

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: Розроблення програми підсилення HR-маркетингу підприємства

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Марсакова Марина Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Шірінян Лада Василівна  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Марсакової Марини Олександрівни

1. Тема роботи «Розроблення програми підсилення HR-маркетингу підприємства»

керівник роботи Мазник Л.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Нова пошта».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади HR-маркетингу в організації.

Розділ 2. Аналіз HR -маркетингу у ТОВ «Нова пошта».

Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення програми підсилення HR -маркетингу ТОВ «Нова пошта».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 12 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Марина МАРСАКОВА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ліана МАЗНИК**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Марсакова М.О. Розроблення програми підсилення HR-маркетингу підприємства. – Рукопис**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи було розглянуто основні аспекти використання HR-маркетингу на підприємстві; охарактеризовано методи та аналітичні підходи HR-маркетингу. Досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід удосконалення HR-маркетингу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта», досліджено фінансово-економічний стан розвитку компанії, проаналізовано стан кадрового забезпечення, розглянуто особливості здійснення HR-маркетингу та представлено аналіз умов праці.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено порівняння основних напрямків удосконалення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта»; обґрунтовано запровадження програми підсилення HR-маркетингу підприємства і визначено вплив її реалізації на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта».

Робота містить 92 сторінки основного тексту, 21 таблицю, 12 рисунків, 66 використаних джерел.

**Ключові слова:** HR-маркетинг, бренд роботодавця, індекс репутації, управління, персонал, Нова пошта.

## **ABSTRACT**

Maryna O. Marsakova Development of a program to strengthen the company's HR marketing. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was carried out on the materials of Nova Poshta LLC for 2022-2023.

The first section of the work considered the main aspects of using HR marketing at the enterprise; characterized the methods and analytical approaches of HR marketing. Domestic and foreign experience in improving the HR marketing of the enterprise was studied.

The second section of the qualification work provides a general characteristic of the activities of Nova Poshta LLC, examined the financial and economic state of the company's development, analyzed the state of human resources, considered the features of implementing HR marketing, and presented an analysis of working conditions.

The third section of the qualification work compared the main areas of improving HR marketing at Nova Poshta LLC; the introduction of a program to strengthen the enterprise's HR marketing is justified and the impact of its implementation on the main technical and economic indicators of the activities of Nova Poshta LLC is determined.

The work contains 92 pages of the main text, 21 tables, 12 figures, 66 sources used.

Keywords: HR marketing, employer brand, reputation index, management, personnel, Nova Poshta.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МАРКЕТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Основні аспекти використання HR-маркетингу.....	9
1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів в HR-маркетингу.....	18
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення HR-маркетингу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта» та умов його діяльності...	32
2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	40
2.3. Особливості HR-маркетингу та аналіз умов праці у ТОВ «Нова пошта».....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДСИЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА»..	69
3.1. Порівняння основних напрямків удосконалення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта».....	69
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запровадження програми підсилення HR-маркетингу підприємства.....	73
3.3. Оцінка ефективності імплементації програми підсилення HR-маркетингу підприємства та її вплив на основні показники роботи підприємства.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

*Актуальність теми* зумовлена потребою в висококваліфікованих працівниках. Сучасні кандидати цінують репутацію та цінності роботодавця, а програма підсилення HR-маркетингу допомагає створити привабливий бренд роботодавця, який відображає корпоративну культуру та переваги компанії. Зміни в очікуваннях працівників щодо гнучкості, розвитку кар'єри та соціальної відповідальності вимагають адаптації HR-стратегії, що сприяє їх утриманню та мотивації. Розроблення програми HR-маркетингу є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, що забезпечує економічні вигоди, посилюючи конкурентоспроможність та позитивний імідж підприємства.

Дослідженню питань HR-маркетингу та маркетингу ринку праці присвячено ряд праць українських та зарубіжних науковців: Двудіт З.П., Микитюк О.П., Мазник Л.В., Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Потоскуєва, А. Д., Захарчин Г. М. Дядик Т. В., Коваль Н. В., Данилюк Н., Торяник Ж., Савіної А., Торяник І та інших.

*Метою дослідження* є розроблення програми підсилення HR-маркетингу ТОВ «Нова пошта».

*Об'єктом* дослідження є процес застосування HR-маркетингу на підприємстві.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні питання щодо розробки та впровадження програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта».

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було розглянуто та вирішено такі завдання:

- визначено основні аспекти застосування HR-маркетингу;
- проаналізовано методи та аналітичні підходи в HR-маркетингу;
- оцінено зарубіжний досвід покращення HR-маркетингу на підприємствах;

- охарактеризовано діяльність ТОВ «Нова пошта» та умови його функціонування;
- обґрунтовано фінансово-економічні особливості ТОВ «Нова пошта»;
- розглянуто специфіку HR-маркетингу та здійснено аналіз умов праці у ТОВ «Нова пошта»;
- зіставлено основні напрями удосконалення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта»;
- сформовано техніко-економічне обґрунтування впровадження програми підсилення HR-маркетингу;
- оцінено ефективність реалізації програми підсилення HR-маркетингу та її вплив на ключові показники діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний наукового узагальнення (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку компанії), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), табличний, графічний, (для наочного відображення результатів проведених розрахунків), метод бальної оцінки (для визначення рівня пріоритетності напрямків розвитку бренду роботодавця).

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на XV міжнародній науково-практичній конференції студентів «ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У РОЗБУДОВУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ» (м. Київ, НУХТ, 19-20 листопада 2024 р.). Результати дослідження представлено у публікації на тему: «Основні методи підсилення HR-маркетингу підприємства [66].

*Інформаційну базу дослідження:* чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність ТОВ «Нова Пошта» матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 92 сторінки. У роботі наведено 12 рисунків та 21 таблиця. Список використаних джерел складається з 66 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МАРКЕТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Основні аспекти використання HR-маркетингу

У сучасних умовах, коли конкуренція за талановитих фахівців стає дедалі гострішою, для компаній надзвичайно важливо приділяти увагу формуванню позитивного іміджу. Репутація організації як роботодавця має великий вплив не лише на залучення й утримання кваліфікованих співробітників, але й на загальне сприйняття бренду серед клієнтів, партнерів та широкої аудиторії. Ефективним інструментом, що підвищує рівень залученості та лояльності працівників, знижує витрати на найм завдяки ефективній роботі з брендом, створює конкурентні переваги на ринку праці та гармонійне середовище для розвитку та успіху працівників є HR-маркетинг.

HR-маркетинг (Human Resources Marketing) – це стратегічний підхід до управління персоналом, який поєднує елементи маркетингу та HR (управління людськими ресурсами). Його головна мета полягає у залученні, збереженні та розвитку талановитих фахівців шляхом формування позитивного іміджу компанії як роботодавця. HR-маркетинг спрямований на створення довготривалих і продуктивних взаємин із працівниками, забезпечуючи їхню мотивацію, задоволення роботою та професійний ріст. Важливість HR-маркетингу для сучасного підприємства – це складова частина успіху через дві основні причини: сильний бренд роботодавця дає змогу зацікавлювати і залучати з ринку праці кращих співробітників, з одного боку, з іншого – репутацію кращого роботодавця цінують і клієнти, адже таке підприємство має персонал, що працює ефективніше, забезпечуючи високу якість продукції та послуг [16].

Стратегічною метою маркетингу персоналу є забезпечення потреби в персоналі необхідної кількості і якості. Одним із ключових аспектів ефективності HR-маркетингу є чітке розуміння та сегментація його цільової аудиторії. Цільова аудиторія поділяється на дві основні групи: зовнішню, яка

включає потенційних кандидатів, та внутрішню, що охоплює поточних співробітників компанії.

Зовнішня цільова аудиторія – потенційні співробітники підприємства та фахівці галузі [34]. Ця група охоплює: фахівців галузі, які можуть бути зацікавлені у працевлаштуванні в компанії, кандидатів з різним професійним досвідом, випускників навчальних закладів, фрілансерів та інших спеціалістів, які відповідають потребам компанії. Ефективна комунікація з цією аудиторією сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та залученню кваліфікованих кадрів.

Внутрішня цільова аудиторія HR-маркетингу охоплює співробітників підприємства включаючи нових працівників, тих, хто перебуває на випробувальному терміні і тих, що давно працюють; топ-менеджмент, керівники середньої ланки, виконавці [34]. Ефективна робота з цією аудиторією спрямована на підвищення мотивації, лояльності, продуктивності та зменшення плинності кадрів. Це досягається через розвиток корпоративної культури, організацію навчальних програм, забезпечення кар'єрного зростання та створення комфортних умов праці. Внутрішній HR-маркетинг також передбачає регулярну комунікацію зі співробітниками, збір зворотного зв'язку та впровадження програм визнання досягнень.

Зовнішня цільова аудиторія HR-маркетингу, як і внутрішня, мають різні потреби, очікування та фактори мотивації. Оскільки ринок праці є неоднорідним, кандидатів можна поділити на різні групи: за віком, професійними навичками, кар'єрними пріоритетами та особистими інтересами. Сегментація дозволяє компаніям чітко визначати, які категорії працівників будуть найбільш зацікавлені ними, а також дає змогу розробляти персоналізовані стратегії залучення та утримання.

З 2017 року на ринку праці вперше зустрілися усі чотири покоління: «бумери», представники поколінь X, Y та Z. У світі існує теорія поколінь, яку започаткували американці Нейл Хоув (Neil Howe) і Вільям Штраус (William Strauss) у 1991 році. Вони вважають, що покоління змінюються кожні 20-25

років, а люди, народжені в один період, мають однакові: набір цінностей, модель поведінки, погляди на життя і на роботу [9].

Основною ідеєю теорії поколінь є поділ людей на окремі групи за роками народження, враховуючи їхній спільний досвід і світогляд. Дана теорія ґрунтується на тому, що кожне покоління має спільні цінності, переконання, стиль життя, ставлення до роботи, сім'ї, технологій та суспільства в цілому. Згідно даної теорії виділяють наступні покоління, що розглянуті нижче.

Покоління бекі-бумерів (Baby Boom Generation) (приблизно 1945 – 1963 року народження). Бекі-бумери – це покоління, народжене після Другої світової війни, коли в багатьох країнах почався демографічний вибух. Вони вирости в період економічного зростання, соціальних змін і технологічного розвитку. Це люди, які стали свідками холодної війни, освоєння космосу, появи телебачення, масової урбанізації та перших рухів за права людини. Їхнє дитинство і молодість пройшли в умовах стабільного економічного розвитку, що сприяло формуванню орієнтації на кар'єру, матеріальні цінності та прагнення досягти успіху через важку працю.

Бекі-бумери активні, рішучі, готові ризикувати, оптимісти та романтики. У ставленні до праці їх характерними рисами є трудоголізм, відповідальність, грамотність, спрямованість на подолання проблем та досягнення результату. Вони вірять у традиційні цінності, такі як сім'я, стабільність, кар'єрний ріст і відданість компанії [28]. На відміну від молодших поколінь, вони схильні працювати в одній організації десятиліттями, вважаючи стабільність і досвід найважливішими факторами успіху. Їм властива повага до авторитетів, ієрархії та чітких правил у роботі.

Щодо технологій, бекі-бумери не вирости в цифрову епоху, тому багатьом із них було складно адаптуватися до інтернету, мобільних пристроїв і автоматизації. Проте вони активно освоїли електронну пошту, соціальні мережі та онлайн-сервіси, особливо у професійній діяльності. Водночас вони більше цінують особисте спілкування, телефонні розмови та традиційні методи комунікації.

Покоління X (Generation X або невідоме покоління) (приблизно 1961 – 1981 року народження). Покоління X виросло у часи економічної нестабільності, політичних реформ і технічного прогресу. Вони були свідками розпаду СРСР, нафтових криз, початку розвитку персональних комп'ютерів та мас-медіа. Це реалісти, які цінують незалежність, стабільність і наполегливу працю. Вони намагаються балансувати між роботою та особистим життям, але загалом є більш лояльними до роботодавця, ніж наступні покоління.

Покоління X – це «золота» кадрова група: енергійні, здатні альтернативно мислити, готові до змін, здатні підлаштовуватися, трудоголіки, надійні, відповідальні (проте швидко вигорають, якщо їх роботу постійно контролюють), вміють вирішувати складні завдання, готові долати труднощі, вміють виконувати завдання під тиском, самостійні, на роботі люблять автономність, неохоче діляться інформацією (адже інформація – це цінність). Мають хорошу освіту, схильні до навчання протягом усього життя, мотивовані на поступове професійне зростання [28]. Для них важливо будувати кар'єру поступово, працюючи в одній компанії тривалий час. Переважно працюють за класичною схемою "8 годин на день в офісі". Часто займають керівні посади в компаніях, створених бекі-бумерами. Хоча вони без інтернету, але з ентузіазмом освоїли комп'ютери та мобільні телефони.. Живе спілкування для них залишається пріоритетним.

Покоління Y (Generation Y або мілленіали) (приблизно 1982 – 2004 року народження). Представники даного покоління виросли в епоху активної цифровізації, інтернету та мобільного зв'язку. Вони стали свідками світових криз, що зробило їх менш орієнтованими на стабільність і більше на розвиток та пошук можливостей. Представники покоління волелюбні; прагнуть до творчості та самореалізації (життєве кредо «Немає нічого неможливого»), індивідуалізації розуму, тіла та духу; комунікабельні; їм притаманний командний дух; оптимізм; ідеалізм; висока самооцінка; пошук сенсу у всьому, що роблять; загострене почуття соціальної відповідальності та дуже негативне ставлення до обману [28]. Мілленіали прагнуть не просто працювати, а реалізовувати себе, шукати баланс

між роботою і особистим життям. Вони відкриті до змін, люблять працювати в команді та надають перевагу компаніям, які пропонують навчання і кар'єрний ріст. Вони легко адаптуються до нових технологій, віддають перевагу онлайн-комунікації та активно використовують соціальні мережі. На відміну від покоління X, вони менш схильні працювати на одному місці багато років і частіше змінюють роботу, якщо вона перестає приносити задоволення.

Покоління Z (Generation Z, зумери або центеніали) (приблизно 2005 рік народження по теперішній час). Покоління Z народилося у світі, де технології вже були невід'ємною частиною життя. Вони виростили в епоху соціальних мереж, смартфонів, глобальних змін і криз, що зробило їх адаптивними та швидкими у прийнятті рішень.

Характерними рисами представників покоління є незалежність, зневага до авторитетів, чесність, індивідуалізм, впевненість у собі (дотримуються думки «Якщо хочеш зробити щось якісно – зроби сам»), висока вмотивованість та конкурентоспроможність, високий ступінь персоналізації (створення власного іміджу: власні плей-листи, колекції відеокліпів тощо), практичність (покоління смайлика, яке замінило слова символами), страх пропустити щось важливе (синдром втраченої можливості – бояться не отримати шансу спробувати щось нове), підвищена тривожність, гіперактивність, відсутність страху зазнати поразки [28]. Вони індивідуалісти, прагнуть самовираження і комфорту, не терплять традиційних робочих рамок. Для них важлива миттєва комунікація, тому вони віддають перевагу месенджерам, відео формату (TikTok, YouTube) і стрімінговим сервісам. Покоління Z менш орієнтоване на корпоративну культуру, багато хто прагне працювати на себе або обирає фріланс. Вони довіряють штучному інтелекту, автоматизації, чат-ботам і сприймають технології як невід'ємну частину свого життя. Розуміння особливостей кожного покоління дозволяє компаніям не лише ефективніше керувати персоналом, а й створювати корпоративну культуру, яка мотивує співробітників, підвищує їхню продуктивність і сприяє зниженню рівня плинності кадрів. HR-маркетинг виконує ряд ключових функцій, які сприяють ефективному залученню,

утриманню та розвитку персоналу, а також формуванню позитивного іміджу роботодавця.

У HR-маркетингу можна виділити дві основні функції, які є невід’ємною частиною стратегії управління персоналом: інформаційну та комунікативну (рис.1.1) [2]. Кожна з цих функцій має важливе значення для ефективної роботи відділу HR та досягнення цілей компанії.

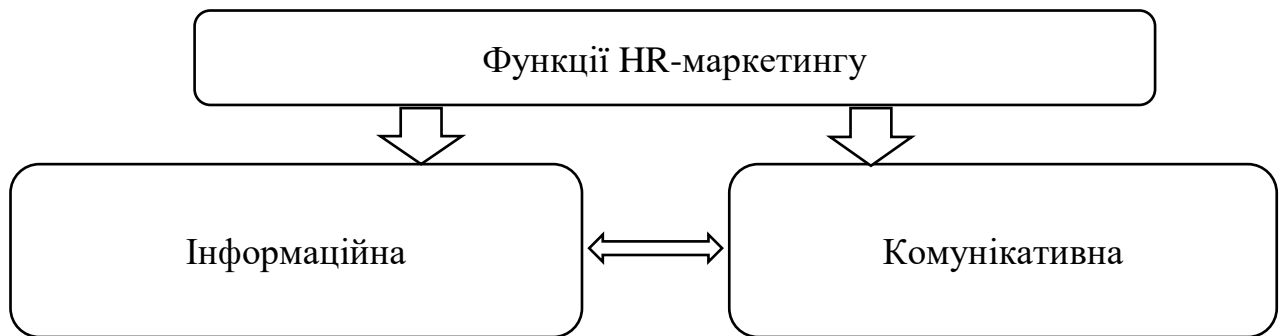


Рис 1.1. Функції HR-маркетингу

Джерело: [2].

Інформаційна функція HR-маркетингу передбачає активне збирання та аналіз різноманітної інформації, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення. Це включає вивчення поточних трендів на ринку праці, аналіз статистики про професії, заробітні плати, а також даних від навчальних закладів, кадрових агенцій і служб зайнятості. Крім того, корисну інформацію можна отримати на співбесіді, коли кандидат розповідає про свої потреби, бажання, що він знайшов/не знайшов у ваших конкурентів (якщо він у них працював) [2].

Отримані дані допомагають не лише краще розуміти, які фахівці є на ринку, але й формувати стратегію підбору персоналу для компанії. Це дозволяє HR-фахівцям скласти детальний звіт для керівництва, що відображає поточну ситуацію на ринку праці, вимоги до фахівців та оптимальні умови працевлаштування для залучення та утримання кращих кадрів. Комунікаційна функція тісно переплітається із інформаційною функцією, спектр прояву якої надзвичайно широкий [22]. Комунікативна функція HR-маркетингу зосереджена на взаємодії з потенційними та існуючими співробітниками. Це включає активну комунікацію з кандидатами через соціальні мережі, сайти пошуку роботи, освітні

установи та інші канали, щоб популяризувати бренд роботодавця та залучати таланти.

Для реалізації цієї функції HR-фахівець співпрацює з навчальними закладами, виділяє для себе кращих випускників, транслює бренд роботодавця не тільки конкретним особам, а й всьому ринку [2]. Крім того, важливо працювати не тільки на зовнішню аудиторію, але й на внутрішніх працівників, щоб підвищити їхню задоволеність і лояльність. Це можна досягти через різні ініціативи, такі як опитування, інтерв'ю та регулярний зворотний зв'язок, що допомагає виявити потреби та проблеми в команді. Окрім цього, комунікація зі співробітниками дає можливість не лише знижувати плинність кадрів, але й стимулювати їхній професійний розвиток та залученість у корпоративну культуру. Таким чином, інформаційна та комунікативна функції HR-маркетингу взаємно доповнюють одна одну. Інформаційна функція забезпечує HR-спеціалістів необхідними даними для ухвалення стратегічних рішень, а комунікативна функція допомагає побудувати ефективні відносини як з потенційними, так і з існуючими співробітниками, сприяючи сталому розвитку компанії.

HR-маркетинг охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на досягнення однієї спільної мети – залучення, утримання та розвиток талановитих співробітників. Виділяють кілька ключових аспектів HR-маркетингу підприємства:

1. Створення бренду роботодавця. Одне з основних завдань HR-маркетингу – формування іміджу компанії як привабливого роботодавця [22]. Це включає розробку та просування унікальної пропозиції для співробітників (EVP), демонстрацію корпоративних цінностей, місії компанії та створення позитивного образу роботодавця на ринку праці.

2. Залучення талантів. HR-маркетинг використовує різноманітні інструменти та стратегії для залучення найкращих кандидатів. Сюди входить SEO-оптимізація вакансій, активне використання соціальних мереж, проведення кар'єрних ярмарків та інших заходів для пошуку і залучення кандидатів [35].

