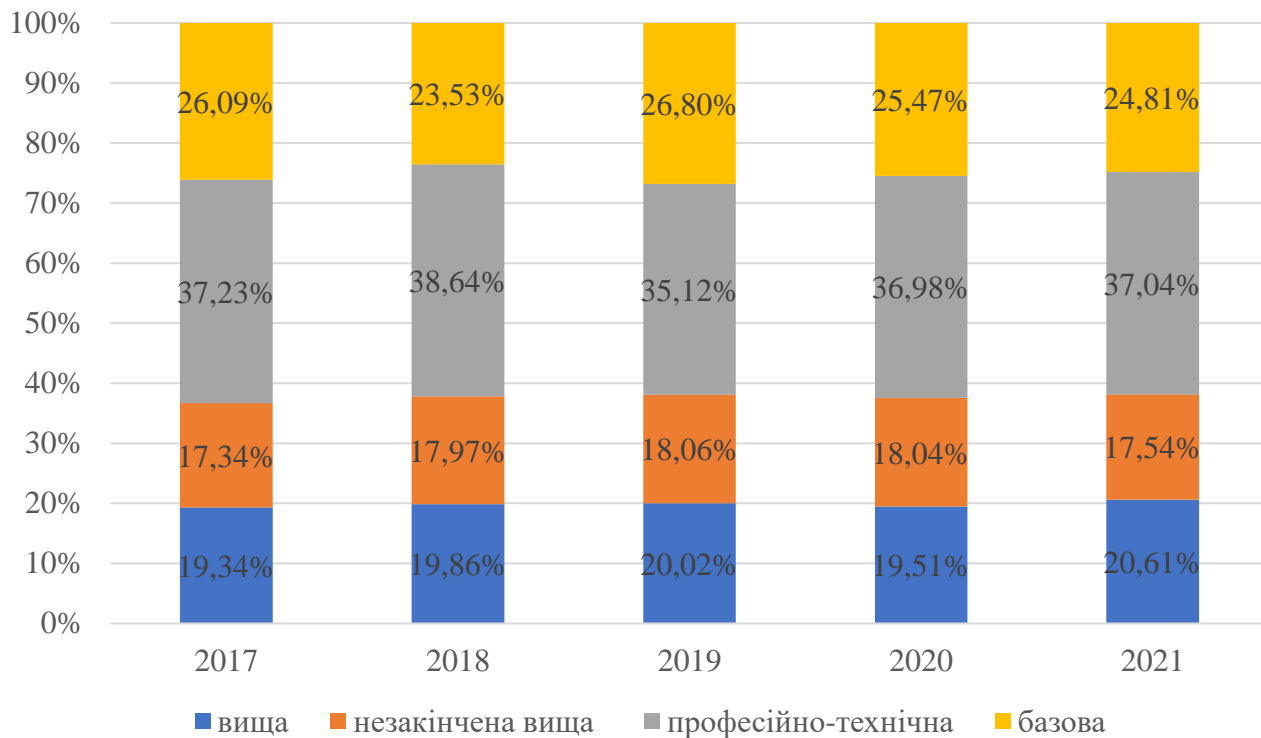


Рисунок 2.11 – Структура персоналу АТ «Укрпошта» за рівнем освітнім 2017-2021 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Працівників з незакінченою вищою освітою в компанії 17,54% в 2021 році, значна частина з них працює на підприємстві саме через зручні умови праці для студента, оскільки є вільний час на навчання, але більшість з них звільниться, коли матиме перспективу більш успішного працевлаштування. 3,04% працівників мають професійно-технічну освіту та 24,81% після школи не отримували іншої освіти.

Проаналізуємо кількість працівників підприємства на одного співробітника відділу управління персоналом (рис.2.12). Як бачимо, за 5 років зменшилась частка працівників підприємства на 1 працівника відділу управління персоналом, що сприятиме більш ефективному виконанню ними своїх функцій. Чим менше персоналу припадає на 1 працівника, тим більше уваги він зможе приділити окремому працівнику. Тому, на мою думку, доцільно збільшити штат працівників відділу управління персоналом АТ «Укрпошта»

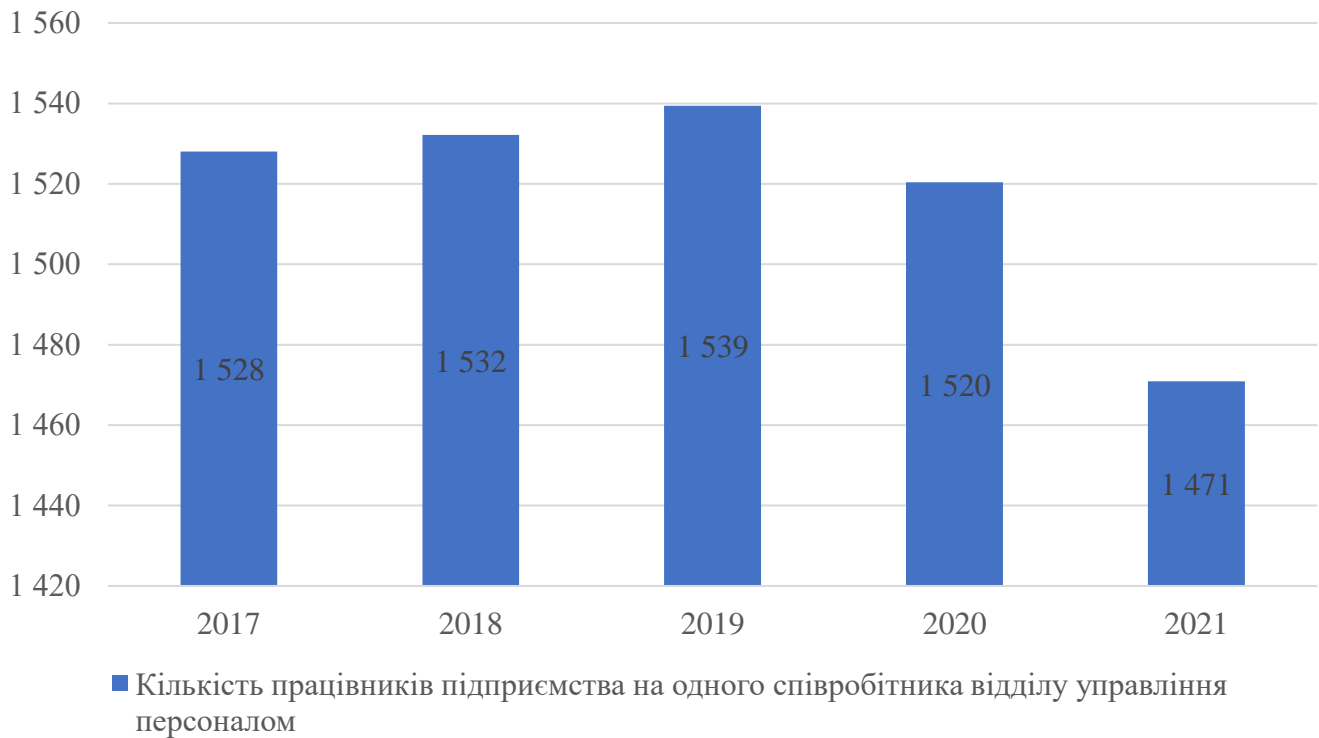


Рисунок 2.12 – Кількість працівників підприємства на одного співробітника відділу управління персоналом АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках, осіб

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Проаналізуємо показники руху персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників руху персоналу АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2017
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,18	0,20	0,20	0,22	0,09
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,14	0,13	0,19	0,21	0,25	0,11
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,26	0,31	0,39	0,41	0,47	0,20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,13	0,19	0,21	0,25	0,11
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,88	1,38	1,02	0,94	0,87	-0,01
Частка працівників, які працюють більше 5 років, %	82,15	81,06	80,33	78,61	77,24	-4,91

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Укрпошта»

З табл.2.9 бачимо, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття виріс на 0,09, тобто щорічно стали приймати більше працівників. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення виріс на 0,11, тобто частота звільнень також виросла.

Коефіцієнт загального обороту кадрів виріс до 0,47 (що свідчить про зростання плинності кадрів). Коефіцієнт плинності кадрів виріс до 0,25. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників становить 0,87 (через те, що в 2020-2021 роках компанія скорочувала штат працівників). Частка працівників, які працюють більше 5 років зменшилась на 4,91% та склала 77,24%. В цілому можемо зробити висновок, що в компанії зростає плинність кадрів, що може привести до зниження якості надання послуг.

Розглянемо динаміку показник продуктивності праці АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках (рис.2.12).

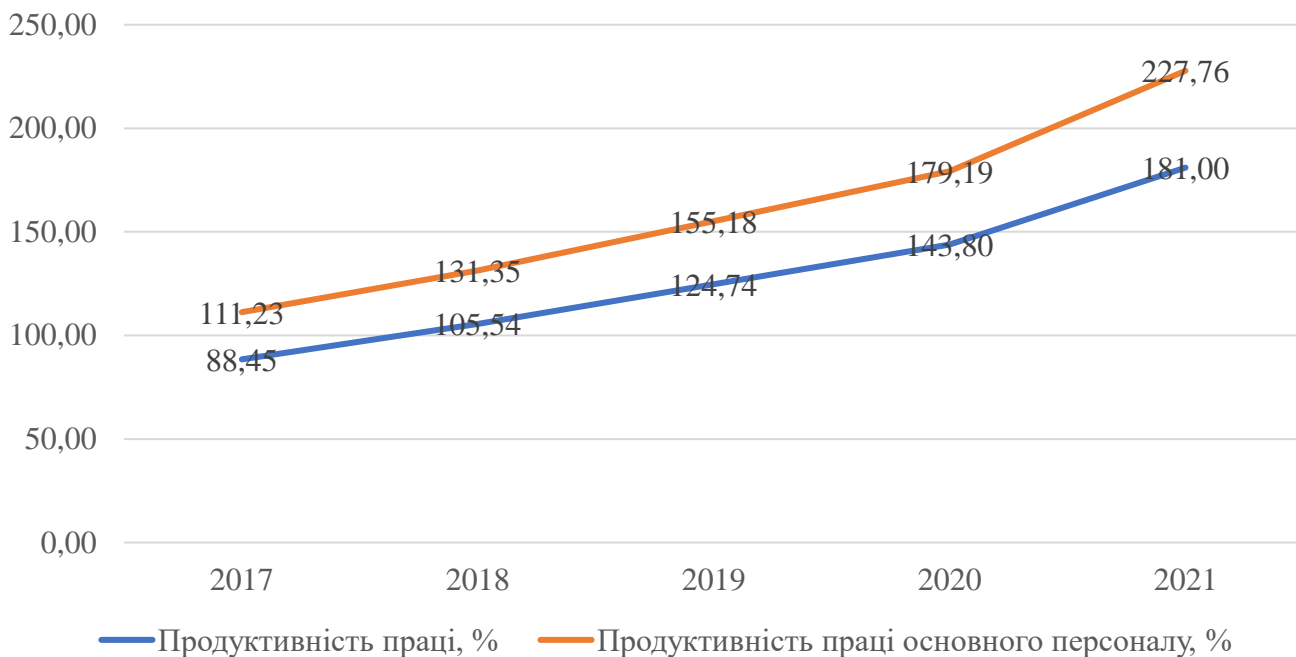


Рисунок 2.12 – Динаміка показників продуктивності праці АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках, тис.грн./особу

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Продуктивність праці на АТ «Укрпошта» виросла на 104,64% за 5 років та склала 181 тис.грн. на працівника. Продуктивність праці основного персоналу виросла на

104,77% та склала 227,76 тис.грн. Зростання продуктивності праці свідчить про успішність кадрової політики компанії, яка прагне до навчання працівників підприємства клієнторієнтованому підходу, а також зростання продуктивності праці обумовлене оновленням основних фондів компанії, проведенню ремонтів у відділеннях, ребрендингу підприємства та ще рядом факторів. Тож, не можна вважати, що зростання продуктивності праці є прямим наслідком покращення управління персоналом підприємства.

