

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: **«КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ: НАПРЯМИ ТА
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ»**

**студента 2 року магістратури
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

СТАНІСЛАВОВА ДАНИЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., асистент
Прилуцька Ірина Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
Фірсова Світлана Германівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
СТАНІСЛАВОВА ДАНИЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Кадрове планування в організації: напрями та методичні засади»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: напрями, методи та інструменти кадрового планування на підприємстві.

5. Об'єкт дослідження: процес кадрового планування в сучасній організації.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – полягає у визначенні основних напрямів та методичних засад удосконалення кадрового планування в організації, а також у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завдання:

- 6.1. розкрити сутність, цілі та завдання кадрового планування в сучасній організації;
- 6.2. проаналізувати існуючі підходи та методи кадрового планування;
- 6.3. охарактеризувати діяльність ТОВ «Нова Пошта» в контексті кадрової політики;
- 6.4. провести аналіз кадрового планування на підприємстві та виявити основні проблеми;
- 6.5. запропонувати напрями вдосконалення кадрового планування з урахуванням сучасних викликів;
- 6.6. дослідити можливості впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом.

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024	+
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024	+
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	вересень – грудень 2024	+
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень 2024 – березень 2025	+
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025	+
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	січень – лютий 2025	+
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025	+
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025	+
9.	Попередній захист роботи. Остаточне затвердження структури та змісту роботи	квітень 2025	+
10.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025	+
11.	Остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень – травень 2025	+
12.	Подача роботи на відзив науковому керівникові	до 07.05.2025	+
13.	Підсумковий передзахист роботи	08.05.2025	+
14.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	09.05.2025	+
15.	Завершення написання роботи	травень 2025	+
16.	Перевірка роботи на плагіат	травень 2025	+
17.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025	+
18.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту) інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025	+

Науковий керівник
к.е.н., асистент

Ірина ПРИЛУЦЬКА

Студент

Данііл СТАНІСЛАВОВ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, цілі та завдання кадрового планування	6
1.2. Методи та підходи до кадрового планування	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	18
2.2. Аналіз існуючої системи кадрового планування на підприємстві: виявлення проблем та недоліків у кадровому плануванні.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ	39
3.1. Розробка заходів щодо покращення кадрового планування	39
3.2. Інноваційні підходи у кадровому плануванні.....	48
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне кадрове планування є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації. В умовах динамічного ринку праці, глобалізації, цифровізації управлінських процесів та нестабільної економічної ситуації, що зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, підприємства мають потребу у системному підході до управління персоналом. Планування кадрових ресурсів дозволяє не лише забезпечити організацію кваліфікованими працівниками, а й сприяє досягненню стратегічних цілей, оптимізації витрат на персонал, підвищенню продуктивності праці та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Особливої актуальності кадрове планування набуває в сучасних українських реаліях, коли підприємства стикаються з проблемами міграції кадрів, зміною професійної структури ринку праці, нестачею фахівців у певних галузях та високим рівнем невизначеності. У таких умовах на перший план виходить необхідність застосування методичних підходів, що враховують як потреби організації, так і тенденції розвитку ринку праці.

Дане питання досліджувалося багатьма науковцями, як вітчизняними, так і іноземними, зокрема: А. Чандрою, А. Л. Лобо, Б. С. Субраманьєю, Р. Дестріані, Р. Ю. Адхітамою, Д. І. Сенсусе, Д. С. Хідаєм, Е. Х. Пурванінгсіх, М. Н. Жотабою, К. І. Фернандесом, М. Гункелем, С. Краусом, Л. Утомо, І. Дашком, Ю. Калюжною, Л. Михайліченко, О. І. Кравчуком, І. О. Варісом, К. О. Рубелем, Л. Квасній, О. Щербаном, Ю. Шульжиком, О. Посвалюком, Н. Зачосовою, А. Замогильною, І. Станьковською, Т. Михайловим, Н. Є. Юрик, О. О. Гарматюк, А. В. Торбичем, Д. О. Олесічем, М. С. Шкодою, Т. С. Обиденною, І. О. Черноусом та ін.

Мета роботи полягає у визначенні основних напрямів та методичних засад удосконалення кадрового планування в організації, а також у розробці

практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та завдання кадрового планування в сучасній організації;
- проаналізувати існуючі підходи та методи кадрового планування;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Нова Пошта» в контексті кадрової політики;
- провести аналіз кадрового планування на підприємстві та виявити основні проблеми;
- запропонувати напрями вдосконалення кадрового планування з урахуванням сучасних викликів;
- дослідити можливості впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес кадрового планування в сучасній організації.

Предметом дослідження виступають напрями, методи та інструменти кадрового планування на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, графічного представлення інформації, експертних оцінок, а також методи системного та логічного підходів.

Інформаційною базою дослідження для написання стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань інноваційного менеджменту та управління персоналом, аналітичні дані фахових періодичних видань, зокрема журналів «Економіка та суспільство», «Бізнес Інформ», «Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence», «European Journal of Innovation Management», «Journal of Global Economy, Business and Finance», електронні ресурси Gartner, LinkedIn, а також матеріали наукових конференцій і монографій. Значну роль у

формуванні теоретико-методологічної основи дослідження відіграли праці таких науковців, як А. Чандра, А. Л. Лобо, Б. С. Субраманья, Р. Дестріані, М. Н. Жотаба, Л. Утомо, І. Дашко, Л. Квасній, Н. Є. Юрик, Д. О. Олесіч та інші.

Практичне значення. Отримані результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями та аналітиками для удосконалення практики кадрового планування, зокрема шляхом адаптації до специфіки діяльності організації, впровадження цифрових інструментів та стратегічного мислення у процес управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти кадрового планування. У другому – проведено аналіз кадрової системи на прикладі ТОВ «Нова Пошта». У третьому розділі запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення кадрового планування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, цілі та завдання кадрового планування

Сутність кадрового планування полягає у систематичному, цілеспрямованому процесі прогнозування потреби організації в персоналі, розробки заходів щодо її задоволення, а також забезпечення ефективного використання, розвитку та збереження кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Кадрове планування виступає важливою складовою загальної системи управління організацією, оскільки саме людські ресурси є основним джерелом конкурентних переваг, інноваційного розвитку та забезпечення гнучкості підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

На відміну від звичайного поточного управління персоналом, кадрове планування орієнтоване не лише на вирішення наявних проблем, але й на довгострокове прогнозування потреб і тенденцій на ринку праці, динаміки внутрішнього середовища організації, змін у технологіях, структурі виробництва та бізнес-моделях. Його головним завданням є узгодження поточних і перспективних потреб організації в персоналі з її кадровим потенціалом, а також розробка заходів щодо забезпечення цієї відповідності.

Кадрове планування включає аналіз і оцінку наявного персоналу, виявлення дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили в межах підприємства, формування кадрових резервів, планування кар'єри, навчання і розвитку працівників, а також управління мобільністю та залученням нових кадрів. Його ефективна реалізація дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, скоротити витрати на підбір і адаптацію працівників, знизити рівень плинності кадрів та сприяти формуванню стабільного й професійного трудового колективу.

Історично кадрове планування розглядалося як інструмент довгострокового забезпечення стабільності організації, проте традиційні моделі, зосереджені на фіксованих структурах та довгострокових прогнозах, вже не відповідають вимогам сучасного світу. Застосування класичних підходів часто супроводжується затримками в прийнятті рішень і не може забезпечити необхідну гнучкість у відповідь на швидко змінювані умови ринку. Саме тому сьогодні організації все частіше звертаються до гнучких моделей кадрового планування, що дозволяють адаптувати стратегію управління персоналом у режимі реального часу.

Слід зазначити, що кадрове планування як функція управління персоналом має комплексний характер і передбачає цілу систему взаємопов'язаних рішень та дій, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей як підприємства, так і його працівників. Воно охоплює не лише формування кадрового складу відповідно до кількісних і якісних вимог робочих місць, а й підбір фахівців, здатних ефективно вирішувати завдання як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Важливою складовою є також підтримка високого рівня професійної підготовки персоналу та залучення його до процесів управління, що сприяє формуванню сильної корпоративної культури та підвищенню загальної результативності організації.

Цілі стратегічного планування кадрового потенціалу можна умовно згрупувати у два ключові напрями (рис. 1.1). Перший передбачає формування ефективної системи залучення висококваліфікованих фахівців і талановитих працівників, що забезпечує організацію необхідними трудовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Другий напрям спрямований на підвищення рівня утримання персоналу, зокрема через впровадження механізмів зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та посилення мотивації співробітників.

У межах цих цілей виділяються два основні процеси реалізації кадрової стратегії: навчання і розвиток персоналу, що включає систематичне

підвищення професійної кваліфікації, формування нових компетенцій та розвиток потенціалу працівників, а також процес підбору та найму персоналу, який охоплює пошук, оцінку та залучення нових кадрів, здатних ефективно реалізовувати цілі організації.



Рис. 1.1. Стратегічне планування кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [42;46;15]

Схема стратегічного планування кадрового потенціалу демонструє цілісну модель управління персоналом, побудовану на принципах довгострокового мислення, інтеграції сучасних технологій та аналітичного підходу. Її логіка заснована на двох ключових цілях: залученні талантів і утриманні працівників, що повністю відповідає сучасним тенденціям

розвитку людського капіталу в організаціях. Через об'єднання стратегій найму, навчання та розвитку, схема підкреслює необхідність не лише якісного добору кадрів відповідно до потреб підприємства, а й активного інвестування в їхній професійний ріст, що сприяє формуванню високоефективної команди.

Особливу увагу в схемі приділено двом важливим аспектам: інтеграції HR-технологій та аналітичному супроводу процесів. В умовах цифрової трансформації ринку праці використання спеціалізованого програмного забезпечення, HR-аналітики, інструментів зворотного зв'язку та моніторингу продуктивності дозволяє забезпечити гнучкість кадрової політики, адаптувати її до змін середовища та ухвалювати управлінські рішення на основі об'єктивних даних. Таким чином, стратегічне планування перетворюється з формальної процедури на динамічний інструмент, що дозволяє не лише покращити якість прийняття кадрових рішень, а й сприяти підвищенню конкурентоспроможності організації загалом.

Загалом, схема відображає системний, комплексний підхід до управління персоналом, в якому кадрове планування виступає не ізольованим процесом, а складовою частиною загальної стратегії розвитку організації. Вона враховує не лише потреби в персоналі та їхню відповідність кваліфікаційним вимогам, а й соціально-психологічні аспекти — участь працівників в управлінні, мотивацію, професійне самоствердження, що свідчить про розуміння того, що людський капітал — не просто ресурс, а стратегічна цінність, яку необхідно не лише залучити, а й утримати, розвивати та ефективно використовувати відповідно до потенціалу кожного співробітника.

Оцінювання ефективності реалізації кадрової стратегії здійснюється шляхом моніторингу продуктивності працівників, збору зворотного зв'язку та аналізу HR-даних. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригувати план дій і забезпечити відповідність стратегії актуальним потребам підприємства.

Крім того, важливою складовою сучасного стратегічного кадрового планування є інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем обліку та управління, а також спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє підвищити точність прийняття управлінських рішень, оптимізувати процеси рекрутингу, адаптації, навчання й розвитку персоналу, знижуючи при цьому часові та фінансові витрати.

Завдання кадрового планування в організації формуються відповідно до його стратегічної мети — забезпечити підприємство необхідним персоналом у кількісному та якісному вимірах, сформувавши умови для ефективного використання трудового потенціалу, сприяти розвитку працівників та їхній участі в управлінні [35;11]. Основними завданнями кадрового планування є:

1. визначення кількісної та якісної потреби в персоналі;
2. встановлення вимог до окремих категорій працівників;
3. формування системи підбору, залучення, скорочення та переміщення персоналу;
4. оптимізація використання кадрового потенціалу організації;
5. забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників;
6. створення умов для активної участі персоналу в управлінні організацією;
7. формування ефективної системи мотивації, справедливої оплати праці та вирішення соціальних питань працівників;
8. прогнозування витрат на реалізацію кадрової стратегії.

Аналіз вищезазначених завдань дозволяє глибше зрозуміти роль кадрового планування як інструмента стратегічного управління персоналом. Визначення кількісної та якісної потреби в персоналі дозволяє забезпечити безперервність виробничих і управлінських процесів, уникати дефіциту або надлишку трудових ресурсів, що, у свою чергу, позитивно впливає на

економічну ефективність діяльності підприємства. Встановлення чітких вимог до працівників певних категорій є основою для формування посадових інструкцій, системи оцінювання персоналу та планування кар'єри, що сприяє підвищенню відповідності між професійними характеристиками працівників і вимогами робочих місць.

Організація ефективного підбору та залучення персоналу дозволяє адаптувати кадрову політику до динамічних змін зовнішнього середовища, а також забезпечити необхідну гнучкість у структурі зайнятості. Водночас питання скорочення або внутрішнього переміщення працівників тісно пов'язані з необхідністю адаптації до змін у структурі попиту, обсягах виробництва або технологічних процесах. Оптимізація використання кадрового потенціалу передбачає не лише раціональний розподіл обов'язків, а й підвищення ефективності праці, виявлення та активізацію внутрішнього ресурсу персоналу.