3. Утримання та розвиток співробітників. Створення сприятливого середовища для розвитку і задоволеності співробітників – це ще одне важливе завдання HR-маркетингу. Воно включає програми професійного розвитку, систему визнання та нагород, а також постійну підтримку зворотного зв'язку та культури безперервного навчання.

4. Моніторинг та аналіз. HR-маркетинг також передбачає відстеження та аналіз даних про співробітників і процеси найму. Це включає аналіз ефективності вакансій, рівня задоволеності співробітників і дослідження тенденцій на ринку праці, що дозволяє адаптувати стратегії і приймати обґрунтовані рішення.

5. Комунікація та залучення співробітників. Важливою складовою HR-маркетингу є підтримка відкритої та ефективної комунікації з персоналом. Це може включати регулярні оновлення від HR, організацію внутрішніх заходів і ініціатив, спрямованих на підвищення залученості та задоволеності співробітників.

Завдання HR-маркетингу вимагають комплексного та стратегічного підходу. Їх успішне виконання дозволяє значно покращити залучення та утримання талантів, сприяти розвитку корпоративної культури і забезпечити загальний успіх організації. Однак для досягнення цих завдань HR-маркетинг потребує чітко структурованих процесів, які допомагають реалізувати стратегії та виконувати поставлені цілі.

HR-маркетинг підприємства реалізується через ряд взаємопов'язаних підпроцесів, кожен з яких виконує свою роль у досягненні загальної мети. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Потоскуєва А. Д. вважають, що основними підпроцесами HR маркетингу, які допомагають компаніям розвинути бренд роботодавця, зробити його відомішим, привабливішим і доступнішим для стейкхолдерів, що, своєю чергою, сприятиме залученню талановитих працівників і забезпечить успіх компанії в цифровому середовищі є: робота над брендом роботодавця, розроблення стратегії залучення талантів, онлайн-

промоушен, залучення впливових осіб, створення привабливого робочого середовища, моніторинг та аналіз ефективності (рис.1.2) [35].

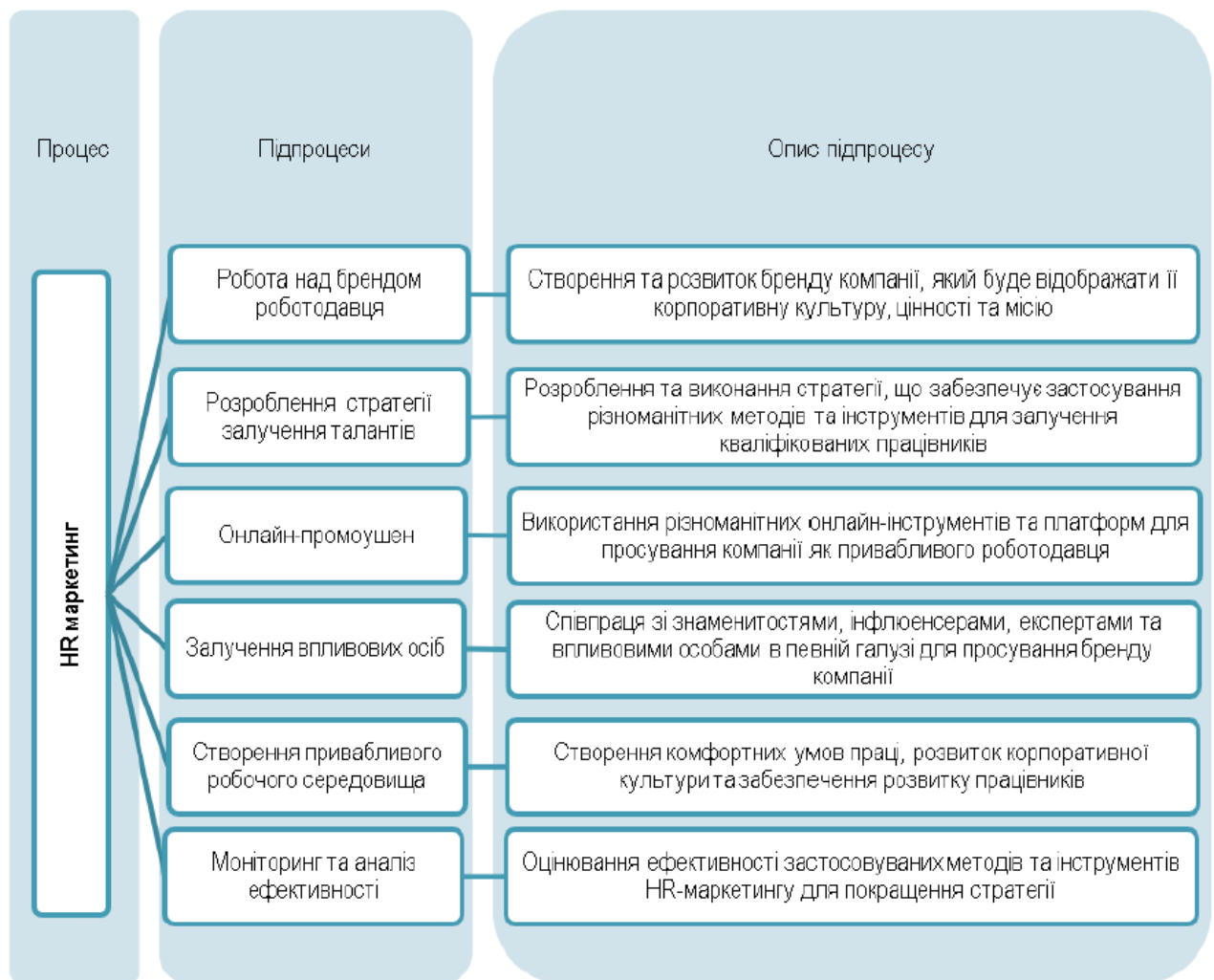


Рис. 1.2. Загальна характеристика процесу HR-маркетингу

Джерело: [35].

Кожен із зазначених підпроцесів інтегрується в єдину систему HR-маркетингу, що дозволяє компанії ефективно позиціонувати себе на ринку праці, підвищувати свою конкурентоспроможність і створювати сприятливі умови для залучення та утримання кращих кадрів. HR-маркетинг є необхідним елементом стратегії управління людськими ресурсами. Він включає ряд стратегічних аспектів і завдань, серед яких найбільш важливими є брендинг роботодавця, залучення талантів, утримання співробітників та врахування специфіки різних поколінь. Урахування особливостей поколінь допомагає створити ефективні стратегії, що відповідають вимогам кожної групи співробітників, що позитивно

впливає на загальну атмосферу в компанії, її продуктивність та рівень задоволеності працівників.

## **1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів в HR-маркетингу**

HR-маркетинг – це відносно новий напрямок управлінської діяльності, сучасний стратегічний підхід до просування роботодавця на ринку праці, що передбачає комплексне застосування елементів маркетингу та управління людськими ресурсами. HR-маркетинг спрямований на використання маркетингових стратегій та інструментів для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників в організації. Він включає в себе широкий спектр заходів, таких як реклама вакансії в соціальних мережах та на інтернет-порталах, участь у виставках, конференціях та інших заходах, створення привабливого робочого середовища тощо. Основний акцент при реалізації бізнес-процесу HR-маркетингу здійснюється на його крос функціональність та досягнення оптимального поєднання ефективних інструментів менеджменту персоналу та маркетингу [35].

З кожним роком ринок праці все більше змінюється, з'являються нові технології, а стратегії, які були актуальні ще вчора, вже не працюють. HR-маркетинг може допомогти бізнесу адаптуватися до нових ринкових умов [2]. Для ефективного здійснення HR-маркетингу на підприємстві використовують різні методи. Вибір методів HR-маркетингу залежить від кількох ключових факторів: цілей компанії, особливостей ринку праці, цільової аудиторії, корпоративної культури та бюджету. Методи HR-маркетингу поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні методи спрямовані на залучення нових кандидатів, формування позитивного іміджу компанії на ринку праці та підвищення її впізнаваності як роботодавця. Внутрішні методи використовуються для утримання, мотивації та розвитку співробітників

компанії. Загальна характеристика методів, що застосовуються при проведенні зовнішнього та внутрішнього HR-маркетингу представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

### Характеристика основних методів впровадження HR-маркетингу на підприємстві

Метод	Загальна характеристика
Методи внутрішнього HR-маркетингу	
Персоналізовані дайджести та розсилки	Регулярно інформують співробітників про важливі новини, досягнення компанії та актуальні проекти.
Внутрішні платформи комунікації	Створюють єдиний простір для спілкування, обміну досвідом та обговорення робочих питань.
Інтерактивні мітинги та вебінари	Підвищують залученість співробітників та дозволяють ефективно доносити інформацію.
Організація тематичних заходів	Тімбілдинги, свята, волонтерські проекти зміцнюють командний дух і підвищують лояльність співробітників.
Програми наставництва та менторства	Сприяють професійному зростанню та розвитку співробітників, передачі досвіду і знань.
Регулярні опитування та наявність зворотного зв'язку	Дозволяють оцінити рівень задоволеності співробітників, виявити їхні потреби та вносити необхідні зміни.
Програми навчання та розвитку	Інвестиції у розвиток співробітників демонструють турботу компанії та підвищують їхню мотивацію.
Створення привабливих умов праці	Конкурентоспроможна заробітна плата, гнучкий графік, соціальні пакети роблять компанію привабливою для кандидатів.
Методи зовнішнього HR-маркетингу	
Брендинг роботодавця	Формування репутації компанії на ринку праці
Місія та цінності компанії	Є основою бренду роботодавця та повинні відображатися у всіх комунікаціях
Аналіз соціальних мереж	Дозволяє вивчити поведінку цільової аудиторії, її інтереси та вподобання.
Привабливий сайт	Візитна картка компанії, де кандидати можуть дізнатися про вакансії, корпоративну культуру та команду.
Соціальні мережі	Дозволяють підтримувати постійний діалог із кандидатами, ділитися новинами компанії та розповідати про життя співробітників.
Контент-маркетинг і сторітелінг	Допомагає розповісти про компанію, її цінності та культуру через блоги, відео, вебінари та подкасти.
Кар'єрні заходи та ярмарки вакансій	Підвищує впізнаваність компанії та дозволяє встановити контакти з потенційними кандидатами.
Цифровий маркетинг і таргетинг	Дозволяє донести інформацію про вакансії до конкретної цільової аудиторії.

Джерело: [1].

Зовнішні інструменти HR-маркетингу допомагають компанії залучати таланти та будувати сильний бренд роботодавця, а внутрішні – сприяють

підвищенню лояльності, утриманню та розвитку співробітників. Ефективне поєднання обох груп інструментів дозволяє створити стійку та привабливу систему управління персоналом. Для підвищення ефективності HR-маркетингу на підприємстві важливо враховувати характеристики різних поколінь, оскільки кожне покоління має свої унікальні потреби, цінності та очікування.

Для залучення та утримання працівників покоління X у HR-маркетингу необхідно застосовувати підходи, які враховують їхні потреби в стабільності, розвитку та збалансованому житті. Основні методи HR-маркетингу, які варто застосовувати при роботі з представниками покоління X, узагальнено в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2.*

### **Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління X**

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переважно традиційні джерела набору: внутрішні (працівники підприємства та їх друзі, знайомі і родичі) та зовнішні (оголошення в ЗМІ, в мережі Internet, послуги служби зайнятості розповсюдження рекламних матеріалів).</li> <li>2. Обговорення під час співбесіди з претендентом умов праці, кар'єрних перспектив та можливостей додаткового навчання.</li> <li>3. Наставництво як метод адаптації.</li> </ol>
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілей та термінів виконання завдання, розробка ключових показників ефективності та ознайомлення з ними працівників, надання можливості самостійно обирати методи та інструменти досягнення цілей, контроль та оцінювання по завершенню виконання завдання.</li> </ol>
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановити фіксовані оклади (представники покоління розглядають гроші як гарантію особистої безпеки та безпеки рідних).</li> <li>2. Постійно ознайомлювати з можливостями щодо додаткового навчання.</li> <li>3. Створити належні умови праці (зручне робоче місце, постійне забезпечення робочими матеріалами).</li> <li>4. Надавати більше самостійності.</li> </ol>
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення кваліфікації шляхом участі у сертифікатних програмах та курсах, які дають можливість отримати поглиблені знання та здобути ефективні практичні навички у певній сфері (вірять у цінність сертифікації).</li> <li>2. Включення співробітників у програму ротації.</li> </ol>
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надавати стратегічну інформацію щодо цілей компанії, залучати до ухвалення управлінських рішень, які стосуються розвитку підприємства.</li> <li>2. Контроль за рухом службової інформації з метою упередження</li> <li>3. Надання можливостей продемонструвати свій професійний досвід та ерудицію.</li> </ol>

Джерело: [28].

Покоління X цінує надійність та стабільність, тому важливо пропонувати довгострокові контракти, медичне страхування, пенсійні накопичення та інші соціальні гарантії. Такі фактори сприяють відчуттю безпеки та підтримки на робочому місці, що є важливим для цієї групи працівників. Працівники покоління X хочуть мати можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Важливо пропонувати різноманітні програми навчання, тренінги, семінари, що дозволяють підвищувати кваліфікацію та розвивати нові навички, а також надавати можливості для кар'єрного росту в межах компанії. Покоління X цінує корпоративну культуру, яка ґрунтується на взаємоповазі, довірі та підтримці. Створення сприятливого робочого середовища, де співробітники відчують себе важливими та підтриманими, є важливим фактором для утримання працівників. Також варто акцентувати на прозорості в комунікаціях між керівництвом і персоналом.

Забезпечення програм медичного страхування, заходів підтримки фізичного та психічного здоров'я є важливими для працівників цього покоління. Це не лише сприяє їхньому благополуччю, але й підвищує їхню відданість компанії. Покоління X зазвичай орієнтоване на результат і цінує заслужені нагороди за свою працю. Важливо мати систему винагород за досягнення, премії, бонуси, а також програми визнання за вклад у розвиток компанії. Покоління X часто шукає можливості для роботи в команді, що дозволяє забезпечити підтримку та взаємодопомогу. Важливо створювати умови для розвитку командної роботи, підтримувати атмосферу співпраці та взаємодії. Загалом, для успішного залучення та утримання працівників покоління X необхідно забезпечити стабільність, гнучкість, можливості для розвитку та підвищення кваліфікації, а також підтримувати здорове робоче середовище, яке відповідає їхнім цінностям та очікуванням.

Для представників покоління Y найбільш ефективними методами HR-маркетингу та кадрового управління будуть наступні ( табл. 1.3).

## Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Y

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Джерела набору: батьки, викладачі, консультанти; рекомендації співробітників; оголошення в мережі Internet.</li> <li>2. Максимально реалістичний опис вакансії, чесні бесіди з претендентами з чітким описом майбутньої роботи та висвітленням недоліків робочого місця.</li> <li>3. Обговорення найближчих перспектив під час співбесіди з претендентом.</li> <li>4. Надсилання електронних листів від майбутніх колег з розповіддю про себе, традиції та взаємини на робочому місці з метою адаптації нового працівника.</li> <li>5. Старанне планування першого робочого дня працівника.</li> <li>6. Проведення регулярних (15-20 хв.) обговорень особливостей роботи з новими співробітниками.</li> <li>7. Можливість застосування гейміфікованого процесу адаптації.</li> </ol>
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний моніторинг та оцінювання ефективності праці, що підкреслюватиме значимість цієї роботи для компанії.</li> <li>2. Розробка та впровадження бальної системи оцінки праці з метою стимулювання духу змагання.</li> <li>3. Використання інструментів самоконтролю (планів виконання проєктів, контрольних списків, журналів обліку робочого часу тощо).</li> </ol>
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Купувати результати праці»: виплачувати премії за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат.</li> <li>2. Регулярні бесіди з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань з метою вибору адекватної винагороди.</li> <li>3. Застосування «батьківського менеджменту»: регулярне спілкування співробітником, пояснення незрозумілого, коригування дій, відслідковування успіхів та винагородження.</li> </ol>
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наставництво та консультування.</li> <li>2. Навчити ефективно використовувати робочий час (позбавитись від «пожирачів часу»).</li> <li>3. Навчити визначати пріоритетність завдань.</li> <li>4. Включити співробітників у програму ротації.</li> <li>5. Практикувати навчання на робочому місці, внутрішні стажування, що формують практичні навички та комунікативні вміння.</li> <li>6. Застосовувати ігрові методики, змішане навчання (майстер-класи, тренінги, фокус-групи) та інфографіку.</li> </ol>
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулювання конкретних та чітких очікувань від роботи. Жорстка регламентація діяльності (цілі, терміни виконання, вимірювані показники).</li> <li>2. Максимально чітке формулювання правил поведінки на робочому місці, щоб співробітники могли сприймати завдання, як завдання в інтерактивній відеогрі: якщо ви хочете отримати А, повинні зробити Б.</li> </ol>

Джерело: [28].

Для залучення та утримання працівників покоління Y (мілленіалів) на підприємстві доцільно застосовувати кілька ключових методів HR-маркетингу, які враховують їхні цінності та особливості. Важливо надавати гнучкість в роботі, наприклад, можливість працювати з гнучким графіком або дистанційно, що дозволяє мілленіалам підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Також необхідно інвестувати в програми розвитку та навчання, надаючи доступ до курсів, семінарів і менторства, що сприяє їхньому професійному зростанню.

Корпоративна культура повинна бути орієнтована на соціальні ініціативи, екологічну відповідальність та рівність, оскільки мілленіали часто шукають компанії, які підтримують ці цінності. Важливим є також використання новітніх технологій і інструментів, оскільки це покоління відчуває себе комфортно з цифровими технологіями, і для них важливо працювати в компанії, яка активно впроваджує інновації. Для підтримки мотивації необхідно створити систему винагород, яка включає як фінансові бонуси, так і нематеріальне визнання досягнень, що дозволяє підвищити залученість працівників.

Підтримка здоров'я та благополуччя є ще одним важливим аспектом: програми з фізичного та психічного здоров'я, доступ до спортивних абонементів або психологічної допомоги позитивно впливають на лояльність співробітників. Крім того, важливо забезпечити прозорість комунікації і зворотний зв'язок з керівництвом, оскільки мілленіали цінують відкриті та чесні стосунки в робочому середовищі. Останнім, але не менш важливим методом є надання можливостей для участі в інноваційних проектах, що дозволяє мілленіалам реалізовувати свої ідеї і відчувати себе важливою частиною компанії. Усі ці методи разом сприяють створенню динамічного та підтримуючого середовища, яке мотивує працівників покоління Y до розвитку та довготривалої співпраці з компанією.

Для ефективного залучення та утримання працівників покоління Z на підприємстві варто використовувати ряд основних методів HR-маркетингу, які узагальнено в табл. 1.4.

## Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Z

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активність компанії в Internet (регулярне оновлення сайту, активність в соцмережах), щоб представники покоління Z звернули на неї увагу.</li> <li>2. Методи рекрутингу, що поєднують віртуальні та реальні інструменти (Job Snap, LinkedIn). Проведення інтерв'ю за допомогою Skype. Відеорезюме як додаток до звичайного резюме (допоможе роботодавцю скласти більш повне уявлення про кандидата). Використання інформації соцмереж для більш повного уявлення про персональний бренд претендента.</li> <li>3. Відкрите конструктивне спілкування без намагання прикрасити дійсність.</li> </ol>
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний моніторинг дій на робочому місці.</li> <li>2. Оцінювання та поширення інформації про ефективність діяльності.</li> <li>3. Аналіз невдач та усвідомлення висновків, щоб невдача не повторилася.</li> </ol>
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника), що, з одного боку, задовольняє потреби працівників покоління Z, а, з іншого, дає можливість підприємству (організації) використовувати їх амбіції і переваги на благо компанії.</li> <li>2. При розробці кар'єрних планів слід орієнтуватись на здобуття конкретних навичок, а не на займання певних посад.</li> <li>3. Пропонувати участь у різних проєктах, між якими можна вільно переключатись. Інформувати, як ці проєкти пов'язані із загальним станом справ у компанії.</li> <li>4. До компенсаційного пакету включити пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя (привабливі умови медичного страхування, кімната відпочинку, членство в місцевому фітнес-клубі, відкриття в компанії тренажерного залу).</li> </ol>
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навчання в реальному робочому середовищі, в індивідуальному порядку та темпі, що поєднує особисте спілкування з інструктором з використанням технічних засобів та персоналізованих способів подачі інформації (відеолекції, інфографіка тощо).</li> <li>2. Навчання має відбуватись в кілька коротких етапів за моделлю «навчання – практика, навчання – практика».</li> <li>3. Включення співробітників до програм ротації (ефективна зміна робочих місць на один день).</li> <li>4. Навчити співробітників перевіряти надійність та адекватність джерел інформації, аналізувати та узагальнювати її, боротися з відволікаючими чинниками та фокусуватись на головному.</li> <li>5. Навчити поділяти великі завдання на ряд менших етапів, між якими співробітники покоління Z зможуть успішно переключатись.</li> </ol>
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання цифрової трансформації (внутрішньо-корпоративних блогів, групових чатів Slack, додатків для групового відеочату Zoom чи Google Hangouts) для зміцнення і поширення організаційної культури.</li> <li>2. Персоналізація комунікацій за допомогою емоційної і візуальної складової (смайлики, відео тощо).</li> <li>3. Створення значної кількості груп за інтересами як можливості самоідентифікації та самовираження представників покоління Z.</li> </ol>

	4. Створення культури, що стимулюватиме і заохочуватиме формування власної думки, переконань, їх обговорення та узгодження з колегами, що запобігатиме занадто швидкому ухваленню ризикових рішень.
--	---

Джерело: [28].