Проаналізуємо показник ефективності використання робочого часу співробітників АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках (рис.2.13).

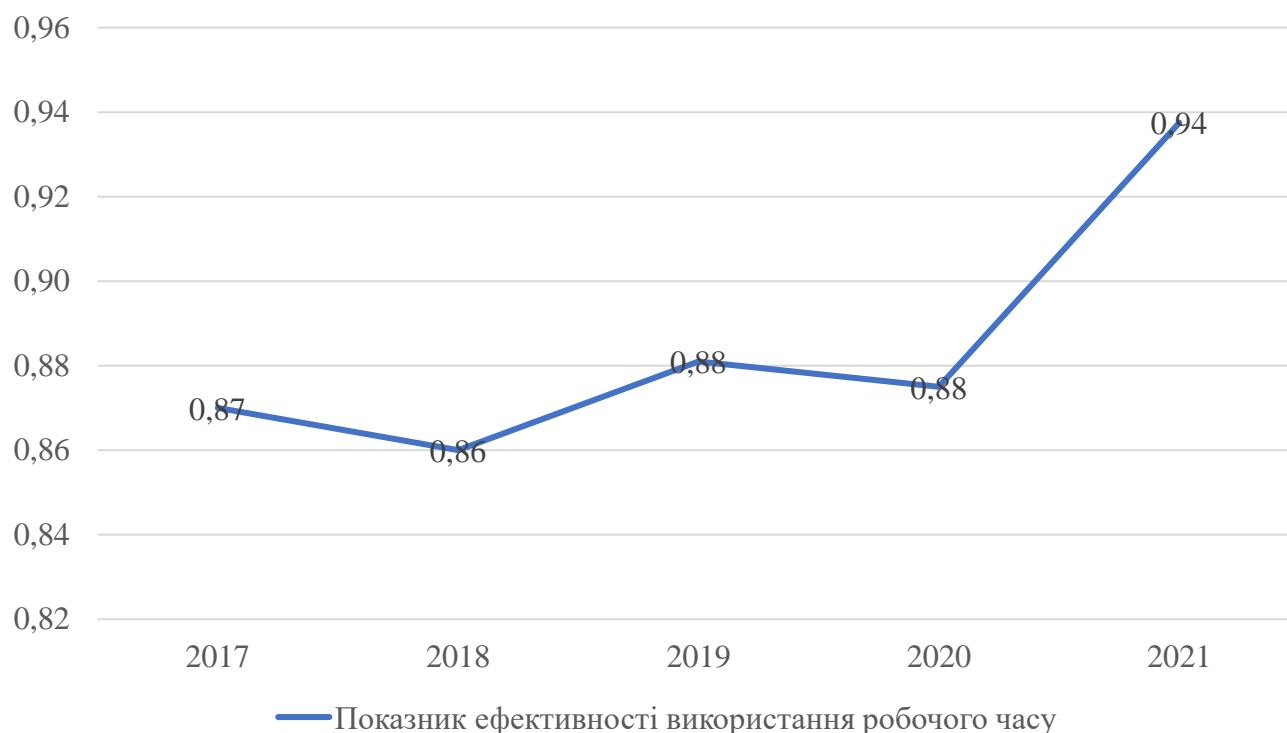


Рисунок 2.13 – Динаміка показника ефективності використання робочого часу співробітників АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Як бачимо, ефективність використання робочого часу зростала до 2019 року, в 2020 році він знизився через пандемію та складність роботи в умовах карантинних заходів та в 2021 році показник знову виріс. Це свідчить про підвищення трудової дисципліни та ефективності організації роботи відділень.

Проаналізуємо показники зарплатовіддачі в 2017-2021 роках (рис.2.14).

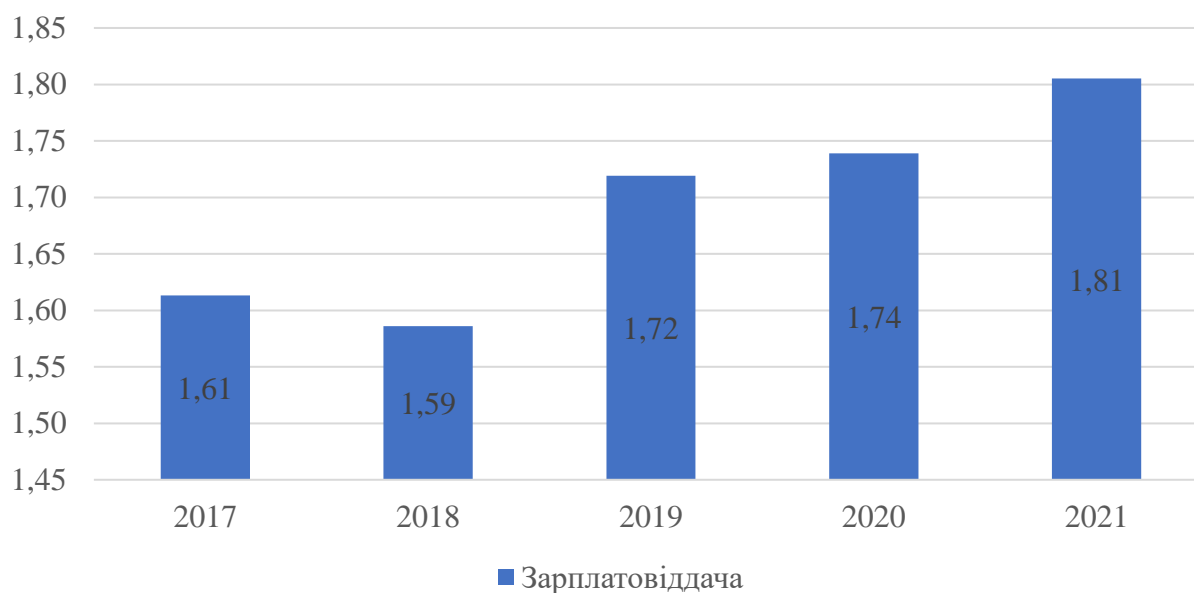


Рисунок 2.14 – Динаміка показника зарплатовіддачі АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Рівень зарплатовіддачі за 5 років виріс з 1,61 до 1,81, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу, а, отже і діючої системи управління персоналом АТ «Укрпошта».

АТ «Укрпошта» використовує консервативну стратегію управління персоналом. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» показало, що за 5 років зменшилась частка працівників підприємства на 1 працівника відділу управління персоналом, що сприятиме більш ефективному виконанню ними своїх функцій. В 2017-2021 роках в компанії зростає плинність кадрів, що може привести до зниження якості надання послуг. Продуктивність праці основного персоналу виросла на 104,77% та склала 227,76 тис.грн. Виявлено підвищення трудової дисципліни та ефективності організації роботи відділень. Рівень зарплатовіддачі за 5 років виріс з 1,61 до 1,81, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Тож можемо зробити висновки, що не зважаючи на певні недоліки в роботі управління персоналом, зокрема низький рівень мотивації та високу плинність кадрів, за 5 років підвищилась ефективність управління персоналом та зросла економічна ефективність роботи персоналу підприємства.

Виявлені недоліки	Шляхи подолання недоліків
Висока плинність кадрів	Запровадити внутрішній коучинг
Недостатня кількість персоналу	Проводити ранжування персоналу
Відсутність мотивації	Впровадити технологію грейдування

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»

Проведений у другому розділі аналіз стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» дозволив виявити такі недоліки: низький рівень оплати праці, низький рівень мотивації персоналу та висока плинність кадрів. Для удосконалення стратегії управління персоналом необхідно розробити заходи, направлені на усунення даних недоліків.

Розглянемо напрямки підвищення мотивації персоналу АТ «Укрпошта».

Самим демотивуючим фактором є суттєве відставання рівня заробітної плати на підприємстві від середнього рівня заробітної плати по Україні. Однак, фінансові можливості АТ «Укрпошта» щодо застосування фінансових форм стимулювання праці обмежують розміри підприємства та суттєві витрати на утримання філіальної мережі. Даний аспект є великою перешкодою для формування стимулюючої системи оплати праці.

Для визначення напрямків удосконалення мотивації персоналу було проведено опитування працівників (анкетування). Перед проведенням опитування керівництво АТ «Укрпошта» було ознайомлено із завданнями проведення дослідження, погодившись з якими, вдалося отримати його підтримку під час проведення експерименту.

Вибірка становила 500 осіб (сюди увійшли працівники міських та сільських відділень компанії). Працівники мали право не брати участь в анкетному опитуванні, але таких не було виявлено. Анкети були анонімні для забезпечення чистоти експерименту. Основною метою опитування було виявлення причин, джерела та механізму виникнення мотивації персоналу.

В дослідженні була використана бально-рівнева оцінка кожного параметра від 1 до 3 (в результаті за кожною групою факторів максимальна кількість балів склала 15). Обробка результатів зроблена статистичним методом. В результаті обробки анкет були отримані загальні дані по всій вибірці. Тест анкети наведено в дод. А. Результати опитування наведено в дод.Б та на рис.3.1.