Питання професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників набувають особливої ваги в умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції. Планування заходів з навчання дозволяє забезпечити відповідність знань і навичок персоналу стратегічним цілям організації. Створення умов для активної участі працівників в управлінні організацією є важливим інструментом формування внутрішньої мотивації, відповідальності та ініціативності, що в результаті сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Не менш важливим завданням є формування ефективної системи мотивації, справедливої оплати праці та вирішення соціальних проблем, що дозволяє не лише утримувати висококваліфікованих працівників, а й підвищувати рівень задоволеності роботою та корпоративної лояльності. Нарешті, прогнозування витрат на реалізацію кадрових заходів дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, узгодити кадрову політику з фінансовими можливостями організації та забезпечити ефективний розподіл ресурсів.

На рис. 1.2 представимо місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації.



Рис. 1.2. Місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації

Таким чином, сутність кадрового планування полягає в забезпеченні організації відповідним трудовим потенціалом з урахуванням як поточних завдань, так і стратегічного розвитку, шляхом науково обґрунтованого

прогнозування, аналізу, планування і реалізації заходів у сфері управління персоналом. Кадрове планування є багатофункціональним інструментом, що охоплює весь спектр управління персоналом — від стратегічного прогнозування потреб у кадрах до реалізації практичних заходів щодо їх розвитку, адаптації та мотивації.

1.2. Методи та підходи до кадрового планування

Сучасні гнучкі методи та підходи до кадрового планування базуються на інтеграції HR-аналітики, Big Data, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів, що дозволяють оперативно прогнозувати потреби у персоналі та ефективно реагувати на зміни зовнішніх факторів. Дослідження показують, що до 91% кандидатів, які шукають роботу, віддають перевагу компаніям із високим рівнем цифровізації, що свідчить про практичну необхідність модернізації кадрових процесів для залучення найкращих талантів [4, с. 18].

Варто зазначити, що у різних країнах існують різноманітні підходи до цього процесу, залежно від національних традицій, культурних особливостей та економічних умов. Порівняння методів кадрового планування, що застосовуються в таких країнах, як Англія, США, Японія, Німеччина та Україна, дозволяє виявити ключові відмінності та схожості, а також допомагає зрозуміти, як національні особливості впливають на ефективність кадрових процесів. У наступній таблиці представлені основні принципи кадрового планування та характерні риси кадрових політик у зазначених країнах (табл. 1.1).

Порівняння підходів до кадрового планування в різних країнах

Країна	Основні принципи кадрового планування	Характерні риси кадрової політики
Англія	Теорія людських відносин, повага до особистості, розвиток творчого потенціалу, системи навчання та підвищення кваліфікації	Формування кадрової політики на основі поваги до працівника, орієнтація на постійне зростання через навчання та мотиваційні програми.
США	Індивідуалізм, конкуренція, зв'язок доходу працівника з прибутком компанії, ефективність витрат на найм та відбір	Орієнтація на індивідуальну результативність, зменшення витрат на найм, акцент на якості працівників і максимальній ефективності.
Японія	Колективізм, національні традиції, система поваги до старших, ієрархія, довічний найм, довгострокове планування	Соціальна орієнтація кадрового планування, довгострокова перспектива, колективні інтереси, гармонійні відносини між працівниками та керівництвом, відданість компанії.
Німеччина	Використання математичних моделей для великих компаній, тісна співпраця з університетами для розробки навчальних програм, адаптованих до специфіки підприємства	Велика увага до точних моделей планування, розробка індивідуальних програм навчання для підготовки фахівців, економія ресурсів у малих компаніях, інтенсивне використання академічного потенціалу.
Україна	Різний ступінь формалізації кадрової політики: від чітко сформульованих стратегій до стихійного управління	Неоднозначність у підходах до кадрового планування, відсутність чітких і формалізованих стратегій у деяких компаніях, ситуативне управління в інших.

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Кадрове планування в кожній країні має свої особливості, які формуються на основі культурних, економічних і соціальних факторів. У країнах, де важливий індивідуалізм (США), основний акцент ставиться на результативності та зменшенні витрат на найм і відбір. У Японії, навпаки, на перший план виходить колективізм і довгострокова відданість компанії, що відображає національні традиції.

Японія та Німеччина активно використовують математичні моделі та тісну співпрацю з університетами для підготовки кадрів, що дозволяє оптимізувати кадрове планування. Водночас американські компанії

зосереджуються на ефективності та максимізації результатів за рахунок висококваліфікованих працівників.

В Україні кадрове планування перебуває на різних етапах розвитку. В деяких компаніях існують чітко визначені стратегії, тоді як в інших процеси залишаються ситуативними та стихійними, що свідчить про необхідність посилення формалізації та адаптації міжнародних практик до місцевих умов.

В Англії та Японії значну роль відіграє система мотивації та взаємовідносин між працівниками й керівництвом. У Японії це гармонійні відносини та відданість компанії, а в Англії — творчий розвиток та підвищення кваліфікації. В США та Німеччині важливими є індивідуальні досягнення та професійна підготовка.

Для оптимізації кадрового планування в Україні варто звернути увагу на досвід розвинутих країн, особливо щодо інтеграції сучасних технологій, автоматизації процесів і формалізації стратегій. Крім того, важливими є також розвиток корпоративної культури та системи мотивації, що сприятимуть залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Практичне застосування гнучких моделей кадрового планування демонструє свою ефективність через оптимізацію процесів рекрутингу, адаптації та розвитку персоналу. Сучасні HRM-системи дозволяють інтегрувати різноманітні цифрові інструменти, що значно скорочують час на виконання рутинних завдань. За даними досліджень, 62,3% HR-менеджерів повідомляють [25], що впровадження автоматизованих систем допомагає їм ефективно поєднувати кілька платформ для управління персоналом, що дозволяє збільшити швидкість прийняття рішень та підвищити загальну продуктивність роботи HR-відділів

Цифрова трансформація у сфері HR вже має вимірюваний практичний ефект. Наприклад, завдяки впровадженню AI-технологій деякі компанії змогли скоротити час обробки заробітної плати з кількох днів до однієї години [12]. У Communicorp UK, за даними Grace Orr, директорки з питань персоналу [3], нова платформа Employment Hero дозволила значно знизити

адміністративне навантаження, звільнивши HR-спеціалістів для виконання стратегічних завдань, таких як покращення взаємодії зі співробітниками та розвиток корпоративної культури

Також за даними опитування Gartner [10], 58% HR-директорів визначають цифрову трансформацію як головний пріоритет, що підкреслює важливість впровадження сучасних технологій у кадрове планування.

Фундамент теоретичних основ кадрового планування сьогодні базується не лише на класичних підходах, але й на новітніх концепціях, що враховують змінність умов ринку. Гнучкість, яку забезпечують сучасні цифрові технології, дає можливість швидко адаптувати організаційну структуру до нових викликів, що є надзвичайно важливим у умовах глобальної конкуренції.

Особливу роль у цифровій трансформації HR відіграє впровадження інтегрованих HRM-систем, які дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, але й сприяти розвитку аналітичних можливостей організації. Ці системи забезпечують збір, обробку та аналіз даних у режимі реального часу, що дає змогу точно прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати витрати на управління персоналом. Практичний приклад ефективності таких рішень можна навести з ринку віртуальних офісів: у 2022 році його обсяг оцінювався в 47,20 мільярдів доларів США [1], а прогнозується, що до 2029 року він досягне 137,64 мільярдів доларів із середньорічним темпом зростання 16,52% [12].

Ці дані свідчать про значний потенціал цифрових платформ для оптимізації HR-процесів і створення більш гнучкого робочого простору.

Аналіз сучасних практик гнучкого кадрового планування демонструє, що впровадження цифрових технологій має конкретний вплив на ефективність роботи підприємств. HR-аналітика дозволяє не лише проводити моніторинг продуктивності співробітників, але й виявляти закономірності, що сприяють покращенню управління людськими ресурсами. Практичні кейси показують, що автоматизація процесів рекрутингу, адаптації та оцінки

роботи зменшує витрати часу та ресурсів, що дозволяє компаніям сконцентруватися на стратегічному розвитку. Наприклад, впровадження інноваційних HR-систем дозволило знизити адміністративне навантаження та забезпечити більш точну оцінку ефективності кадрової політики, що позитивно вплинуло на загальну конкурентоспроможність підприємств [25].

Практичні рекомендації для організацій, які прагнуть впровадити гнучке кадрове планування, включають інвестиції в сучасні HRM-системи, розвиток HR-аналітики та використання AI для автоматизації рутинних процесів [13]. Важливою складовою є також розвиток цифрових компетенцій серед HR-спеціалістів, адже лише за умов належної підготовки можна повною мірою використати потенціал цифрової трансформації. Застосування таких інструментів дозволяє знизити витрати, підвищити оперативність прийняття рішень та створити більш адаптивну організаційну структуру.

Отже, статистичні дані та практичний досвід свідчать про те, що гнучке кадрове планування в умовах цифрової трансформації є не лише необхідною реакцією на сучасні виклики, а й потужним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Інтеграція цифрових технологій, таких як HR-аналітика, AI та платформи віртуальних офісів, сприяє значному підвищенню ефективності HR-процесів, що підтверджується конкретними статистичними показниками та практичними кейсами з провідних компаній. Для організацій це означає можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку праці, що є основою успішного бізнесу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» — провідний приватний оператор у сфері логістики та вантажоперевезень в Україні. Із моменту свого заснування у 2001 році компанія впевнено закріпилася серед лідерів галузі, сформувавши широку мережу відділень, забезпечивши високий стандарт обслуговування клієнтів та активно інтегруючи інноваційні технології у всі етапи своєї роботи. У 2023 році компанія утримувала понад 30 % ринку експрес-доставки в Україні, здійснивши 412 мільйонів відправлень — це на 23 % більше, ніж у 2021 році.

Загальну інформацію про ТОВ «Нова пошта» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційна карта ТОВ «Нова пошта»

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Нова пошта»
ЄДРПОУ	31316718
Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне Шосе, буд. 103, корп. 1, Поверх 9
Дата заснування	12.01.2001
Розмір статутного капіталу, млн. грн.	4,7
Кількість працівників, осіб	33795
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 72.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Керівник	О. М. Бульба
Бухгалтер	А.І. Шевченко

Джерело: розроблено на основі [28;27]

Основними напрямками діяльності компанії є надання комплексу логістичних послуг, а саме:

- експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги юридичним та фізичним особам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [27].

Станом на 26.01.2024 р. мережа відділень та поштоматів «Нової пошти» в Україні налічувала 27 050 об'єктів, що на 22 % більше, ніж роком раніше. Одночасно компанія ввела в експлуатацію 50 нових сортувальних центрів, збільшивши пропускну спроможність мережі до 25 тис. відправлень на годину.

Організаційна структура компанії (рис. 2.1) відіграє ключову роль у забезпеченні її стабільного функціонування та реалізації стратегічних завдань. До складу структури входять основні підрозділи, що відповідають за критично важливі напрямки діяльності: фінансово-бухгалтерський, логістичний, IT-відділ, служба доставки, мережа відділень, відділ обслуговування клієнтів, підрозділи з переробки та зберігання вантажів, а також Call-центр.

Як видно з рисунка 2.1, ці структурні елементи формують основу діяльності ТОВ «Нова пошта», забезпечуючи узгоджену роботу всіх ланок підприємства.

Місія групи компаній — «легкість доставки для життя і бізнесу». У 2023 р. впроваджено 12 нових цифрових сервісів (мобільні додатки, чат-боти, відстеження в реальному часі), що підвищило рівень клієнтської задоволеності до 92 %.

Цінності компанії «Нова пошта» впливають на працівників, сприяючи формуванню ефективної системи лідерства.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління компанією «Нова пошта»

Джерело: розроблено на основі [32]

На рис. 2.2 наведено основні цінності компанії.



Рис. 2.2 Цінності компаній «Нова пошта»

Джерело: розроблено на основі [23, с. 5]

«Нова пошта» визначає своєю місією покращення якості життя мільйонів людей, створюючи для них відчуття турботи, радості та підтримки у досягненні мрій. Колектив компанії сумлінно виконує взяті зобов'язання, оперативно реагуючи на потреби клієнтів і демонструючи щирю готовність допомогти. Усмішка працівника тут вважається проявом поваги до кожного клієнта.

Працівників компанії характеризують високий рівень професіоналізму, надійність і ініціативність. Основу внутрішньої комунікації становлять чесність, відкритість і взаємна повага. Помилки не караються, а розглядаються як можливість для розвитку. Керівники залишаються доступними для своїх команд, а дотримання дисципліни та виконання обов'язків є базовими принципами корпоративної культури. «Нова пошта» створює умови для професійного зростання та є привабливим стартом кар'єри.

У сфері технологій компанія активно впроваджує інновації — автоматизує та роботизує процеси задля їхньої ефективності, безпеки й високої якості. Інтеграція передових світових рішень дозволяє компанії не лише підтримувати високу якість сервісу, а й пропонувати конкурентні ціни. Взаємодія трьох ключових складових — клієнтів, персоналу та технологій — стимулює компанію до постійного вдосконалення та інвестування в розвиток.

