

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА
з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «Формування кадрової політики організації»
(на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)

Студентки ІІІ-го курсу М02-20 групи
першого(бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Безсмертної Анни Анатоліївни

Керівник доцент кафедри менеджменту і
маркетингу Оленцевич Н.В.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ЄКТС _____

Члени комісії _____

м. КИЇВ – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та значення кадрової політики організації, її елементи.....	5
1.2. Типи кадрової політики підприємства та етапи її формування.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	14
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта».....	14
2.2. Аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».....	21
2.3. Шляхи удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта».....	24
ВИСНОВКИ.....	27
RESUME.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Визначальним чинником, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання та ефективність виробництва, є наявність на фірмі людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Для ефективного управління персоналом у бізнесі підприємство потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє керувати ними від моменту прийняття на роботу до завершення кар'єри.

Персонал завжди належав до найважливіших чинників, які забезпечують ефективність підприємства. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації та спрямована на ефективний відбір персоналу, його адаптацію, навчання та перенавчання у відповідність до потреб фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної вирішувати будь-які завдання.

Актуальність теми «Формування кадрової політики організації» пов'язана з тим, що в умовах гострої ринкової конкуренції підприємству необхідно проводити якісну кадрову політику з метою збереження грамотного персоналу і щоб не помилитися прийнявши некомпетентного фахівця.

Мета дослідження є розкриття теоретичних аспектів проведення кадрової політики та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення стимулювання персоналу на основі аналізу кадрової політики підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність та значення кадрової політики в організації, її елементи.
2. Визначити типи кадрової політики підприємства та етапи її розвитку.
3. Здійснити характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта».
4. Провести аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

5. Навести пропозиції щодо вдосконалення стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження — формування кадрової політики організації на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики організації.

Методи дослідження. Для успішного досягнення поставленої мети у роботі використовувалися такі методи як діалектичний метод, розрахунково-аналітичний методи, табличний і графічний методи, статистичний та порівняльний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є офіційний сайт та фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта». Теоретичною основою написання курсової роботи є підручники та навчальні посібники для ВНЗ, роботи українських та закордонних учених-економістів, які займаються розкриттям сутності та формування кадрової політики на підприємстві. Були використані роботи вітчизняних та іноземних авторів, серед яких слід було б виділити: Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Маслов Е.В., Хміль Ф.І., Егоршин А.П., Віннікова В.А., Балабанова, Л.В., Шегда А.В., Виноградський М.Д., Бичкова А.В., Стец В.А., Стец І.І., Костюмчик М.Ю. та інші.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення кадрової політики організації, її елементи

Для дослідження поняття «кадрова політика» потрібно насамперед визначити значення понять «кадри» і «політика».

Великий тлумачний словник сучасної української мови розкриває зміст поняття «кадри» як «основний склад працівників будь-якої організації, підприємства, установи тощо» [8, с. 513]. А також трактує поняття «політика» (від грецької мови *politike* — мистецтво управління державою) як «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу або політичної партії» [8, с. 1035].

Дані визначення не конкретизують належним чином мету, зміст та наслідки діяльності чи впливу. Тому, аналізуючи поняття «політика», звернемося до сучасних науковців.

А.В. Шегда визначає політику підприємства як «сукупність певних принципів, норм прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях» [38]. Під «політикою підприємства» А.В. Бичкова розуміє «сукупність правил дії певної системи, яким підпорядковується всі її учасники»[7]. М.Д. Виноградський наголошує, що «політика організації є сукупністю правил, норм і принципів у відносинах з людьми»[9].

Таким чином, політика підприємства — це сукупність норм, правил, принципів впливу на існуючі або потенційні об'єкти для реалізації визначених стратегічних цілей.

Для подальшого дослідження необхідно проаналізувати визначення поняття «кадрова політика організації». Щоб глибше дослідити кадрову політику, необхідно проаналізувати суть цього поняття, трактованого вченими по-різному (табл. 1.1).