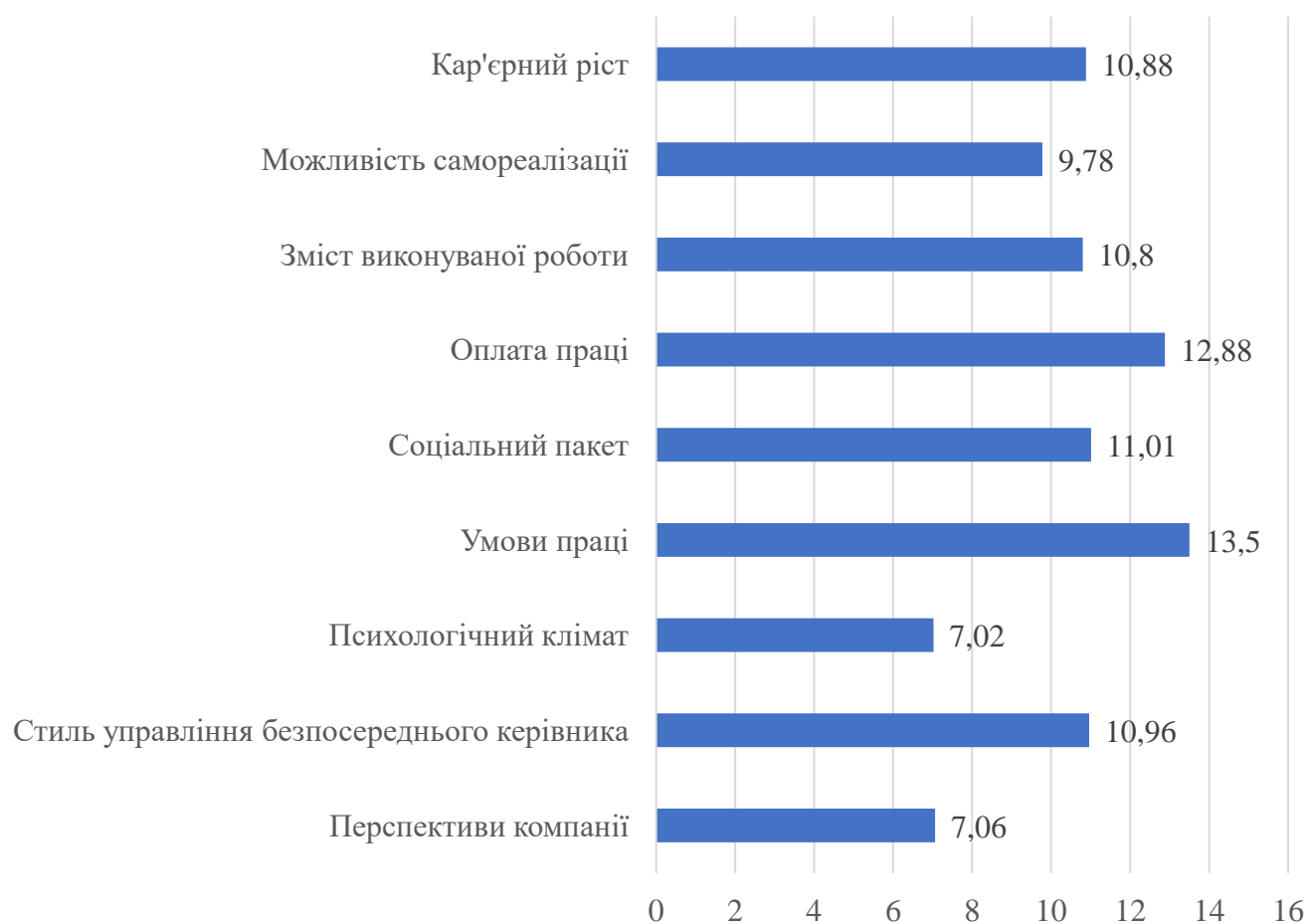


Рисунок 3.1 – Результати опитування щодо мотивації персоналу АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

За результатами даного опитування було виявлено, що можливість кар'єрного зростання є недостатнім мотиватором для працівників, як показало опитування (10,88 бали з 15). Показник «Зміст виконуваної роботи» отримав 10,8 бали з 15 і є недостатнім мотиваційним ресурсом, оскільки працівники визнають, що їхня праця соціально значуща, але робота нецікава, одноманітна і не сприяє самореалізації (9,78 балів з 15).

За показником «оплата праці» було отримано 12,88 бали із 15 можливих балів. Зазначимо, що не всі працівники вважають достатнім розмір заробітної плати, але водночас визнають, що формування заробітної плати зрозуміле, а також розмір відображає внесок працівника в результати компанії.

Працівники визнають, що соціальний пакет для всіх співробітників однаковий, принципи формування ясні. Також опитування показало, що соціальний пакет не є для працівників фактором, який утримує співробітників в організації (11,01 бали з

Працівники АТ «Укрпошта» в переважній більшості вважають своє робоче місце комфортним та оснащеним необхідним приладдям. Це дуже важливо задля забезпечення лояльного ставлення працівників до організації. Зауважимо, що в останні роки компанія проводила ремонти приміщень поштових відділень та закувала для відділень сучасне торгове обладнання (термінали, комп'ютери, сканери тощо). Саме тому працівники поставили високі бали групі факторів умови праці (13,5 бали). А це один із найвагоміших компонентів мотивації.

Група факторів «Стиль управління безпосереднього керівника» отримав 10,96 бали, що зумовлено тим, що керівництво ставить конкретні, вимірні та досяжні цілі, обговорює питання та подальші плани з відділами, але рідко надає підтримку у разі виникнення проблем із виконанням.

Як показало опитування, працівники філії виявилися «виключеними» із загальної стратегії розвитку компанії, оскільки їм невідомі ні плани, ні перспективи компанії. Тому критерій «перспективи компанії» набрав 7,06 бали. Працівникам не відома інформація про результати, яких досягла компанія, через

несвоєчасність надання інформації про це. В результаті відзначається зниження лояльності персоналу до організації та пасивне відвідування роботи, не замислюючись про внесок у розвиток своєї організації.

На якість психологічного клімату у колективі (7,02 бали) впливає факт ізольованість працівників від корпоративного життя. Так, 50% опитаних відзначили брак поважного ставлення та відсутність емоційного заохочення заслуг у колективі. Явної конфліктності у трудовому колективі не зазначено. Навпаки, проявляється відсутність взаємовиручки, що виступає фактором, який демотивує персонал до якісної праці.

Пропонується вирішити виявлені протиріччя такими заходами:

1) необхідно оптимізувати процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта». Це дозволить запобігти прийому в компанію працівників з відсутньою компетенцією взаємодії та не здатних працювати захоплено, спрямовуючи свою діяльність на вирішення організаційних завдань;

2) при відборі працівників, здатних до професійного розвитку в компанії, надається можливість уникнення перевитрати ресурсів, спрямованих на мотивацію неефективних та не зацікавлених працівників.

3) надання психологічної допомоги працівникам, які знаходяться в стресовому стані (через війну). Для цього необхідно створити психологічну службу.

4) запровадити механізм інформування працівників про поточний стан справ в компанії, стратегію її подальшого розвитку.

На сьогоднішній день існуюча система оцінки кандидата на посаду в компанії передбачає аналіз документів, поверхове анкетування претендента та формальну співбесіду з ним. Усе це, як свідчить практика, виявляється неефективним і на роботу в компанію потрапляють люди, які не підходять за своїми особистісним якостям. Трудова діяльність поштових працівників, які надають як традиційні поштові послуги, так і продають товари роздріб, вимагає від претендента наявність комплексу особистісних рис характеру: емоційну стійкість,

самокритичність, доброзичливість, безконфліктність, гнучкість мислення, відсутність шкідливих звичок тощо.

Пропонуємо проводити вхідне багаторівневе тестування претендентів на вакансії (табл.3.1). На етапі відбору кандидатів існуюча система змінюється. При цьому здійснюється не тільки аналіз документів, наданих на співбесіду, не лише ознайомлювальна зустріч з майбутнім безпосереднім начальником, а й проводяться заходи, відображені в табл.3.1. Крім того, у пропонованій версії для вдосконалення роботи поштових відділень дане тестування можна проводити за технологією реального часу, а також з використанням так комп'ютерних технологій як скайп або вайбер.

Таблиця 3.1 - Структура багаторівневого тестування для шукачів вакансії

Вид тестування	Види контакту з претендентом
Цілеспрямована бесіда з професійним психологом	структуроване чи неструктуроване, а також стресове інтерв'ю
Психологічне тестування	застосування сукупності тестових методик на виявлення рівня інтелекту, ерудиції, загальних та спеціальних здібностей; використання опитувальників, проєктивних методик, тестів на виявлення ціннісних орієнтацій та рівня мотивації
Спеціалізоване психологічне тестування	тестові методики, що дозволяють виявити емоційну стійкість, відповідальність та ін.

Джерело: розроблено автором

На закінчення відбірних процедур кандидатів на посаду заповнюється спеціальна професіограма. Така схема, що дозволяє застосовувати і тести, і професіограму, дає можливість отримати максимально розгорнуту відповідь про кандидата і, що важливо істотно скорочує бюджет відбірної процедури.

Другим напрямком удосконалення управління мотивацією працівників АТ «Укрпошта» є удосконалення управління кар'єрним зростанням та професійним розвитком співробітників в компанії. Необхідно, щоб АТ «Укрпошта» витратила кошти на професійний розвиток конкретних співробітників, здатних до розвитку та лояльних до компанії. Для цього необхідно оцінити професійну цінність

персоналу на даний момент і вже на цій основі сформувавши програми навчання для різних категорій працівників.

Для здійснення оптимізації системи управління мотивацією до професійного зростання в АТ «Укрпошта» сформульовані рекомендації. По-перше, працівників слід розділити на групи відповідно до їх професійної цінності та лояльності до компанії.

До першої віднесемо працівників із високим ступенем цінності для компанії та високим рівнем лояльності. Такі працівники найбільш корисні для організації, оскільки їхня кваліфікація відповідає займаній посаді. Однак потрібна постійна оцінка рівня їхньої цінності для організації, з одного боку, та визначення їх конкурентоспроможності на ринку праці, з іншого.

До другої групи пропонується включити співробітників, які мають високу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку праці. Вони, маючи високе прагнення зростання кар'єри, водночас прагнуть підвищувати свій професіоналізм, постійно перебувають у пошуку саморозвитку.

До третьої групи входять співробітники, які мають необхідний рівень компетентності, але недостатньо лояльні до компанії і, можливо, критично налаштовані. Важливо розуміти, що співробітники цієї категорії схильні до звільнення за певного збігу обставин. У цьому пропонується бюджетувати розвиток лише професійних якостей працівників, які специфічні для АТ «Укрпошта».

Четверта група співробітників, за нашою градацією, включає працівників, які мають досить високий рівень лояльності, але, водночас, середній рівень цінності для АТ «Укрпошта». Таким працівникам, зазвичай, не властива демонстрація високої продуктивності праці. Мотивація у цій групі працівників спрямована на найбільш компетентних співробітників.