Цінності «Нової пошти» спираються на принципи гуманізму, співчуття, взаємоповаги й милосердя. Компанія дотримується норм чинного законодавства та діє добросовісно у стосунках із державою, бізнес-партнерами, клієнтами та працівниками. Вона приділяє увагу не лише досягненню результату, а й етичності способів його досягнення, очікуючи від кожного працівника дотримання законів і внутрішніх стандартів [23, с. 5-6].

крім зазначених у «Звіті з управління за 2022 рік» цінностей, у «Звіті про сталий розвиток компанії за 2022 рік» подано дещо інше бачення корпоративних принципів, яке ілюстровано на рисунку 2.3.

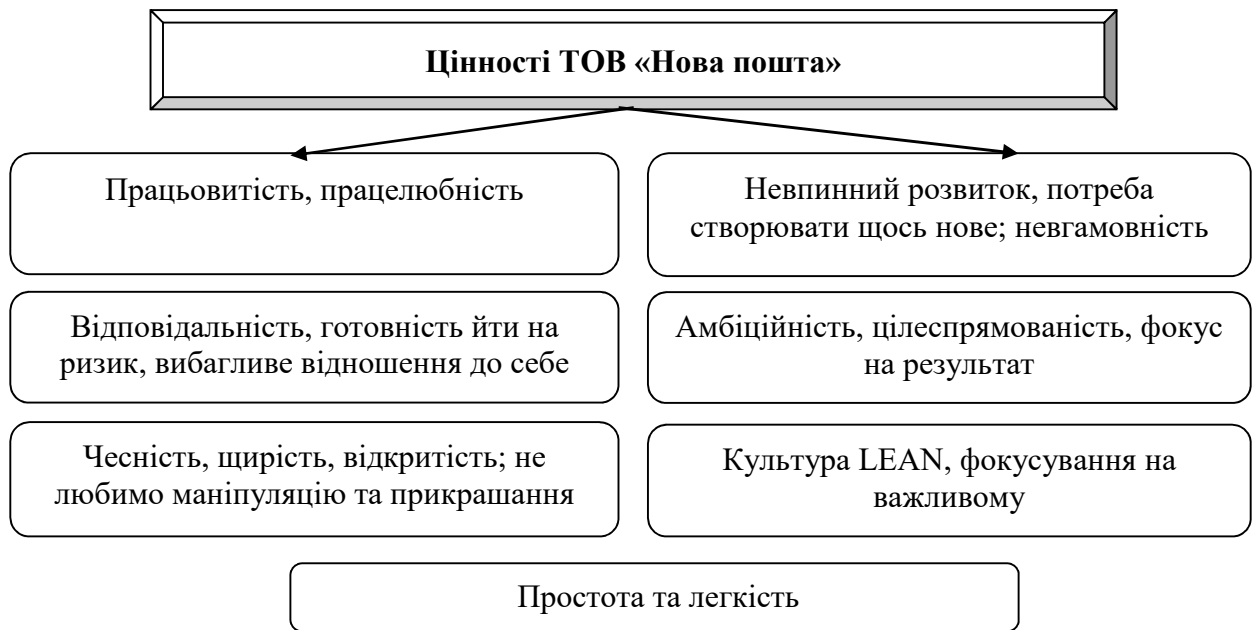


Рис. 2.3 Цінності компанії «Нова пошта», зазначені у «Звіті про сталий розвиток»

Джерело: розроблено на основі [18]

Як показано на рисунку 2.3, окрім ключових цінностей — орієнтації на клієнта, команду, технологічність та ефективність, — компанія «Нова пошта» акцентує увагу також на таких принципах, як працьовитість, відповідальність, щирість, прагнення до розвитку, цілеспрямованість, простота й легкість у взаємодії. Саме ці елементи формують унікальну корпоративну культуру та визначають стиль ведення бізнесу, впливаючи на стратегії співпраці як з клієнтами, так і з працівниками.

Інтегруючи ці цінності в щоденну діяльність і комунікацію з суспільством, компанія прагне надавати якісні, зручні та надійні послуги, орієнтовані на реальні потреби споживачів. Таким чином, «Нова пошта» не лише зміцнює свої позиції на ринку, але й робить внесок у розвиток бізнес-середовища та економіки країни загалом.

Реалізація місії та цінностей компанії здійснюється завдяки спільним зусиллям усієї команди — від керівництва до кожного працівника. Сформована репутація та висока довіра до бренду є результатом колективної щоденної праці.

За роки роботи компанія розширила «географію» своєї діяльності, що дозволяє їй охоплювати практично всі регіони нашої країни. Зараз мережа «Нової Пошти» стрімко збільшується. Послуга кур'єрської доставки вантажів по Україні може доповнюватися і зворотною доставкою документів від «одержувача».

«Нова пошта» постійно розширює спектр послуг і прагне до максимально комфортного і високоякісного обслуговування своїх клієнтів. Кур'єрська доставка по Україні може здійснюватися за різними схемами:

- «Склад – Склад».
- «Склад – Двері».
- «Двері – Склад».
- «Двері – Двері».

ТОВ «Нова пошта» впевнено утримує позицію лідера на ринку експрес-доставки в Україні, гарантуючи клієнтам високу якість і надійність транспортних послуг за доступними цінами. Компанія забезпечує швидку, зручну та надійну доставку документів, посилок і вантажів у будь-яку точку країни, що робить її незамінною для щоденних потреб як приватних осіб, так і бізнесу. За результатами останніх років послугами компанії користується кожен третій українець, зокрема для онлайн-замовлень та надсилання посилок близьким.

«Нова пошта» демонструє динамічний розвиток своєї інфраструктури. Якщо наприкінці 2020 року мережа компанії налічувала понад 8000 відділень, то вже в 2022 році їх кількість сягнула 9300. У зв'язку з воєнними діями частина відділень була тимчасово закрита, однак функціонування мережі збережено на рівні понад 8500 точок. У 2023 році компанія відкрила новий високотехнологічний сортувальний термінал у Дніпрі з можливістю обробки понад 25 тисяч посилок на годину, що значно підвищило пропускну спроможність мережі.

Водночас компанія посідає вагоме місце й серед найбільших платників податків в Україні. Так, у 2020 році вона сплатила понад 5 млрд грн податків

і піднялася з 27 на 19 місце у відповідному національному рейтингу. Активно розвивається франчайзингова модель: станом на 2020 рік функціонувало 7000 відділень, з яких 5600 були відкриті за партнерською моделлю, більшість із них — у сільській місцевості. У 2023 році розширення мережі відбувалося переважно в селах, що свідчить про орієнтацію на доступність послуг навіть у найвіддаленіших куточках країни [32].

Динаміка обсягів доставки підтверджує провідну роль компанії. У 2020 році кількість відправлень перевищила 300 млн, що удвічі більше порівняно з 2018 роком. У 2022 році через війну цей показник знизився до 315 млн. Втім, уже в 2023 році кількість відправлень зросла до 412 млн, а в 2024 році компанія досягла нового рекорду — 480 млн відправлень, що на 16% більше, ніж попереднього року (див. рис. 2.4). Така динаміка засвідчує стійкість і здатність компанії адаптуватися до складних умов, зберігаючи якість і масштабність послуг.

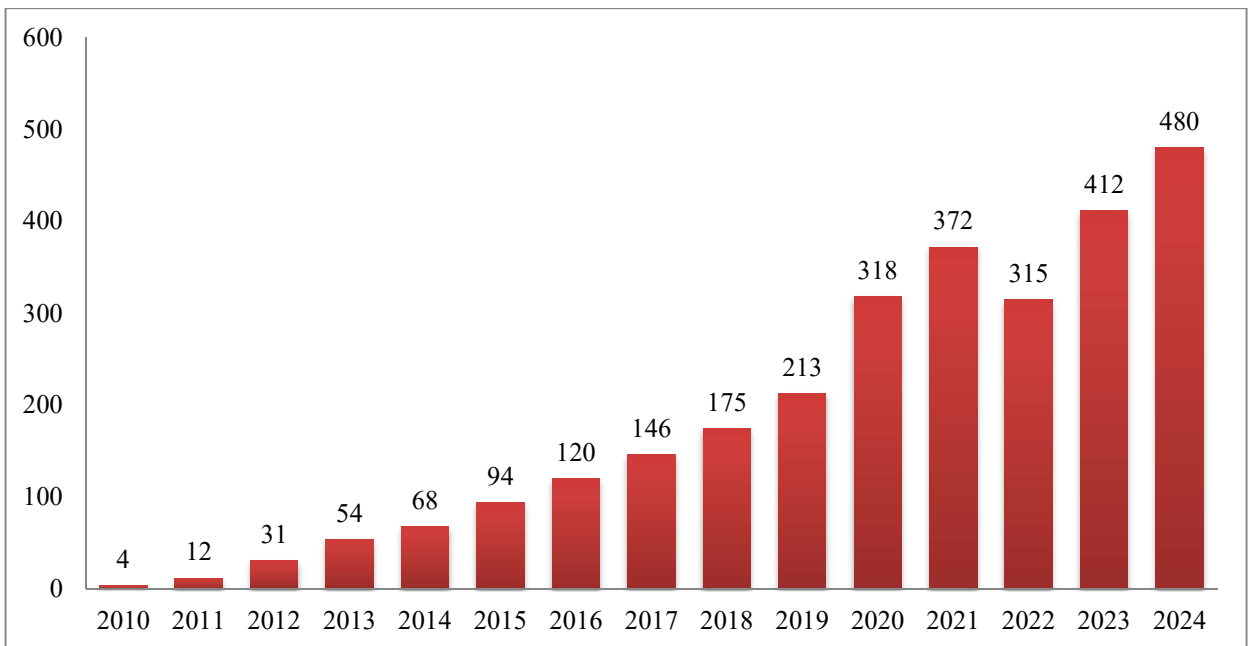


Рис. 2.4 Кількість відправлень в 2010-2024 рр., млн. од.

Джерело: розроблено на основі [32]

За рахунок постійного збільшення відправлень, збільшувалася і кількість відділень підприємства, але це відбувалося до 2022 р. У 2022 році

кількість відділень компанії скоротилася до 8500 од., а в 2023 р. вже зростає до 11400 од. (рис. 2.5).

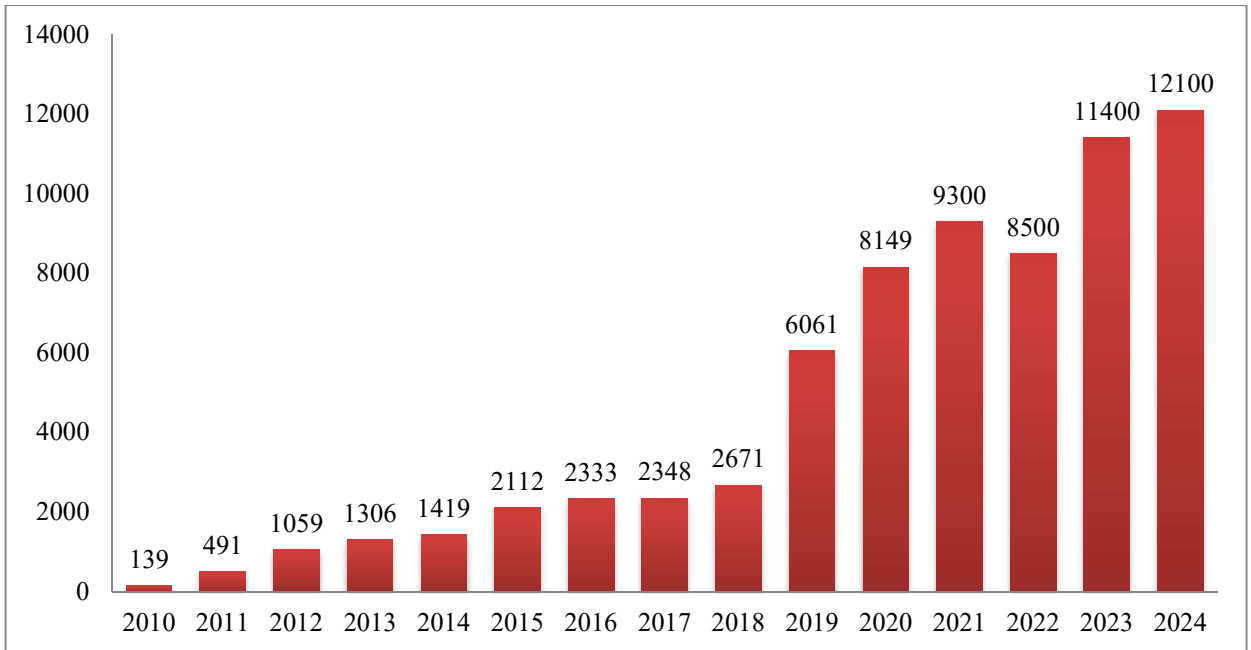


Рис. 2.5 Кількість відділень в 2010-2024 рр., шт.

Джерело: розроблено на основі [32]

Мережа відділень та поштоматів ТОВ «Нова пошта» демонструє стрімке зростання, що свідчить про системний підхід компанії до розширення доступності своїх послуг. Станом на 2024 рік інфраструктура компанії включає 12 100 відділень та 18 000 поштоматів, що в сукупності формує понад 30 000 точок обслуговування по всій Україні. Такий масштаб робить мережу «Нової пошти» найбільш розгалуженою серед українських логістичних операторів, що забезпечує високий рівень оперативності та зручності для клієнтів.