Для представників покоління Z необхідно обирати методи HR-маркетингу, які відповідають їхнім цінностям, технологічним очікуванням і прагненню до гнучкості та інклюзивності. Покоління Z виросло в цифрову епоху, тому вони очікують, що робочі процеси будуть автоматизованими та ефективними, а компанії активно використовуватимуть новітні технології. Важливо впроваджувати інноваційні цифрові інструменти, платформи для співпраці, які дозволяють працювати з будь-якого місця та забезпечують високий рівень взаємодії. Крім того, представники покоління Z прагнуть мати можливість працювати за гнучким графіком, а також розглядати варіанти роботи віддалено. Вони шукають робочі місця, які дозволяють поєднувати професійне життя з особистими захопленнями та інтересами. Тому важливо створювати умови для дистанційної роботи або роботи в гнучкому режимі.

Покоління Z дуже чутливе до питань рівності, інклюзивності та справедливості. Вони віддають перевагу компаніям, які підтримують різноманітність у всіх її проявах і створюють середовище, де кожен співробітник відчуває себе рівноправним членом колективу, незалежно від раси, статі чи інших особливостей. Також представники покоління Z шукають можливості для швидкого кар'єрного зростання та розвитку. Вони зацікавлені в постійному навчанні та здобутті нових навичок. Для цього важливо пропонувати програми наставництва, можливості для навчання та розвитку, участь у різних проектах і командних ініціативах, які сприяють професійному зростанню. Покоління Z надає перевагу відкритій і чесній комунікації. Вони цінують прозорість щодо корпоративної стратегії, цілей та результатів, а також очікують регулярного зворотного зв'язку від керівництва. Важливо створювати канали для обміну ідеями та думками, що дозволяє зміцнити довіру та забезпечити здорове середовище.

Покоління Z цінує персоналізований підхід до мотивації. Вони не хочуть стандартних нагород, а віддають перевагу індивідуальним винагородам, які відповідають їхнім інтересам і потребам. Це може бути гнучкий графік, можливість розвитку в певній сфері, або додаткові переваги, такі як медичне страхування або програми підтримки психічного здоров'я. Загалом, для успішного залучення та утримання представників покоління Z важливо створювати середовище, яке відповідає їхнім вимогам до технологічності, гнучкості, інклюзивності та можливостей для особистого та професійного розвитку.

Для кожного покоління необхідно застосовувати специфічні методи та інструменти, щоб забезпечити високий рівень залученості та ефективності праці. Це включає гнучкі умови роботи, персоналізовані програми розвитку, активне використання цифрових технологій і соціальних платформ, а також акцент на соціальні та екологічні ініціативи. Врахування потреб поколінь допомагає створити ефективну стратегію управління талантами, що сприяє стабільному зростанню компанії та підтримці позитивного клімату в колективі.

### **1.3. Зарубіжний досвід удосконалення HR-маркетингу підприємства**

HR-маркетинг відіграє ключову роль у сучасному бізнесі, допомагаючи компаніям залучати, утримувати та мотивувати кращих фахівців. Провідні міжнародні корпорації впроваджують інноваційні методи для створення привабливого іміджу роботодавця. Розглянемо досвід кількох зарубіжних компаній, які успішно реалізували інноваційні HR-маркетингові стратегії.

Netflix – одна з найбільших у світі компаній у сфері потокового відео, яка надає доступ до фільмів, серіалів і документальних програм за передплатою.

### Приклади успішної реалізації HR-маркетингових стратегій

Компанія	Підходи та стратегії реалізації HR-маркетинг
 Slack	Slack активно використовує контент-маркетинг, ділячись історіями співробітників, які підкреслюють гнучку культуру та інноваційні проекти. Це створює яскравий образ компанії та приваблює кандидатів, які поділяють її цінності.
 Google	Google дозволяє співробітникам витратити 20% робочого часу на власні проекти. Це не тільки підвищує довіру до компанії, але й залучає талановитих фахівців, яким важливо розвивати свої ідеї.
 GitHub	GitHub просуває культуру open source, що приваблює розробників, які поділяють ці цінності. Завдяки цьому компанія допомагає ІТ-спільноті та зміцнює свій бренд.
 Atlassian	Atlassian демонструє корпоративну культуру через відео та блоги. Також компанія активно займається благодійністю, що допомагає привернути увагу до її ініціатив.
 Netflix	Netflix робить ставку на прозорість і високі стандарти. Співробітники можуть самі вирішувати, як їм працювати, що допомагає їм досягати кращих результатів і залишатися в компанії надовго.

Джерело: [1].

Вона була заснована у 1997 році та сьогодні є лідером у сфері стримінгових сервісів, маючи мільйони користувачів по всьому світу. Компанія прагне залучати не просто найкращі таланти, а співробітників, які вписуються в їхню корпоративну культуру «свободи та відповідальності». Для цього компанія:

- заохочує незалежне прийняття рішень співробітниками;
- відкрито та свідомо ділиться інформацією;
- підтримує відвертість у спілкуванні;
- утримує на позиціях лише найефективніших людей;
- уникає суворих фіксованих правил.

Netflix активно залучає співробітників до створення відеоконтенту про роботу в компанії, а також поширює внутрішні подкасти для зовнішньої аудиторії [44].

Компанія ІКЕА, що спеціалізується на виробництві та продажу меблів, товарів для дому й інтер'єру, відома своїми функціональними та доступними рішеннями, що орієнтовані на масовий ринок. В Австралії ІКЕА розробила унікальний спосіб залучення персоналу. Вони створили рекламу у вигляді стандартної інструкції ІКЕА, яку розмістили в коробках з товарами. Ці «інструкції» містили інформацію про відкриті вакансії та заклик приєднатися до команди ІКЕА [64]. Такий підхід виявився надзвичайно ефективним, оскільки:

- залучав людей, які вже є лояльними до бренду і добре знають його продукцію;
- сприяв поширенню інформації про вакансії серед широкої аудиторії без додаткових маркетингових витрат;
- використовував оригінальну концепцію, що відповідала духу бренду, що зробило кампанію впізнаваною та вірусною.

Завдяки цій стратегії компанія змогла швидко заповнити понад 280 вакансій, залучаючи людей, які розділяють цінності ІКЕА.

Українська ІТ-компанія SoftServe при виході на ринок Мексики адаптувала HR-маркетинг під місцеві особливості, що дозволило швидко залучити понад 350 співробітників.

McKinsey & Company – одна з найбільших консалтингових компаній у світі, що спеціалізується на стратегічному управлінні, аналітиці та оптимізації бізнес-процесів, відзначилася нестандартним підходом до залучення студентів. Вона роздавала олівці з гумками з написом: «Ми шукаємо тих, кого не влаштовує аби яке рішення». Це підкреслювало ключову цінність компанії – прагнення до досконалості та аналітичного мислення. Завдяки такому підходу компанія McKinsey змогла привернути увагу молодих талантів і сформувати позитивний імідж роботодавця [65].

Міжнародна технологічна компанія Google, відома своїми інноваційними підходами до управління персоналом. Однією з ключових HR-ініціатив Google стала політика 20% часу – можливість співробітників витратити п'яту частину

робочого часу на власні проекти [65]. Це сприяло створенню низки успішних продуктів, таких як:

- Gmail – один із найпопулярніших поштових сервісів.
- AdSense – рекламна платформа, яка змінила цифровий маркетинг.

Такий підхід стимулює творчість, розвиває ініціативу та сприяє появі нових інноваційних рішень.

Одна з найбільших світових корпорацій General Electric, яка працює у сферах енергетики, медицини, авіації та цифрових технологій, активно використовує соціальні мережі для залучення молодих талантів. Основні HR-стратегії компанії включають:

- розповіді про співробітників – публікації реальних історій успіху.
- показ внеску в розвиток компанії – демонстрація реального впливу працівників.
- інтерактивний контент – відео, блоги, живі сесії Q&A.

Це допомагає GE бути більш привабливою серед молоді та формувати позитивний імідж роботодавця [65].

Маркетплейс Etsy – це компанія з тисячами працівників. Серед них багато таких, які мають дітей. В Etsy змінили політику оплачуваного декрету. Продовжили його удвічі (шість місяців замість трьох), дозволили брати частинами будь-якому «молодому батьку чи матері», тобто незалежно від статі. Це чудовий приклад того, як компанія розуміє цільову аудиторію, її потреби та транслює свою культуру. Etsy позиціонує себе як «fulfilling, flexible way to be a creative entrepreneur» («гнучкий спосіб самореалізуватися як підприємець у креативній сфері»). Крок з політикою про декретні відпустки повністю відповідає цінностям гнучкості та самореалізації [64].

Starbucks – глобальна мережа кав'ярень, яка не лише забезпечує якісний сервіс для клієнтів, а й створює комфортні умови для персоналу. Основні HR-ініціативи компанії включають:

- гнучкий графік роботи – можливість балансувати між роботою та особистим життям;

- навчальні програми – доступ до курсів та професійного розвитку;
- соціальні пільги – страхування, бонуси та інші переваги.

Завдяки цьому Starbucks підтримує високу лояльність співробітників та створює комфортне робоче середовище.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що ефективний HR-маркетинг базується на креативності, адаптації до місцевих ринків та активному використанні цифрових технологій. Впровадження подібних стратегій допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії та залучити найкращі таланти.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта» та умов його діяльності

ТОВ «Нова пошта» – одна з найбільших українських компаній, що спеціалізується на наданні послуг у сфері доставки вантажів і кореспонденції. Заснована в 2001 році, компанія швидко завоювала популярність завдяки високому рівню обслуговування, широкій мережі відділень, а також інноваційним підходам до доставки.

ТОВ «Нова пошта» входить до складу групи компаній Нова пошта, яка спеціалізується на наданні повного спектра логістичних, фінансових та пов'язаних з ними послуг для приватних клієнтів та бізнесу. До складу групи компаній Нова пошта входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, НоваПей, Нова пошта Глобал, Nova Post, Nova Digital, Nova Center Supernova Airlines [23, 30].



Рис. 2.1. Склад групи компаній Нова пошта

Джерело: [30, 31].

Основні напрямки діяльності та галузеве спрямування компаній групи  
Нова Пошта узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні напрямки діяльності компаній групи Нова Пошта**

<b>Назва компанії</b>	<b>Основний вид діяльності, спеціалізація</b>
<b>Нова Пошта</b>	Лідер експрес-доставки в Україні. Компанія доставляє документи, посилки, великі вантажі, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Має понад 30 000 точок надання послуг.
<b>NovaPay</b>	Небанківська фінансова установа, що розвиває міжнародну платіжну систему і надає фінансові послуги приватним клієнтам та бізнесу. Обслуговує 2,6 млн транзакцій на добу. Учасник міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard, має сертифікат PCI DSS.
<b>Nova Post</b>	Логістична компанія, що надає повний спектр логістичних послуг для приватних осіб і бізнесу в Європі. Забезпечує швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів по Європі, а також між ЄС та Україною. Представництва у 14 країнах.
<b>Nova Digital</b>	ІТ-компанія, що створює технологічні рішення для логістичних, виробничих та інфраструктурних бізнесів. Підтримує програмні продукти, здатні обробляти 30 000 транзакцій на секунду.
<b>Nova Global</b>	Компанія, основний фокус якої – глобальний ринок електронної комерції та співпраця з міжнародними маркетплейсами. Дозволяє українським споживачам купувати товари в інтернет-магазинах США, Великої Британії, Латинської Америки та Азії з доставкою Новою Поштою. Допомогає українському бізнесу виходити на міжнародні ринки.
<b>Supernova Airlines</b>	Авіакомпанія, що здійснює швидку доставку вантажів між країнами Європи. Планує запуск трансконтинентальних вантажних перевезень.
<b>Nova Center</b>	Створює централізовані сервіси для всіх компаній групи

Джерело : складено на основі [30].

Розвиток групи компаній Нова Пошта розпочався із створення ТОВ «Нова Пошта», метою створення якої було надання послуг українцям з легкої та безпечної доставки посилок. На сьогодні ТОВ «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку країни, який забезпечує доступну та зручну доставку кожному клієнту. Місія компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу. Для реалізації своєї місії команда «Нової пошти» впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на найкращий міжнародний досвід та стандарти, застосовуючи новітні технології та інноваційні рішення [25, 26].

На думку українців ТОВ «Нова пошта» є логістичною компанією №1 в Україні за рівнем доступності [24]. У 2023 році її забезпечували понад 27050

точок сервісу: 11460 відділень та 15590 поштоматів. Динаміку зростання точок сервісу компанії ТОВ «Нова пошта» у 2022-2023 роках наведено на рис. 2.2.

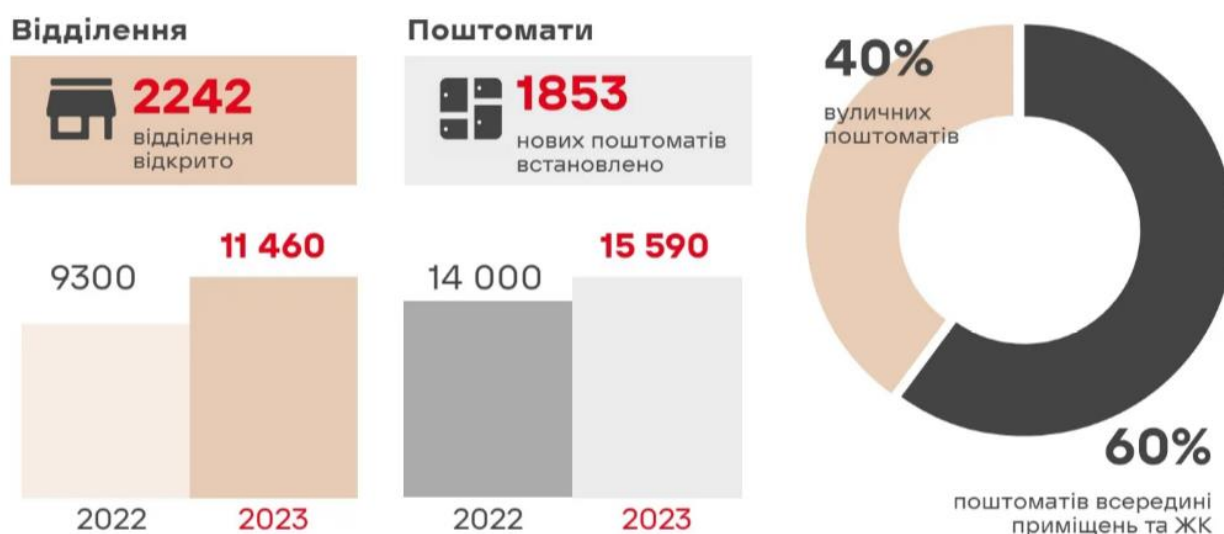


Рис. 2.2. Динаміка зростання точок сервісу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2023 рр.

Джерело: [24].

Протягом 2023 року «Нова пошта» відкрила 1674 відділення, встановила 1853 поштомати, а також встановила сотні PUDO – точок сервісу на території діючого бізнесу: в аптеках, магазинах, на АЗС, де українці можуть відправити або отримати вже оплачені посилки вагою до 10 кг. На початок 2024 року мережа компанії складалася з 10875 відділень та 15590 поштоматів у понад 10 000 населених пунктів по всій Україні [26]. У 2023 році інвестиції компанії у розвиток мережі відділень та поштоматів склали 1,1 млрд грн., 1,9 млрд – сума інвестицій, запланована на 2024 рік [26]. За даними 2023 року, найбільш активне зростання мережі відзначено в Чернівецькій, Полтавській, Вінницькій, Рівненській, Тернопільській та Хмельницькій областях. ТОВ «Нова пошта» активно розвиває свою мережу сортувальних центрів, що є важливим елементом її логістичної інфраструктури. Відкриття нових сортувальних центрів дозволяє значно підвищити ефективність обробки посилок, скоротити час доставки та розширити покриття по Україні та за її межами. На початку 2022 року був відкритий інноваційний термінал у Дніпрі, також у 2022 році було відкрито термінал у Запоріжжі. Відправлення клієнтів сортуються на 134 сортувальних

центрах. У 2023 році відкрито нові сортувальні центри у Києві, Одесі, Чернівцях, Харкові та Львові (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Географічне розташування нових сортувальних центрів ТОВ «Нова пошта», 2023 р.

Джерело : складено на основі [24].

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» побудована за корпоративним принципом із чітким розподілом на департаменти та підрозділи, кожен з яких відповідає за певний напрям діяльності компанії. Нижче наведено основні структурні підрозділи:

- рада директорів – вищий орган управління, відповідальний за стратегічне планування та контроль діяльності компанії;
- регіональні директори – керують діяльністю компанії в окремих регіонах, забезпечуючи реалізацію стратегії та політик на місцевому рівні;
- директори філій – очолюють філії компанії в різних містах та областях, відповідають за операційну діяльність та досягнення планових показників;
- територіальні менеджери – координують роботу відділень у межах визначеної території, забезпечують якість обслуговування та виконання стандартів компанії;
- керівники відділень – здійснюють безпосереднє управління відділеннями, організують роботу персоналу та взаємодію з клієнтами;
- керівники диспетчерських служб – відповідають за логістику та своєчасну доставку відправлень між терміналами та відділеннями;

- завідувачі складами товарно-матеріальних цінностей (тмц) – керують складськими операціями, контролюють облік та зберігання матеріальних ресурсів;

- фахівці з якості надання послуг – контролюють та аналізують якість обслуговування клієнтів, розробляють рекомендації для її покращення.

Крім того, компанія має такі функціональні департаменти:

- департамент логістики – відповідає за організацію та оптимізацію логістичних процесів, управління транспортом та складами;

- департамент інформаційних технологій – забезпечує розробку та підтримку іт-інфраструктури, впровадження нових технологічних рішень;

- фінансовий департамент – займається фінансовим плануванням, обліком та звітністю, контролем за фінансовими потоками;

- департамент маркетингу – розробляє та реалізує маркетингові стратегії, проводить дослідження ринку та просуває послуги компанії;

- юридичний департамент – забезпечує правову підтримку діяльності компанії, веде договірну роботу та представляє інтереси в правових питаннях;

- департамент персоналу – відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу, а також за кадрове діловодство.

Базовим структурним підрозділом компанії є відділ. Відділ створюється для реалізації, як правило, однієї функції. Відділи, як правило, формують департаменти. Департаменти концентрують в собі дві і більше функцій. Якщо до складу департаментів входить декілька відділів, то є доцільним об'єднання окремих відділів в управління за схожими функціями. Дирекція може формуватися, якщо до її складу входить хоча б один департамент і один відділ (не в складі цього департаменту) [26].

В рамках виконання певної функції можуть створюватися:

- групи з більш вузькою складовою виконуваної функції, ніж у відділі, та у випадку великих обсягів робіт і кількості персоналу у відділі;

- дільниця - за територіальною ознакою.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» побудована у відповідності з

наступними принципами:

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

Така структура дозволяє «Новій пошті» ефективно керувати операційною діяльністю, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та швидко реагувати на зміни ринку.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова пошта» є надання комплексу логістичних послуг, серед яких:

- експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту і т.д.