До п'ятої групи віднесемо працівників із середньою продуктивністю праці та низьким рівнем лояльності. У шосту групу входять працівники з низькою лояльністю, будь-якої миті готові звільнитися. Мотивація таких працівників буде орієнтована активне

використання оцінних процедур. А ось розвивати співробітників можливо заходами:

- звуженням спеціалізації, відповідно до їх професійної підготовки;
- підвищенням професійної компетентності співробітників.

У цьому групу визначено співробітників з високим рівнем лояльності та низьким рівнем конкурентоспроможності на внутрішньому ринку праці. Для таких працівників особливе значення має виконання своїх безпосередніх обов'язків за посадовою інструкцією без залучення їх до виконання додаткових трудових функцій. А витрати на мотивацію співробітників цієї групи будуть мінімізовані.

Співробітники з низькою конкурентоспроможністю та середнім рівнем лояльності віднесені нами до восьмої групи. Особливу увагу привертає за її мотивації виконання ними своїх посадових обов'язків. Оскільки потенціал для розвитку цієї категорії співробітників відсутній, то й не слід інвестувати в їх мотивацію жодних ресурсів.

Дев'ята група включає так званих «безперспективних» співробітників. Вони, як правило, байдужі до організаційних заходів, багато хто з них не зацікавлений у працевлаштуванні. У разі наявності такого працівника, з ним можна розірвати трудовий договір до того, як він став створювати проблеми для компанії.

Отже, пропонуємо наступні напрямки оптимізації системи мотивації у АТ «Укрпошта»:

- усунення акценту мотивуючих заходів на співробітників, діяльність яких підприємства дозволяє забезпечити більше прибутків і, отже, вони показують вищу продуктивність праці (співробітники груп 1, 2, 4).
- вибіркоче збереження співробітників, залишити у штаті лише тих, чия конкурентоспроможність може стати цінною в компанії. Мотивація їх бути здійснена шляхом розвитку їхньої конкурентоспроможності на внутрішньоорганізаційному ринку праці (співробітники груп 3,5,7).

- максимальне скорочення фінансових та інших витрат на працівників, які не становлять цінності для організації, оскільки вони мають бути орієнтовані лише на виконання своїх посадових обов'язків (співробітники груп 6, 8, 9). Визначення рівня цінності співробітника в компанію відбувається шляхом порівняння зразка і суб'єкта з допомогою спеціальних методик оцінки персоналу АТ «Укрпошта».

Для надання психологічної допомоги працівникам пропонуємо створити психологічну службу. Оскільки відділення АТ «Укрпошта» розміщені по всій Україні, то доцільно надавати психологічну допомогу працівникам в онлайн-форматі (телефонний або відео дзвінок). Створення такої служби має суттєве значення, оскільки в деяких регіонах України підвищена небезпека як щодо ракетних обстрілів, так і обстрілів градами (як, наприклад, в Нікополі, Херсоні, Харкові). Однак, відділення працюють, а працівники виконують свою роботу в стані стресу, також відбуваються постійні вимикання світла, що ускладнює роботу працівникам відділень. Є і багато інших факторів, які приводять до психологічної виснаженості працівників.

Окрім того, необхідно запровадити механізм інформування працівників про поточний стан справ в компанії, стратегію її подальшого розвитку. Для цього доцільно створити корпоративний онлайн-журнал, який буде щомісяця висвітлювати головні події компанії, деякі показники діяльності, а також висвітлювати працівникам стратегію розвитку компанії, її цілі та місію. Журнал буде розміщений на корпоративному сервері та доступний для перегляду всім працівникам компанії.

Отже, так як компанія використовує консервативну стратегію (підприємницьку), але бажано перейти на конкурентну стратегію, для чого необхідно запровадити конкурентний рівень оплати праці, удосконалити розвиток персоналу, у тому числі навчання та мотивацію. З метою удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» пропонується:

- оптимізувати процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта»

- проводити ранжування працівників, які будуть приймати участь в програмах розвитку персоналу
- створити психологічну службу
- запровадити механізм інформування працівників про поточний стан справ в компанії, стратегію її подальшого розвитку
- підвищити матеріальну складову мотивації (даний захід буде розглянуто в наступному пункті).

Запропоновані заходи дозволять змінити стратегію розвитку персоналу на конкурентну, підвищити лояльність персоналу, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці.

3.2 Напрями щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом

В умовах цифрової економіки кадри поштового відділення стали основною конкурентною перевагою компанії. Практично кожне поштове відділення інтенсивно впроваджує новітнє обладнання, сучасні технології в технологічнообслуговуючий процес, і саме якість управління кадрами і високий рівень обслуговування роблять поштове відділення успішним чи збитковим.

Метою управління персоналом АТ «Укрпошта» є забезпечення оновлення та збереження нормованої чисельності працівників (кваліфікованого персоналу) відповідно до потреб компанії та вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Переважна більшість працівників компанії працює у поштових відділеннях, а тому основні удосконалення повинні стосуватись саме працівників відділень.

Як вже зазначалось, методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо ефективні і не дозволяють збільшити зацікавленість працівників у повному використанні фактично наявних резервів, найчастіше у них відсутня зацікавленість у підвищенні ефективності діяльності АТ «Укрпошта». Недостатня ефективність

внутрішньовиробничих відносин зумовлюється також тим, що підприємливість та ініціатива заохочуються не повною мірою.

Система управління персоналом АТ «Укрпошта» може бути доповнена можливістю участі працівників організації у прибутку підприємства, і навіть доповнена принципами управління з цілям.

Результативність діяльності кожного співробітника відповідно оцінюватиметься за результатами його досягнень. Економічні методи стимулювання працівників АТ «Укрпошта» повинні удосконалюватися у напрямках приведення заробітної плати працівників у залежність від розміру прибутку компанії, а також підвищення якості та ефективності праці самих працівників.

Аналіз співбесід, проведених із працівниками АТ «Укрпошта» та безпосереднє спостереження і контроль виконання ними посадових обов'язків дозволив виявити, що в компанії система преміювання передбачає залежність заробітної плати працівника безпосередньо від результативності роботи, в її основі лежить виконання виробничих планів підрозділів компанії. Тому така система преміювання дозволяє лише забезпечити дотримання трудової дисципліни, але не мотивує на досягнення надпланових показників.

З метою посилення матеріальної мотивації персоналу пропонуємо запровадити диференційовану систему надбавок, до базового окладу що враховує індивідуальний результат діяльності кожного працівника, і навіть ступінь його від запланованих показників.

Наявні чинники, що істотно впливають на збільшення продуктивності праці і використовуються в системі, що діє в організації, слід перенести в створюваний новий механізм мотивації та стимулювання персоналу.

Різновидом удосконалення системи матеріального стимулювання може виступати запровадження механізму розподілу додаткового прибутку, що виникає внаслідок збільшення продуктивності праці чи якості праці, між працівниками організації.

Застосування цього механізму буде ефективнішим, якщо враховуватиметься загальна результативність усієї організації або виробничої ділянки, розраховуватиметься

групова чи колективна ефективність, при цьому преміюються всі співробітники без винятку, а не конкретні особи.

Для впровадження у систему мотивації методу участі працівника у прибутку підприємства можна використовувати методика обчислення преміального фонду, основу якої лежить система Ракера. Система Ракера заснована на розрахунку в аналізованому періоді певного відсотка від величини додаткового приросту виручки організації, що спрямовується на збільшення або формування преміального фонду.

Розмір відсотка визначається виходячи з питомої ваги витрат на оплату праці в сукупній вартості послуг, що надаються організацією за останні роки. Приклад розрахунку цього показника представлений у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Параметри системи участі співробітників у прибутку АТ «Укрпошта»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2019
Загальний обсяг продажів, тис. грн.	8 064 764	9 182 437	11 181 868	3 117 104
ФОП, тис.грн.	4 691 193	5 280 313	6 194 389	1 503 196
Частка витрат на оплату праці у вартості послуг, %	58,17	57,50	55,40	-2,77

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, частка витрат на оплату праці в компанії достатньо висока (більше 50%), однак оскільки це сфера надання послуг, то заробітна плата працівників і є головним елементом витрат. Як бачимо, частка витрат на оплату праці за 3 роки зменшилась на 2,77%.

Зважаючи на те, що рівень заробітної плати суттєво нижчий, ніж в середньому по Україні, пропонуємо виділення додатково 5% від доходів компанії на виплату премії за досягнення результатів діяльності компанії або відділення (залежно від займаємої посади). Для цього на початку звітнього періоду всім працівникам потрібно донести умови, за яких їм буде виплачена премія (раз ра рік, в січні за результатами попереднього

року). Сплату такої премії щомісяця компанія поки що не може дозволити собі фінансово, оскільки рівень прибутковості компанії все ще залишається невисоким.

Впровадження описаної системи має ґрунтуватися на методах та умовах урахування умов участі працівників організації у прибутку, запропонованих у теорії менеджменту. До умов, які роблять участь працівників у прибутку компанії ефективним, можна віднести такі:

1) Якщо персонал компанії не залучається до управління, до прийняття управлінських рішень, до вирішення виробничих проблем, до розробки умов та напрямів удосконалення діяльності компанії, то його участь у прибутку компанії не буде суттєвою. Слід розуміти, що система участі у прибутку компанії є не стільки способом оплати праці працівників, скільки способом управління та контролю за трудовим процесом, а також механізмом його стимулювання за рахунок раціоналізації діяльності працівників.

2) Розмір премій та їх розрахунок в основі своїй повинні містити лише ті критерії та показники, які залежать від самих співробітників, на поліпшення яких вони можуть вплинути на реальний вплив, які самі співробітники можуть регулярно контролювати на власному робочому місці або виробничій ділянці.

3) У розробці систем участі у доходах організації або механізму розподілу вигод від приросту продуктивності повинні брати участь самі співробітники, а не обмежене коло фахівців та керівників компанії.

Розподіл преміального фонду має здійснюватися за встановленими нормативами, розмір яких має встановлюватися за участю співробітників компанії. Найбільш раціональним підходом при формуванні та розподілі преміального фонду є преміювання співробітників загалом за підсумками діяльності компанії та залежно від індивідуального вкладу окремого співробітника. Детальні параметри розподілу загального фонду преміювання мають також встановлюватися за участю співробітників, щоб бути зрозумілими їм.

Більш детально та детально в компанії має бути опрацьований механізм індивідуального матеріального стимулювання. Насамперед, при розрахунку індивідуальних премій, за преміювання за понаднормову роботу, за впровадження

раціоналізаторських пропозицій. Для кожної категорії працівників слід оновити Положення про оплату праці.

Організаційно реалізація економічних заходів щодо удосконалення системи стимулювання та мотивації здійснюється за допомогою планування фінансових та матеріальних виплат залежно від підсумкових результатів праці працівника.