Визначення поняття "кадрова політика"

№	Автори	Визначення поняття
1	Балабанова Л. В. [6]	Кадрова політика як система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.
2	Віннікова В.А. [10]	Кадрова політика підприємства об'єднує різні форми планування та використання трудових ресурсів підприємства, їх спрямування на збільшення можливостей підприємства, потреби технологій і ринку в майбутньому.
3	Єгоршин А.П. [14]	Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.
4	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [21, с. 42]	Кадрова політика підприємства — сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.
5	Маслов Є.В. [23]	Кадрова політика — головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
6	Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. [34]	Кадрова політика як цілісна кадрова стратегія об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили.
7	Хміль Ф.І. [37]	Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища.

(Джерело: розроблено автором)

Тож, аналіз наукового визначення поняття «кадрова політика» показує, що вчені трактують це поняття як «напрямок», «систему» та «стратегію» кадрової справи. Відповідно відсутність єдиного підходу до розуміння «кадрової політики» вчених призводить до змішання поняття та засобів його реалізації.

Таким чином, кадрова політика є сукупністю принципів, методів, форм, засобів, процесів формування, вдосконалення та використання людських ресурсів, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання робітників.

Основна мета кадрової політики – забезпечити нормальну функціональність системи відбору кадрів, використання персоналу, його розвиток за вимогами підприємства, за вимогами чинного законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства виступають:

- своєчасно забезпечувати організації персоналом необхідної кваліфікації у потрібній кількості;
- забезпечувати умови виконання правил та обов'язків працівників, встановлені трудовим законодавством;
- розумно використовувати людський потенціал;
- організовувати та підтримувати ефективну роботу трудових колективів.

Виходячи з мети та цілей, основними *завданнями кадрової політики* є:

- своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом;
- доцільне використання персоналу;
- формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика компанії повинна відповідати стратегічно визначеним цілям, передбачуваним економічним завданням, а також соціальним і особистим інтересам працівників із різним рівнем відповідальності.

Наявність кадрової політики в компанії як інструменту управління організацією дає можливість реалізувати конкурентну політику за наявності потенціалу якісних кадрів.

Кадрова політика є невідійманою частиною стратегічно орієнтованої політики компанії та складається з п'яти основних елементів:

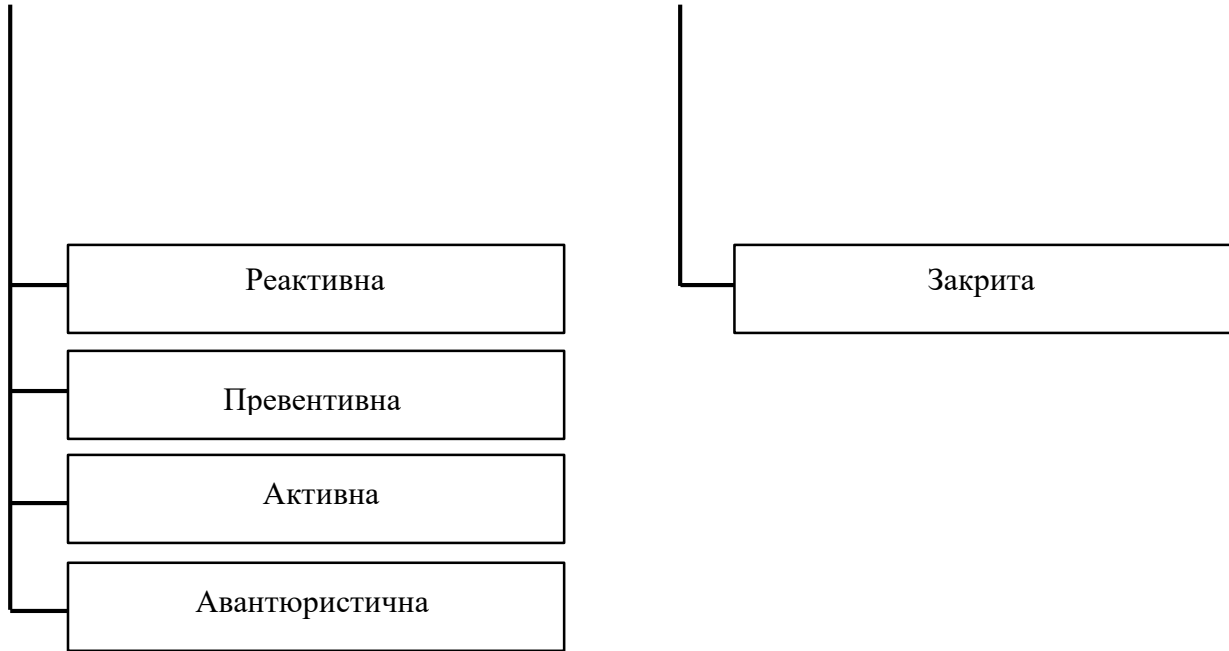
1. Політика зайнятості. Тобто влаштування працівників та створення для них таких умов праці, щоб вони мали можливості для кар'єрного та особистого розвитку;
2. Політика оцінки та розвитку. Вона спрямована на підвищення кваліфікації співробітників та можливості просування кар'єрними сходами;
3. Політика оплати праці. Заробітна плата здійснюється відповідно до кваліфікації та навичок працівників, і звичайно вона повинна бути такою аби працівники почувалися комфортно і не збиралися до конкурентів;
4. Соціальна політика. Тобто це створення сприятливих умов для робітників на основі надання певних пільг, підтримка сім'ям та ін.;
5. Політика трудових відносин. Вона має запобігати виникненню конфліктних ситуацій всередині колективу.

1.2. Типи кадрової політики підприємства та етапи її формування

Кадрову політику поділяють за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та за ступенем відкритості формування кадрового складу (рис. 1.1).

Рисунок 1.1





(Джерело: розроблено автором)

Залежно від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики[25]:

1. Пасивна кадрова політика. Керівництво підприємства не має певної системи дій стосовно кадрів, а робота з персоналом полягає в усуненні негативних наслідків. На таких підприємствах не впроваджуються конкретних заходів, що забезпечують оцінку діяльності, діагностику всього кадрового становища. Керівництво у таких організаціях намагається швидко вирішувати конфліктні ситуації будь-якими засобами, що виникають усередині колективу, але попередньо вони навряд чи будуть визначати причину конфлікту. Тобто керівництво не проводить попереднього аналізу кадрових питань, що є проблемою, оскільки це може призвести до поганих наслідків.
2. Реактивна кадрова політика. Керівництво організації відстежує негативні сторони роботи з персоналом, причини та обставини виникнення кризових ситуацій, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. На відмінно від пасивної, реактивна кадрова політика спрямована саме на виявлення проблем, що призводять до конфліктних ситуацій. У таких організаціях HR-служби діагностують проблему та вживають заходи для її усунення.
3. Превентивна (проактивна) кадрова політика. Вона дає конкретні прогнози (короткострокові та середньострокові) кадрових проблем компанії та формулює завдання щодо розвитку персоналу. Іншими словами, така політика існує лише

в тих організаціях, що характеризуються обґрунтованими прогнозами кадрової ситуації.

4. Активна кадрова політика. У керівників підприємства є не лише прогнози, а й засоби впливу на ситуацію. HR-служба може розробляти кадрові програми кризового реагування, здійснювати постійний моніторинг ситуації та корегувати реалізацію програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Авантюристична кадрова політика полягає в тому, що керівництво недостатньо обізнане про роботу персоналу, проте має намір впливати на нього. У таких випадках жодні його рішення мало аргументовані. У разі непередбаченої події дана кадрова політика може зайняти дуже багато часу на перекваліфікацію персоналу та негативно позначиться на діяльності організації.