У 2023 році «Нова пошта» доставила 412 мільйонів відправлень, що на 30% більше, ніж у попередньому році. Середній час доставки по Україні становить 23 години – цю швидкість компанія відновила ще в травні 2022 року [23]. На початку війни через зруйновані дороги, обстріли та інші логістичні труднощі вона тимчасово знизилася до 5 днів.

Ефективність та злагодженість діяльності ТОВ «Нова пошта» залежить від якісної та тісної співпраці із рядом постачальників. Основними постачальниками ТОВ «Нова пошта» є:

- транспортні компанії. «Нова Пошта» співпрацює з численними транспортними компаніями, які забезпечують доставку на міжміських і міжнародних маршрутах;
- технологічні партнери. ІТ-компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, мобільних додатків та онлайн платформ;

- постачальники обладнання для складів. Компанія працює з виробниками обладнання для автоматизації складування, що дозволяє знижувати витрати і прискорювати процеси обробки посилок.

ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку кур'єрських та логістичних послуг в Україні, однак на цьому ринку існує кілька конкурентів, які активно борються за частку ринку і пропонують подібні послуги. Нижче наведено основних конкурентів «Нової Пошти», їх сильні сторони та особливості.

1. Укрпошта – державна поштово-логістична компанія, яка надає схожі послуги в Україні, має власну мережу відділень та активно розвиває міжнародні напрямки.

2. Meest – міжнародна компанія, що спеціалізується на доставці вантажів і посилок як по Україні, так і за кордон. Відомий своїми послугами доставки в країни СНД та Європи.

3. FedEx – міжнародна кур'єрська служба, що забезпечує доставку не лише в Україні, а й по всьому світу, маючи потужну міжнародну мережу. Здатна надавати послугу експрес-доставки у короткі терміни.

4. DHL – лідер у сфері експрес-доставки на міжнародних ринках, що дозволяє компанії забезпечувати надійну доставку по всьому світу. DHL має добре розвинену логістичну мережу, що дозволяє здійснювати доставки навіть у найвіддаленіші країни. Компанія надає не лише послуги доставки, але й інші логістичні рішення для бізнесу, такі як складування та обробка вантажів.

5. Локальні кур'єрські служби (наприклад: Glovo, Uber Eats, Justin), що спеціалізуються на швидкій доставці товарів, продуктів, їжі та малих посилок. Більшість із них надають конкурентоспроможні ціни, особливо для місцевих доставок. Вони надають швидкий і зручний спосіб замовлення послуг через смартфони.

Конкуренти «Нової пошти» різняться за розміром, обсягом послуг та географією охоплення. Незважаючи на потужну конкуренцію з боку міжнародних гігантів, таких як DHL і FedEx, «Нова пошта» має сильну позицію завдяки своєму покриттю по всій Україні, швидким термінам доставки і

адаптованим послугам для локальних споживачів і бізнесів. Основними перевагами, які використовує компанія в межах конкурентного середовища на ринку є: доступність, простота використання сервісів, мобільність та мережеве покриття, оперативність, безпека [33]. Для підвищення рівня конкурентоспроможності компанія «Нова пошта» постійно вдосконалює свої послуги, покращує сервіси у відділеннях, адресній доставці та впроваджує нові рішення, забезпечуючи клієнтам швидкий та якісний зворотний зв'язок для оперативного вирішення всіх питань. ТОВ «Нова пошта» впроваджує діджиталізацію та автоматизацію на всіх рівнях роботи компанії. Щоб кожен клієнт отримував свою посылку протягом 24 годин, компанія автоматизує процес сортування відправлень, інвестує в будівництво інноваційних терміналів, використовує роботизацію. Термінали оснащені високотехнологічними лініями, де відправлення, запаковані в коробки, сортуються за лічені секунди. Посилки автоматично зважуються, скануються, і система визначає напрямок посылки. Це дає можливість обробляти 15 млн. відправлень на добу, щоб вони якнайшвидше були доставлені клієнтам.

ТОВ «Нова пошта» є потужним гравцем на українському ринку доставки та логістики завдяки широкому спектру послуг, високій якості обслуговування та впровадженню сучасних технологій. Компанія активно розвивається, має добре розвинену інфраструктуру та продовжує працювати над вдосконаленням своєї організаційної структури і сервісів, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність на ринку та зміцнювати свої позиції.

## **2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»**

Проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 рр. на онові даних табл. 2.2.

## Основні показники фінансово-економічної діяльності

## ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол, ±	відн, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	23 687 034	36 468 879	12 781 845	54,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19 276 532	28 625 037	9 348 505	48,5
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	6 840 742	9 327 238	2 486 496	36,3
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, ос.	33 795	32 944	-851	-2,5
5	Середньооблікова чисельність ПВП, ос.	27 819	26 327	-1 492	-5,4
6	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	6 477 171	10 216 276	3 739 105	57,7
7	Валовий прибуток, тис.грн.	4 410 502	7 843 842	3 433 340	77,8
8	Адміністративні витрати, тис.грн	1 673 172	2 985 829	1 312 657	78,5
9	Витрати на збут, тис.грн	439 130	856 282	417 152	95,0
10	Інші операційні витрати	593 974	774 662	180 688	30,4
11	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	2 530 417	3 808 343	1 277 926	150,5
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	21 982 808	33 241 810	11 259 002	51,2
14	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	2 390 352	4 438 175	2 047 823	85,7
15	Чистий прибуток, тис. грн.	2 135 960	3 967 156	1 831 196	85,7
16	Продуктивність праці, тис.грн/ос.	851,5	1385,2	534	62,7
17	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	15,97	25,84	9,87	61,81
18	Фондоозброєність, тис.грн/ос.	245,9	354,3	108	44,1

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А, Б]

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 рр. свідчить про значне зростання ключових показників компанії. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 12 781 845 тис. грн. (54,0%), що наслідком розширення мережі компанії та свідчить зростання попиту на послуги компанії. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 9 348 505 тис. грн.

(48,5%), що може вказувати на збільшення витрат, пов'язаних із веденням бізнесу.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 36,3%, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася на 2,5%, а чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилася на 5,4%, що пояснюється автоматизацією виробничих процесів та мобілізацією чоловік до лав ЗСУ.

Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 57,7%, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням зарплат. Це підтверджується зростанням середньомісячної заробітної плати на 61,81%. При цьому продуктивність праці зросла на 62,7%, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Валовий прибуток збільшився на 77,8%, що свідчить про зростання прибутковості діяльності. Однак адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 78,5% та 95,0% відповідно, що може вказувати на збільшення витрат на управління та маркетингову діяльність. Інші операційні витрати також зросли на 30,4%.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 150,5%, що свідчить про покращення рентабельності операцій. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 51,2%, що пов'язано із загальним збільшенням масштабів діяльності компанії.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 85,7%, як і чистий прибуток, що вказує на суттєве покращення фінансового стану компанії. Фондоозброєність збільшилася на 44,1%, що свідчить про зростання оснащеності працівників основними засобами.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» демонструє динамічне зростання фінансових та економічних показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та збільшення прибутковості бізнесу.

Підвищення прибутковості компанії у досліджуваному періоді супроводжувалося й суттєвим ростом витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції. Склад та структуру собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 рр. наведено в табл. 2.3 [59,60].

Таблиця 2.3

**Зміна собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ  
«Нова Пошта» за 2022-2023 рр.**

Показник	2022		2023		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол, ±	відн, %
Зарплата та пов'язані з нею витрати	5215373	27,06	7 913 909	27,65	2 698 536	51,74
Винагорода партнерам	4259979	22,10	6 809 500	23,79	2 549 521	59,85
Автопослуги	2745715	14,24	5 945 416	20,77	3 199 701	116,53
Матеріальні витрати та паливо	3711210	19,25	3 350 707	11,71	-360 503	-9,71
Амортизація	1614476	8,38	2 136 698	7,46	522 222	32,35
Обслуговування та ремонт основних засобів	379562	1,97	571 833	2,00	192 271	50,66
Компенсація комунальних витрат	407083	2,11	518 613	1,81	111 530	27,40
Оренда	348949	1,81	471 305	1,65	122 356	35,06
Послуги зв'язку	134826	0,70	152 581	0,53	17 755	13,17
Послуги обрешетування	135494	0,70	151 233	0,53	15 739	11,62
Послуги аутсорсингу	108034	0,56	127 161	0,44	19 127	17,70
Інші витрати	215831	1,12	476 081	1,66	260 250	120,58
<b>Всього</b>	<b>19276532</b>	<b>100</b>	<b>28625037</b>	<b>100</b>	<b>9 348 505</b>	<b>48,50</b>

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Суттєве зростання собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова пошта» (48,50%) у 2022-2023 роках викликано зростанням вартості послуг постачальників, матеріальних ресурсів і операційних процесів компанії. Найвагомішою складовою у структурі собівартості компанії є заробітна плата та пов'язані з нею витрати, що становили 27,65% у 2023 році (проти 27,06% у 2022 році). Витрати за цією статтею зросли на 2 698 536 тис. грн. (51,74%), що зумовлено підвищенням рівня оплати праці, виплатою бонусів та розширенням соціальних програм.

Значно зросли витрати на винагороду партнерам – на 2 549 521 тис. грн (59,85%), що пов'язано з розширенням мережі партнерських відділень та

використанням сторонніх послуг у процесах доставки. Матеріальні витрати та витрати на паливо, навпаки, зменшилися на 360 503 тис. грн. (-9,71%), що може бути наслідком оптимізації закупівельної політики або зниження витрат на паливо через оновлення транспортного парку.

Суттєве зростання спостерігається у витратах на амортизацію (+32,35%), що свідчить про активні капіталовкладення компанії у придбання нових основних засобів. Аналогічно зросли витрати на обслуговування та ремонт основних засобів (+50,66%), що пов'язано із введенням в експлуатацію нових об'єктів.

Значне зростання продемонстрували інші витрати, які збільшилися на 120,58%, що може включати різноманітні операційні та непередбачені витрати компанії.

Таким чином, основними факторами зростання собівартості стали збільшення витрат на автопослуги, оплату праці, винагороду партнерам, а також амортизаційні відрахування та ремонт основних засобів. Водночас зменшення матеріальних витрат та витрат на паливо свідчить про певні заходи оптимізації витратної частини. Попри зростання витрат, компанії вдалося підтримувати високу рентабельність, що підтверджується зростанням валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. Це свідчить про ефективне управління витратами та можливість перекладати частину підвищених витрат на кінцевих споживачів шляхом коригування тарифів на послуги.

Одним із особливо цінних ресурсів ТОВ «Нова пошта» є її персонал, тому важливим завданням на шляху дослідження стану фінансово-економічної діяльності компанії є аналіз її кадрового забезпечення. Проведення даного аналізу дозволяє отримати цінну інформацію про структуру та ефективність використання трудових ресурсів, а також визначити можливості для покращення організаційної структури та оптимізації управлінських процесів. Проаналізуємо як змінилися склад та структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 рр. на основі даних табл. 2.4

## Склад та структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	абсол, ±	відн, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	33 795	100	32 944	100	-851	-2,52
2	Непромисловий персонал	5 976	17,68	6 617	20,09	641	10,73
3	ПВП, всього, у т. ч.:	27 819	82,32	26 327	79,91	-1 492	-5,36
3.1.	Виробничий:	21 559	77,50	20 009	76,00	-1 550	-7,19
	робітники	19589	70,42	18433	70,02	-1 156	-5,90
	інший персонал	1 970	7,08	1 576	5,99	-394	-20,00
3.2.	Адміністративно-управлінський:	6 260	22,50	6318	24,00	58	0,93
	керівники	3266	11,74	3108	11,81	-158	-4,84
	спеціалісти	2047	7,36	2316	8,80	269	13,14
	службовці	947	3,40	894	3,40	-53	-5,60

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

У 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників компанії зменшилася на 851 особу (або -2,52%) порівняно з 2022 роком [58]. Ці зміни викликані призовом чоловіків на військову службу, а також удосконаленням виробничих процесів за рахунок впровадження нових технологій, автоматизації та роботизації.

Зниження чисельності персоналу відбулося, перш за все, за рахунок скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу на 1 492 особи (або -5,36%). Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та зменшення потреби у великій кількості робітників завдяки впровадженню нових технологій, окрім цього це може бути наслідком мобілізації чоловічої частини персоналу. Водночас у компанії відбулося зростання чисельності непромислового персоналу на 641 особу (або 10,73%).

Зокрема, зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу відбулося за рахунок скорочення кількості робітників на 1 550 осіб (або -7,19%), з чого видно, що компанія знижує кількість робітників, що може бути частиною стратегії автоматизації чи реструктуризації виробничих підрозділів. Також спостерігається зменшення чисельності іншого персоналу на 394 особи (або -

20,00%), що може бути пов'язано зі змінами в організаційній структурі чи оптимізацією адміністративних функцій.

Структура адміністративно-управлінського персоналу в цілому змінилася незначно. Кількість керівників зменшилася на 158 осіб (або -4,84%), що може вказувати на певну оптимізацію управлінського апарату. Водночас, кількість спеціалістів збільшилася на 269 осіб (або +13,14%), що свідчить про зростання потреби у фахівцях для управління новими проектами та напрямками бізнесу.

Таким чином, основні зміни в структурі персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2023 році свідчать про скорочення чисельності виробничих працівників і одночасне зростання ролі адміністративного та технічного персоналу. Це відображає загальну стратегію компанії, орієнтовану на оптимізацію витрат і підвищення ефективності через технологічні інновації та вдосконалення управлінської структури.

Гендерна структура персоналу є важливим показником кадрової політики компанії, оскільки відображає рівень залученості чоловіків і жінок до різних процесів у підприємстві. Співвідношення чисельності чоловіків та жінок протягом 2022-2023 рр. у компанії «Нова пошта» ілюструють дані рис. 2.4 [23].

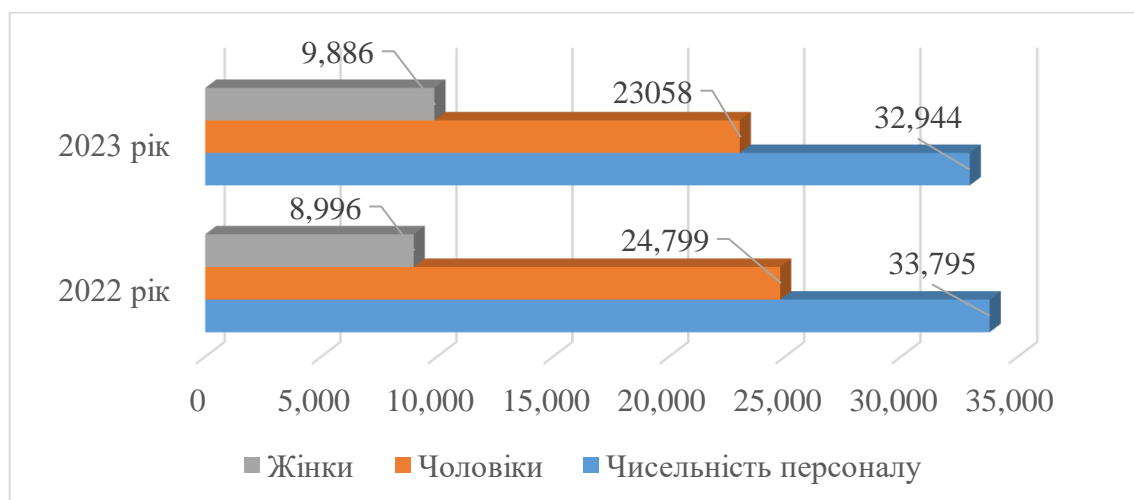


Рис. 2.4. Склад персоналу ТОВ «Нова пошта» за статевою ознакою, 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Загальне зменшення чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2023 році відбулося переважно за рахунок скорочення кількості чоловіків на 1741 особу

(7,02%). Як наслідок, їхня частка у загальному складі працівників зменшилася з 73,4% до 70,0%. Водночас чисельність жінок у компанії зросла на 890 осіб (9,89%), що призвело до збільшення їхньої частки у структурі персоналу з 26,6% у 2022 році до 30,0% у 2023 році. Таке зростання може бути пов'язане з розширенням адміністративних та управлінських функцій у компанії, де традиційно працює більше жінок, а також із залученням їх на нові робочі місця, що потребують меншої фізичної праці.

Таким чином, гендерний баланс у компанії поступово змінюється, що може свідчити про адаптацію кадрової політики до сучасних викликів, зумовлених військовими діями на території нашої держави.

Визначимо як змінилася гендерна структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Нова пошта» на основі статистичних даних за 2022-2023 рр. (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Склад та структура промислово-виробничого персоналу  
ТОВ «Нова Пошта» за статевою ознакою, 2022-2023 рр.**

Стать	2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсол, ±	відн, %
<i>Промислово-виробничий персонал</i>						
Чоловіки	19 807	71,20	18 416	69,95	-1 391	-7,02
Жінки	8012	28,80	7911	30,05	-101	-1,26
Всього	27 819	100	26 327	100	-1 492	-5,36
<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>						
Чоловіки	2 608	41,66	2640	41,79	32	1,23
Жінки	3652	58,34	3678	58,21	26	0,71
Всього	6 260	100,00	6318	100,00	58	0,93
<i>Виробничий персонал</i>						
Чоловіки	17 199	79,78	15 776	78,84	-1 423	-8,27
Жінки	4360	20,22	4233	21,16	-127	-2,91
Всього	21 559	100,00	20 009	100,00	-1 550	-7,19

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Аналіз складу та структури промислово-виробничого персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 роки показує загальне скорочення чисельності працівників, особливо серед чоловіків. Зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу у 2023 році відбулося переважно за рахунок скорочення

кількості чоловіків на 1 391 особу (-7,02%), що, в свою чергу, спричинило зменшення їх частка з 71,2% у 2022 році до 69,95% у 2023 році. Водночас, кількість жінок у цій категорії персоналу зменшилася лише на 101 особу (-1,26%), а їх частка, навпаки, зросла до 30,05%.

Подібна тенденція спостерігається і серед виробничого персоналу, чисельність якого скоротилася на 1 550 осіб (-7,19%). Найбільше скорочення відбулося серед чоловіків – їх стало менше на 1 423 особи (-8,27%), що призвело до зменшення частки чоловіків у цій категорії з 79,78% до 78,84%. Водночас, кількість жінок у виробничому персоналі зменшилася лише на 127 осіб (-2,91%), що призвело до незначного збільшення їхньої частки до 21,16%. На відміну від виробничого персоналу, чисельність адміністративно-управлінського персоналу зросла на 58 осіб (+0,93%), причому як серед чоловіків (+1,23%), так і серед жінок (+0,71%). Частка чоловіків у цій категорії персоналу залишилася майже незмінною – 41,79% у 2023 році проти 41,66% у 2022 році. Загалом ці зміни можуть свідчити про оптимізацію виробничого процесу, скорочення робочих місць, які потребують фізичної праці, та автоматизацію певних процесів. Водночас, зростання частки жінок у промислово-виробничому персоналі може вказувати на зміну характеру роботи або адаптацію робочих місць до ширшого залучення жінок.

В ТОВ «Нова пошта» працюють працівники різного віку. Найбільшу кількість за даними 2022 року склали працівники у віці 21-30 років, їх чисельність становила 11405 осіб. Кількість працівників за іншими віковими групами була наступною: до 20 років – 4172 осіб, 31-40 років – 7511 осіб, 41-50 років – 2782 осіб, 51-60 років – 1391 осіб, та віком понад 60 років – 558 осіб. [23,24]. У 2023 році відбулися зміни у чисельності персоналу за кожною віковою групою. Так, у компанії у звітному періоді працювало працівників віком до 20 років – 4289 осіб, віком 21-30 років – 10775 осіб, 31-40 років – 6937 осіб, 41-50 років – 2308 осіб, 51-60 років – 1437 осіб, у віці понад 60 років – 581 осіб. Питома вага працівників кожної вікової категорії наведена на рис. 2.5.