Особливо показовим є період 2019 року, коли відзначено експоненційне зростання кількості відділень — у 2,5 рази, що стало можливим завдяки запуску франчайзингової моделі. Цей стратегічний крок дозволив не лише оперативно масштабуватися, а й зміцнити присутність компанії в малих населених пунктах. Компанія й надалі активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, впроваджує інноваційні рішення та підтримує високі стандарти обслуговування, що дозволяє їй зберігати позиції лідера на

українському ринку логістики.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» та зміни чистого фінансового результату (див. рис. 2.6) засвідчує стійкість компанії навіть у складних економічних і соціальних умовах. Хоча в окремі періоди спостерігається зниження рівня прибутковості, воно зумовлене низкою факторів, що мають стратегічний або соціально відповідальний характер. Серед них — зростання витрат на благодійну діяльність, збільшення амортизаційних витрат унаслідок реалізації інвестиційної програми, а також вплив інфляційних процесів, що призвели до загального зростання витрат. Незважаючи на це, компанія зберігає позитивну динаміку розвитку та адаптується до нових викликів завдяки сталому управлінню та стратегічним ініціативам.

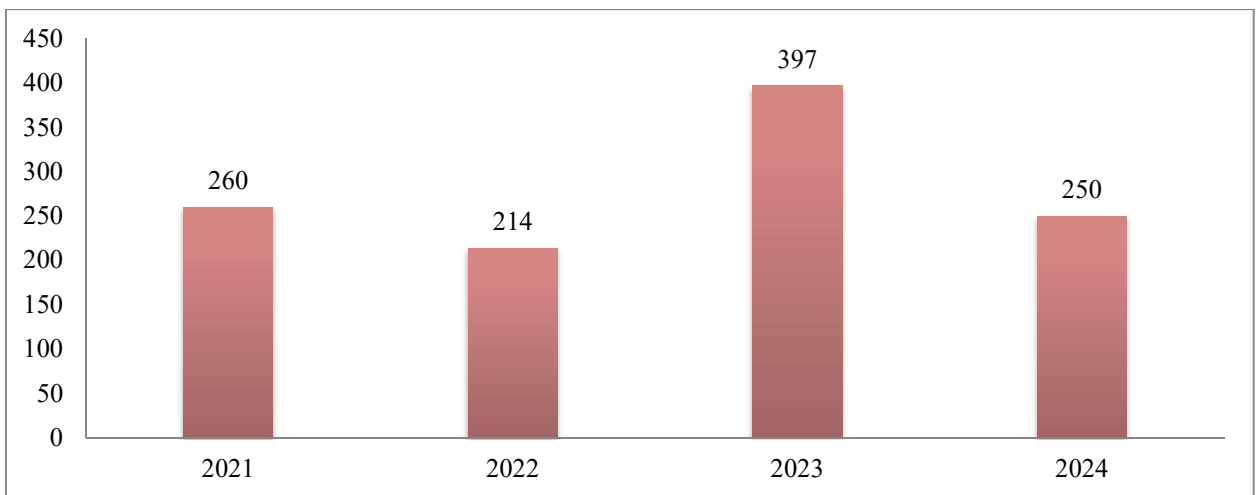


Рис. 2.6 Чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено на основі [28]

Попри економічні виклики, зумовлені війною та іншими факторами, фінансові показники ТОВ "Нова Пошта" свідчать про її стабільність і здатність адаптуватися до змін. Зростання чистого прибутку та збільшення чистого доходу від реалізації послуг свідчить про ефективність управління та високу конкурентоспроможність компанії. Організаційна структура "Нової Пошти" дозволяє ефективно керувати масштабним бізнесом, забезпечуючи

оперативність та якість послуг. Цінності компанії, орієнтовані на клієнта, персонал та технології, сприяють розвитку корпоративної культури та мотивації співробітників. Загалом, ТОВ "Нова Пошта" демонструє значний потенціал для подальшого зростання, що базується на впровадженні передових технологій, інноваціях у сфері логістики та стабільній фінансовій діяльності.

2.2. Аналіз існуючої системи кадрового планування на підприємстві: виявлення проблем та недоліків у кадровому плануванні

Кадрове планування в ТОВ «Нова пошта» здійснюється департаментом персоналу, який безпосередньо підпорядковується директору підприємства та складається з трьох основних управлінь: з організації та оплати праці, координації роботи з персоналом, а також навчання та розвитку персоналу (рис. 2.7). Така структура дає змогу охоплювати ключові аспекти роботи з персоналом — від підбору кадрів і формування системи оплати праці до розвитку компетенцій та кар'єрного зростання працівників. Директорка департаменту навчання та розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» — Олександра Гнітій.

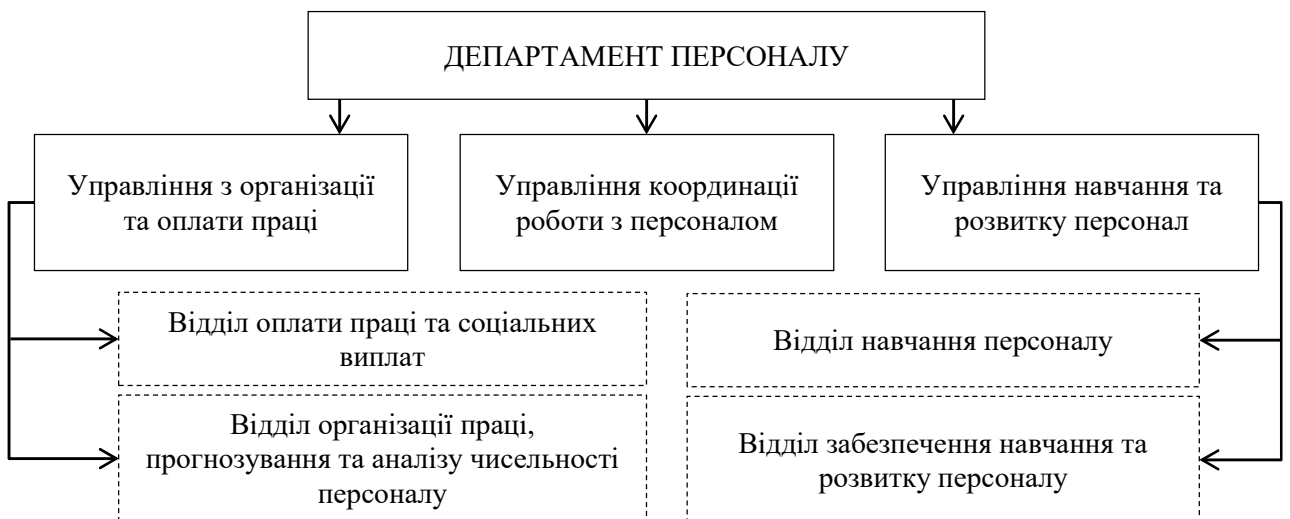


Рис. 2.7 Структура Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором за даними HR-відділу та [18]

В ТОВ «Нова пошта» станом на 2024 р. працювало близько 35 000 співробітників. Соціальна структура персоналу представлена на рис. 2.8.

На противагу показникам за 2024 р., у 2022 р. структура персоналу була дещо іншою – 66% чоловіків та 34% жінок, при цьому, загальна кількість працівників складала 32 тис. чол. [16].

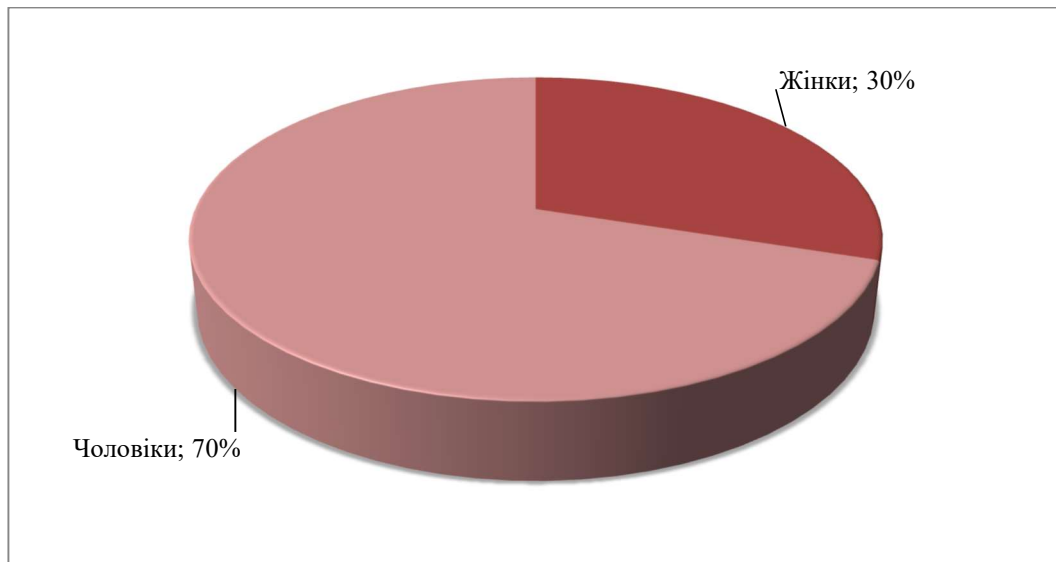


Рис. 2.8 Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за статтю

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Кількість працівників у досліджуваній організації зростає разом зі збільшенням кількості відділень: у 2020 р. приріст персоналу склав 14,3%, а відділень — 34,4%. У мережі партнерів працює ще близько 5 000 осіб. Через високу плинність кадрів, характерну для сервісного бізнесу, організація постійно відкриває вакансії кур'єрів, вантажників, водіїв та інших спеціалістів.

Структура за віковою ознакою та розподілом працівників по підрозділах представлено на рис. 2.9.

ТОВ «Нова пошта» приділяє значну увагу формуванню привабливого робочого середовища та підвищенню рівня задоволеності персоналу, пропонуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основну частину персоналу становлять працівники відділень, сортувальних терміналів і кур'єри, для яких особливо важливими є стабільність, соціальна захищеність

і справедлива оплата праці. Компанія гарантує ринкову заробітну плату та офіційне працевлаштування відповідно до чинного трудового законодавства України.

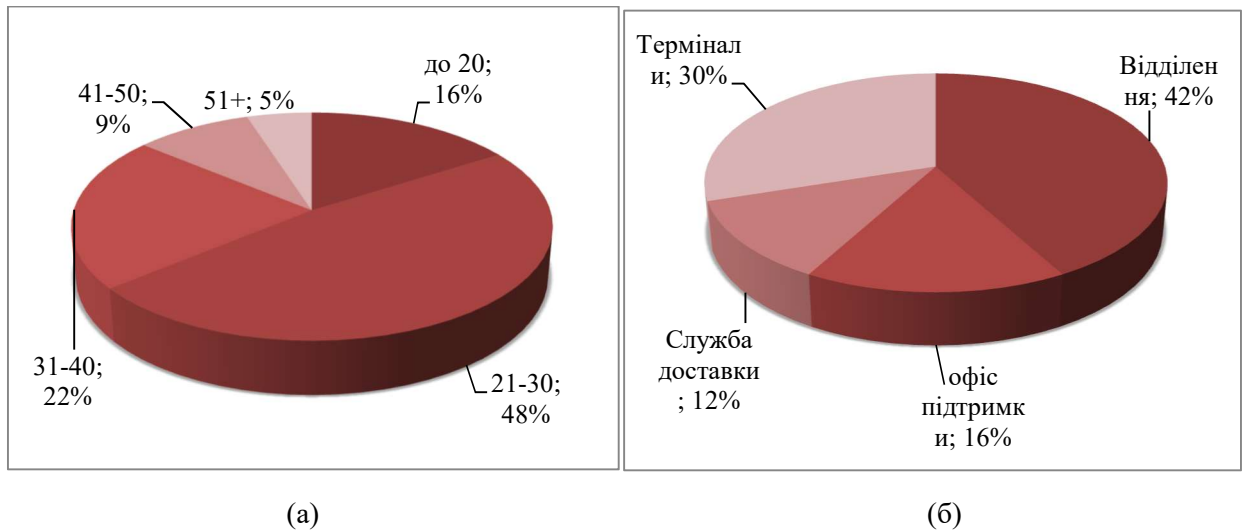


Рис. 2.9 Структура персоналу за віковою ознакою (а) та розподілом працівників по підрозділах (б)

Джерело: розроблено автором на основі [17;16;18]

Із 2018 року в компанії реалізується масштабний проєкт з медичного страхування, за умовами якого працівники, що пропрацювали понад рік, отримують повноцінний страховий пакет. Станом на сьогодні цією опцією вже користуються близько 17 тисяч співробітників, що свідчить про масштабність програми та її соціальну значущість.

З 2019 року «Нова пошта» систематично вимірює індекс лояльності персоналу (eNPS), а починаючи з 2020 року — двічі на рік. Така практика дозволяє компанії налагоджувати зворотний зв'язок, вчасно реагувати на запити працівників та підтримувати високий рівень корпоративної культури. Особлива увага приділяється можливостям професійного розвитку, кар'єрного зростання, а також забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, що досягається за рахунок оптимізації бізнес-процесів і впровадження сучасних цифрових рішень.