У залежності від *ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу* (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики[25]:

1. Відкрита кадрова політика. Організація готова прийняти на роботу спеціалістів відповідної кваліфікації, незалежно від їхнього досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що компанія є прозорою для потенційних співробітників на всіх рівнях. Ви можете розпочати роботу як з нижнього рівня, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такий тип кадрової політики характерний для сучасних телекомунікаційних та автомобільних компаній, які готові «купувати» людей на будь-яку посаду, незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях.
2. Закрита кадрова політика. Компанія зосереджена на залученні нового персоналу лише нижчих посад, а заміна походить із робочої сили підприємства. Такий тип кадрової політики характерний для організацій, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу залучення, і організацій, які у ситуації дефіциту людських ресурсів.

Порівняння відкритої та закритої кадрової політики

Ознаки	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Добір персоналу	Прозорість на основі висококонкурентного відбору на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація через навчання, висока згуртованість команди, участь у традиційних підходах
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, що допомагає запозиченню нового	Часто проводиться всередині компанії, що допомагає сформуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовані до роботи організації
Просування персоналу	Складні можливості зростання, через те що переважає тенденція найму	При призначенні на вищі посади пріоритет завжди віддається співробітникам підприємства і здійснюється планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Пріоритет мають питання стимулювання (зовнішня мотивація)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному визнанні)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основним механізмом інновацій є договір, визначення посадових та корпоративних обов'язків	Необхідність спеціального ініціювання процесу інноваційного розвитку, високий рівень причетності та відповідальності за зміни

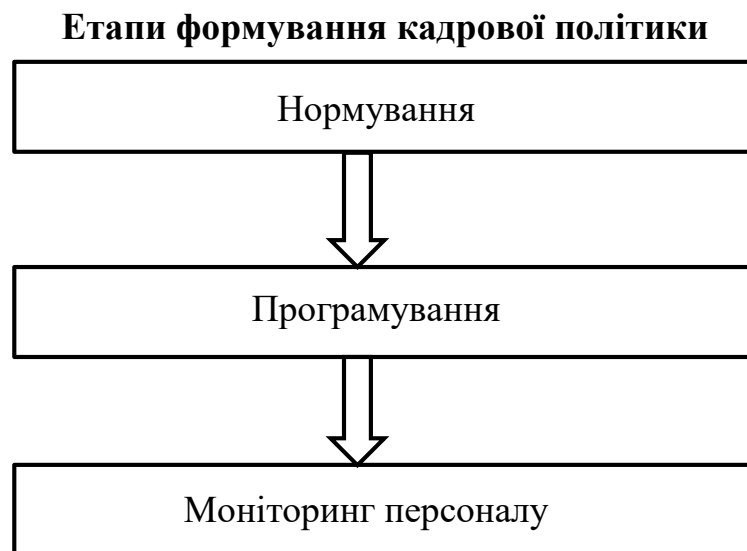
(Джерело: розроблено автором)

Таким чином, у таблиці 1.2 розкрито порівняльну характеристику двох систем кадрової політики. В Україні діють усі типи згаданих вище кадрових політик. Кожен з

них має свої переваги та недоліки, і керівництво повинне детально проаналізувати кожен із них перед впровадженням.

При формуванні кадрової політики розглядають три етапи: нормування, програмування, моніторинг персоналу (рис. 1.2)[12].

Рисунок 1.2



(Джерело: розроблено автором)

Перший етап - це етап нормування. Він полягає у встановленні конкретних норм для узгодження між цілями роботи персоналу та загальними цілями організації. На цьому етапі аналізується стратегія компанії та відповідно формується бажаний імідж, навички та кваліфікація працівника та методи навчання.

Другий етап - це етап програмування. На даному етапі створюються конкретні програми роботи з персоналом. Під час створення цих програм враховуються і поточна ситуація, і можливі майбутні зміни.