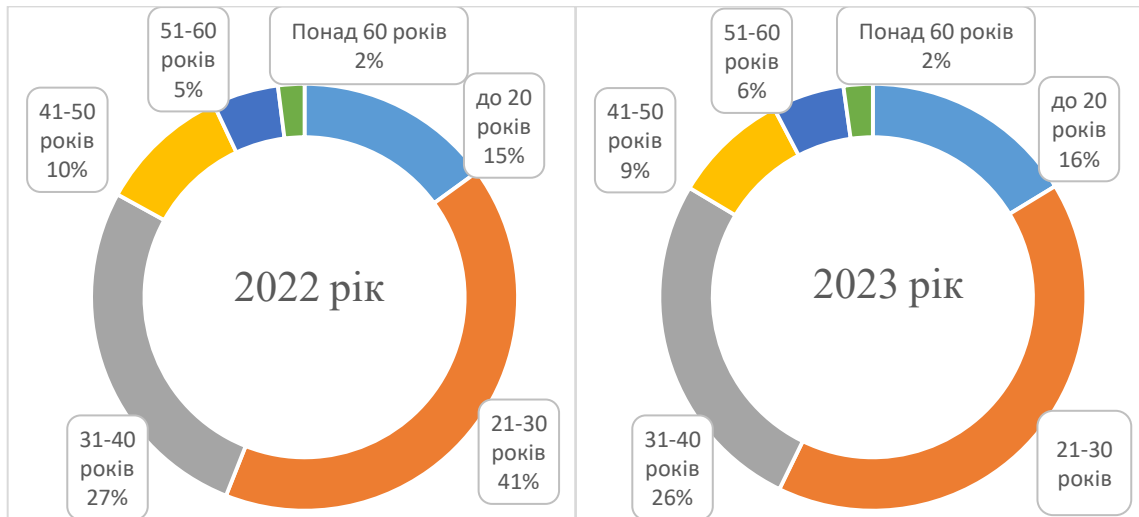


Рис. 2.5. Структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Нова Пошта» за віком у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частку серед персоналу продовжує займати вікова група 21-30 років, хоча її питома вага незначно зменшилася з 41,0% у 2022 році до 40,93% у 2023 році. Аналогічна тенденція спостерігається серед працівників 31-40 років, частка яких знизилася з 27,0% до 26,35%, а також у групі 41-50 років, чия питома вага зменшилася більш суттєво – з 10,0% до 8,77%, що вказує на загальне скорочення цієї вікової категорії. Натомість спостерігається збільшення частки молодих працівників віком до 20 років, яка зросла з 15,0% до 16,29%, що може свідчити про активне залучення нових кадрів. Також незначно зросла частка працівників 51-60 років (з 5,0% до 5,46%) та понад 60 років (з 2,0% до 2,21%), що може свідчити про підвищену стабільність у старших вікових групах або про необхідність збереження досвідчених кадрів. Загалом, тенденції у зміні питомої ваги вікових груп вказують на поступове омолодження персоналу, водночас зберігаючи баланс між молодими та досвідченими працівниками.

Склад та структуру персоналу ТОВ «Нова пошта» за рівнем освіти відображають статистичні дані табл. 2.6. Аналіз рівня освіти персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 роки свідчить про певні зміни у структурі кваліфікаційного складу працівників.

**Чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «Нова пошта» за  
рівнем освіти, 2022 – 2023 рр.**

Освіта	2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсол, ±	відн, %
Середня	4395	15,80	4264	16,2	-131	-3,0
Професійна (професійно-технічна)	9013	32,40	8608	32,7	-405	-4,5
Бакалавр	7022	25,24	6531	24,8	-491	-7,0
Магістр	7 389	26,56	6924	26,3	-465	-6,3
Всього	27819	100	26327	100	-1492	-5,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частку серед працівників займають фахівці з професійно-технічною освітою, хоча їхня питома вага майже не змінилася (32,4% у 2022 році проти 32,7% у 2023 році), що вказує на стабільний попит на робітничі спеціальності. Водночас, кількість таких працівників скоротилася на 405 осіб (-4,5%). Частка працівників із середньою освітою незначно зросла з 15,8% до 16,2%, хоча в абсолютних числах їхня кількість зменшилася на 131 особу (-3,0%). Це може свідчити про незначне зниження залучення працівників без спеціалізованої освіти. Найбільш суттєве скорочення відбулося серед працівників з вищою освітою. Кількість спеціалістів ступеня бакалавра зменшилася на 491 особу (-7,0%), а магістрів — на 465 осіб (-6,3%), що призвело до незначного зниження їхньої питомої ваги (бакалаври: 25,24% → 24,8%, магістри: 26,56% → 26,3%). Це може свідчити про відтік висококваліфікованих кадрів або скорочення адміністративного персоналу.

Загалом, зниження чисельності працівників у всіх категоріях освіти відображає загальне скорочення персоналу компанії. Проте структура освіти залишається відносно стабільною, із переважанням фахівців із професійною та вищою освітою.

Чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2022-2023 роках за рівнем стажу наведено на рис. 2.6. Аналіз персоналу ТОВ «Нова пошта» за рівнем стажу

дозволяє оцінити ступінь стабільності кадрів, досвід працівників і тенденції у кадровій політиці компанії.

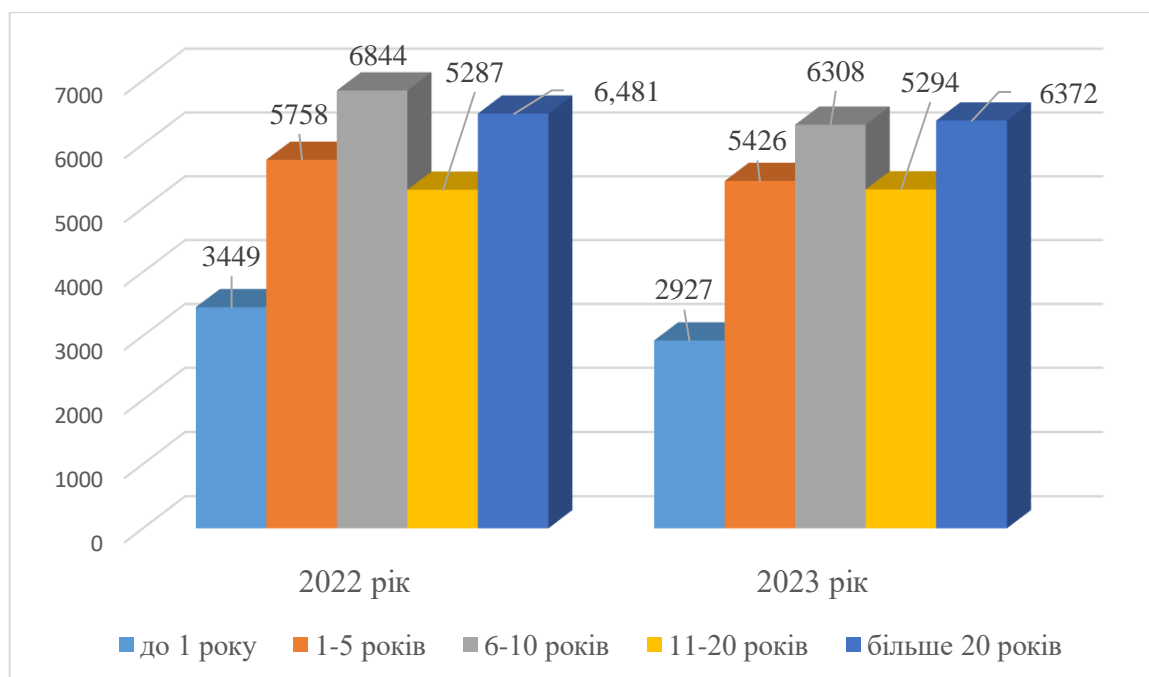


Рис. 2.6. Чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» за рівнем стажу, 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Основні показники руху персоналу є важливим інструментом для оцінки динаміки змін у кадровому складі компанії, що відображає ефективність кадрової політики та рівень стабільності трудового колективу. Аналіз руху персоналу допомагає зрозуміти, як зміни в організаційній структурі чи умовах роботи впливають на збереження і оптимізацію кадрів. Основні показники руху персоналу компанії представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники руху персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2022 – 2023 рр.

№	Показник	Рік		Відхилення	
		2022	2023	абсол, ±	відн, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	27819	26327	-1492	-5,4
2	Прийнято штатних працівників	1452	1095	-357	-24,6
3	Вибуло штатних працівників із причин:	3423	2587	-836	-24,4

3.1	з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	2712	2278	-434	-16,0
3.2.	з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	711	309	-402	-56,5
4	Облікова кількість працівників на кінець року	28805	27073	-1732	-6,01
5	Коефіцієнт загального обороту, %	17,5	14,0	-3,54	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,22	4,16	-1,06	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	12,30	9,83	-2,48	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,03	8,65	-0,38	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	42,4	42,33	-0,09	x
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу, %	94,78	95,84	1,06	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

У 2023 році прийнято на роботу 1095 осіб, що на 357 осіб менше, ніж у попередньому році (-24,6%). Це може свідчити про скорочення набору нових кадрів або зміни в кадровій політиці компанії. Також зменшилася кількість вибулих працівників – з 3423 осіб у 2022 році до 2587 осіб у 2023 році (зниження на 836 осіб, -24,4%). Це відображає зменшення плинності кадрів і може свідчити про покращення умов праці або стабільнішу кадрову ситуацію в компанії.

Коефіцієнт загального обороту знизився з 17,5% до 14,0%, що відображає стабілізацію кадрового складу. Коефіцієнт обороту по прийому та вибуттю також зменшився, що підтверджує зниження мобільності персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів, що характеризує рівень добровільного звільнення, знизився на 0,38%, а коефіцієнт відновлення працівників залишився стабільним на рівні 42,33%, вказуючи на високий рівень утримання кадрів.

Коефіцієнт постійності кадрового складу збільшився з 94,78% до 95,84%, що свідчить про покращення стабільності кадрового складу у компанії. Загалом, дані показники вказують на тенденцію до зменшення плинності кадрів та більш стабільну кадрову ситуацію в ТОВ «Нова пошта» у 2023 році.

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Нова пошта» показав загальне зменшення кількості працівників, зміни в розподілі виробничого та адміністративного персоналу, а також зростання частки жінок у штаті компанії.

Ці тенденції свідчать про трансформацію кадрової політики та оптимізацію трудових ресурсів відповідно до змін у виробничих процесах [18]. Однак, окрім кількісних змін у персоналі, важливим аспектом оцінки ефективності управління кадрами є також аналіз заробітної плати та рівня продуктивності праці. Динаміка цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує трудові ресурси та які умови праці створює для своїх працівників. Розглянемо детальніше зміну рівня оплати праці та продуктивності персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.8

**Основні показники продуктивності праці ТОВ «Нова пошта»  
у 2022-2023 рр.**

№ п/п	Показник	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	4	5	6	7
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	23687034	36 468 879	12 781 845	53,96
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	27 819	26 327	-1 492	-5,36
3	Робітники, осіб	19589	18433	-1 156	-5,90
4	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	4877661	4792580	-85 081	-1,74
5	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-годин	37557990	35944350	-1 613 640	-4,30
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.2), тис. грн	851,5	1385,2	533,76	62,69
7	Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.3) тис. грн	1209,2	1978,5	769,26	63,62
8	Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5), тис. грн	0,63	1,01	0,38	60,87
9	Тривалість робочого дня (п.5/п.4), год	7,7	7,5	-0,20	-2,6
10	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	175,3	182,0	6,7	3,82
11	Питома вага робітників в складі ПВП (п.3/п.2), %	0,704	0,700	-0,004	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Продуктивність праці зросла в усіх основних показниках: середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 62,69% (з 851,5 тис. грн до 1385,2 тис. грн), середньорічний виробіток на одного робітника збільшився на 63,62% (з 1209,2 тис. грн до 1978,5 тис. грн), а середньогодинний виробіток – на 60,87% (з 0,63 тис. грн до 1,01 тис. грн на годину).

Тривалість робочого дня знизилася з 7,7 годин у 2022 році до 7,5 годин у 2023 році, що на 2,6% менше. Це може свідчити про зменшення середньої тривалості робочих змін або про перехід до більш ефективних методів організації праці. Водночас відпрацьовані дні на одного робітника збільшилися на 3,82%, з 175,3 до 182 днів, що може бути результатом більшої інтенсивності праці або збільшення робочих змін.

Питома вага робітників у складі ПВП знизилася з 70,4% до 70%, що вказує на незначне зменшення частки робітників у загальній чисельності працівників, ймовірно, через збільшення кількості адміністративного та іншого персоналу.

Загалом, ТОВ «Нова пошта» демонструє значне зростання обсягу виробництва та підвищення продуктивності праці, при цьому зменшуючи чисельність працівників. Це може бути результатом оптимізації штатів, автоматизації процесів та впровадження нових підходів в організацію роботи. Скорочення відпрацьованих годин і днів є результатом зменшення трудових витрат та підвищення ефективності, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

Система та структура оплати праці в компанії визначаються відповідно до «Положення про оплату праці» та «Положення про преміювання». Останнє регулює процес матеріального стимулювання працівників за ефективне та якісне виконання завдань, покращення показників діяльності підприємства та підтримку належного рівня трудової і виконавчої дисципліни. Преміювання здійснюється на основі результатів роботи працівників, що оцінюються щомісяця, щоквартально та підсумкове за рік, в межах фонду заробітної плати.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати ТОВ «Нова пошта» за 2022 і 2023 роки, що розраховано в табл.2.9, показує значні зміни як у кількості працівників, так і у фонді заробітної плати [59,60].

Таблиця 2.9.

**Динаміка середньої заробітної плати ТОВ «Нова пошта», 2022-2023 рр.**

Показник	2022	2023	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	абсол, ±	відн, %
Середньооблікова кількість ПВП, всього	27 819	26 327	-1492,0	-5,4
в т.ч.: - виробничий персонал	21 559	20 009	-1550,0	-7,2
управлінський персонал	6 260	6318	58,0	0,9
Фонд заробітної плати ПВП, всього,	6 477 171	10 216 276	3739105,0	57,7
в т.ч.: - виробничий персонал	4734356,4	6506926,8	1772570,4	37,4
управлінський персонал	1 742 815	3 709 349	1966534,6	112,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП)	19,4	32,3	12,9	66,7
в т.ч.: - виробничий персонал	18,3	27,1	8,8	48,1
управлінський персонал	23,2	48,9	25,7	110,9
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,27	1,81	x	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Фонд заробітної плати збільшившись на 3 739 105 тис. грн (57,7%) у 2023 році. Основне зростання спостерігається у фонді заробітної плати управлінського персоналу, де збільшення склало 1 966 534,6 тис. грн (112,8%), що може бути результатом підвищення заробітних плат керівників та зростання кількості бонусів або премій. Фонд заробітної плати виробничого персоналу зріс на 1 772 570,4 тис. грн (37,4%), що свідчить про підвищення заробітних плат серед робітників, але в меншій мірі.

Середня місячна заробітна плата працівника компанії зросла на 66,7%, з 19,4 тис. грн у 2022 році до 32,3 тис. грн у 2023 році. Заробітна плата виробничого персоналу зросла на 48,1%, з 18,3 тис. грн до 27,1 тис. грн, що вказує на значне покращення умов оплати праці. Заробітна плата управлінського персоналу зросла на 110,9%, з 23,2 тис. грн до 48,9 тис. грн, що є суттєвим збільшенням і може свідчити про підвищення рівня компенсації для керівників та спеціалістів.

У 2023 році «Нова пошта» розпочала впровадження системи оплати праці за грейдингом [24]. Для цього було проведено ряд заходів, серед яких:

- оцінка посад або опис профілів посад;
- визначення внутрішньої шкали рівні посад;
- встановлення діапазону окладів всередині грейда;
- початок нарахування преміальних винагород за новою системою.

Під час впровадження даних заходів, відбувалося постійне інформування співробітників та роз'яснення щодо усіх питань. Дані новації сприяли підвищенню заробітної плати працівників в середньому на 10%. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу зріс з 1,27 до 1,81. Це показує, що різниця між заробітними платами управлінців і виробничих працівників зросла, що може свідчити про збільшення премій, бонусів чи іншого виду винагороди для керівників.

Загалом, динаміка заробітної плати в ТОВ «Нова пошта» вказує на значне підвищення доходів працівників, особливо управлінського персоналу, що може бути результатом підвищення ефективності роботи компанії та зростання прибутковості. Водночас, зростання заробітної плати серед виробничих працівників також відображає покращення умов праці та стимулювання їх до більш продуктивної роботи.

### **2.3. Особливості HR-маркетингу та аналіз умов праці у ТОВ «Нова пошта»**

ТОВ «Нова пошта» здійснює активну діяльність щодо формування та підсилення HR-маркетингу, як у внутрішньому так і зовнішньому напрямках. Розвиток зовнішнього HR-маркетингу спрямований на удосконалення відносин та співпраці з усіма учасниками ринку логістичних послуг, державою, освітніми установами, бізнес-партнерами, клієнтами та підтримкою екологічних ініціатив.

Це забезпечує підвищення впізнаваності компанії як привабливого роботодавця, формування позитивного іміджу та залучення висококваліфікованих фахівців.

Внутрішній HR-маркетинг компанії «Нова пошта» вибудовується у сегменті відносин із співробітниками. Він охоплює різні ініціативи, які допомагають створити комфортне робоче середовище, розвивати корпоративну культуру та забезпечувати професійний ріст працівників. Основні напрямки розвитку HR-маркетингу ТОВ «Нова пошта», яким компанія приділяє значну увагу для забезпечення сталого розвитку наведені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Напрямки забезпечення розвитку HR-маркетингу ТОВ «Нова пошта»  
Джерело: [23, 24].

Розглянемо особливості формування зовнішнього та внутрішнього HR-маркетингу, як розвитку ініціатив, які реалізуються у напрямку удосконалення співпраці та підтримання довготривалих партнерських відносин із усіма стейкхолдерами компанії ТОВ «Нова пошта».

ТОВ «Нова пошта» здійснює свою діяльність відповідно до українського законодавства, дотримуючись принципів прозорості, чесності та сталого розвитку. Компанія регулярно сплачує податки в бюджети всіх рівнів, забезпечує своїм працівникам офіційну заробітну плату, належні умови праці та соціальні гарантії. Попри складні економічні умови, спричинені війною, компанія

продовжує підтримувати економіку країни, створювати нові робочі місця та впроваджувати інноваційні рішення. У 2023 році група компаній «Нова пошта» перерахувала до державного бюджету 10,7 млрд. грн. з яких: 5,3 млрд. грн. – податок на додану вартість; 2,0 млрд. грн. – єдиний соціальний внесок; 1,9 млрд. грн. – податок на доходи фізичних осіб; 1,3 млрд. грн. – податок на прибуток; 0,2 млрд. грн. – військовий та інші збори. Витрати корпорації на сплату податків збільшились на 50% порівняно із попереднім роком. При цьому, ТОВ «Нова пошта» сплатила 8,7 млрд. грн.

Окрім цього, «Нова пошта» формує позитивний імідж України на міжнародному рівні, пропонуючи сервіс світового класу в інших країнах [24]. Компанія будує партнерські відносини з постачальниками на засадах прозорості, чесності та взаємної вигоди. Усі контрагенти проходять ретельну перевірку перед початком співпраці. «Нова пошта» забезпечує рівні умови участі в тендерах, максимальну автоматизацію процесів, відсутність дискримінації та необґрунтованих обмежень конкуренції. Для контролю за чесністю та ефективністю закупівель компанія впровадила автоматизовану систему APS Smart, яка забезпечує відкритість процесів і запобігає корупційним ризикам.

Компанія співпрацює як із великими підприємствами, так і з малим і середнім бізнесом. До переліку постачальників ТОВ «Нова пошта» входять 69% компаній, що мають власне виробництво в Україні, серед яких 63% – представники середнього бізнесу, 9% – малого бізнесу та 28% – великого бізнесу. Більшість постачальників (78%) є виробниками товарів, 10% поєднують виробництво товарів із наданням послуг, а ще 12% спеціалізуються виключно на наданні послуг. Загалом компанія співпрацює з 205 постачальниками продуктів та послуг, з яких 32 мають сукупний оборот майже 1,5 млрд грн [24]. В компанії працює окрема команда, яка займається виключно тендерами, аналізом ринку і факторів, які впливають на ціноутворення. На основі таких знань ТОВ «Нова пошта» будує стратегічне партнерство з постачальниками.