Крім того, компанія активно реалізує соціально значущі ініціативи. Серед них — проєкт «Гуманітарна пошта України», у межах якого Нова

пошта безкоштовно доставляє вантажі для волонтерських організацій. У 2020 році в межах проєкту було доставлено 1720 тонн допомоги, а загалом з моменту його запуску — вже 19 тисяч тонн. Це свідчить про високий рівень корпоративної відповідальності компанії та її внесок у підтримку українського суспільства.

ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує численні освітні, соціальні та мотиваційні ініціативи, які мають на меті не лише залучення, але й довгострокове утримання персоналу, формування сильної корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників. Одним із важливих напрямів є підтримка здорового способу життя через організацію марафонів та напівмарафонів. У межах проєкту «Марафон для всіх», що вже об'єднав понад 70 000 учасників з різних країн, створено умови для участі навіть тих, хто через фізичні обмеження не може бігати.

Компанія приділяє велику увагу розвитку потенціалу молоді та співробітників через освітні ініціативи. Проєкт «КРУТО Нова Пошта» (Кар'єра, Розвиток, Успіх, Таланти, Освіта) передбачає співпрацю з університетами, розвиток soft skills у студентів і можливість стажування з подальшим працевлаштуванням у компанії. Таким чином, «Нова пошта» формує кадровий резерв і залучає до команди молодих перспективних спеціалістів.

Важливу роль у розвитку персоналу відіграє «Школа бізнесу» — інтенсивна навчальна програма, яка, хоч і орієнтована на підтримку малого й середнього підприємництва, водночас позитивно впливає на внутрішнє середовище компанії. Вона сприяє формуванню культури постійного навчання, особистісного та професійного зростання. Співробітники мають змогу розвивати ключові компетенції — лідерство, комунікацію, управління часом, командну роботу та підприємницьке мислення, що є важливими складовими ефективної діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища.

З метою систематизації та підвищення ефективності навчального процесу в структурі компанії функціонує Департамент навчання та розвитку. Його діяльність охоплює широкий спектр програм:

- цільові тренінги;
- первинне, поточне та спеціалізоване навчання (зокрема водіїв);
- адаптаційні програми для нових співробітників;
- сертифікаційні курси;
- навчання щодо змін у процесах компанії;
- розвиток професійних навичок (наприклад, Microsoft Excel, школа продажів, управління чергою);
- програми з загального менеджменту, особистісного розвитку, а також підходів LEAN.

Використання дистанційних форматів навчання, тестування та тренінгів дозволяє охопити велику кількість працівників незалежно від їхньої локації, що особливо актуально для компанії з розгалуженою мережею підрозділів по всій країні.

У довгостроковій перспективі компанія бачить основні виклики в цифровій трансформації HR-функцій та одночасному фокусі на потребах персоналу. Важливим напрямом стає не лише професійний розвиток співробітників, але й турбота про їхній добробут, здоров'я, емоційний стан та гармонійний баланс між роботою і життям. Зусилля компанії спрямовані на розкриття мотиваційного потенціалу персоналу через налагоджену систему внутрішніх комунікацій, розвиток навчального середовища та підтримку ініціативності працівників.

Завдяки такому комплексному підходу, «Нова пошта» зміцнює свою позицію як інноваційного роботодавця, здатного залучати й утримувати кваліфіковані кадри, формуючи тим самим потужну внутрішню команду, орієнтовану на розвиток і досягнення стратегічних цілей компанії.

В середньому, один працівник навчається близько 34 годин в компанії, як сказано у Звіті зі сталого розвитку компанії [18]. Навесні 2021

року ТОВ «Нова пошта» запустило курс з інформаційної гігієни для своїх співробітників. Метою курсу було навчити працівників аналізувати інформацію, розпізнавати фейки та визначати надійні джерела. Тренінги проводила Оксана Мороз, засновниця волонтерської ініціативи «Як не стати овочем». Курс складався з двох частин: теоретичної та практичної. Співробітники «Нової пошти» отримали знання про безпечне читання новин і використання соцмереж, а також про те, як уникати маніпуляцій і фейків [24].

Щодо матеріальної мотивації, то в компанії існує поняття матеріальної допомоги на:

- одруження;
- народження дитини;
- літній відпочинок дітей у дитячих таборах;
- ювілей 50-55-60 років;
- поховання близького родича;
- лікування себе або родичів 1-го ступеня споріднення;
- оздоровлення учасника бойових дій [36].

З метою глибшого аналізу ефективності кадрових практик ТОВ «Нова пошта» та порівняння їх з провідними світовими компаніями, важливо звернути увагу на те, як ці практики реалізуються в інших великих гравцях логістичного сектору, таких як DHL, UPS та Meest (табл. 2.2). Кожна з цих компаній має власний підхід до управління персоналом, що включає різноманітні стратегії навчання, розвитку, мотивації та цифровізації HR-процесів. Порівняння дозволить не лише оцінити поточний стан практик в «Новій пошті», але й визначити можливості для їх вдосконалення, орієнтуючись на досвід міжнародних лідерів галузі.

Порівняння HR-практик ТОВ «Нова пошта» з провідними логістичними компаніями

№	HR-практика	ТОВ «Нова пошта»	DHL	UPS	Meest
1	Плинність персоналу	Висока плинність серед кур'єрів і операторів	Розвинена система адаптації новачків, бонуси за стаж	Система лояльності, тренінги для працівників	Використовують бонуси за довготривалу роботу, навчання
2	Розвиток soft skills	Нерівномірний розвиток soft skills	Регулярні тренінги, внутрішнє навчання	Програми для розвитку лідерських навичок та комунікацій	Всі новачки проходять курс з розвитку soft skills
3	Використання аналітики в HR	Обмежене використання HR-аналітики	Використовують HR-аналітику для прогнозування потреб	Активне використання даних для прогнозування плинності	Інтегровані платформи для аналізу продуктивності
4	Внутрішній кадровий резерв	Недостатній внутрішній резерв на управлінські посади	Програма розвитку внутрішніх кандидатів	Мотиваційні програми для внутрішніх кандидатів	Програма просування внутрішніх кадрів
5	Система KPI	Відсутність чіткої системи KPI у деяких підрозділах	Система KPI з урахуванням специфіки послуг	KPI для оцінки результативності кожного співробітника	Оцінка результативності через KPI, включаючи ефективність
6	Медичне страхування	Не всі працівники охоплені медичним страхуванням	Страхування всіх співробітників після 3 місяців роботи	Медичне страхування для всіх працівників	Розширена система медичного страхування для співробітників
7	Цифрова трансформація HR	Повільне розгортання елементів цифрової трансформації	Активне впровадження цифрових HR-платформ	Використовують платформи для автоматизації процесів	Модернізація HR-процесів через інтеграцію з цифровими платформами

У порівнянні кадрових практик ТОВ «Нова пошта» з провідними світовими логістичними компаніями, такими як DHL, UPS та Meest, можна виявити кілька ключових напрямків для вдосконалення. Однією з найбільших проблем є плинність персоналу, яка є спільною для всіх компаній. Однак «Нова пошта» стикається з певними труднощами в зниженні цього показника. Підвищення ефективності мотиваційних програм та бонусних систем, а також впровадження гнучких графіків роботи та бонусів за стаж може стати рішенням цієї проблеми.

Що стосується розвитку soft skills, компанії як DHL і UPS активно інвестують у цю сферу, оскільки вона безпосередньо впливає на кар'єрне

зростання співробітників. «Нова пошта» має певні можливості для розширення тренінгів у цій області, що дозволить покращити адаптацію та кар'єрний розвиток своїх співробітників.

У контексті використання аналітики, DHL і UPS мають розвинену HR-аналітику, яка дозволяє прогнозувати потреби в персоналі та оптимізувати робочі процеси, що є важливим аспектом, який бракує в «Новій пошті», і може бути вдосконалено через впровадження сучасних HRM-панелей та аналітичних інструментів.

Система внутрішнього кадрового резерву є важливою для зменшення залежності від зовнішнього найму, і компанії як UPS мають значний досвід у розвитку таких програм. «Нова пошта» також може значно вдосконалити свої програми в цьому напрямку, створивши більш ефективну систему підготовки управлінських кадрів.

Щодо системи KPI, усі згадані компанії мають розвинуті інструменти для оцінки продуктивності своїх співробітників. «Нова пошта» може вдосконалити свою систему KPI, зокрема для кур'єрів та операторів, зважаючи на специфіку логістичних процесів і вимоги до якості сервісу.

У питанні медичного страхування провідні компанії, як DHL та UPS, надають медичне страхування для всіх своїх співробітників, в той час як в «Нової пошти» не всі працівники охоплені цією системою. Розширення доступу до медичного страхування могло б підвищити мотивацію співробітників, зокрема на ранніх етапах їхньої кар'єри.

Нарешті, цифрова трансформація HR є важливою складовою для розвитку ефективного управління персоналом. DHL і UPS значно випереджають «Нову пошту» в цьому напрямку, використовуючи сучасні платформні рішення для автоматизації процесів і оцінки результатів. Впровадження подібних платформ, зокрема для електронного документообігу та навчання, дозволить «Новій пошті» суттєво покращити ефективність її HR-процесів.

Крім вищезазначеного, значна увага Новою поштою приділяється матеріальній мотивації працівників, як суттєвого елементу системи розвитку персоналу, що, в свою чергу, включає ринкову оплату праці, офіційне працевлаштування та впровадження масштабного проєкту з медичного страхування, який охоплює більшість працівників компанії. Окрім цього, компанія надає матеріальну допомогу в різних життєвих ситуаціях, що сприяє підвищенню рівня соціального захисту та задоволеності працівників.

Нематеріальна мотивація також займає важливе місце в стратегії компанії. Вона включає створення позитивної корпоративної культури, орієнтованої на інновації, професійний ріст та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Наприклад, проведення оцінки лояльності персоналу (eNPS) дозволяє компанії підтримувати відкритий діалог зі співробітниками, враховувати їхні потреби та постійно вдосконалювати робочі процеси.

Цифрова трансформація HR-функції є одним із пріоритетних напрямків розвитку компанії на найближчі роки, що передбачає впровадження новітніх технологій та оновлення бізнес-процесів, що сприяють більш ефективному управлінню персоналом і дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

Загалом, комплексний підхід «Нової Пошти» до розвитку персоналу сприяє формуванню мотивованої, професійно підготовленої та лояльної команди, яка є основою для подальшого успіху та зростання компанії на ринку. Завдяки цим зусиллям «Нова Пошта» зміцнює свій імідж як відповідального та інноваційного роботодавця, що приваблює талановитих фахівців і сприяє їхньому тривалому професійному розвитку.

Для формування об'єктивного уявлення про стратегічну позицію підприємства на ринку доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Такий підхід забезпечує основу для

розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи кадрового планування ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Велика HR-команда з чіткою структурою	- Висока плинність серед працівників ланки обслуговування
- Система навчання та розвитку	- Недостатня аналітика в HR
- Програми лояльності та eNPS	- Нерівномірна мотивація в регіонах
Можливості (O)	Загрози (T)
- Впровадження цифрових HRM-систем	- Загроза релокації персоналу через воєнний стан
- Створення внутрішнього резерву та програм кар'єрного зростання	- Конкуренція за кадри з міжнародними компаніями
- Партнерство з університетами	- Високий рівень емоційного вигорання в сервісному секторі

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові переваги підприємства, зокрема [наприклад: високу якість продукції, впізнаваний бренд, розвинену дистрибуцію], а також виявити проблемні аспекти. Зовнішнє середовище, попри наявні загрози (економічна нестабільність, посилення конкуренції), відкриває перед підприємством нові можливості для зростання — наприклад, за рахунок освоєння нових ринків або впровадження інновацій. Таким чином, результати аналізу мають стати основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Водночас, аналіз дозволяє виявити низку проблем і недоліків у чинній системі кадрового планування (рис. 2.10).

Розглянемо кожну з проблем детальніше:

1. *Висока плинність кадрів.* Через специфіку діяльності (логістика, доставка), значна частина працівників залучена на початкових посадах (кур'єри, вантажники, працівники терміналів), де спостерігається підвищена плинність, особливо серед молоді та в сезон пікових навантажень, що

потребує постійного оновлення кадрового резерву та додаткових витрат на навчання.