При цьому треба пам'ятати, що максимальний ефект від економічних методів проявляється при використанні їх у поєднанні з організаційними, розпорядчими методами та соціально-психологічною мотивацією.

Також було виявлено, що у АТ «Укрпошта» виникла необхідність підвищення ефективності управління персоналом шляхом підвищення кваліфікації співробітників, раціонального найму висококваліфікованих поштових операторів у поштові відділення, відповідно до сформованої організаційно-управлінської структури та штатного розпису заснованого на нормуванні чисельності співробітників. Це пов'язано з тим, що склад кадрів поштового відділення схильний до постійної ротації, у складних кризових умовах керівництво пошти не завжди надає можливість своєчасного підвищення рівня кваліфікації співробітникам, намагається залучити на роботу готові кадри або провести ротацію внутрішніх кадрів. Для вирішення цих проблем пропонуємо наступні заходи:

- впровадження технології грейдування;
- використання внутрішнього коучингу.

У поштових відділеннях під час проведення грейдування рекомендуємо скористатися принципами:

- економічної обгрунтованості, тобто пов'язати використання технології грейдингу з результатами роботи колективу поштового відділення;
- ясності та прозорості (об'єктивної та зрозумілої системи оцінки праці для всіх категорій співробітників поштового відділення);
- справедливості, за сильного впливу співробітника на результати поштового відділення, призначення найвищої винагороди за працю;

- ринкової конкурентоспроможності, тобто створення конкурентних переваг поштового відділення для залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Технологію грейдування можна використовувати при атестації співробітників поштових відділень. Атестація – це цілеспрямований та безперервний процес визначення кваліфікації працівника, його практичних навичок, ділових якостей керівника та встановлення їх відповідності чи невідповідності займаній посаді. Цілі атестації поштових кадрів:

- об'єктивна оцінка діяльності керівників усіх рівнів;
- визначення відповідності співробітника займаній посаді;
- планування кар'єрного та професійного зростання працівника;
- стимулювання професійного зростання та підвищення мотивації до ефективної діяльності.

Технологія грейдування у поштовому відділенні має бути побудована на переліку критеріїв оцінювання кадрів: управління; комунікації; відповідальності; складності роботи; самостійності; ціни помилки. Також на виділенні факторів та вазі посади, розрахованих у балах. Завдяки технології грейдингу поштове відділення може одночасно вирішувати у кадровій політиці такі завдання як: створення єдиних правил взаємозв'язку між компетенціями і посадовими окладами;

- визначення цінності робочих місць служб та відділів поштової служби для стратегії організації;
- створення ефективної системи мотивації співробітників;
- формулювання стратегії розвитку кадрів поштового відділення;
- управління оптимальними витратами на кадровий склад;
- встановлення оптимального фонду відплати праці (бюджетування витрат на оплату праці).

Другим напрямом вдосконалення кадрової політики є коучинг. Вирізняють такі особливості застосування коуч-менеджмента:

1. Керівник реалізує свої щоденні функції (планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію), використовуючи коучинговий стиль управління та інструменти коучингу.

2. Коучинговий стиль управління кадрами передбачає наявність довіри між керівником та підлеглим. Якщо між ними існує напруженість у взаємодії, то застосування інструментів коучингу не принесе ефекту.

3. Коуч-менеджмент застосовується у певних ситуаціях, підходить не для кожного співробітника і не для кожної організації. Найбільш актуальним є коучинг для організацій, що розвиваються, де є постійні зміни: освоєння ринку, старт нових проектів, розробка інноваційних продуктів тощо.

Для успішного застосування коучингу в поштовому відділенні пропонуємо мотивований підхід до наставництва. За параметрами компетентності на роль коуча підходить заступник начальника поштового відділення, що досконало володіє інфокомунікаційними технологіями, знає регламенти ведення поштової справи. Навчання потребують 10214 співробітники поштових відділень, пропонується проведення наставництва на робочих місцях протягом 3 місяців.

Ефективність кадрової політики від впровадження нових технологій відіб'ється на більш кваліфікованому наданні поштових послуг, що збільшить товарообіг від поштового сервісу.

Визначимо докладніше заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом:

- удосконалення матеріальної складової мотивації та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта» шляхом доповнення системи оплати праці участю працівників у отриманні прибутку, а також цільовим управлінням кадрами, що дозволить оцінювати ефективність праці працівників. На формування відповідного фонду участі у прибутку необхідно встановити норматив відрахувань лише на рівні 5 % від виручки. Преміальний фонд треба ділити за нормативами, розробленими за погодженням із персоналом.
- впровадження технології грейдування;

– використання внутрішнього коучингу.

Проведення даних заходів сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в розвитку компанії та сприятиме зростанню продуктивності праці.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Узагальнимо запропоновані заходи щодо удосконалення стратегії та підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта» на рис.3.2.

Розрахуємо необхідний бюджет на реалізацію запропонованих заходів в компанії.

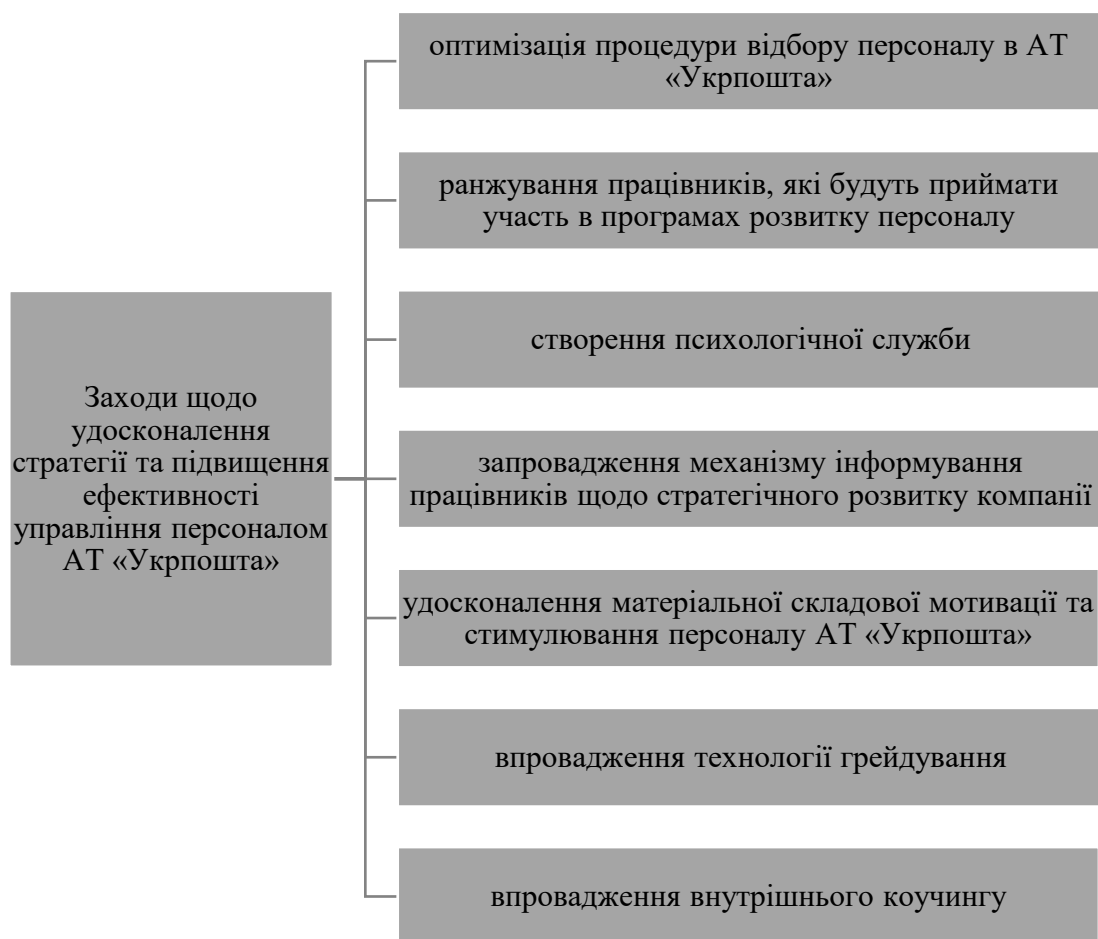


Рисунок 3.2 – Заходи щодо удосконалення стратегії та підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Для оптимізації процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта» необхідно сформулювати завдання для працівників відділу по управлінню персоналом. Для ранжування працівників, які будуть приймати участь в програмах розвитку персоналу також необхідно провести змістовну роботу з ранжування, для цього необхідно визначити чітко критерії, методи дослідження персоналу (опитування безпосередніх керівників, аналіз показників роботи відділень, спостереження). Такі роботи необхідно буде проводити протягом пів року та ще півроку перевіряти правильність отриманих результатів. Для проведення таких робіт буде створена комісія у складі працівників відділу по роботі з персоналом, комерційного директора та директора з розвитку. На проведення досліджень протягом року (що включатиме оплату відряджень, залучення сторонніх фахівців тощо) заплануємо бюджет у розмірі 50 тис.грн. на місяць. Річний бюджет даних заходів складе:

$$50 * 12 = 600 \text{ тис.грн.}$$

Наступний захід - створення психологічної служби. Сплануємо структуру відділу (рис.3.3).