ТОВ «Нова пошта» приділяє особливу увагу якості обслуговування клієнтів. Пакування для відправлень відповідає найвищим стандартам безпеки,

забезпечуючи захист товарів під час транспортування, навіть при автоматизованій обробці на сортувальних центрах. Компанія також піклується про стабільність роботи своїх відділень і терміналів. Під час енергетичних криз, спричинених російськими обстрілами, «Нова пошта» закупила генератори та системи супутникового зв'язку Starlink, що дозволило продовжувати обслуговування клієнтів навіть під час блекаутів. Компанія впроваджує принципи відповідального споживання 3R: Reduce, Reuse, Recycle. Пакувальні матеріали «Нової пошти» виготовляються з вторинної сировини та підлягають повторній переробці. У відділеннях збирається використане пакування (папір і поліетилен), яке передається на утилізацію. У ТОВ «Нова пошта» розроблені та діють політика і низка стандартів щодо виявлення екологічних аспектів і ризиків та керування ними. Запроваджені екологічні стандарти допомагають мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище [23].

З початком повномасштабного вторгнення компанія активно підтримує економіку країни, не лише продовжуючи свою діяльність, а й стимулюючи розвиток інших бізнесів. «Нова пошта» продовжує стабільно сплачувати податки, створювати нові робочі місця та підтримувати працівників у складні часи [24]. Репутація компанії ґрунтується на її цінностях, ефективних діях та відкритих комунікаціях. Завдяки прозорій співпраці з державою, постачальниками та споживачами, екологічним ініціативам і стабільній роботі навіть у кризові періоди компанія зміцнює свій авторитет як надійного партнера та соціально відповідального бізнесу. Важливим підтвердженням рівня довіри до компанії стали результати щорічного онлайн-дослідження здоров'я бренду «Нова пошта», яке проводить компанія InMind. Опитування охоплювало міське населення віком 18-60 років, яке користується послугами доставки, за винятком мешканців тимчасово окупованих територій.

Основні результати наведені на рис. 2.8. Нижче представлені результати свідчать про стійке зростання довіри та лояльності клієнтів до компанії, незважаючи на складні економічні та соціальні умови.



Рис. 2.8. Результати щорічного онлайн-дослідження здоров'я бренду

«Нова пошта», яке проводить компанія InMind

Джерело: [23, 24].

Одним із ключових показників дослідження є висока впізнаваність бренду, що підтверджує його стабільну присутність у свідомості споживачів. Клієнти відзначили швидкість, надійність та якість обслуговування, які є важливими факторами при виборі логістичної компанії.

А одним із ключових індикаторів розвитку репутації ТОВ «Нова пошта» та ефективності її зовнішнього HR-маркетингу є загальний індекс репутації. Індекс репутації вимірюється за міжнародною методологією RepTrak Інституту Репутації (Массачусетс, США), яка дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи зі стейкхолдерами, рівень медійного впливу та загальне сприйняття діяльності компанії. Репутаційна шкала від 0 до 100 визначає, що показник вище 70 свідчить про сильну репутацію. Оцінювання проводиться за такими критеріями, як HR-бренд, загальна ефективність (Total result), прозорість, якість

продукту та сервісу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), інноваційність, лідерство та менеджмент, а також результативність компанії.

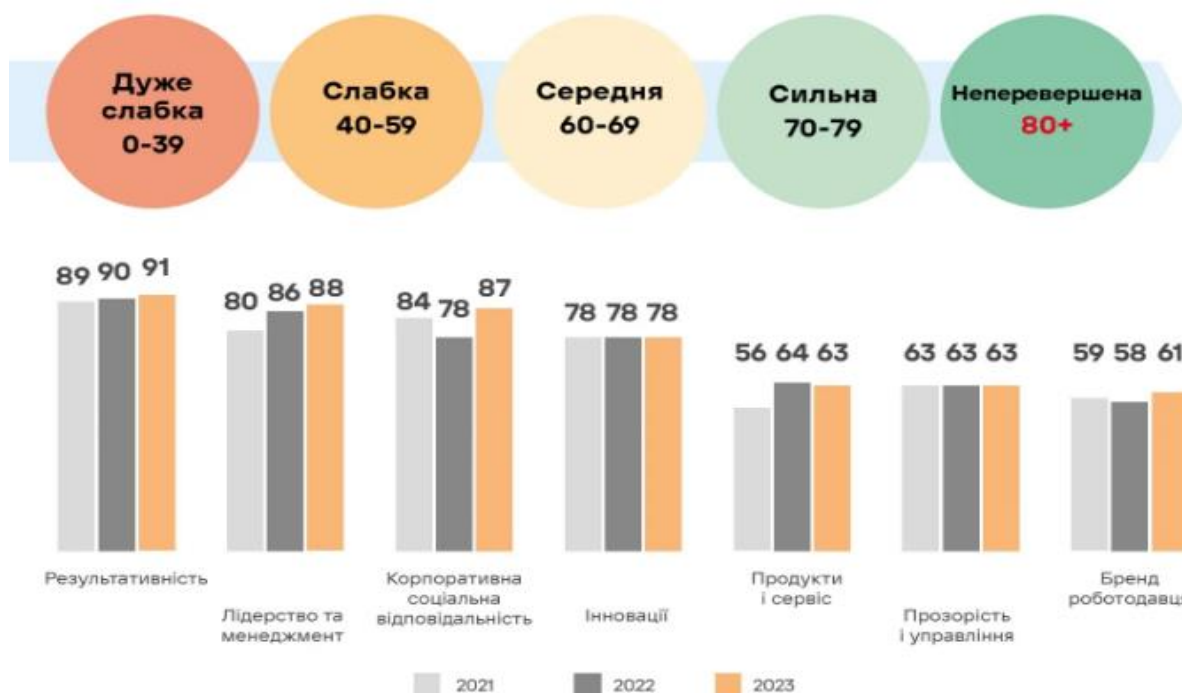


Рис. 2.9. Динаміка зміни індексу репутації ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.  
Джерело: [19, 20].

Індекс репутації ТОВ «Нова пошта» у 2022 році становив 78,25, а у 2023 році зріс до 80,0. Показник 80 вказує на те, що «Нова пошта» досягла рівня «Неперевершена репутація». Однак за даними оцінювання рівня репутації (рис. 2.9.) видно, що найнижчий рівень серед оцінюваних показників займає бренд роботодавця, його значення становить 61. Таким чином для підсилення зовнішнього HR-маркетингу компанії необхідно приділити значну увагу розвитку бренду роботодавця.

Для зміцнення місії та цінностей компанії, а також визначення стандартів діяльності та правил поведінки працівників, 18 жовтня 2018 року був затверджений «Кодекс корпоративної етики». З 29 лютого 2022 року введено нову редакцію цього Кодексу з урахуванням специфіки діяльності в умовах воєнного часу [30, 31].

Компанія активно створює сучасні робочі місця по всій Україні та надає своїм працівникам усі соціальні гарантії: офіційне працевлаштування, «білі»

зарплати, сучасні робочі місця, кар'єрні можливості та програми нематеріальної мотивації. Зокрема, в компанії працевлаштовано близько 1000 осіб з інвалідністю, а також близько 4200 співробітників, що мають дітей до 6 років. У період воєнного стану компанія надає матеріальну допомогу як мобілізованим, так і цивільним співробітникам, а також членам їхніх сімей. Така допомога виплачується у наступних випадках:

- у разі тяжких травм, хвороб або поранень;
- у зв'язку зі смертю родича першої лінії спорідненості внаслідок бойових дій;
- при частковому та повному руйнуванні житла;
- у випадку переїзду із зони бойових дій або окупованих територій;
- у випадку, якщо працівник не зміг виїхати та залишився на окупованій території;
- допомога родині у разі загибелі співробітника.

У 2022 році компанія витратила на грошову допомогу 118,5 млн. грн. Зокрема, 10 тис. грн. щомісячно отримує кожен мобілізований співробітник компанії. У середньому, на матеріальну допомогу у 2022 році було витрачено 38 млн. грн. на місяць [23]. Незважаючи на скасування державою вимоги виплачувати мобілізованим співробітникам середню заробітну плату, ТОВ «Нова пошта» продовжує надавати матеріальну допомогу працівникам, які служать в лавах ЗСУ.

Кадрова політика компанії ТОВ «Нова пошта» орієнтована на постійне вдосконалення професіоналізму своїх співробітників через впровадження системи навчання та розвитку персоналу. В компанії працюють різноманітні програми, зокрема програма введення в посаду та первинного навчання на терміналах і в відділеннях, а також програми, що навчають стандартам компанії. Окрім цього, діє Корпоративний університет, який фокусується на розвитку менеджерських навичок серед керівників. У 2022 році 34,7 тисячі співробітників пройшли навчання, середня кількість навчальних годин на одного працівника становила 34 години. У 2023 році корпоративний університет провів 868

тренінгів, в яких взяли участь 2598 унікальних співробітників. Для підвищення ефективності відбору та підготовки кадрового резерву, ТОВ «Нова пошта» оновила систему оцінки кандидатів та розробила карти кар'єрного розвитку для працівників основних підрозділів. Результати кар'єрного розвитку за 2023 рік включають зарахування 193 резервістів до кадрового резерву, навчання 165 резервістів для майбутніх посад, а також закриття 91% вакантних керівних посад внутрішніми кандидатами.

У 2022 році компанія організувала 85 курсів, які стали основою кар'єрного зростання для 1020 співробітників, серед яких найбільш популярними були курси з англійської мови, «LEAN-школа ощадливого виробництва», «Microsoft Excel» та «Ефективний Middle-менеджер» [23]. У 2023 році навчання пройшли 16,5 тисяч співробітників, а найпопулярнішими програмами стали англійська мова, «LEAN-школа ощадливого виробництва» та «Ефективний Middle-менеджер» [24].

Форми навчання включають:

- дистанційне навчання через навчальний портал;
- тренінгове навчання;
- наставництво;
- навчання безпосередньо на робочому місці.

Департамент навчання, розвитку та оцінки забезпечує багаторівневу систему навчання та розвитку працівників, яка включає ключові напрямки: первинне навчання, навчання стандартам, програми професійного розвитку та навчання управлінців. Традиції Lean-менеджменту були започатковані в компанії кілька років тому, і з того часу «Нова пошта» тісно співпрацює з Lean-інститутом в Україні. Компанія проводить навчання для менеджерів, впроваджує регулярні Lean-ярмарки, де команди змагаються в реалізації своїх проєктів з покращення та інновацій.

LEAN – це концепція управління, яка зосереджена на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат і впровадженні безперервних покращень у процесі компанії. Інноваційність не обов'язково полягає в створенні

революційних технологій, а скоріше у раціональному використанні ресурсів, ефективній роботі працівників та швидкій й надійній доставці. Саме тому «Нова пошта» активно впроваджує методологію ощадливого виробництва Lean, розвиває власні інновації та залучає своїх співробітників до розробки і впровадження постійних покращень.

У 2022 році було розроблено 103 проєкти у форматі А3, з яких 20 проєктів були представлені на Lean-ярмарках. 41 проєкт був створений в межах навчання, а ще 20 – департаментом технології. Проєкт "Ідея на мільйон", який став платформою для збору ідей покращень від усіх співробітників, отримав 158 заявок, а учасники цього проєкту мали можливість отримати мотиваційні бонуси. В результаті навчання Lean сертифікати підтвердження рівня отримали 251 працівник. Впровадження Lean-ініціатив принесло компанії економічний ефект в розмірі 41 мільйона гривень у 2022 році, що підкреслює ефективність цього підходу в оптимізації процесів та досягненні високих результатів.

У 2022 році компанія провела масштабне опитування серед своїх співробітників, щоб визначити, що саме необхідно покращити на робочих місцях. Протягом року було реалізовано більшість побажань працівників, що призвело до значних змін у робочих умовах. У 2023 році було покращено умови праці в 86% вантажних відділень та 91% поштових відділень. Ці роботи продовжувалися й у 2024 році [23, 24]. Одним із важливих кроків було встановлення спліт-систем у 107 відділеннях, а до літа 2024 року планується встановити ще 100. Крім того, в 37 відділеннях було встановлено централізоване опалення. У 2023 році для облаштування робочих місць було закуплено 4000 нових зручних стільців та значну кількість побутової техніки: чайників, холодильників, мікрохвильовок, бойлерів, електросушарок тощо. Компанія також забезпечила систему централізованого харчування для працівників у підрозділах, що працюють 24/7, зокрема на терміналах та депо.

ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує нові технології, щоб зменшити фізичне навантаження на працівників операційних підрозділів при обробці та доставці відправлень. Компанія використовує автоматизацію, роботизацію та

сучасні засоби малої механізації для покращення ефективності роботи співробітників. Технологи та ергономісти постійно розробляють нові технології, які роблять роботу працівників більш зручною та ефективною. У 2023 році було впроваджено ряд інноваційних засобів малої механізації, таких як електробайки для кур'єрів, що дозволяють їм обслуговувати 122 адреси за зміну замість 78, смарт-візки для доставки посилок на авто, які зменшують фізичне навантаження на кур'єрів, а також повідкові електророкли, що знижують час на маніпуляції з роклою на 21%. Також були розроблені візки для переміщення та сортування довгомірів, що значно підвищують продуктивність сортування.

ТОВ «Нова пошта» активно використовує роботів на своїх сортувальних терміналах. Зокрема, впроваджено чотири типи роботів:

- train-sorter для сортування дрібних відправлень;
- роботи-пірати для сортування відправлень до 30 кг;
- робо-візки для перевезення вантажів до 300 кг;
- роботи-платформи, що використовуються для переміщення стелажів

на терміналах.

Для покращення роботи співробітників компанія створила особистий кабінет – Web-простір, який дозволяє вирішувати питання співробітників «в один клік» та економить їхній час. На цьому ресурсі зібрана вся необхідна інформація, а також можливість оформлення документів.

Компанія «Нова пошта» продовжує активно інвестувати в забезпечення безпеки своїх працівників. У 2023 році компанія спрямувала значні кошти на кілька важливих напрямків:

- 49,8 млн грн було інвестовано у забезпечення пожежної безпеки підрозділів, що включає монтаж нового та ремонт протипожежного обладнання на 215 об'єктах;

- 22,6 млн. грн. було витрачено на покращення безпеки електрогосподарства компанії;

- 6,7 млн. грн. були спрямовані на забезпечення працівників спеціальним одягом та взуттям;

- 200 тис. грн. витрачено на навчання з охорони праці;
- проведено близько 8000 експертиз конвеєрного обладнання, технічних оглядів машин, механізмів та засобів малої механізації, на що компанія витратила 350 тис. грн [24].

З 1 червня 2023 року компанія також поновила програму комплексного медичного страхування для своїх співробітників від компанії «Уніка». Програма активується після трьох місяців роботи працівника в компанії. У 2023 році на підтримку здоров'я працівників було інвестовано 20 млн. грн. щомісяця [24]. Ці ініціативи демонструють стратегічний підхід компанії до забезпечення безпеки та здоров'я своїх співробітників, що є важливим аспектом їхнього благополуччя та ефективності на робочому місці.

Попри військові дії в Україні ТОВ «Нова пошта» продовжувала надавати свої послуги, не зупиняючи роботи. Співробітники працювали навіть у містах, де проводилися активні бойові дії. Єдине, що призводило до тимчасових зупинок роботи відділень, це повітряні тривоги. Життя працівників та клієнтів завжди є пріоритетом компанії. Для забезпечення безпеки створено спеціальні зони безпеки у багатьох відділеннях, а на терміналах облаштовані укриття. З системи мотивації також були виключені показники, що враховують втрати робочого часу через тривоги.

Компанія продовжила інвестувати в традиційні напрямки безпеки працівників:

- 15 млн грн витрачено на протипожежний захист;
- 797 тис. грн — на перед рейсові огляди водіїв;
- 46,8 тис. грн інвестовано в навчання з охорони праці та пожежної безпеки;
- 10 медичних кабінетів відкрито у 2022 році, а загалом працює 54 медкабінети.

Розроблена програма навчання співробітників першій домедичній допомозі, старт якої був у 2023 рік.

У 2023 році компанія інвестувала 166 млн. грн. у безпеку працівників під час війни. Загалом у 2023 році було витрачено 846,5 млн грн на комплексні заходи з охорони праці, включаючи: побудову 245 укриттів на суму 162 млн. грн.; облаштування 269 об'єктів системами оповіщення «Повітряна тривога» на суму 4,1 млн. грн.; навчання 660 працівників з прифронтових регіонів щодо ризиків вибухонебезпечних предметів від компанії Handicap International [24]. З початку війни ТОВ «Нова пошта» створила штаб SOS для допомоги співробітникам у різних напрямках. Штаб забезпечує кваліфіковану допомогу через гарячу лінію та надає підтримку за різними запитами:

- працевлаштування, зокрема на новому місці;
- матеріальна і побутова допомога (придбання продуктів, одягу, предметів першої необхідності);
- матеріальна допомога на лікування;
- побутова допомога під час війни;
- юридична та психологічна підтримка;
- консультації щодо кадрових та зарплатних питань;
- психологічна підтримка.

«Нова пошта» організувала індивідуальні консультації та групи психологічної підтримки для своїх співробітників. 100 психологів, серед яких сімейні, дитячі та військові, були на зв'язку для надання допомоги. Створено групу «Я поряд» у Telegram, що налічує понад 300 учасників, де співробітники обмінюються досвідом і підтримують одне одного. Робота з мобілізованими працівниками є системним процесом, в якому активно беруть участь HR, закупівельники та керівники. Відділ нематеріальної мотивації підтримує зв'язок із мобілізованими колегами, забезпечуючи не лише речі, а й емоційну підтримку.

Компанія надала:

- 24,5 млн. грн. на матеріальну допомогу мобілізованим;
- 2,5 млн. грн. щомісячно на закупівлю допомоги новопоштовцям в ЗСУ;
- 8800 одиниць військового спорядження та іншого необхідного обладнання.

Придбано 5152 одиниць форми, 1693 одиниці військового спорядження, 1550 одиниць предметів побуту та 75 тепловізорів. Ці інвестиції й ініціативи сприяють підтримці працівників компанії в умовах війни, надаючи їм не лише матеріальну, а й психологічну допомогу.

Компанія «Нова пошта» суворо дотримується принципів прав людини, проголошених як на національному, так і на міжнародному рівнях, і категорично засуджує будь-які їх порушення. В компанії забороняється дискримінація за будь-якими ознаками, такими як національність, політичні переконання, стать, вік, раса, релігія чи сексуальна орієнтація, якщо ці фактори не впливають на виконувану роботу. Усі співробітники отримують однакову оплату за рівну працю, незалежно від їхніх особистих характеристик. Компанія також категорично відмовляється від будь-якої форми примусової чи дитячої праці, підтримує право на створення профспілок і гарантує право працівників на проведення колективних переговорів із представниками трудового колективу, обраними відповідно до законодавства. У компанії «Нова Пошта» основою корпоративної культури є взаємна повага, чесність та відкритість. Для забезпечення цих принципів в компанії запроваджена офіційна процедура подання скарг, що дозволяє працівникам подавати їх як особисто, так і анонімно через різні канали зв'язку, такі як електронна пошта, телефон або письмові звернення. Крім того, компанія створила централізований механізм для реєстрації, розподілу, розгляду скарг та надання зворотного зв'язку.

ТОВ «Нова пошта» активно бореться з корупцією, хабарництвом та протиправним збагаченням. З метою виконання положень «Кодексу корпоративної етики та боротьби з корупцією» в компанії діє «Політика протидії корупції». Ця політика передбачає нульову толерантність до корупційних проявів і сприяє розвитку антикорупційної культури серед працівників. Компанія також заохочує своїх контрагентів дотримуватись вимог цієї політики, створюючи таким чином чесну та прозору корпоративну культуру. Зважаючи на можливі корупційні ризики, пов'язані з конфліктами інтересів, компанія запровадила Політику управління конфліктами інтересів 18 липня 2019 року. 23

червня 2023 року ця політика була оновлена та трансформована в Стандарт організації управління, метою якого є формування єдиного розуміння серед працівників щодо нульової толерантності до корупції в будь-яких її формах [26].