Третій етап - це етап моніторингу персоналу. На цьому етапі проводиться оцінка персоналу. Розробляються конкретні заходи щодо розвитку та використання знань і навичок персоналу.

Формування завдань кадрової політики також залежить від *стадії розвитку підприємства*.

На стадії формування підприємства питання кадрової політики менш серйозні, як питання залучення інвестицій, завоювання ринку, споживача тощо. Тобто на цьому етапі необхідно розпочати формування цілей роботи з кадрами, створити конкретні програми, які враховують бажану кількість персоналу, способи їх відбору. Розробити систему мотивації персоналу.

На стадії інтенсивного зростання підприємства створюються нові відділи та підрозділи, саме тому необхідно залучати новий персонал та створювати правила, норми поведінки і методи оцінки кадрів. У той самий час слід звільняти співробітників, які виявляють лише негативні сторони.

На стадії стабілізації підприємства витрати на оплату праці мають бути знижені. Розробляють систему кар'єрного зростання працівників.

На стадії спаду підприємства основним завданням кадрової політики є формування стратегії реорганізації кадрових програм. Необхідно скоротити чисельність персоналу, але підвищити їх продуктивність. На цій стадії часто виникають конфлікти всередині колективу, тому необхідно їх вирішувати, а головне знаходити причини, щоб не допустити їх виникнення в майбутньому.

Отже, кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики організації і необхідна для ефективного відбору, навчання та використання кадрового потенціалу для подальшого процвітання підприємства. Успішний колектив – необхідна умова розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

«Нова Пошта» — лідер на ринку експрес-доставки України, який забезпечує швидко, зручну та надійну доставку документів, посилок та вантажів у будь-яку точку країни. Заснована у лютому 2001 року. Компанія надає повний комплекс логістичних та супутніх послуг приватним і бізнес-клієнтам.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України керівником підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА» є Бульба Олександр Миколайович, а юридична адреса — м. Київ, вул. Столичне шосе, 103, корпус 1, поверх 9[32].

Місія підприємства — «Легкість доставки для життя та бізнесу». Для цього команда Нової пошти орієнтується на міжнародні стандарти та найкращий світовий досвід для впровадження нових продуктів та послуг.

Добовий рекорд за кількістю відправлень був встановлений у грудні 2021 року, коли «Нова пошта» здійснила 1,8 млн відправлень за добу[15]. За даними «Нової пошти», за шість місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів[30].

В першому півріччі 2022 року «Нова пошта» запустила нову послугу — «3PL Contract Logistics» та розширила кількість складів у рамках послуги фулфілменту. Склади були відкриті у п'яти містах України: під Києвом, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі[28].

Третина вантажних терміналів вже користується роботами для сортування дрібних посилок та вантажів. Додатково компанія планує створити повністю роботизований сортувальний центр[29].

Влітку 2021 року компанія «Нова Пошта» провела першу тестову доставку посилок за допомогою безпілотної літачки. За 4 години він прибув з Києва у Харків, подолавши

відстань у 480 км. У компанії кажуть, що цей вид транспортування є безпечним. Дрон розпізнає будь-які перешкоди на своєму шляху, і у разі непередбачуваної події може спрацювати система захисту та апарат приземлиться за допомогою спеціального парашута[11]. У листопаді того ж року «Нова Пошта» провела друге тестування безпілотної доставки посилок із Києва до Львова безпілотним літальним апаратом на відстані 500 км.

Станом на 29 вересня 2022 року Нова Пошта має 8 500 відділень та 13 600 поштоматів по всій країні. Компанія не припинила своєї діяльності в Україні під час повномасштабного вторгнення в тих містах, які не перебувають під окупацією, та де не ведуться активні бойові дії. «Нова пошта» поступово відновлює роботу у деокупованих районах Харківської області. Відділення та пункти видачі було відкрито у 16 містах та селах[13].