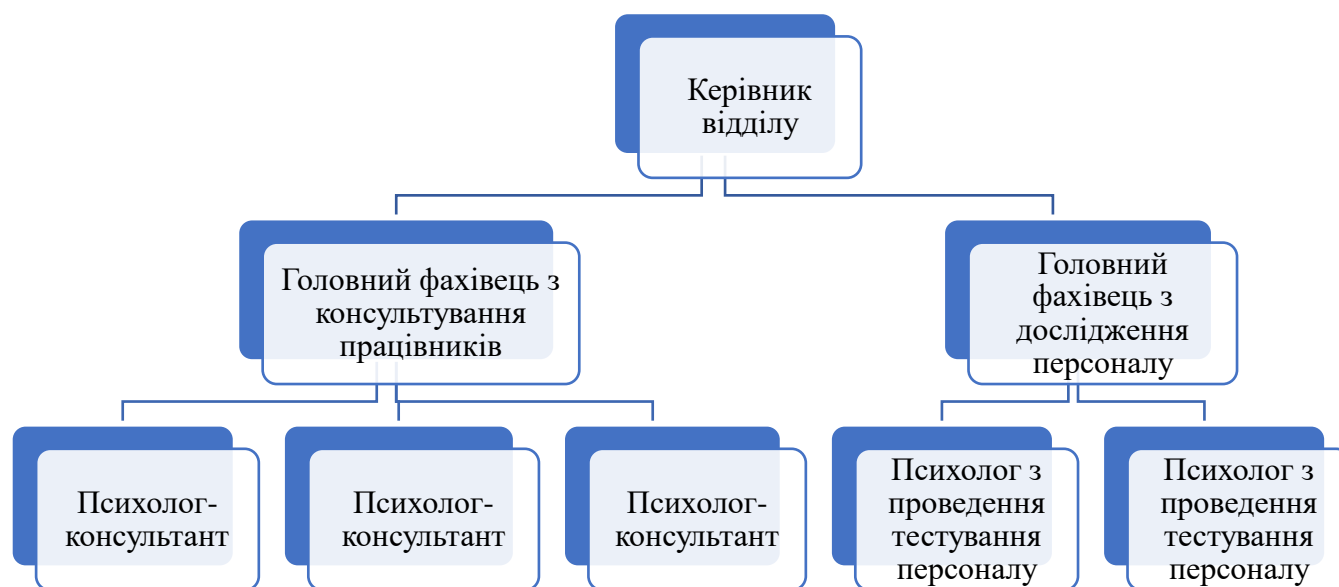


Рисунок 3.3 – Організаційна структура психологічної служби АТ «Укрпошта» (проектний варіант)

Джерело: розроблено автором

Отже, планується що у відділ працюватиме 8 співробітників. Складемо бюджет фонду оплати праці психологічної служби на 2023 рік (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет фонду оплати праці психологічної служби за місяць

Посада	Кількість	Ставка	Фонд основної заробітної плати	Відсоток преміювання, %	Фонд додаткової заробітної плати	Всього ФОП
1	2	3	4	5	6	7
Керівник відділу	1	25 000	25 000	15,00%	3 750	28 750
Головний фахівець з консультування працівників	1	18 000	18 000	12,00%	2 160	20 160
Психолог-консультант	3	11 000	33 000	10,00%	3 300	14 300

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6	7
Головний фахівець з дослідження персоналу	1	18 000	18 000	12,00%	2 160	20 160
Психолог з проведення тестування персоналу	2	10 000	20 000	10,00%	2 000	12 000
Всього	8	82 000	114 000		13 370	95 370

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, фонд оплати праці психологічної служби за місяць складе 95,37 тис.грн. Фонд оплати праці психологічної служби за рік складе:

$$95,37 \cdot 12 = 1144,14 \text{ тис.грн.}$$

Для запровадження механізму інформування працівників щодо стратегічного розвитку компанії нами було запропоновано ведення корпоративного журналу (в електронному форматі). Заплануємо щомісячні витрати на розробку журналу 5000 грн. Річні витрати на журнал складуть:

$$5000 \cdot 12 = 60\,000 \text{ грн.}$$

Для удосконалення матеріальної складової мотивації та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта» було запропоновано додатково виділяти 5% від доходів компанії на преміювання працівників за результатами звітного року. Розрахуємо розмір преміального фонду згідно фінансових результатів за 2021 рік:

$$11\,181\,868 * 5\% = 559\,053 \text{ тис.грн.}$$

При цьому планується, що посилення матеріальної мотивації та підтримка працівників шляхом надання психологічної допомоги дозольть підвибити продуктивність праці на 10% в 2023 році:

$$11\,181\,868 * 15\% = 1\,677\,280 \text{ тис.грн.}$$

Для впровадження технології грейдуння необхідно покласти цей обов'язок на працівників відділу по роботі з персоналом.

Для впровадження внутрішнього коучингу необхідно виділити фінансові ресурси для мотивації коучів. Було виявлено, що навчання потребують 10214 співробітники поштових відділень, пропонується проведення наставництва на робочих місцях протягом 3 місяців. Тобто, кожному коучу необхідно буде доплатити за кожного співробітника по 500 грн. протягом 3 місяців.

Сукупні витрати складуть:

$$500 * 3 * 10214 = 15\,321\,000 \text{ грн.}$$

Досвід провідних підприємств України показав, що інновації призводять до збільшення показників на 4%, інноваційні технології – грейдуння та коучинг сприятиме зміні ключових економічних параметрів на 1,1 %. Тобто, за рахунок запровадження грейдуння та коучингу очікується таке зростання доходів компанії в 2023 році:

$$11\,181\,868 * 1\% = 111\,819 \text{ тис.грн.}$$

Окрім того, дані заходи також сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату, росту продуктивності праці та лояльності персоналу.

Узагальнимо витрати на удосконалення стратегії та підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта»:

$$600+1144,14+60+559053+15321=576\,218 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів компанії в 2023 році, для цього спочатку визначимо розмір собівартості в 2023 році (табл.3.4).

Таблиця 3.3 – Прогноз собівартості на 2023 рік

Показники	2021	2023	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Матеріальні затрати	645 645	743 137	97 492	15,10%
Витрати на оплату праці	6 194 389	6 813 828	619 439	10,00%
Відрахування на соціальні заходи	1 461 785	1 607 964	146 179	10,00%
Амортизація	454 092	454 092	0	0,00%
Інші операційні витрати	2 437 060	3 013 278	576 218	23,64%
Собівартість реалізованих товарів	96 887	107 545	10 658	11,00%
Разом	11 289 858	12 739 844	1 449 986	12,84%
Адміністративні витрати	1 324 050	1 324 050	0	0,00%
Витрати на збут	259 349	259 349	0	0,00%
Інші операційні витрати	170 034	746 252	576 218	338,88%
Собівартість, скорегована на суму адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат	9 536 425	10 410 192	873 767	9,16%

Джерело: розраховано автором

Собівартість корегується на суму адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат через те, що вони будуть повторно враховані в звіті про фінансові результати, окремо від собівартості. Тепер складемо прогнозний звіт про фінансові результати на 2023 рік (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Прогноз фінансових результатів на 2023 рік

Стаття	2021	2023	Відхилення	
			Тис.грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	11 181 868	12 870 330	1 688 462	15,10%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 536 425	10 410 192	873 767	9,16%
Валовий: прибуток	1 645 443	2 460 138	814 695	49,51%
Інші операційні доходи	309 471	309 471	0	0,00%
Адміністративні витрати	1 324 050	1 324 050	0	0,00%
Витрати на збут	259 349	259 349	0	0,00%
Інші операційні витрати	170 034	746 252	576 218	338,88%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	201 481	439 958	238 477	118,36%
Інші фінансові доходи	104 904	104 904	0	0,00%
Інші доходи	91 705	91 705	0	0,00%

1	2	3	4	5
Фінансові витрати	114 569	114 569	0	0,00%
Інші витрати	45 575	45 575	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	237 946	476 423	238 477	100,22%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	54 364	85 756	31 392	57,74%
Чистий фінансовий результат: прибуток	183 582	390 667	207 085	112,80%

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, завдяки запропонованим заходам очікується зростання чистого прибутку компанії на 112,8% (207 085 тис.грн.).

Складемо прогноз продуктивності праці на 2023 рік (рис.3.4)..

Продуктивність праці, тис.грн/особа

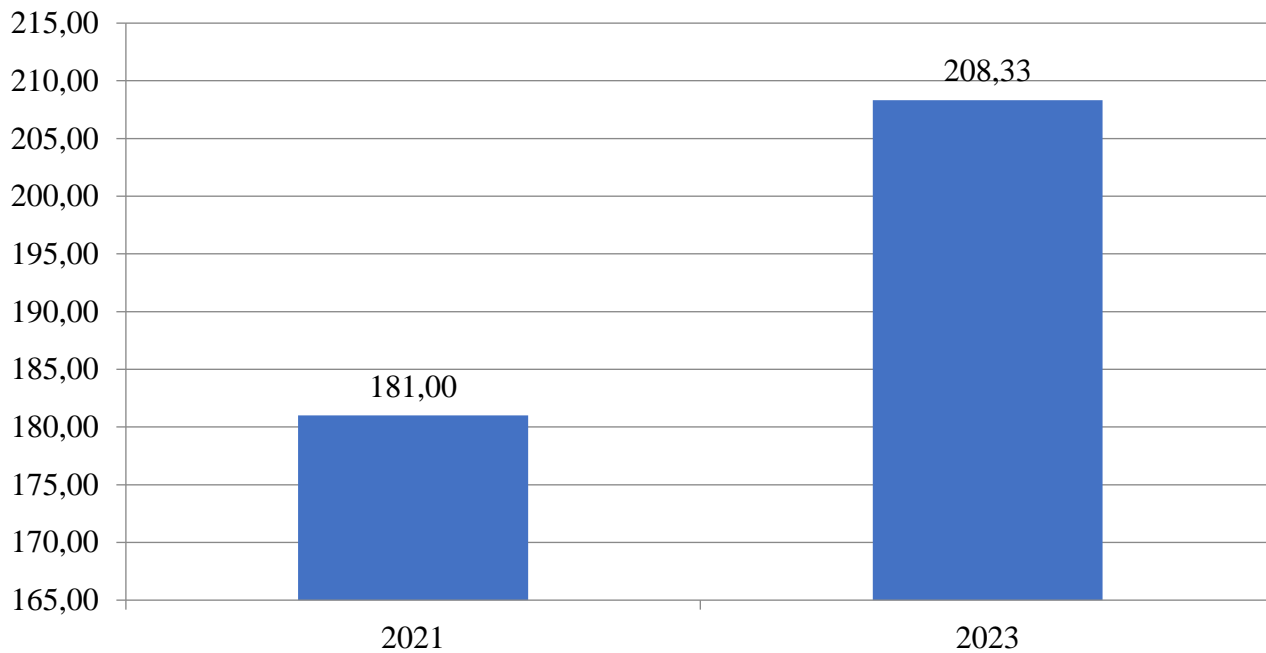


Рисунок 3.4 – Прогноз показника продуктивності праці АТ «Укрпошта» на 2023 рік, тис.грн./особу

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Як бачимо, очікується зростання показника продуктивності праці на 15,1% в 2023 році.

Тепер розрахуємо прогноз такого показника як зарплатовіддача на 2023 рік (рис.3.5).