Ініціативи ТОВ «Нова пошта» щодо розвитку та підсилення внутрішнього HR-маркетингу здійснюються на високому рівні та сприяють створенню привабливого та стабільного робочого середовища, яке підтримує лояльність співробітників, залучення нових талантів та підвищення ефективності бізнесу.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДСИЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **3.1. Порівняння основних напрямків удосконалення HR-маркетингу у ТОВ «Нова Пошта»**

Дослідження особливостей HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта», представлені у п. 2.3. кваліфікаційної роботи вказують на те, що компанія активно розвиває внутрішній HR-маркетинг, а саме: здійснює належне матеріальне стимулювання, створює комфортні та безпечні умови праці, проводить систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників, впроваджує сучасні технології, автоматизацію, роботизацію та засоби малої механізації для підвищення ефективності роботи персоналу, а також дбає про здоров'я співробітників, надає медичне страхування та психологічну підтримку, що має особливе значення в умовах воєнного стану в Україні.

Однак за результатами дослідження стану розвитку зовнішнього HR-маркетингу компанії, було виявлено недостатній рівень розвитку бренду роботодавця, на що вказують результати комплексного оцінювання рівня репутації компанії за міжнародною методологією RepTrak (рис. 2.9.). Рівень розвитку бренду роботодавця є найнижчим серед рейтингу показників компанії, і його значення у 2023 році складає 61 бал. Зокрема у попередніх роках розвиток бренду роботодавця компанії «Нова пошта» був слабким. Так, у 2021 році його було оцінено у 59 балів, а у 2022 році в 58 балів [24].

Підвищення рівня розвитку бренду роботодавця у 2023 році з 58 балів до 61 свідчать про те, що компанія докладала зусиль для посилення бренду роботодавця, але вони все ще є недостатніми, і потребують подальшого удосконалення та активної реалізації. З огляду на це пропонуємо компанії «Нова пошта» розробити програму підсилення HR-маркетингу, яка буде спрямована на

реалізацію найбільш пріоритетних та дієвих заходів щодо удосконалення розвитку бренду роботодавця.

З метою визначення ключових напрямків розвитку бренду роботодавця в компанії «Нова пошта» було проведено експертне оцінювання пріоритетності та дієвості заходів, які впливають на формування та посилення позитивного бренду роботодавця. До складу експертної групи було включено провідних фахівців HR департаменту, відділу маркетингу, PR-відділу, відділу корпоративних відносин та керівників департаментів. Учасникам експертного оцінювання було запропоновано оцінити перелік напрямків, які спрямовані на посилення бренду роботодавця, з позиції їх пріоритетності та актуальності. Для цього кожному із напрямків у запропонованому переліку необхідно було присвоїти бали без їх повторення, де: «1» бал – найменш актуальний або менш дієвий напрям розвитку бренду роботодавця, «9» балів – найбільш актуальний та дієвий напрям підвищення бренду роботодавця на даному етапі розвитку компанії.

За результатами проведеного оцінювання можна визначити пріоритети, зосередившись на найбільш важливих і ефективних стратегіях розвитку бренду роботодавця, які принесуть максимальний результат для компанії. Результати оцінювання пріоритетності напрямків щодо розвитку та посилення позитивного бренду роботодавця представлено в рис 3.1. На достовірність отриманих результатів вказує ступінь узгодженості думок експертів, що визначається на основі розрахунку коефіцієнта конкордації.

$$K_{\text{конк}} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} [m^2 (n^3 - n)]}, \quad (3.1)$$

$$d_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m R_{ij}}{n}, \quad (3.2)$$

де  $R$  – ранг;  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість показників

Коефіцієнт конкордації коливається в межах від 0 до 1,0. Чим вищим є значення коефіцієнта, тим більш узгоджені думки експертів. За результатами

проведених розрахунків значення коефіцієнта конкордації становить 0,7, що вказує на однорідність думок експертів [21].

Для перевірки статистичної значущості коефіцієнта конкордації застосовується критерій Персона ( $\chi^2$ ).

$$\chi_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} [mn \times (n+1)]} \quad (3.3)$$

Розраховане значення  $\chi^2_p$  порівнюють з табличним значенням  $\chi^2_t$  для  $n-1$  ступенів свободи та заданого рівня довірчої ймовірності ( $P = 0,95$  або  $P = 0,99$ ). Якщо  $\chi^2_p > \chi^2_t$ , це означає, що коефіцієнт конкордації є статистично значущим. Якщо  $\chi^2_p < \chi^2_t$ , то потрібно збільшити кількість експертів. Розраховане значення  $\chi^2$  становить 83,46, що значно перевищує критичне при 8 ступенях свободи та рівні значущості 0,95. На основі отриманих значень коефіцієнта конкордації та критерію Персона можна зробити висновок про достовірність результатів рейтингування напрямків розвитку бренду роботодавця в компанії «Нова пошта». Ці результати будуть використані для розроблення програми підсилення HR-маркетингу компанії, яка має забезпечити зростання позитивного бренду роботодавця.

Результати рейтингування основних напрямків розвитку та посилення бренду роботодавця компанії «Нова пошта» представлено у додатку В. Згідно отриманих результатів найбільш ефективними напрямками розвитку бренду роботодавця ТОВ «Нова пошта» є використання контент-маркетингу і сторітелінгу (125 балів), створення віртуального офісу (119 балів), запуск таргетної кампанії в соцмережах і на платформах для пошуку роботи (96 балів). Реалізація даних заходів допоможе підвищити рівень залучення кандидатів, покращити позитивне сприйняття бренду роботодавця та позитивно вплине на імідж компанії. Середніми за рівнем пріоритетності впливу на формування позитивного бренду роботодавця є такі заходи як розроблення програми амбасадорів (89 балів), оновлення сайту компанії (71 бал), організація відкритих днів та заходів для знайомства з компанією (61 бал). Дані напрямки мають

потенціал для підвищення ефективності бренду роботодавця компанії «Нова Пошта», але потребують додаткового вдосконалення та адаптації до поточних потреб та викликів на ринку праці.

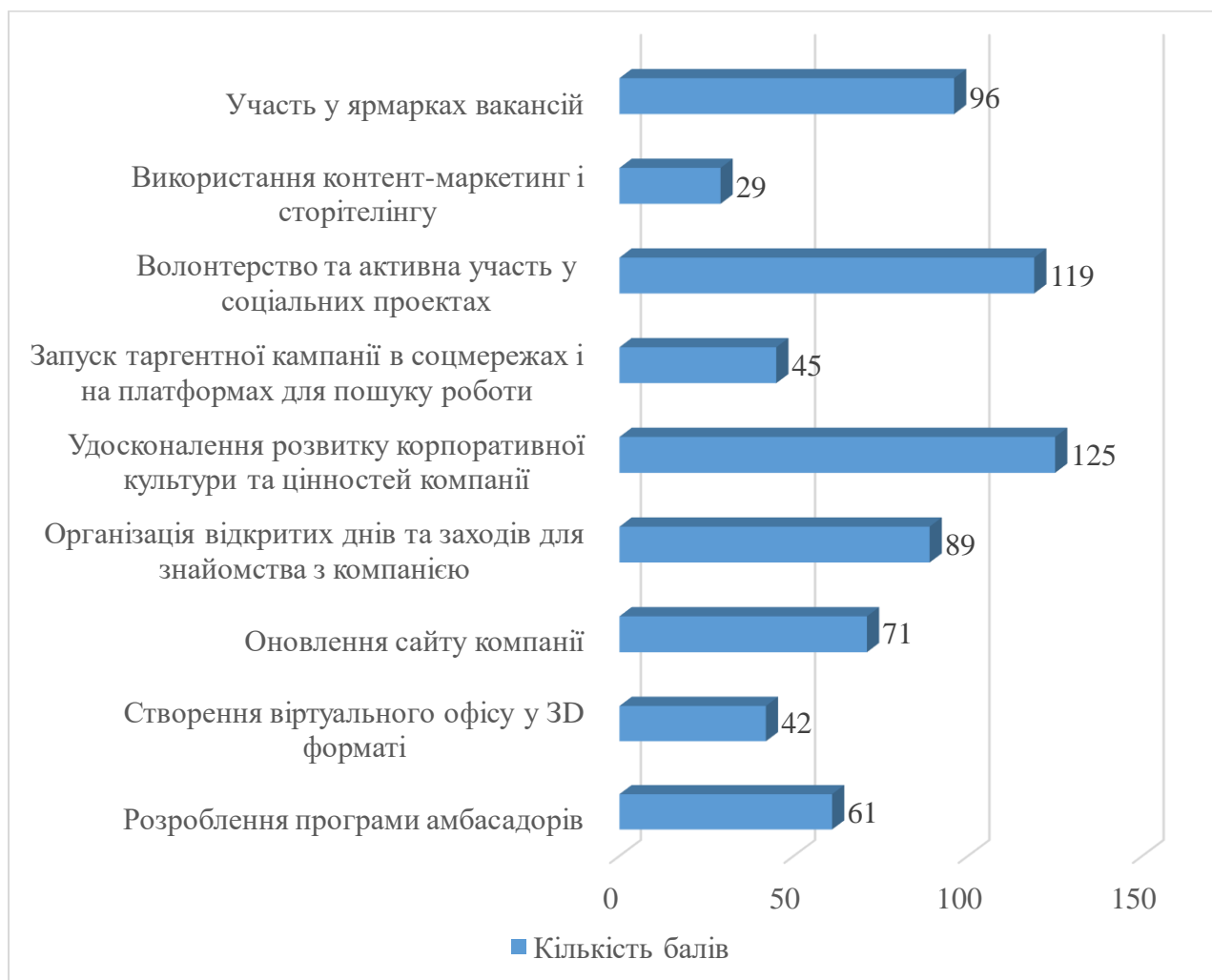


Рис. 3.1. Результати рейтингування основних напрямків розвитку та посилення бренду роботодавця компанії «Нова пошта»

Джерело: розраховано автором

До групи менш пріоритетних та дієвих напрямків посилення бренду роботодавця для ТОВ «Нова пошта» належать: волонтерство та активна участь у соціальних проектах (42 бали), участь у ярмарках вакансій (45 балів) та удосконалення розвитку корпоративної культури та цінностей компанії (29 балів). Ці напрямки можуть бути важливими в довгостроковій перспективі, але наразі не є ключовими для розвитку бренду роботодавця.

## Пріоритетні напрямки підсилення HR-маркетингу підприємства

### ТОВ «Нова пошта»

Напрямки	Загальна характеристика
1	2
Використання контент-маркетингу і сторітелінгу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корпоративні медіа: ведення блогу, розділу на сайті або сторінок у соцмережах із публікацією історій співробітників, внутрішніх подій, досягнень;</li> <li>- Сторітелінг у відеоформаті: створення відеоінтерв'ю з працівниками про кар'єрний шлях, атмосферу в колективі, робочі будні;</li> <li>- UGC-контент: залучення працівників до створення контенту (фото, відео, пости) та поширення його у соцмережах з корпоративними хештегами;</li> <li>- Корпоративний подкаст або YouTube-канал: обговорення новин компанії, змін, кар'єрних порад, лайфхаків для співробітників.</li> </ul>
Створення віртуального офісу у 3D форматі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Віртуальна корпоративна платформа: онлайн-простір, де працівники можуть «переміщатися» між віртуальними офісами, взаємодіяти з колегами, брати участь у заходах;</li> <li>- VR-екскурсії для новачків: ознайомлення з офісом, структурою компанії та знайомство з командою у віртуальному середовищі;</li> <li>- Віртуальні переговорні кімнати та конференц-зали: можливість проводити зустрічі, стратегічні сесії, тренінги у 3D-середовищі;</li> <li>- Інтеграція з HR-системами: можливість отримати консультацію HR, переглянути інформацію про кар'єрні можливості, пройти опитування чи навчання.</li> </ul>
Запуск таргетної кампанії в соцмережах і на платформах для пошуку роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персоналізовані вакансії: адаптовані оголошення для різних цільових груп (кур'єри, менеджери, IT-фахівці);</li> <li>- Відеореклама на YouTube і TikTok: динамічний контент про реальні робочі процеси, умови праці, корпоративну культуру;</li> <li>- Колаборації з блогерами: співпраця з лідерами думок для промоції бренду роботодавця;</li> <li>- Автоматизація рекрутингу через чат-боти: чат-боти у месенджерах для швидкого збору заявок та консультацій кандидатів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Детальний опис реалізації вище представлених напрямків, щодо удосконалення розвитку бренду роботодавця, із зазначенням основних завдань, термінів виконання, відповідальних осіб та необхідних ресурсів представлений у програмі підсилення HR-маркетингу компанії «Нова пошта» (табл. 3.2.). Дана програма спрямована на підвищення розвитку бренду роботодавця, покращення

залучення кандидатів, оптимізацію процесів адаптації та комунікації всередині компанії, а також на удосконалення методів взаємодії в HR-середовищі.

Таблиця 3.2

**Програма реалізації заходів з підсилення HR-маркетингу  
ТОВ «Нова Пошта»**

Напрямки/ заходи	Основні завдання	Відповідальні виконавці	Термін виконання
1	2	3	4
<i>Використання контент-маркетингу і сторітелінгу</i>			
Корпоративні медіа	Запуск блогу, розділу на сайті або сторінок у соцмережах для висвітлення історій співробітників, досягнень компанії, внутрішніх подій.	HR-відділ, маркетинговий відділ	3 місяці
Сторітелінг у відеоформаті	Створення відеоінтерв'ю з працівниками про їхній кар'єрний шлях, корпоративну культуру та будні.	HR-відділ, PR-відділ, IT-відділ	4 місяці
User-Generated Content	Залучення працівників до створення фото, відео, постів у соцмережах з корпоративними хештегами.	HR-відділ, співробітники	Постійний процес
Корпоративний подкаст або YouTube-канал	Запуск серії подкастів або відео на теми кар'єрного розвитку, лайфхаків для працівників.	HR-відділ, PR-відділ,	6 місяців
<i>Створення віртуального офісу у 3D-форматі</i>			
Розробка віртуальної корпоративної платформи	Створення онлайн-простору, де працівники можуть взаємодіяти, брати участь у заходах.	HR-відділ, зовнішні розробники.	8 місяців
VR-екскурсії для новачків	Запуск інтерактивних екскурсій для адаптації нових співробітників	HR-відділ, IT-відділ	5 місяців
Віртуальні переговорні кімнати та конференц-зали	Створення 3D-просторів для зустрічей, стратегічних сесій.	IT-відділ, HR-відділ	6 місяців
Інтеграція з HR-системами	Підключення до платформи HR-даних, кар'єрних можливостей, опитувань	HR-відділ, IT-відділ	7 місяців
<i>Запуск таргетованої кампанії в соцмережах та на платформах для пошуку роботи</i>			
Персоналізовані вакансії	Створення адаптованих оголошень для різних цільових груп	HR-відділ, маркетинговий відділ	2 місяці
Відеореклама на YouTube і TikTok	Створення коротких відео для залучення кандидатів	HR-відділ, PR-відділ, IT-відділ	3 місяці
Колаборації з блогерами	Співпраця з лідерами думок для просування бренду роботодавця	PR-відділ, маркетинговий відділ	4 місяці

Автоматизація рекрутингу через чат-боти	Запуск чат-ботів для швидкого збору заявок кандидатів	ІТ-відділ, HR-відділ	5 місяців
---	---	----------------------	-----------

Джерело: складено автором

Програма розрахована на 12 місяців із можливістю подальшої адаптації залежно від потреб компанії. Сукупні витрати на її реалізацію складають 2835,7 тис. грн.

### **3.3. Оцінка ефективності імплементації програми підсилення HR-маркетингу підприємства та її вплив на основні показники роботи підприємства**

Реалізація заходів, які зазначені у програмі підсилення HR-маркетингу ТОВ «Нова пошта», позитивно вплинуть не тільки на рівень розвитку бренду роботодавця та імідж компанії загалом, а також дозволять компанії отримати додатковий дохід за рахунок оптимізації витрат на пошук та залучення персоналу, залучення талановитих співробітників, підвищення ефективності HR-процесів. Визначимо величину зростання чистого доходу від реалізації продукції, який зможе додаткового тримати компанія після реалізації програми підсилення HR-маркетингу шляхом експертного опитування керівників департаментів ТОВ «Нова пошта» та провідних фахівців у галузі сталого розвитку. Отримані результати наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### **Очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції внаслідок імплементації програми підсилення HR-маркетингу підприємства ТОВ «Нова пошта»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Очікувана зміна ЧД від РП	2917,51	3118,09	3282,20	5835,02	6199,71	6199,71	6564,40	6673,80	6746,74	6929,09	7002,02	7002,02	7111,43	7129,67	7293,78

X сер.	6000,35														
Відхилення	-3082,84	-2882,26	-2718,15	-165,33	199,36	199,36	564,05	673,46	746,40	928,74	1001,68	1001,68	1111,09	1129,32	1293,43
$\sum(x_i - x_{сер})^2$	9503877,2	8307405,8	7388323,7	27332,5	39745,7	39745,7	318154,7	453546,5	557107,6	862559,4	1003359,9	1003359,9	1234510,3	1275362,8	1672960,1
$\sum$ квадратів відхилень	33687351,9														

Джерело: розраховано автором

Достовірність отриманих результатів перевіряємо за допомогою розрахунку середнього квадратичного відхилення, яке вказує на рівень розбіжностей у думках експертів, а також коефіцієнта варіації, що характеризує ступінь узгодженості їхніх оцінок.

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення використовуємо наступну формулу [18, 21]:

$$\Sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{сер})^2}{n}} \quad (3.4)$$

$$\Sigma = \sqrt{\frac{33687351,9}{15}} = 1498,61$$

Отримане значення середнього квадратичного відхилення свідчить про незначне розсіювання думок експертів. Однорідність їхніх оцінок оцінюється за допомогою коефіцієнта варіації:

$$CV = \frac{\Sigma}{x_{сер}}$$

$$CV = \frac{1498,61}{6000,35} * 100\% = 24,98 \%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації, яке не перевищує 33%, вказує на узгодженість думок експертної групи та дозволяє застосовувати отримані прогнози для подальших розрахунків.

Найбільш ймовірне значення збільшення чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за допомогою методу медіани, тобто як середнє значення ряду. Згідно з песимістичним прогнозом, приріст чистого доходу підприємства становить 2917,51 тис. грн., а при оптимістичному прогнозі складає 7293,78 тис. грн. Найбільш вірогідне значення розраховується як медіана серед прогнозованих показників зростання чистого доходу і становить 6673,8 тис. грн. На основі значень песимістичного, оптимістичного та вірогідного прогнозів розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Нова пошта».

$$ОП = \frac{2917,51 + 4 * 6673,8 + 7293,78}{6} = 6151,1 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи приріст чистого доходу від реалізації продукції розрахуємо його загальне річне значення:

$$36\,468\,879 + 6151,1 = 36\,475\,030,1 \text{ тис. грн.}$$

Відсотковий приріст чистого доходу у наступному періоді буде становити:

$$6151,1 / 36\,468\,879 * 100\% = 0,0169\%$$

Проаналізуємо як зміняться повні витрати компанії «Нова пошта», значення яких у 2023 році складало 33 241 810 тис. грн. Сума повних витрат компанії формується з 19945086 тис. грн. постійних витрат та 13296724 тис. грн. змінних витрат.

Очікуваний приріст змінних витрат буде становити:

$$13296724 * 0,000169 = 2242,71 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати підприємства зростуть за рахунок збільшення змінних витрат та витрат, що спрямовані на реалізацію програми підсилення HR-маркетингу:

$$\Delta ПВ = 2242,71 + 2835,7 = 5078,4 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний приріст прибутку компанії «Нова пошта» розраховується як різниця значень приросту чистого доходу та приросту загальних витрат:

$$6151,1 - 5078,4 = 1072,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток компанії буде становити:

$$1027,7 * (1-0,18) = 879,6 \text{ тис. грн.}$$

Реалізації програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова Пошта» позитивно вплине на основні фінансово-економічні показники діяльності (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

**Зростання основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за рахунок реалізації програми підсилення HR-маркетингу**

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	6151,1
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	5078,4
3.	Приріст змінних витрат, тис.грн.	2242,71
4.	Приріст прибутку, тис. грн	1072,7
5.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	879,6

*Джерело: сформовано автором*

Згідно прогнозованих розрахунків чистий прибуток підприємства зросте на 879,6 тис.грн.