1 жовтня минулого року «Нова пошта» зареєструвала дочірню авіакомпанію Supernova Airlines, яку планувала використовувати для перевезення міжнародних вантажів. Основними напрямками авіакомпанії мали стати США та Китай[5]. У січні 2022 року Supernova Airlines отримала перші два літаки. Це вантажні вузькофюзеляжний вантажний варіант американського Boeing 757-200. Перший політ було заплановано на вересень 2022 року[3].

У 2022 році компанія створила власну систему цифрових адрес для своїх відділень та поштоматів, щоб уникнути плутанини з однаковими назвами міст і вулиць і пришвидшити процес доставки. Цифрова адреса – це унікальний номер, який присвоюється кожному відділенню та поштомоту Нової пошти. Він складається зі спеціального коду населеного пункту та номера відділення або поштомота в ньому. Цифрові адреси створено виключно для відділень та поштоматів Нової Пошти України. Використання цифрових адрес є додатковою опцією для комфорту клієнта, тому залишається можливість ручного введення адрес одержувачів[33].

7 жовтня 2022 року відкрилося перше поштове відділення у Польщі за адресою: Варшава, вул. Менчіньська (Męcinińska) 18[26-27]. Станом на листопад 2022 року в країні вже відкрито 8 відділень і не лише в столиці, а й у Познані, Жешуві та Кракові[22].

Нова пошта[35] — це група компаній, до складу якої входять українські та іноземні компанії — Нова пошта, НоваПей, Нова пошта Глобал, New Post Poland та New Post Moldova.

«Новапей» — небанківська фінансова установа, що розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay. Компанія є лідером на внутрішньому ринку грошових переказів з долею у 46 %.

«Нова пошта Глобал» надає послуги з міжнародної експрес-доставки більш ніж у 200 країн і територій по всьому світу. Заснована в 2015 році. Компанія надає послуги з імпорту та експорту будь-якої кількості повітряним, вантажним і морським транспортом[1]. З перших днів війни Нова пошта Глобал почала надавати міжнародну гуманітарну допомогу з усього світу, включаючи США, Францію, Німеччину, Туреччину, Польщу, Литву та інші. Щодня 80-100 20-тонних вантажівок доставляли продукти харчування, ліки, одяг та взуття, засоби гігієни.

«New Post Moldova» є лідером на молдавському ринку експрес-доставки серед приватних компаній. Компанія здійснює доставку в будь-який куточок Молдови за допомогою кур'єрів, має та розвиває мережу відділень та поштоматів по всій країні. Вже діють 19 відділень та 150 поштоматів.

З 2014 року в компанії «Нова Пошта» ухвалила стратегію корпоративної соціальної відповідальності. Активна громадянська позиція основних співвласників Нової пошти — В'ячеслава Климова, Володимира Поперешнюка та Інни Поперешнюк — проявляється в їхній підтримці соціальних проєктів, серед яких — «Гуманітарна пошта України», Напівмарафони та інші.

«Гуманітарна пошта України» — проєкт, який допомагає волонтерським організаціям безоплатно надавати допомогу військовослужбовцям у зоні бойових дій. У рамках

програми у 2020 році компанія доставила понад 1720 тонн посилок 116 волонтерським організаціям. За сім років «Нова Пошта» доставила до зон АТО сотні тисяч посилок загальною вагою 19 тисяч тонн. Це відповідає вазі 380 танків.