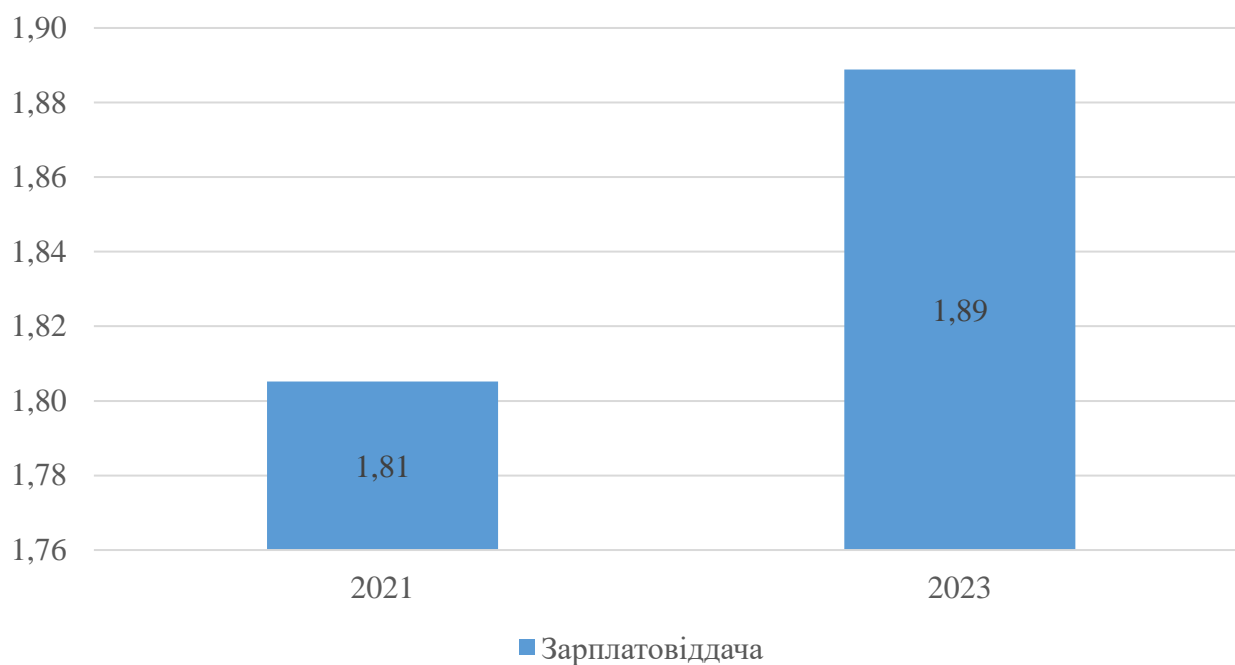


Рисунок 3.5 – Динаміка показника зарплатовіддачі АТ «Укрпошта» в 2017-2021 роках

Джерело: побудовано автором за даними АТ «Укрпошта»

Отже, очікується зростання зарплатовіддачі на 4,64%, що вказує на позитивні зміни в системі управління персоналом.

Отже, з метою удосконалення стратегії та підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта» нами було запропоновано провести такі заходи: оптимізація процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта»; ранжування працівників, які будуть приймати участь в програмах розвитку персоналу; створення психологічної служби; запровадження механізму інформування працівників щодо стратегічного розвитку компанії; удосконалення матеріальної складової мотивації та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта»; впровадження технології грейдування; впровадження внутрішнього коучингу. На проведення даних заходів необхідно витратити 576 218 тис.грн. за рік. Очікується, що проведення заходів дозволить збільшити доходи компанії на 15,1% та приведе до зростання чистого прибутку компанії на 112,8% (207 085 тис.грн.). За прогнозом, очікується зростання показника продуктивності праці на 15,1% та зростання зарплатовіддачі на 4,64%, що вказує на позитивні зміни в системі управління персоналом. Окрім того, зросте лояльність персоналу до компанії, покращиться

соціально-психологічний клімат в колективі, покращиться бренд роботодавця АТ «Укрпошта».

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети роботи було визначено сутність та види стратегії управління персоналом; досліджено формування ефективної стратегії управління персоналом; розглянуто методичні засади оцінювання ефективності стратегії управління персоналом; проведено аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності АТ «Укрпошта»; проаналізовано діючу систему стратегічного управління персоналом АТ «Укрпошта»; виконано оцінку ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»; розроблено програму заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта»; визначено напрями щодо підвищення ефективності управління персоналом; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія управління персоналом - це загальний план бізнесу з управління людським капіталом для узгодження його з діловою діяльністю. Стратегії класифікують в залежності від типу конкурентної стратегії підприємства; в залежності від типу загальної стратегії підприємства; в залежності від стадії розвитку (етапу життєвого циклу) підприємства.

2. Стратегічне управління персоналом підприємства є невід'ємною складовою будь-якого успішного підприємства. Важливо відповідально підійти до формування стратегії управління персоналом, оскільки є природним продовженням загального довгострокового плану розвитку підприємства. Необхідно грамотно розподілити і використовувати роботу персоналу у конкретний час, а й у довгострокову перспективу.

3. Існують різні підходи та методи до оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. Аналіз системи управління персоналом може проводитись у вигляді: наукового дослідження з отриманням тільки теоретичних результатів; дослідження з виявлення можливості застосування чужого практичного досвіду; системного підходу, який полягає у комплексному аналізі діяльності всього підприємства, де система управління кадрами є однією із численних підсистем. Під час оцінювання системи управління персоналом доцільно проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності кадрового потенціалу складається з двох частин:

економічна ефективність та соціальна ефективність. В роботі було запропоновано алгоритм оцінювання ефективності стратегії управління персоналом, який включає: аналіз факторів впливу на управління персоналом компанії; оцінку структури та динаміки персоналу: показники руху персоналу, оцінка достатності персоналу, оцінка якості персоналу (відповідності зайнятим посадам, структура: вікова, професійна, за освітою тощо); оцінку ефективності використання витрат на розвиток персоналу (динаміка та структура витрат на персонал, оцінка інноваційної активності персоналу, показник продуктивності праці тощо) та SWOT-аналіз системи управління персоналом.

4. АТ «Укрпошта» - це вітчизняний державний поштовий оператор. Основними послугами компанії є приймання, пересилання, надіслати статтю, засилання, відправка та видача письмової кореспонденції, посилок міжнародних пакетів. Провівши аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства було виявлено, що зросли доходи та прибутки компанії за 5 років. Сукупна вартість активів компанії виросла за 5 років на 39,17%. З 2017 по 2021 рік АТ «Укрпошта» збільшило ефективність використання основних засобів, при цьому компанія має нестійкий фінансовий стан та низьку ліквідність, має нестійкий фінансовий стан, а рівень рентабельності в 2021 році низький, хоча і виріс за 5 років.

5. Управління персоналом проводить працівниками відділу управління персоналом АТ «Укрпошта» разом з вищим керівництвом. Відділ реалізує функції підбору, найму, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Було виявлено такі недоліки в системі управління персоналом: відсутність менеджера з мотивації; низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації.

6. АТ «Укрпошта» використовує консервативну стратегію управління персоналом. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» показало, що за 5 років зменшилась частка працівників підприємства на 1 працівника відділу управління персоналом, що сприятиме більш ефективному виконанню ними своїх функцій. В 2017-221 роках в компанії зростає плінність кадрів, що може привести до зниження якості надання послуг. Продуктивність праці основного персоналу виросла на 104,77% та склала 227,76 тис.грн. Виявлено підвищення трудової дисципліни та ефективності організації роботи відділень. Рівень зарплатовіддачі за 5 років виріс з 1,61

до 1,81, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Тож можемо зробити висновки, що не зважаючи на певні недоліки в роботі управління персоналом, зокрема низький рівень мотивації та високу плинність кадрів, за 5 років підвисилась ефективність управління персоналом та зросла економічна ефективність роботи персоналу підприємства.

7. Так як компанія використовує консервативну стратегію (підприємницьку), було запропоновано перейти на конкурентну стратегію, для чого необхідно запровадити конкурентний рівень оплати праці, удосконалити розвиток персоналу, у тому числі навчання та мотивацію. З метою удосконалення стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта» пропонується: оптимізувати процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта»; проводити ранжування працівників, які будуть приймати участь в програмах розвитку персоналу; створити психологічну службу; запровадити механізм інформування працівників про поточний стан справ в компанії, стратегію її подальшого розвитку; підвищити матеріальну складову мотивації (даний захід буде розглянуто в наступному пункті). Запропоновані заходи дозволять змінити стратегію розвитку персоналу на конкурентну, підвищити лояльність персоналу, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці.

8. Нами було розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом: удосконалення матеріальної складової мотивації та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта» шляхом доповнення системи оплати праці участю працівників у отриманні прибутку, а також цільовим управлінням кадрами, що дозволить оцінювати ефективність праці працівників. На формування відповідного фонду участі у прибутку необхідно встановити норматив відрахувань лише на рівні 5 % від виручки. Преміальний фонд треба ділити за нормативами, розробленими за погодженням із персоналом; впровадження технології грейдування; використання внутрішнього коучингу. Проведення даних заходів сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в розвитку компанії та сприятиме зростанню продуктивності праці.

9. З метою удосконалення стратегії та підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрпошта» нами було запропоновано провести такі заходи:

оптимізація процедури відбору персоналу в АТ «Укрпошта»; ранжування працівників, які будуть приймати участь в програмах розвитку персоналу; створення психологічної служби; запровадження механізму інформування працівників щодо стратегічного розвитку компанії; удосконалення матеріальної складової мотивації та стимулювання персоналу АТ «Укрпошта»; впровадження технології грейдування; впровадження внутрішнього коучингу.. На проведення даних заходів необхідно витратити 576 218 тис.грн. за рік. Очікується, що проведення заходів дозволить збільшити доходи компанії на 15,1% та приведе до зростання чистого прибутку компанії на 112,8% (207 085 тис.грн.). За прогнозом, очікується зростання показника продуктивності праці на 15,1% та зростання зарплатовіддачі на 4,64%, що вказує на позитивні зміни в системі управління персоналом. Окрім того, зросте лояльність персоналу до компанії, покращиться соціально-психологічний клімат в колективі, покращиться бренд роботодавця АТ «Укрпошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358.
2. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. *Маркетингові технології ПБС*. 2017. С. 7-30.
3. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С.30-36.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics»*. 2018. №8. С. 6-14.
5. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3 (20). С.82-88.
6. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С.137-144.
7. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331—339.
8. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
9. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук / Л. В. Волянська-Савчук. Хмельницький, 2017. 10 с
10. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С.46-50.

11. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. / О.А. Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
12. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65.
13. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект ХХІ*. 2017. № 3. С. 74-79.
14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Товариство «Знання», 2017. 559 с.
15. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 20.10.2022).
16. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № (144). С. 138-155.
17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. № 2 (75). С. 88–92.
18. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
19. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53-57.
20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2019. №. С. 137-144.
21. Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 223–230.

22. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. №39. 2020 . С.165-170.
23. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
24. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
26. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
27. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. № 1 (12). С. 82-89.
28. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
29. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
30. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
31. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3. С. 145–150.

32. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 82–83.

33. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 1. С. 142-158.

34. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник ЛТЕУ. 2019. № 58. С. 63-69.

35. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. № 12. 2020. С.125-129.

36. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство. Мукачево, 2018 р. №14 С. 448-456.

37. Лопушняк Г. С., Лопушняк Г. С., Шандар А. М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34131/SLRTP_2019_01_Lopushnyak.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 28.10.2022).

38. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.

39. Мізіна О. В., Амельницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062> (дата звернення: 01.09.2022).

40. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. № 1. 2020. С. 100-107.

41. Обруч Г. В., Чернега Я.С., Шульга М.Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174.

42. Овчиникова М. О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72). С. 62-67.

43. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.

44. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013.466 с.

45. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. № 41. 2020. С. 61-68.

46. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

47. Поплавська О. М., Чала Н. Д. Оплата праці як маркер стійкого розвитку. Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2019. Автори тез доповідей, 2019. С. 135.

48. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

49. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.

50. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. № 23. С. 86-90.

51. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. №1. 2019. С. 60-62.

52. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. № 4 (37). С.119-129.

53. Середня заробітна плата в Україні в 2017-2021 р.р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/> (дата звернення: 15.10.2021).

54. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078/193402> (дата звернення: 15.10.2021).

55. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. Економічний вісник Донбасу. № 1(59). 2020. С.130-136.

56. Смужевич Ю.О. Удосконалення системи управління персоналу підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2018. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/11/sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-predpriyatiya/> (дата звернення: 15.10.2021).

57. Телишевська Л. І., Успаленко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 187-197.

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

59. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 197–203.

60. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С.114-121.

61. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

62. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95.

63. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 197–203.

64. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66–70.

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

66. Устіловська А. С. , Щербаков Г. К. Генеза поняття "управління персоналом" крізь призму наукових шкіл та підходів. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 230-235.

67. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.10.2021).

68. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin : Homewood, 1971. 316 p.

69. Ansoff H. I., Declerk R. P., Hayes R. L. From Strategic Planning to Strategic Management. New York : Wiley, 1976. 497 p.

70. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: KoganPage. 2021. 307 p.

71. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. New Delhi, 2000. 212 p.

72. Drucker P.F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices. NY. Harper and Row, 1973. 398 p.

73. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard : HBS Press, 1996. 384 p.

74. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. NY: Wiley & Sons Ltd, 1984.

75. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. № 54(3). Pp. 389-407.

76. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

77. Marchington M., Wilkinson A. People Management and Development (People & organizations). New-York: McGraw-Hill Education, 2003. 604 p.
78. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Jr. Organizational strategy, structure, and process. *Acad Manage Rev.* 1978. Vol. 3 (3). P. 546-562.
79. Mc Gregor D. The Human Side of Enterprise. NY: Mc Graw-Hill, 1960. 256 p.
80. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
81. Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal.* 1994. No. 15. P. 5-16.
82. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY, Mc Graw-Hill, 2018. 350p.
83. Weber M., Henderson A.M., Parsons T. The Theory of Social and Economic Organization. NY: Free Press, 1947. 436 p.



метадані

Заголовок

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом .docx

Автор

Науковий керівник

Довгопола**Петрова**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

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		3
Інтервали		0
Мікропробіли		50
Білі знаки		8
Парафрази (SmartMarks)		114

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**16266**

Кількість слів

**122853**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують KPI 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити

фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

УДК: 621:65

*Ірина
Петрова*

*доктор економічних наук, професор кафедри соціології та управління персоналом,
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», Україна*

Діана Довгопола

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма/спеціалізація «Менеджмент персоналу»*

ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», Україна

yana.cherhunets@gmail.com

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY EFFICIENCY

Анотація. Визначено поняття стратегії управління персоналом. Розглянуто підходи вітчизняних науковців до оцінювання стратегії управління персоналом. Запропонований алгоритм оцінювання ефективності стратегії управління персоналом.

Abstract. The concept of personnel management strategy is defined. The approaches of domestic scientists to the evaluation of personnel management strategy are considered. An algorithm for evaluating the effectiveness of the personnel management strategy is proposed.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія управління персоналом, ефективність управління персоналом, метод оцінювання стратегії.

Key words: personnel management, personnel management strategy, personnel management effectiveness, strategy evaluation method.

Нині серед чинників зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності організацій перше місце виходять людські ресурси, що становлять основну цінність. У цьому ефективне управління персоналом є ключовим завданням у системі стратегічного розвитку організації та набуває особливої актуальності.

Незважаючи на те, що останнім часом опубліковано велику кількість теоретичної та емпіричної літератури, присвяченої роботі з персоналом, оцінці ефективності трудової діяльності, питання формування цілісної системи управління персоналом, оцінки стратегії управління персоналом, пошуку нових форм та методів оцінки її ефективності залишаються недостатньо вирішеними.

Стратегія управління персоналом – це система методів та засобів управління, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики. Даний напрямок створює зі співробітників відповідальну, високопрофесійну, згуртовану і конкурентоспроможну команду, яка працює на ефективне досягнення поставлених цілей компанії [4].

При розробці стратегії управління необхідно брати до уваги тісний взаємозв'язок кадрової політики установи, її діяльності та всіх внутрішніх процесів. Тільки враховуючи всі явища, що відбуваються всередині організації, у зовнішньому середовищі, та передбачаючи майбутні процеси, можлива повна реалізація планів установи та досягнення її головних цілей.

В підручнику Петрової І.Л. зауважується, що «вирішальною умовою формування стратегії управління людськими ресурсами є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом» [44, с.269].

В умовах сучасності для кожної компанії важливо підібрати ефективну організацію роботи персоналу, щоб вона діяла злагоджено як єдина система і підвищувала продуктивність праці всього колективу.

Ефективність системи управління персоналом визначається тим, наскільки цілі керівництва підприємства збігаються з цілями персоналу та не суперечать одна одній [3].

Найчастіше оцінку ефективності системи управління персоналом розглядають як частину ефективності діяльності організації загалом; як результат виробничої діяльності (досягнення кінцевого результату); як ефективність форм та методів роботи з персоналом; як ефективність діяльності кадрової служби; щодо оцінки витрат на персонал.

З вищевикладених підходів випливає, що оцінка ефективності системи управління персоналом може проводитись за багатьма параметрами. Для організацій різних форм власності та напрямів діяльності набір критеріїв оцінки може бути різним. Інакше висловлюючись, немає жодних єдиних стандартів, якими кожна організація має можливість оцінити рівень ефективності системи управління персоналом. Але, можна сказати, що система управління персоналом має бути настільки ефективна, щоб за будь-яких змін зовнішнього і внутрішнього середовища домогтися виконання поставлених цілей [27].

На жаль, сьогодні більшість організацій або не проводять оцінку системи управління персоналом або проводять її лише за допомогою окремих показників (плинність кадрів, рівень заробітної плати та ін.).

Петрова І.Л. пропонує наступні блоки оцінювання ефективності кадрової роботи (рис.1).

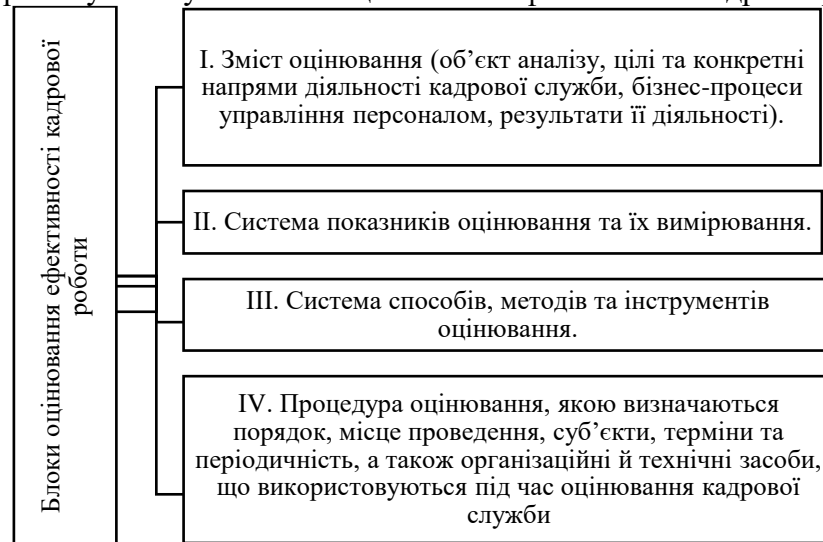


Рис.1 - Блоки оцінювання ефективності управління персоналом підприємства [44, с.431]

Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. пропонують проводити оцінювання стратегії управління персоналом за допомогою бенчмаркінгу [59, с.199].

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідні критерії, за якими її можна оцінити. Вибір цих критеріїв залежить від об'єкта оцінки: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу, особливості виконавців. Існуючі методи оцінки ефективності систем управління персоналом містять велику кількість різних показників – якісних та кількісних.

Існуючі методи можна розбити на чотири групи:

- засновані на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів;
- що використовують математичне, статистичне та економічне моделювання;
- комплексні, які використовують методи із двох попередніх груп;
- засновані вивчення інформаційних потоків[3;27;58].

Одним із найважливіших методів, що використовуються при розробці стратегії управління персоналом, є метод SWOT-аналізу. З його допомогою виявляються сильні та слабкі сторони

організації в галузі персоналу, а також можливості, які вона має, і загрози, яких слід уникати, після чого встановлюються зв'язки між ними [6].

Оцінка ефективності стратегії управління персоналом є формалізований процес, спрямований на визначення рівня ефективності роботи всього кадрового потенціалу, включаючи керівництво організації, шляхом зіставлення фактичних значень показників з рівнем відповідності встановленим параметрам, критеріям, нормам, стандартам та виміру витрат і вигод, пов'язаних з цілями та завданнями організації [27;6].

Для оцінювання ефективності стратегії управління персоналом пропонуємо наступний алгоритм:

- аналіз факторів впливу на управління персоналом компанії.
- оцінка структури та динаміки персоналу: показники руху персоналу, оцінка достатності персоналу, оцінка якості персоналу (відповідності зайнятим посадам, структура: вікова, професійна, за освітою тощо).
- оцінка ефективності використання витрат на розвиток персоналу (динаміка та структура витрат на персонал, оцінка інноваційної активності персоналу, показник продуктивності праці тощо).
- проведення SWOT-аналізу системи управління персоналом.

Отже, дослідження показало, що існують існують різні підходи та методи до оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. Аналіз системи управління персоналом може проводитись у вигляді: наукового дослідження з отриманням тільки теоретичних результатів; дослідження з виявлення можливості застосування чужого практичного досвіду; системного підходу, який полягає у комплексному аналізі діяльності всього підприємства, де система управління кадрами є однією із численних підсистем. Під час оцінювання системи управління персоналом доцільно проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності кадрового потенціалу складається з двох частин: економічна ефективність та соціальна ефективність.

Література

1. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №21. С.30-36.
2. Ковалєнко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Вісник Класичного приватного університету. 2019. № 1 (12). С. 82-89.
3. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013.466 с.
4. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 197–203.
6. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.10.2022).