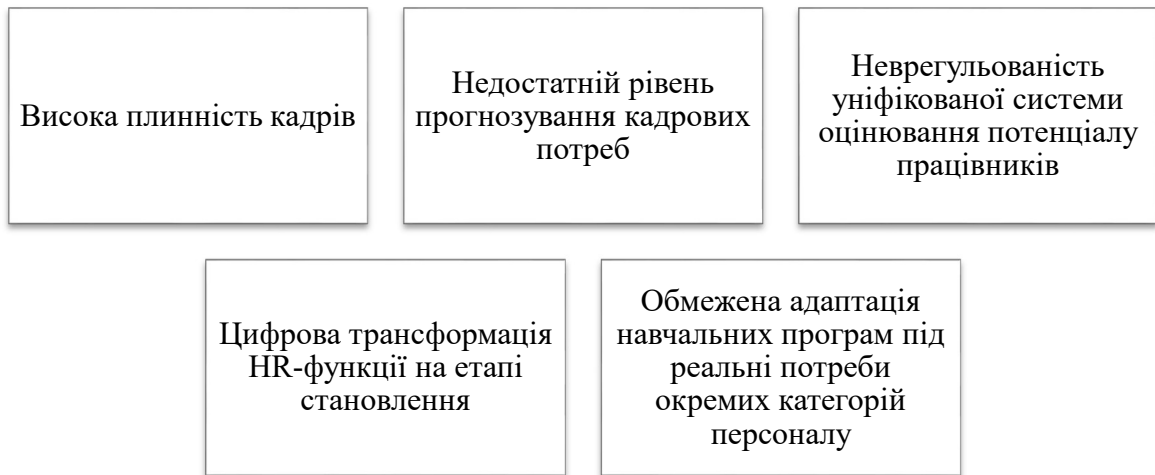


Рис. 2.10. Виявлені проблеми та недоліки у чинній системі кадрового планування ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

2. *Недостатній рівень прогнозування кадрових потреб.* Стрімке розширення мережі та кількості відділень зумовлює зростання чисельності персоналу (наприклад, у 2020 році приріст склав понад 14%). Однак система кадрового планування не завжди встигає адаптуватися до таких змін, що призводить до навантаження на окремі підрозділи та нестачі персоналу в пікові періоди.

3. *Неврегульованість уніфікованої системи оцінювання потенціалу працівників.* Хоча компанія декларує впровадження об'єктивної системи оцінки, наразі спостерігається відсутність єдиних критеріїв для виявлення й розвитку внутрішніх резервів на всіх рівнях персоналу, особливо серед масових посад.

4. *Цифрова трансформація HR-функції на етапі становлення.* Незважаючи на цифровий курс компанії, HR-система ще не повністю інтегрована з сучасними цифровими інструментами прогнозування,

управління компетенціями, автоматизації процесів підбору й адаптації нових працівників.

5. *Обмежена адаптація навчальних програм під реальні потреби окремих категорій персоналу.* Значна частина освітніх проєктів орієнтована на підприємців або потенційних керівників, у той час як працівники базового рівня потребують гнучких програм адаптації, безперервного навчання та підвищення кваліфікації на робочому місці.

Отже, попри численні позитивні елементи системи управління персоналом, ТОВ «Нова пошта» стикається з певними труднощами в адаптації кадрового планування до динамічного розвитку підприємства, що потребує подальшої модернізації HR-процесів, удосконалення прогнозування та посилення аналітичної функції кадрового підрозділу. ТОВ «Нова Пошта» реалізує системний підхід до формування та розвитку кадрового потенціалу, що включає цілеспрямовані інвестиції в освітні ініціативи, створення сприятливого трудового середовища, а також застосування механізмів мотивації й підтримки працівників на різних етапах їхньої професійної траєкторії. Важливим елементом цієї стратегії є багаторівнева система навчання, що охоплює як загальні, так і спеціалізовані тренінгові програми, спрямовані на розвиток професійної компетентності та особистісних якостей персоналу. Зокрема, реалізація таких проєктів, як «Школа бізнесу», сприяє формуванню підприємницького мислення, підвищенню адаптивності працівників до динамічних змін ринку та загальному зростанню ефективності діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1. Розробка заходів щодо покращення кадрового планування

Зважаючи на проведений аналіз діяльності компанії «Нова пошта» та її стратегічних цінностей, важливо звернути увагу на значення ефективного кадрового планування в контексті сталого розвитку та успішного досягнення бізнес-цілей. Впровадження технологічних рішень для автоматизації і роботизації процесів не лише покращує якість обслуговування, а й знижує навантаження на персонал, що є важливим фактором у підтримці високого рівня конкурентоспроможності.

Система кадрового планування в компанії включає різні аспекти, такі як підбір персоналу, організація оплати праці, навчання і розвиток, що дозволяє ефективно управляти ресурсами компанії і досягати високоорганізованої команди. Однак, як свідчить аналіз, наявні виклики в кадровому плануванні, зокрема відсутність детальних методик оцінки ефективності персоналу в умовах швидкої адаптації до нових технологічних процесів, можуть бути переглянуті для забезпечення ще більшої злагодженості між бізнес-процесами та людським фактором.

На цьому етапі важливо акцентувати увагу на важливості інтеграції кадрових стратегій з інноваційними технологіями. Постійне розширення мережі відділень, зростання кількості відправлень та підтримка високого рівня обслуговування потребують не лише висококваліфікованого персоналу, але й чіткої кадрової стратегії для залучення, навчання та утримання талантів, які можуть ефективно працювати в умовах інтенсивних змін і зростаючої конкуренції.

З огляду на ці аспекти, подальші кроки у кадровому плануванні компанії повинні включати не лише оптимізацію вже існуючих процесів, але й увагу до розробки та впровадження нових підходів до оцінки

результативності працівників у контексті їх взаємодії з технологічними інноваціями та бізнес-цілями компанії.

Для систематизації та чіткого аналізу проблем, виявлених у кадровому плануванні ТОВ «Нова пошта», сформуємо таблицю, яка охоплює ключові аспекти. Вона також включає пропозиції щодо вдосконалення процесів та усунення недоліків.

Таблиця 3.1

Виявлені проблеми та напрями вдосконалення кадрового планування
ТОВ «Нова пошта»

№	Виявлена проблема / недолік	Аналіз / Наслідки	Пропозиції щодо вдосконалення
1	Висока плинність персоналу серед кур'єрів і операторів	Погіршення якості сервісу, зростання витрат на найм	Впровадження гнучких графіків, бонусів за стаж, автоматизація рутинних процесів
2	Нерівномірний розвиток soft skills у персоналу	Гальмування кар'єрного росту, труднощі з адаптацією новачків	Розширення тренінгів із soft skills, наставництво, інтеграція у KPI
3	Обмежене використання аналітики в HR	Відсутність прогнозування плинності, перевантаження деяких відділів	Впровадження HR-аналітики (наприклад, Power BI), цифрових HRM-панелей
4	Недостатній внутрішній резерв на управлінські посади	Часте залучення зовнішніх кандидатів, адаптаційні втрати	Розвиток програми внутрішнього кадрового резерву, talent management
5	Відсутність чіткої системи KPI у деяких підрозділах	Важко оцінити результативність роботи працівників	Формування KPI з урахуванням специфіки логістики й сервісу
6	Не всі працівники охоплені системою медичного страхування	Зниження мотивації, особливо в нових співробітників	Розширення доступу до страхування вже з 3 місяців роботи
7	Повільне розгортання елементів цифрової трансформації HR	Затримки у прийнятті рішень, слабка комунікація	Інтеграція з платформами електронного документообігу, e-learning, автоматизація оцінки eNPS

Сконцентруємось на деяких, найбільш суттєвих, напрямках з вдосконалення кадрового управління окремо.

1. Висока плинність персоналу серед кур'єрів і операторів

Плинність персоналу — одна з найважливіших проблем у сфері логістики, особливо для компаній із великою чисельністю операційного складу, таких як кур'єри. Для ТОВ «Нова пошта», яка є лідером у сфері експрес-доставки в Україні, стабільність кадрового складу має критичне значення. Постійна втрата досвідчених працівників призводить до зниження якості сервісу, затримок у доставці, втрати клієнтів, а також до зростання операційних витрат, пов'язаних із наймом, навчанням нових співробітників та адміністративним супроводом.

Зменшення плинності кадрів не лише покращує загальну продуктивність компанії, але й дозволяє заощаджувати суттєві суми коштів, які можуть бути реінвестовані в розвиток системи мотивації, навчання чи автоматизації.

Для оцінки потенційної економії від зниження плинності серед кур'єрів були використані такі умовні, але близькі до реальних, вихідні дані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вхідні дані для подальшої пропозиції щодо зменшення плинності кадрів в
ТОВ «Нова пошта»

Показник	Значення
Загальна кількість кур'єрів у компанії	7 450 осіб
Поточна щорічна плинність кадрів серед кур'єрів	30%
Кількість звільнень при поточному рівні плинності	$7\,450 \times 30\% = 2\,235$ осіб
Мета: зменшення плинності на 10% (відносно поточного рівня)	до 20%
Кількість звільнень після вдосконалення	$7\,450 \times 20\% = 1\,490$ осіб
Середня вартість заміни одного працівника (найм, навчання, тощо)	11 200 грн

Джерело: розроблено автором на основі []

Кількість звільнень, яких можна уникнути = 2 235 (поточна кількість звільнень) - 1 490 (очікувана кількість після вдосконалення) = 745 осіб

Загальна економія коштів = 745 осіб × 11 200 грн = 8 344 000 грн на рік

За рахунок зниження плинності на 10% ТОВ «Нова пошта» може заощадити **8 344 000 грн на рік**, що забезпечить не тільки економічний ефект, але й покращить стабільність роботи компанії, збільшить лояльність співробітників та підвищить їх мотивацію.

Зокрема, це можна досягти завдяки:

1) Впровадженню гнучких графіків роботи, що дозволить знизити рівень стресу серед кур'єрів та покращити їх загальне задоволення від роботи.

2) Введенню системи бонусів за стаж, що буде стимулювати працівників залишатися в компанії довший час.

3) Автоматизації рутинних процесів, що зменшить навантаження на працівників і дозволить їм фокусуватися на виконанні важливіших завдань.

Ці заходи дозволяють покращити атмосферу в колективі та знизити витрати на постійну заміну персоналу.

Варто відмітити, як приклад, що Укрпошта у 2021 році запровадила гнучкі графіки та преміювання за стаж, що дозволило зменшити плинність операторів на 12%, зекономивши понад 20 млн грн на масштабі всієї компанії. Glovo Україна ввела додаткові бонуси за дотримання стандартів доставки, що дало зростання утримання персоналу на 9% та зниження витрат на повторний найм. Нова Пошта, в свою чергу, вже частково запровадила програми менторства в окремих підрозділах, однак масштабне розгортання таких ініціатив у зв'язці з мотиваційними бонусами могло б значно зменшити плинність.

2. Нерівномірний розвиток soft skills у персоналу

Нерівномірний розвиток soft skills серед персоналу призводить до неефективної взаємодії, а також до зниження мотивації та кар'єрного росту. Крім того, новачки можуть стикатися з труднощами в адаптації, що також негативно впливає на їх ефективність. У цьому контексті важливо забезпечити рівний доступ до програм розвитку soft skills для всіх працівників.

У 2024 році кількість працівників ТОВ «Нова пошта» складає 34,106 осіб. Для вирішення проблеми планується охопити всі основні категорії працівників, для яких розвиток soft skills є критично важливим:

- 7 450 осіб (основні працівники, що працюють безпосередньо з клієнтами та потребують високих soft skills).
- 26 656 осіб (включаючи керівників, менеджерів та інших співробітників, що працюють з внутрішніми процесами).

Оскільки програма розвитку soft skills потребує значних витрат на організацію тренінгів, передбачимо наступні витрати для 30% персоналу:

Вартість тренінгу на одного працівника: 3 000 грн.

1. Вартість тренінгів для 10 232 працівників: загальна вартість для 10 232 працівників = $10\,232 \text{ працівників} * 3\,000 \text{ грн} = 30\,696\,000 \text{ грн}$.

2. Прогнозоване збільшення продуктивності: продуктивність може зрости на 10% для працівників, які пройдуть тренінги (10 232 працівники).

Середній дохід на одного працівника в рік = 150 000 грн.

Загальний дохід працівників, що пройдуть тренінги: $10\,232 \text{ працівники} * 150\,000 \text{ грн} = 1\,534\,800\,000 \text{ грн}$.

Прогнозоване збільшення продуктивності для цієї групи = $1\,534\,800\,000 \text{ грн} * 10\% = 153\,480\,000 \text{ грн}$.

Отже, збільшення доходу компанії внаслідок підвищення продуктивності цих 10 232 працівників буде **153 480 000 грн**.

Запровадження програми розвитку soft skills може призвести до значного підвищення продуктивності компанії, зокрема за рахунок покращення комунікації між працівниками, зниження кількості помилок та конфліктів, а також збільшення задоволеності клієнтів. Прогнозовані витрати:

Витрати на навчання 10 232 працівників:

Вартість тренінгів = $10\,232 \text{ працівники} * 3\,000 \text{ грн} = 30\,696\,000 \text{ грн}$.

Прогнозоване збільшення доходу компанії на 10%:

Середній дохід на одного працівника в рік = 150 000 грн.
 Загальний дохід працівників, що пройдуть тренінги = 10 232 працівники *
 150 000 грн = 1 534 800 000 грн.

Прогнозоване збільшення продуктивності для цих працівників = 1 534
 800 000 грн * 10% = 153 480 000 грн.

Чистий економічний ефект від інвестицій у програму розвитку soft
 skills:

Чистий ефект = Збільшення доходу - Витрати на навчання
 153 480 000 грн - 30 696 000 грн = 122 784 000 грн.