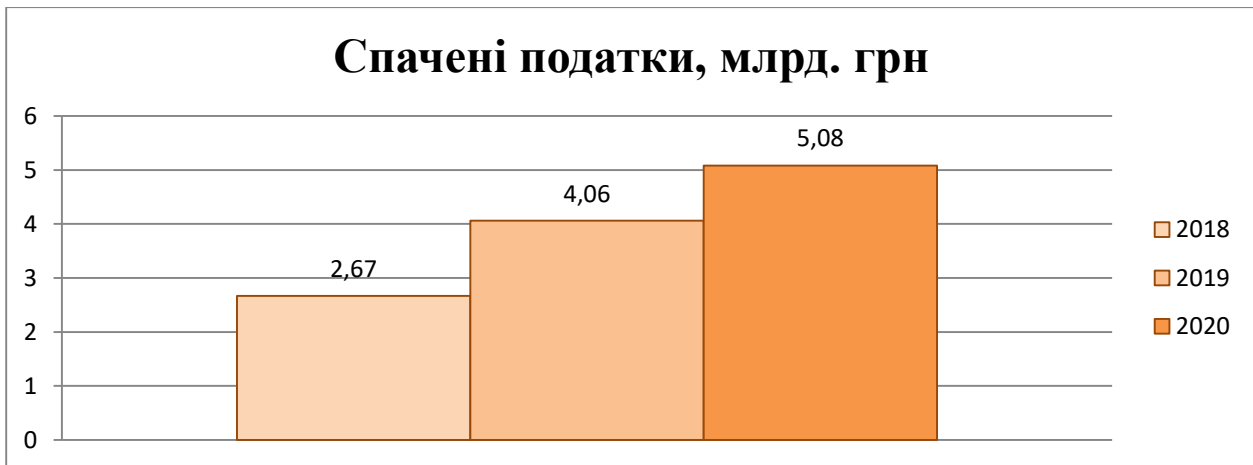
«Нова пошта марафон», «Нова пошта напівмарафон», «Марафон для всіх» — проекти Нової Пошти, які підтримують бігові змагання в різних містах України. За останні 8 років компанія організувала 58 напівмарафонів та марафонів, у яких взяли участь 70 000 учасників з усієї України та зарубіжжя (Білорусь, США, Молдова, Канада та інші країни). Наймолодшому учаснику було 4 роки, а найстаршому — 73 роки. Найбільший онлайн-марафон пройшов у червні 2020 року та внесений до Національного реєстру рекордів України: 5 забігів, понад 5000 учасників з 24 областей України. «Марафон для всіх» дозволяє подолати дистанцію всім охочим, тим, хто мріє про медаль марафонця, але не може бігати через вік, хворобу чи за іншими причинами. Однак із 24 лютого цього року всі процеси підготовки до марафонів заморожені.

«КРУТО Нова Пошта» — проект, що поєднує Кар'єру, Розвиток, Успіх, Таланти та Освіту. У рамках проєкту «Нова Пошта» працює з українськими вищими навчальними закладами, щоб допомогти студентам опанувати soft skills, необхідні кожному на робочому місці, незалежно від його діяльності. Після навчання студентам надається можливість пройти стажування в «Новій Пошті», а найбільш успішні студенти отримують пропозицію стати частиною команди «Нова Пошта» [24].

«Школа бізнесу» — це інтенсивна освітня практика для власників малого та середнього бізнесу. «Нова Пошта» з 2016 року допомагає підприємцям підвищувати свою ефективність за допомогою практичних офлайн-навчань, а у 2020 році вони запустили платформу онлайн-навчання. За 5 років школу закінчили понад 2500 підприємців[39].

Рисунок 2.1

Динаміка зростання обсягу сплачених податків та зборів ТОВ «Нова Пошта»



(Джерело: розроблене автором за даними звіту зі сталого розвитку 2020[18])