Визначимо як зміняться ключові показники економічної ефективності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок реалізації програми підсилення HR-маркетингу. Капітальні витрати визначаються як сума приросту нормативу обігових коштів, що виникає внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції. Зміна обігових коштів розраховується як 3-6% від 80-85% додаткового приросту змінних витрат.

$$\text{Зо.к.} = 2242,71 * 0,85 * 0,06 = 114,38 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності капітальних витрат розраховується як відношення загальної суми капітальних вкладень до приросту чистого прибутку.:

$$T = \text{ПВ} / \text{Прч} = 114,38 / 879,6 = 0,13 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік рівний приросту чистого прибутку, що становит: ЧГП = Прч = 879,6 тис. грн.

Поточну вартість (НВ) майбутніх грошових потоків, накопичених протягом усього життєвого циклу проєкту (періоду його економічного існування), визначають за такою формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП\alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік, розрахований за рік життєвого циклу проєкту.

Ставка дисконту встановлена на рівні 20%, а коефіцієнти дисконтування визначаються відповідно до цієї ставки для кожного року життєвого циклу проєкту. Для першого року коефіцієнт становить 0,83 ( $1 / (1 + 0,20)^1$ ), а для другого року – 0,69 ( $1 / (1 + 0,20)^2$ ).

Розрахуємо значення нинішньої вартості майбутніх грошових потоків за наступною формулою:

$$\begin{aligned} \sum NB &= NB_1 + NB_2 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2) = \\ &= 879,6 * (0,83 + 0,69) = 1343,82 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чиста теперішня вартість (ЧНВ) дорівнює:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 1343,82 - 114,38 = 1229,44 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестиційних вкладень становить:

$$T_z = ПІ / NB_{cp} = 114,38 / (1229,44 / 2) = 0,17 \text{ року}$$

Визначимо значення індексу доходності та прибутковості:

- індекс доходності (ІД) = ЧНВ/ПІ = 1229,44 / 114,38 = 10,75;
- індекс прибутковості (ІП) =  $\sum NB / ПІ = 1343,82 / 114,38 = 11,75$ .

Прогнозовані значення зміни показників економічної ефективності ТОВ «Нова пошта» від реалізації програми підсилення HR-маркетингу подано нижче. Представлені показники економічної ефективності від реалізації програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта» вказують на доцільність впровадження цього заходу та його позитивний економічний ефект на діяльність організації.

**Зміна показників економічної ефективності ТОВ «Нова пошта» за рахунок реалізації програми підсилення HR-маркетингу**

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	114,38
2	Додатковий прибуток, тис. грн	1072,7
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	879,6
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	1343,82
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	1229,44
6	Недисконтований термін окупності, років	0,13
7	Дисконтований термін окупності, років	0,17
8	Індекс доходності	10,75
9	Індекс прибутковості	11,75

Джерело: сформовано автором

Рівень економічної ефективності від реалізації програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта» ілюструють дані табл. 3.6.

**Економічна ефективність реалізації програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта»**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	36468879	36475030,1	6151,1	0,017
Повні витрати, тис. грн.	33241810	33246888,4	5078,4	0,015
Чистий прибуток, тис. грн.	3967156	3968035,6	879,6	0,022

Джерело: розраховано автором

З вище наведених даних, можна зробити висновок про позитивний вплив реалізації програми підсилення HR-маркетингу на економічні показники ТОВ «Нова пошта». Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 6151,1 тис. грн, що у відсотковому вираженні складає 0,017%. Такі зміни вказують на певне покращення фінансових результатів компанії, хоча темпи зростання залишаються незначними.

Повні витрати підприємства також збільшилися, але меншою мірою з 33 241 810 тис. грн до 33 246 888,4 тис. грн. Абсолютне відхилення склало 5078,4 тис. грн, що в процентному відношенні становить 0,015%. Це свідчить про контрольоване зростання витрат, яке не перевищує темп приросту доходів, що є позитивним фактором. Чистий прибуток компанії збільшиться на 879,6 тис. грн. або 0,022%. Хоча темпи зростання прибутку незначні, позитивна динаміка вказує на ефективність запропонованих заходів.

Реалізація програми підсилення HR-маркетингу у компанії «Нова пошта» забезпечить отримання не тільки економічного ефекту, але й соціального та технологічного.

Таблиця 3.7

**Сукупний ефект від реалізації програми підсилення HR-маркетингу  
ТОВ «Нова пошта»**

Тип ефекту	Характеристика ефекту	Очікувані результати
Економічний ефект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація витрат на адаптацію персоналу;</li> <li>- скорочення часу на пошук і рекрутинг нових працівників;</li> <li>- зниження рівня плинності кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження витрат на навчання нових співробітників;</li> <li>- зменшення витрат на рекрутинг, активізація найму;</li> <li>- зменшення витрат на пошук, залучення та утримання персоналу.</li> </ul>
Соціальний ефект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення задоволеності працівників;</li> <li>- формування сильної корпоративної культури;</li> <li>- покращення взаємодії в команді та рівня довіри.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання мотивації та лояльності працівників;</li> <li>- підвищення згуртованості та продуктивності команди;</li> <li>- покращення командної роботи та комунікації.</li> </ul>
Технологічний ефект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція передових цифрових рішень у HR-процеси;</li> <li>- розвиток інноваційного підходу до управління персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизація HR-процесів, покращення управлінської ефективності;</li> <li>- впровадження нових інструментів і стратегій для управління персоналом.</li> </ul>

Джерело: розраховано автором

Реалізація програми підсилення HR-маркетингу у ТОВ «Нова пошта» має позитивний економічний ефект. Незначне, але стабільне зростання доходів і прибутку при контрольованому зростанні витрат вказує на доцільність запропонованого заходу. Надалі компанії варто зосередитися на подальшому

вдосконаленні HR-стратегії для досягнення ще вищої ефективності використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

HR-маркетинг є важливим інструментом у побудові стратегії управління людськими ресурсами, який допомагає компаніям залучати та утримувати талановитих працівників. Загальні завдання HR-маркетингу полягають у формуванні бренду роботодавця, залученні найкращих кадрів, утриманні працівників та підвищенні їх лояльності й мотивації через комунікації, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Основні функції HR-маркетингу включають позиціонування та комунікацію бренду через різні канали, рекрутинг та залучення кандидатів через кар'єрні сайти та професійні заходи, роботу з існуючими співробітниками через програми розвитку, а також оцінку ефективності заходів через аналіз результатів та покращення стратегій. Однак важливо також враховувати різні потреби поколінь, що працюють у компанії. Теорія поколінь (Baby Boomers, Gen X, Gen Y (Millennials), Gen Z) має велике значення в HR-маркетингу, оскільки кожне покоління має свої унікальні цінності та мотиваційні фактори. Baby Boomers шукають стабільність і кар'єрне зростання, Gen X орієнтовані на баланс між роботою і життям, Millennials цінують гнучкість, інновації та розвиток, а Gen Z прагнуть до роботи з новітніми технологіями та соціальної відповідальності. Урахування цих особливостей дозволяє компаніям налаштувати стратегії комунікації, персоналізувати пропозиції для різних поколінь і управляти багатопоколінними командами, створюючи ефективну корпоративну культуру та підвищуючи продуктивність співробітників.

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 роки. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2023 роки свідчить про значне зростання ключових показників компанії. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 12 781 845 тис. грн (54,0%), що наслідком розширення мережі компанії та свідчить зростання попиту на послуги компанії. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 9 348 505 тис.

грн (48,5%), що може вказувати на збільшення витрат, пов'язаних із веденням бізнесу.

У 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників компанії зменшилася на 851 особу (або -2,52%) порівняно з 2022 роком. Ці зміни викликані призовом чоловіків на військову службу, а також удосконаленням виробничих процесів за рахунок впровадження нових технологій, автоматизації та роботизації.

Зниження чисельності персоналу відбулося, перш за все, за рахунок скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу на 1 492 особи (або -5,36%). Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та зменшення потреби у великій кількості робітників завдяки впровадженню нових технологій, окрім цього це може бути наслідком мобілізації чоловічої частини персоналу. Водночас у компанії відбулося зростання чисельності непромислового персоналу на 641 особу (або 10,73%).

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Нова пошта» показав загальне зменшення кількості працівників, зміни в розподілі виробничого та адміністративного персоналу, а також зростання частки жінок у штаті компанії. Ці тенденції свідчать про трансформацію кадрової політики та оптимізацію трудових ресурсів відповідно до змін у виробничих процесах.

ТОВ «Нова пошта» активно розвиває внутрішній HR-маркетинг, забезпечуючи належне матеріальне стимулювання, створюючи комфортні та безпечні умови праці, організовуючи систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Крім того, впроваджуються сучасні технології, автоматизація, роботизація та засоби малої механізації для підвищення ефективності роботи персоналу. Особливу увагу компанія приділяє здоров'ю співробітників, надаючи медичне страхування та психологічну підтримку, що є особливо важливим у воєнний час в Україні.

Водночас аналіз розвитку зовнішнього HR-маркетингу показав недостатній рівень формування бренду роботодавця, що підтверджують

результати комплексного оцінювання репутації компанії за міжнародною методологією RepTrak.

З метою визначення ключових напрямків розвитку бренду роботодавця в компанії Нова Пошта було проведено експертне оцінювання пріоритетності та дієвості заходів, які впливають на формування та посилення позитивного бренду роботодавця.

Результати рейтингування основних напрямків розвитку та посилення бренду роботодавця компанії Нова Пошта, вказують на те, що найбільш ефективними напрямками розвитку бренду роботодавця ТОВ «Нова пошта» є використання контент-маркетингу і сторітелінгу (125 балів), створення віртуального офісу (119 балів), запуск таргетної кампанії в соцмережах і на платформах для пошуку роботи (96 балів). Реалізація даних заходів допоможе підвищити рівень залучення кандидатів, покращити позитивне сприйняття бренду роботодавця та позитивно вплине на імідж компанії.

Враховуючи це, було запропоновано розробити програму підсилення HR-маркетингу, спрямовану на реалізацію пріоритетних та ефективних заходів для покращення бренду роботодавця. Впровадження заходів, передбачених програмою зміцнення HR-маркетингу ТОВ «Нова пошта», сприятиме не лише розвитку бренду роботодавця та покращенню іміджу компанії, але й забезпечить додатковий дохід. Це стане можливим завдяки оптимізації витрат на пошук і залучення персоналу, залученню талановитих фахівців і підвищенню ефективності HR-процесів.

Впровадження програми посилення HR-маркетингу в ТОВ «Нова пошта» має позитивний економічний ефект. Незначне, але стабільне зростання доходів і прибутку при контрольованому збільшенні витрат підтверджує доцільність цього заходу. У майбутньому компанії варто зосередитися на подальшому вдосконаленні HR-стратегії, щоб підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-маркетинг на практиці: види, інструменти, приклади стратегій. URL: <https://luckyhunter.io/blog/hr-marketing#langage> (дата звернення: 07.01.2025).
2. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/> (дата звернення: 26.01.2025).
3. Беспалько О. В., Белова Т. Г, Крайнюченко О. Ф. Порівняльний аналіз методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 77-80.
4. Бергер Дж. Заразливий. Психологія вірусного маркетингу / пер. З англ. О. Замойська. 5-те вид., випр. Київ. : Наш Формат, 2023. 208 с.
5. Березянюк Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=7/>.
6. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бранда компанії роботодавця. Бізнес Інформ., 2018., № 7., С. 314-326.
7. Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т, Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є. Словник понять і термінів з маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382>
8. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2015, № 9. С. 14-17.
9. Гонитва покоління. Як топ-менеджеру працювати з «зумерами» та міленіалами. *The Page*: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/business/gonitva-pokolin-yak-top-menedzheru-pracyuvati-z-zumerami-ta-milenialami> (дата звернення: 26.01.2025).

10. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка.*, 2019., № 58., С. 59-69.
11. Дбаймо про ментальне здоров'я працівників. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/dbajmo-pro-mentalne-zdorov-ya-pratsivnykiv>
12. Дзуліт З.П., Мазник Л.В., Данилюк І.А. Моделювання в сфері вантажних перевезень: амбівалентність управлінських рішень в умовах карантинних обмежень та економічної конкуренції. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Видавництво Львівська політехніка. Випуск 3, Номер 1, 2021;с. 104 - 118  
<https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.104>
13. Дзуліт З.П., Микитюк О.П., Мазник Л.В. Вивчення поведінки споживачів транспортних послуг в умовах діджиталізації. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 2 (43) (за ред. проф. Філюк Г.М.) – К.: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2021, грудень. – С. 73-86.
14. Дзуліт З.П., Микитюк О.П., Мазник Л.В. Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2024. – Вип. 6, № 2.
15. Драган О.І., Соломка О.М., Мазник Л.В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск №67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/67-2022>
16. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 246-253.
17. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчально-методичний комплекс / Я. І. Глущенко, Н. О. Черненко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 150 с.
18. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько, Т. В. Березянюк, А. Д. Бергер, Д. Г. Грищенко, Ю. М. Гринюк, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, А. О. Левчук, Л. В. Мазник, Л. І. Тертична, Я. І.

Юрик / за заг. ред. О. В. Безпалько. К. : Кафедра, 2020. 310 с. (18,1 авт .арк.)  
ISBN 978-617-7301-76-8

19. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. для організації практичних занять та самостійної роботи студ. спец. 051 Економіка / Уклад. О. Є. Сакало. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. 72 с.

20. Економіка та суспільство. 2021. №30. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/642> http://DOI:  
10.32782/2524-0072/2021-30-38

21. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник: /Л.В. Мазник, Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.М. Олійниченко. [Заг. редакцією Л.В. Мазник]. Київ : Кафедра, 2019. 278 с. ISBN 978-617-7301-67-6

22. Захарчин Г. М. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. 2024. *Економіка та суспільство*. № (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71> (дата звернення: 26.01.2025).

23. Звіт зі сталого розвитку – 2022. Нова пошта. URL:  
[https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022\\_UKR\\_27-12-2023.pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf)

24. Звіт зі сталого розвитку – 2023. Нова пошта. URL:  
[https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2023/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/)

25. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL:  
<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf>

26. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL:  
<https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>

27. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Випуск №1(22). URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9)

28. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 07.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62

29. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.01.2025).

30. Кодекс корпоративної етики Нової пошти URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf)

31. Кодекс корпоративної етики URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/corporate\\_ethics](https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics)

32. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Consolidated%20management%20report%20for%202022.pdf>

33. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>

34. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Т.В. Павленко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: 6 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 97с.

35. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., Потоскуєва, А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>. (дата звернення: 26.01.2025).

36. Крикавський Є.В., Калинець К.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-9.

37. Мазник Л. В. HR-метрики впровадження wellbeing-програм. Проблеми управління підприємств у сучасних умовах : Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2023. С. 104-106.

38. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. П. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1988>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-80.

39. Мазник Л.В. Соціально-відповідальні трудові практики: контекст працевлаштування «Наукові праці Національного університету харчових технологій» Том 25 № 2, 2019. С.105-110  
[file:///C:/Users/555/Downloads/Tom\\_25%232%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/555/Downloads/Tom_25%232%20(1).pdf)

40. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future.html>дата

41. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, В. Дудар [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>.

42. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. ISBN 978-617-95078-5-4

43. Ментальне здоров'я працівників. Північно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. URL: <https://pl.dsp.gov.ua/news/mentalne-zdorov-ia-pratsivnykiv-5/#>

44. Не будуйте HR-бренд на брехливих обіцянках, бо фанати стануть хейтерами. URL: <https://laba.ua/blog/3407-ne-buduyte-hr-brend-na-brehlyvyh-obicyankah> (дата звернення: 03.01.2025).

45. Неделіна А. Кадри за свій рахунок. Навіщо компанії вкладають гроші в корпоративні університети. *Ділова столиця : вебсайт*. 21 липня, 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/спец/kadri-za-sviy-rahunok-navishcho-kompaniji-vkladayut-groshi-v-korporativni-universiteti-21072021-431769>.

46. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019., Вип. 33., С.177-180.

47. Політика в сфері якості. Нова Пошта. URL: [https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/quality\\_policy.pdf](https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/quality_policy.pdf)

48. Прес-реліз ЕУ «Можливості зростання чи винагорода – на що звертають увагу досвідчені кандидати при виборі роботодавця?» Режим доступу: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-professionals>

49. Прес-реліз ЕУ «Яким має бути найкращий роботодавець на думку студентів?». Режим доступу: <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-students>

50. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. 2021. 439 с.

51. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

52. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудоких відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.

53. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.

54. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29002/8754.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

55. Соціально-відповідальний бізнес : спільнота : сайт. URL: <http://www.svb.org.ua>
56. Татаревська М.С., Сорока В.О., Лосікова О.О HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. Економіка і регіон., 2014., № 2., С. 57-62. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11)
57. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилук І. П. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : НУБіП України, 2022. 616 с.
58. ТОВ «НОВА ПОШТА» URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
59. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf>
60. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf>
61. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка., 2020., №9. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.51>
62. Черненко Н. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навчальний посібник для студ. спеціальності 051 «Економіка»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н. О. Черненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 151 с.
63. Швець Ф.Д. Корпоративне управління : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 320 с.
64. Як виводити бренд роботодавця на інший континент. Мексиканський кейс ІТ-компанії URL: [https://mmr.ua/show/yak-vyvodyty-brend-robotodavczya-na-inshyj-kontynent-meksykanskyj-kejs?utm\\_source=chatgpt.com](https://mmr.ua/show/yak-vyvodyty-brend-robotodavczya-na-inshyj-kontynent-meksykanskyj-kejs?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 07.01.2025).

65. Як створити успішний HR-бренд. Досвід General Electric, Netflix, Google  
URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/kak-sozdat-uspeshnyj-hr-brend-opyt-general-electric-netflix-google> (дата звернення: 07.01.2025).

66. Марсакова М. Основні методи підсилення HR-маркетингу підприємства.: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, Київ, 19-20 листопада 2024 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2024. – с. 239

# ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
Територія: Київська  
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство  
з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у  
галузі транспорту  
Середня кількість працівників: 26 327

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

v
---

Форма №1 Код за ДКУД 1801001


Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>12 319 191</b>	<b>18 769 254</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>3 435 729</b>	<b>4 332 452</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>


Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>6 516 072</b>	<b>9 508 308</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>3 787 630</b>	<b>5 337 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>5 451 218</b>	<b>8 256 398</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття</b>		<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>		<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.



Тарас Євген Олександрович  
Директор операційний



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
Підприємство "НОВА ПОШТА" \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число)  
(найменування) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ

Коди		
2024	01	01
31316718		

## Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 рік

## I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

#### II. Сукупний дохід


Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>3 967 156</b>	<b>2 135 960</b>

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>33 241 810</b>	<b>21 982 808</b>

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-



Тафійчук Євген Олександрович  
Директор операційний



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

**Результати експертного оцінювання пріоритетності та дієвості заходів  
спрямованих на розвиток бренду роботодавця компанії Нова Пошта**

Експерти	Основні напрямки розвитку бренду роботодавця								
	участь у ярмарках вакансій	використання контент-маркетингу і сторітелінгу	удосконалення розвитку корпоративної культури та цінностей компанії	запуск таргетної кампанії в соцмережах і на платформах для пошуку	Волон-терство та активна участь у соціальних проєктах	створення віртуального офісу	оновлення сайту компанії	організація відкритих днів та заходів для знайомства з	розроблення програми амбасадорів
1	3	9	1	5	2	8	7	4	6
2	1	8	3	4	5	9	6	2	7
3	4	8	2	7	1	9	6	5	3
4	5	8	3	6	4	7	9	1	2
5	2	9	1	5	4	8	3	7	6
6	5	9	1	6	2	7	4	3	8
7	5	9	1	6	2	8	4	7	3
8	3	8	2	9	1	7	4	5	6
9	2	9	1	6	4	8	3	7	5
10	3	9	4	6	1	8	5	2	9
11	3	9	1	7	2	8	5	4	6
12	2	8	3	7	4	9	1	6	5
13	2	8	1	7	5	9	4	3	6
14	1	7	3	9	4	6	5	2	8
15	4	7	2	6	1	8	5	3	9
Всього	45,00	125,00	29,00	96,00	42,00	119,00	71,00	61,00	89,00
Середнє значення	75,22								
$d_j$	-30,22	49,78	-46,22	20,78	-33,22	43,78	-4,22	14,22	13,78
$d_j^2$	913,38	2477,83	2136,49	431,72	1103,72	1916,49	17,83	202,27	189,83
Разом	9389,56								
Кконт	0,70								
$\chi^2$ розрах	83,46								
$\chi^2$ табл	15,51								