Отже, чистий економічний ефект від інвестицій у програму розвитку
 soft skills для 10 232 працівників становить **122 784 000 грн.**

Практичні пропозиції:

1. Впровадження системи тренінгів для розвитку soft skills:
 - Регулярні тренінги для кур'єрів і операторів, а також для керівників та менеджерів.
 - Введення адаптаційних курсів для новачків, щоб прискорити їх адаптацію та підвищити рівень комунікації.
 - Навчальні програми, що включають теми з емоційного інтелекту, управління стресом, переговорних навичок тощо.
2. Інтеграція розвитку soft skills у систему КРІ:
 - Включення критеріїв оцінки soft skills в систему КРІ для кожного працівника, що дозволить краще відслідковувати прогрес і надавати зворотний зв'язок.
 - Оцінка командної роботи, здатності до вирішення конфліктів, лідерських якостей і комунікаційних навичок як частина загальної оцінки ефективності.
3. Залучення зовнішніх тренерів та коучів:
 - Співпраця з фахівцями з розвитку soft skills, які мають досвід у тренінгах для логістичних компаній.

- Організація серії воркшопів та інтерактивних тренінгів, що включають практичні вправи та рольові ігри для поліпшення комунікаційних навичок.

4. Моніторинг та зворотний зв'язок:

- Впровадження регулярних опитувань серед працівників для визначення прогресу і оцінки ефективності проведених тренінгів.
- Оцінка змін у внутрішній комунікації та взаємодії між працівниками до і після навчання.

Запровадження програми розвитку soft skills серед працівників ТОВ «Нова пошта» є економічно обґрунтованим і має потенціал для значного підвищення продуктивності компанії. Витрати на навчання можуть бути компенсовані вже через перший рік завдяки підвищенню ефективності працівників, що позитивно вплине на фінансові показники компанії. Урахування soft skills у системі KPI дозволить краще оцінювати ефективність співробітників та стимулювати їх професійний розвиток.

3. Відсутність чіткої системи KPI у деяких підрозділах

Відсутність чіткої системи KPI у деяких підрозділах ТОВ «Нова пошта» призводить до труднощів у контролі за ефективністю працівників, особливо в бек-офісі та на сортувальних лініях. Без чітко визначених ключових показників ефективності (KPI), працівники не мають ясного уявлення про свої цілі та стандарти роботи, що може призвести до зниження якості обслуговування, затримок у виконанні завдань і загального погіршення результатів.

Крім того, відсутність системи KPI ускладнює:

- Об'єктивну оцінку ефективності працівників.
- Визначення сфер, де необхідні покращення.
- Підвищення мотивації працівників, оскільки відсутня система чіткої винагороди за досягнення результатів.

Розробимо ряд рішень для впровадження системи КРІ у ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.3).

№	Рішення	Дія	Очікувані результати
1	Формування КРІ по ролях	Розробка індивідуальних КРІ для кожної ролі: - Кур'єр: середній час доставки, кількість позитивних відгуків, рівень повернень. - Оператор: середній час обслуговування, кількість помилок.	Покращення контролю за ефективністю працівників, чіткість у вимогах до результатів роботи.
2	Цифрова панель результатів	Інтеграція КРІ в мобільний додаток, виведення особистих показників співробітників. Використання гейміфікації (нагороди за досягнення, змагання між працівниками).	Підвищення мотивації працівників, покращення залученості, прозорість результатів.
3	Бенчмаркинг	Збір середніх показників ефективності роботи з конкурентів (Meest, Justin). Формування об'єктивної бази для КРІ.	Формування реалістичних і конкурентоспроможних стандартів ефективності.
4	Регулярний моніторинг та коригування КРІ	Постійний моніторинг і коригування КРІ з урахуванням нових даних і змін на ринку.	Забезпечення актуальності і доцільності КРІ, підтримка оптимальних стандартів роботи.

Джерело: розроблено автором

Запровадження системи КРІ дозволяє чітко визначити роль кожного працівника у досягненні загальних цілей компанії. Кожен співробітник розумітиме, що від нього очікується, і зможе зосередитися на важливих аспектах своєї роботи, що сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню ефективності робочих процесів.

Гейміфікація та персоналізовані відгуки в мобільному додатку надають співробітникам можливість слідкувати за своїм прогресом і отримувати мотивацію до досягнення високих результатів, що також дозволяє заохочувати найкращих співробітників, що створює здорову конкуренцію і стимулює підвищення продуктивності.

Використання системи КРІ дозволить зосередити увагу на найважливіших аспектах роботи, що підвищить продуктивність працівників.

Оцінка результатів роботи на основі конкретних і чітких критеріїв дозволить виявити слабкі місця в роботі та вчасно їх усувати.

Регулярний моніторинг і коригування КРІ дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах. Бенчмаркінг з конкурентами допомагає забезпечити актуальність стандартів і підвищує здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів.

Впровадження системи КРІ у ТОВ «Нова пошта» дозволить підвищити ефективність управління персоналом, покращити мотивацію співробітників, забезпечити чітке та прозоре оцінювання результатів їх роботи, а також адаптувати компанію до змін на ринку, що комплексне рішення не лише оптимізує внутрішні процеси, а й дозволить створити конкурентоспроможну та ефективну організаційну структуру, здатну реагувати на виклики сучасного ринку.

Отже, аналіз кадрового планування в ТОВ «Нова пошта» показує наявність кількох ключових проблем, які вимагають системного підходу до вдосконалення. Ці проблеми, зокрема висока плинність персоналу серед кур'єрів і операторів, нерівномірний розвиток soft skills серед працівників та обмежене використання аналітики в HR, мають суттєвий вплив на ефективність компанії. Вони призводять до зростання витрат на заміну кадрів, зниження мотивації працівників і неефективної взаємодії в команді.

Загалом, успішна реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Нова пошта» покращити свою конкурентоспроможність, підвищити ефективність бізнес-процесів, а також створити більш стабільну та мотивовану команду. Важливою складовою цього є інтеграція технологій у кадрове управління, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування.

3.2. Інноваційні підходи у кадровому плануванні

Сучасні трансформації на ринку праці, спричинені цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів та зростанням вимог до гнучкості, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до кадрового планування. Особливої актуальності ця проблема набуває для компаній, що функціонують у високодинамічних галузях. ТОВ «Нова пошта», як один із лідерів логістичного сектору України, стикається з викликами, що стосуються високої плинності кадрів, потреби у швидкій адаптації персоналу до нових умов праці, розвитку цифрових компетентностей, а також збереження корпоративної культури в умовах масштабування. Відтак, впровадження інноваційних інструментів кадрового планування є не просто актуальним, а стратегічно необхідним напрямом удосконалення HR-системи компанії.

Розглянемо приклади інноваційних підходів до кадрового планування (рис. 3.1), зокрема, для ТОВ «Нова пошта».

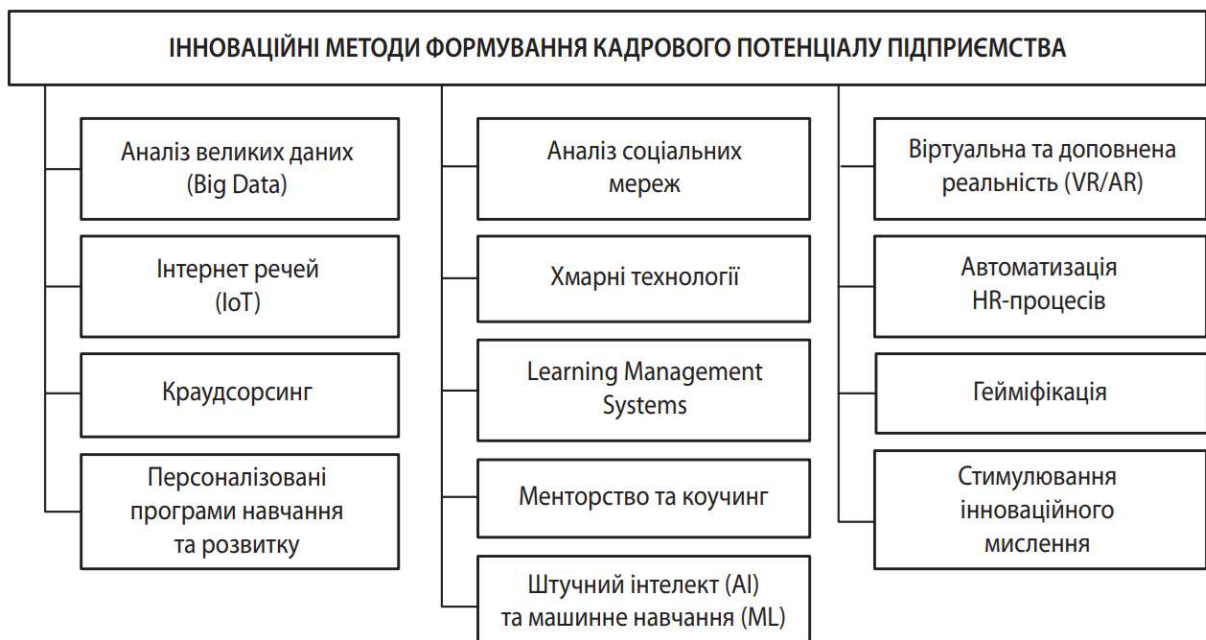


Рис. 3.1. Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств [29]

HR-аналітика як інструмент стратегічного планування персоналу

Так, одним із ключових інноваційних підходів до кадрового планування є впровадження HR-аналітики, що ґрунтується на використанні

даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Застосування інструментів People Analytics дозволяє ідентифікувати потенційні ризики щодо плинності кадрів, оцінювати рівень залученості працівників, формувати прогнози потреб у персоналі залежно від сезонності, зміни бізнес-процесів тощо [6].

У контексті діяльності ТОВ «Нова пошта» аналітика даних може бути використана для моніторингу навантаження на сортувальні центри, оптимізації графіків змін працівників та своєчасного реагування на дефіцит кадрів у певних регіонах. Крім того, за допомогою HR-дашбордів можливо автоматизовано оцінювати ефективність рекрутингових кампаній, швидкість адаптації нових співробітників, а також виявляти закономірності щодо звільнення працівників.

Автоматизація рекрутингових процесів та адаптації персоналу

Ще одним прикладом інноваційного кадрового інструменту є використання систем на основі штучного інтелекту для автоматизації підбору персоналу. Розумні алгоритми дозволяють аналізувати вхідні резюме, співвідносити їх із профілями вакансій, визначати культурну сумісність кандидата з цінностями компанії. За результатами досліджень компанії *Unilever*, впровадження ІІ-рішень дозволило скоротити час на підбір персоналу на 75% [11].

Для ТОВ «Нова пошта», що щомісячно потребує набору сотень нових працівників у логістику, сортувальні центри, кур'єрську службу, використання таких систем може зменшити навантаження на HR-відділ і забезпечити швидке укомплектування штатного розкладу в пікові періоди.

Водночас автоматизація адаптації — наприклад, через LMS-платформи (Learning Management System), відеоінструктажі, чати з ботами — дозволяє інтегрувати нових працівників у корпоративну культуру та ознайомити з внутрішніми процедурами в зручному та стандартизованому форматі.

Формування кадрового резерву через менторство та наставництво

Інноваційним способом планування потреб у керівному персоналі є формування внутрішнього кадрового резерву, що реалізується через менторські програми. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити поступову передачу знань, а й розвивати управлінський потенціал серед перспективних співробітників.

Відомі міжнародні компанії, як-от *General Electric*, активно застосовують менторські програми для підготовки майбутніх лідерів [5]. ТОВ «Нова пошта» також має потенціал до впровадження програми «HR-наставництво», де досвідчені співробітники виконують роль менторів для нових працівників або тих, хто включений до кадрового резерву на керівні посади, що дозволяє не тільки закріпити кращі практики, а й створити культуру обміну знаннями.

Гнучкі форми зайнятості як відповідь на виклики часу

Після пандемії COVID-19 та з початку воєнних дій в Україні ринок праці почав активніше інтегрувати гнучкі формати роботи, включаючи дистанційну та гібридну зайнятість, а також часткову зайнятість. Експерименти з гнучким графіком, як показує досвід *Microsoft Japan*, можуть суттєво підвищити продуктивність праці — до 40% [8].

Для ТОВ «Нова пошта», що має широку мережу логістичних хабів по всій країні, інтеграція елементів гнучкої зайнятості (зокрема для ІТ-фахівців, фахівців з обробки звернень, адміністраторів) дозволить підвищити лояльність персоналу, зменшити рівень вигоряння, знизити плинність кадрів, що також відкриває можливості залучення працівників із малих міст або осіб з обмеженими можливостями.

Цифрова платформа для розвитку персоналу

Систематичне планування потреби у навичках і вміннях працівників має базуватись на постійному навчанні. Використання цифрових платформ, таких як Coursera for Business, LinkedIn Learning, або впровадження власної LMS, надає співробітникам інструменти для безперервного професійного розвитку [2].

Для ТОВ «Нова пошта» доцільним є запровадження навчального цифрового середовища з індивідуальними траєкторіями розвитку, що охоплюють як hard skills (логістика, ІТ, управління), так і soft skills (комунікація, клієнтоорієнтованість, робота в команді), що дозволить формувати адаптивний, висококваліфікований кадровий резерв.

Створимо узагальнену інноваційну модель для ТОВ «Нова пошта» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Інноваційна модель кадрового планування для ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, інноваційні підходи до кадрового планування є важливим чинником трансформації HR-системи ТОВ «Нова пошта» відповідно до викликів часу. Інтеграція аналітики, цифрових платформ, менторських програм і гнучких умов праці забезпечує не лише підвищення ефективності планування персоналу, а й створює основу для формування стабільної, залученої та високопродуктивної команди. Комплексне впровадження розглянутих інноваційних рішень сприятиме зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного середовища.

У дослідженні було визначено, що інноваційні підходи до кадрового планування є необхідною складовою ефективної адаптації компаній до сучасних умов високої динамічності ринку праці, зокрема для ТОВ «Нова пошта». Впровадження таких інструментів, як HR-аналітика, автоматизація рекрутингових процесів, гнучкі форми зайнятості, а також розвиток кадрового резерву через менторство і цифрові платформи, дозволяє не лише знижувати плінність кадрів та оптимізувати витрати, але й підвищувати ефективність управління персоналом, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності компанії в умовах цифрових і технологічних змін. Комплексне застосування цих інноваційних методів сприяє створенню високопродуктивної, мотивованої та адаптивної команди, здатної ефективно реагувати на виклики часу та забезпечувати стабільне зростання організації в умовах постійних змін на ринку.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження теоретичних засад кадрового планування в організації було з'ясовано, що кадрове планування є ключовим елементом системи управління персоналом, спрямованим на забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження показало, що кадрове планування охоплює прогнозування потреби організації в персоналі, розробку заходів для її задоволення, а також забезпечення безперервного розвитку, збереження та ефективного використання трудових ресурсів. З'ясовано, що традиційні підходи до кадрового планування, зосереджені на фіксованих структурах і довгострокових прогнозах, вже не відповідають вимогам сучасного динамічного середовища. Тому організації дедалі більше звертаються до гнучких моделей планування, що дозволяють швидко адаптувати стратегію управління персоналом.

Виявлено, що стратегічне планування кадрового потенціалу організації складається з двох основних напрямів: залучення висококваліфікованих кадрів та утримання персоналу. Це включає підвищення рівня мотивації, зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури. Дослідження підтвердило, що ефективна реалізація кадрової стратегії потребує інтеграції HR-технологій і аналітичного супроводу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних.

В результаті аналізу завдань кадрового планування було виявлено, що основними завданнями є визначення кількісної та якісної потреби в персоналі, підбір і навчання кадрів, а також формування системи мотивації та справедливої оплати праці. Окрім того, розглянуто важливість інтеграції цифрових технологій для оптимізації процесів рекрутингу, адаптації,

навчання та розвитку персоналу, що дозволяє знижувати витрати й підвищувати ефективність кадрового управління.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Нова пошта», утримує лідируючі позиції на ринку експрес-доставки в Україні завдяки постійному розвитку своєї інфраструктури, зокрема через розширення мережі відділень та сортувальних центрів, що сприяє покращенню доступності послуг для населення різних регіонів країни.

Досліджено, що компанія активно впроваджує інноваційні технології в процесі обробки та доставки вантажів, зокрема автоматизацію сортування, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи та знизити час обробки відправлень. Аналіз показав, що ключовими факторами конкурентоспроможності компанії є високий рівень сервісу, широкий спектр послуг, а також наявність гнучкої системи тарифікації, що дає змогу задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

Зазначено, що ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує стратегії кадрового розвитку, орієнтуючись на покращення soft skills працівників та їх професійну підготовку. Однак, виявлено певні проблеми в кадровому плануванні, зокрема високий рівень плинності кадрів, що потребує вдосконалення процесів залучення та утримання персоналу. Для оптимізації кадрових процесів необхідно впровадити більш ефективну систему HR-аналітики, розробити механізми розвитку внутрішнього резерву та впровадити більш систематичну цифрову трансформацію в управлінні персоналом.

Основні виклики для компанії на найближчі роки — це цифрова трансформація HR-функції та орієнтація на потреби співробітників. Компанія активно працює над створенням умов для розвитку і кар'єрного зростання, а також забезпеченням балансу між роботою та життям. Ініціативи на кшталт медичного страхування, програм розвитку soft skills через «Школу бізнесу» і інші навчальні проекти позитивно впливають на корпоративну культуру та підвищують лояльність співробітників.

Крім того, компанія активно реалізує програми для покращення професійного розвитку співробітників, зокрема через цільові тренінги та курси, як, наприклад, курс з інформаційної гігієни. Матеріальна мотивація включає допомогу при важливих життєвих подіях (одруження, народження дитини, лікування тощо), що також сприяє підтримці позитивної робочої атмосфери.

З'ясовано, що ТОВ «Нова пошта» використовує комплексний підхід до управління персоналом, інвестуючи в навчання, створення сприятливих умов праці та розвиток соціальних ініціатив, але в майбутньому компанії слід зосередитись на вдосконаленні цифрових інструментів та персоналізованому підході до потреб співробітників для подальшого розвитку та адаптації до ринку.

Виявлено, що ефективне кадрове планування є критично важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку компанії «Нова пошта», що дає можливість досягти стратегічних цілей через оптимальне використання людських ресурсів. Зокрема, значна увага приділяється інтеграції кадрових стратегій з технологічними інноваціями, оскільки це дозволяє знижувати навантаження на персонал, зберігаючи високу конкурентоспроможність і забезпечуючи стабільність бізнесу.

Досліджено, що одна з основних проблем у кадровому плануванні компанії полягає у високій плинності персоналу серед кур'єрів і операторів. Це призводить до підвищення витрат на найм та навчання нових співробітників, а також до зниження якості обслуговування клієнтів. Зокрема, за допомогою впровадження гнучких графіків роботи, бонусів за стаж, а також автоматизації рутинних процесів, можна значно зменшити плинність персоналу. Виявлено, що компанія може заощадити близько 8 344 000 грн на рік, якщо зменшить плинність на 10%, що підтверджується прикладами успішних практик таких компаній як Укрпошта та Glovo Україна.

Також досліджено проблему нерівномірного розвитку soft skills серед персоналу, що спричиняє труднощі з адаптацією нових співробітників, зниженням мотивації та обмеженням кар'єрного росту. Розвиток цих навичок є важливим елементом кадрової стратегії, особливо для співробітників, що працюють з клієнтами. Запропоновано впровадити програми розвитку soft skills, що можуть значно підвищити продуктивність компанії. Прогнозовано, що після навчання 10 232 працівників, продуктивність зросте на 10%, що принесе додаткові доходи компанії в розмірі понад 153 млн грн.

Інтеграція HR-аналітики в процес кадрового планування є ще одним важливим кроком у вдосконаленні системи управління персоналом. Виявлено, що відсутність прогностичних інструментів веде до перевантаження окремих відділів і ускладнює ефективне планування робочих ресурсів. Запропоновано впровадження HR-аналітики, що дозволить більш точно прогнозувати плинність кадрів та оптимізувати навантаження на працівників.

Також досліджено недостатній внутрішній резерв на управлінські посади, що призводить до частого залучення зовнішніх кандидатів. Розвиток програми внутрішнього кадрового резерву дозволить зменшити адаптаційні втрати та знизити витрати на залучення зовнішніх кандидатів.

Не менш важливим є вдосконалення системи KPI, що є необхідною умовою для оцінки результативності працівників. Запропоновано створення чіткої системи KPI для кожного підрозділу, з урахуванням специфіки логістики та сервісу, що дозволить більш ефективно оцінювати продуктивність персоналу.

Нарешті, виявлено, що повільне розгортання елементів цифрової трансформації HR спричиняє затримки в прийнятті рішень та слабку комунікацію в компанії. Рекомендується інтеграція з платформами електронного документообігу, електронним навчанням, а також автоматизація оцінки eNPS, що дозволить підвищити ефективність кадрового планування та швидкість прийняття рішень.

У підсумку, зазначено, що для ефективного кадрового планування в компанії «Нова пошта» необхідно запровадити комплекс заходів, які охоплюють оптимізацію процесів підбору та навчання персоналу, впровадження сучасних технологій HR-аналітики, а також розвиток внутрішнього кадрового резерву та покращення системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abhilash Chandra, Adarsh Lawrence Lobo, Dr. B S Subramanya. Strategic human resource planning: navigating challenges and leveraging opportunities for organizational excellence. *IJRAR* October 2023, Volume 10, Issue 4 URL: <https://ijrar.org/papers/IJRAR23D1046.pdf>
2. Accenture. Building the Workforce of the Future. 2021. URL: <https://www.accenture.com>
3. Communicorp UK is home to some of the most exciting brands in UK radio including Capital networks in Scotland and South Wales. URL: <https://uk.linkedin.com/company/communicorp-uk>
4. Destriani R., Adhitama R. Y., Sensuse D. I., Hidayat D. S., Purwaningsih E. H. Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 2024. №10(3). P. 355–367. URL: <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>
5. GE Reports. Mentorship Programs: Developing the Leaders of Tomorrow. 2018. URL: <https://www.ge.com/reports>
6. Google HR. Using Analytics for Better HR Decision-Making. 2020. URL: <https://www.google.com>
7. Jotabá, M.N., Fernandes, C.I., Gunkel, M. and Kraus, S. Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 25 №6. Pp. 1-12. URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
8. Microsoft Japan (2019). Work-Life Choice Challenge Summer 2019. <https://news.microsoft.com>
9. Popov S., Melnyk N., Rozmaznin O., Iefimenko A. Content and conceptual principles of personnel management in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*. 2024. T. 14, № 1. С. 127–137.

10. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
11. Unilever. How AI is Transforming Recruitment. 2019. URL: <https://www.unilever.com>
12. Utomo L. The Impact of AI on Human Resource Digital Transformation Salary Management. *Journal of Global Economy, Business and Finance*. 2025. №7(1). P. 41–42. URL: [https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07\(01\).09](https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07(01).09)
13. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. №(69). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>
14. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. URL: <lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24303/1/Zhernova.pdf>.
15. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*, №(56). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>
16. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2019. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019
17. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2020. URL: https://novaposhta.ua/ru/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020
18. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
19. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>
20. Квасній Л., Щербан О., Шульжик Ю. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. № (33). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>

21. Князевич А., Демидюк С., Поліщук І. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії “NOVA”. *Економіка та суспільство*, (62). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>
22. Кодекс корпоративної етики Нової пошти. 2024. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf
23. Кодекс корпоративної етики. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf
24. Компанія «Нова пошта» навчатиме своїх працівників інформаційної грамотності. *Media sapiens*. 2021. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/27002/2021-04-05-kompaniya-nova-poshta-navchatyme-svoikh-pratsivnykiv-informatsiynoi-gramotnosti/>
25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
26. Матвєєва Н., Базецька Г., Славута О. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
27. Нова пошта. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718>
28. Нова пошта: фінансова звітність за 2021-2024 рр. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>
29. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–382.
30. Олесіч Д. О., Шкода М. С. Кадрове планування в системі управління персоналом. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. 7 груд. 2017 р. К : КНУТД, 2017. С. 326–332.

31. Олійник в., Савченко м. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 166–172.

32. Офіційний сайт Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/>

33. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>

34. Поліщук Д.О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. *Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адмініструванні*. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2024. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/polischuk-dysert.pdf>

35. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*, №(68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>

36. Профспілка Нової пошти. URL: <https://profspilka.org/materialna-dopomoha>

37. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14.

38. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. №(67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>

39. Структура власності Нової пошти. 2024. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>

40. Тема 4. Кадрове планування в організаціях.
https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Стрижеус%20Л.В/other/tema_4_up.pdf

41. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440.

42. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*, (36). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440>

43. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

44. Управління персоналом: словник термінів і понять. Укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 40 с. URL: repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/57670/1/Slov_UPRAVLINNYA%20PERSONALOM_24.pdf.

45. Чорна Л. О. Кадрове управління та його технікотехнологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10.

46. Юрик Н. Є. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів*: монографія. Т. : ФОП Шпак В. Б., 2024. С. 73–87. (Розділ 1).

АНОТАЦІЯ

Станіславов Данііл Олександрович. Кадрове планування в організації: напрями та методичні засади. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ. 2025.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, методів і підходів до кадрового планування, а також розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта». У роботі проаналізовано поняття, цілі та завдання кадрового планування, вивчено існуючі підходи до його організації в сучасних умовах. Проведено аналіз кадрової політики підприємства, виявлено основні проблеми та запропоновано напрями їх усунення.

Ключові слова: кадрове планування, методи планування персоналу, управління персоналом, ТОВ «Нова Пошта», покращення кадрової політики.

ABSTRACT

Stanislavov Daniil Oleksandrovych. Personnel Planning in an Organization: Directions and Methodological Principles. – Manuscript.

Master's qualification thesis in the specialty 073 "Management" of the educational and professional program "Innovation activity management". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv. 2025.

The aim of the work is to study the theoretical foundations, methods, and approaches to personnel planning and to develop practical recommendations for its improvement using the case of Nova Poshta LLC. The paper analyzes the concepts, goals, and tasks of personnel planning and explores current approaches to its organization. The study includes an analysis of the company's personnel policy, identifies key problems, and proposes ways to address them.

Keywords: personnel planning, staffing methods, human resource management, Nova Poshta LLC, personnel policy improvement.