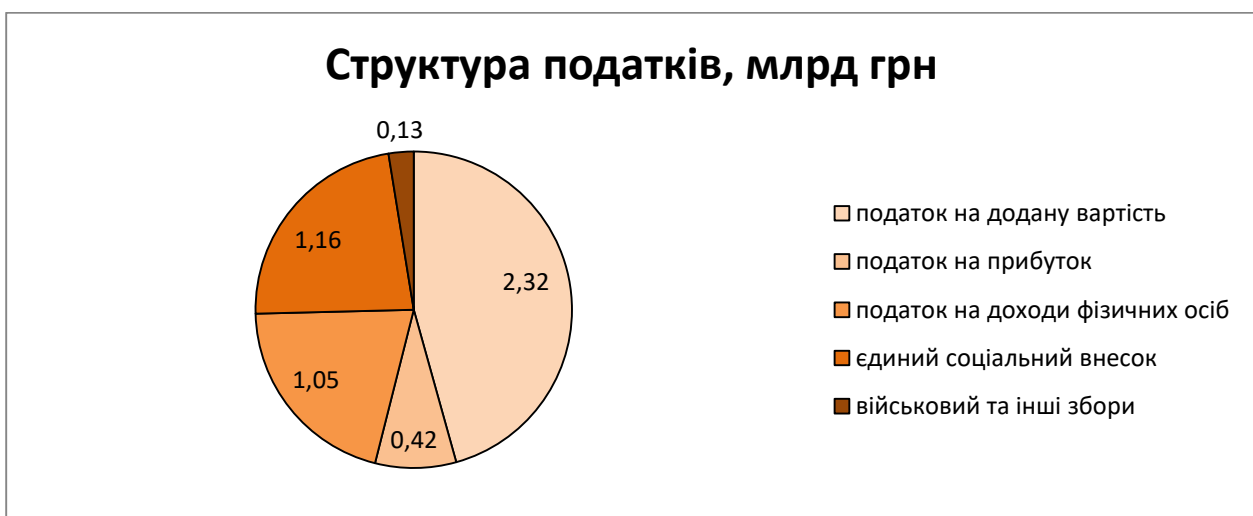
У 2020 році компанія піднялася з 27 на 19 місце в рейтингу найбільших платників податків України (Додаток А).

Група компаній Нова пошта у 2020 році сплатила 5 млрд грн податків і зборів до державного та місцевих бюджетів. Це на 20% більше, ніж у попередньому році.

Загалом за період 2018 - 2020 років «Нова Пошта» сплатила понад 12 млрд грн податків до бюджетів всіх рівнів і фондів. Це понад 6 млн мінімальних пенсій[31].

Рисунок 2.2

Структура податків за 2020 рік



(Джерело: розроблене автором за даними звіту зі сталого розвитку 2020[18])

Щоб сформуванати уявлення про рівень розвитку компанії та її становище на ринку, необхідно вивчити поточне фінансове становище компанії, проаналізувати звіти за минулі періоди та зробити висновки про динаміку зростання або зниження розглянутих показників.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» в період з 2019 по 2021 рр..

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту 2020/2019 рр., %	Темп росту 2021/2020 рр., %	Абсолютний приріст 2021/2019 рр., Δ
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13 453 318	16 902 857	20 843 502	125,6%	123,3%	+7 390 184
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10 504 342	12 877 086	16 441 004	122,5%	127,6%	+5 936 662
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	782 954	991 292	2 600 320	126,6%	262,3%	+1 817 366
Рентабельність (ЧП*100/С), %	7,4%	7,6%	15,8%	102,7%	207,8%	+8,4%
Витрати на оплату праці, тис. грн	4 202 519	4 529 467	5 742 731	107,7%	126,7%	+1 540 212
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	824 113	951 549	1 213 180	115,4%	127,4%	+389 067

Кількість працівників, чол.	28 000	32 000	34 000	110,3%	106,2%	+6 000
Прибуток на одного працівника, грн	27 962	30 977	86 677	110,7%	279,8%	+58 715

(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»[20][19])

З наведеної таблиці 2.1 можна дійти до висновку, що ТОВ «Нова Пошта» динамічний розвиток. За період з початку 2019 року до кінця 2021 року всі зазначені параметри показують позитивний приріст. Особливо в цей період чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток компанії неухильно зростають.

Рисунок 2.3

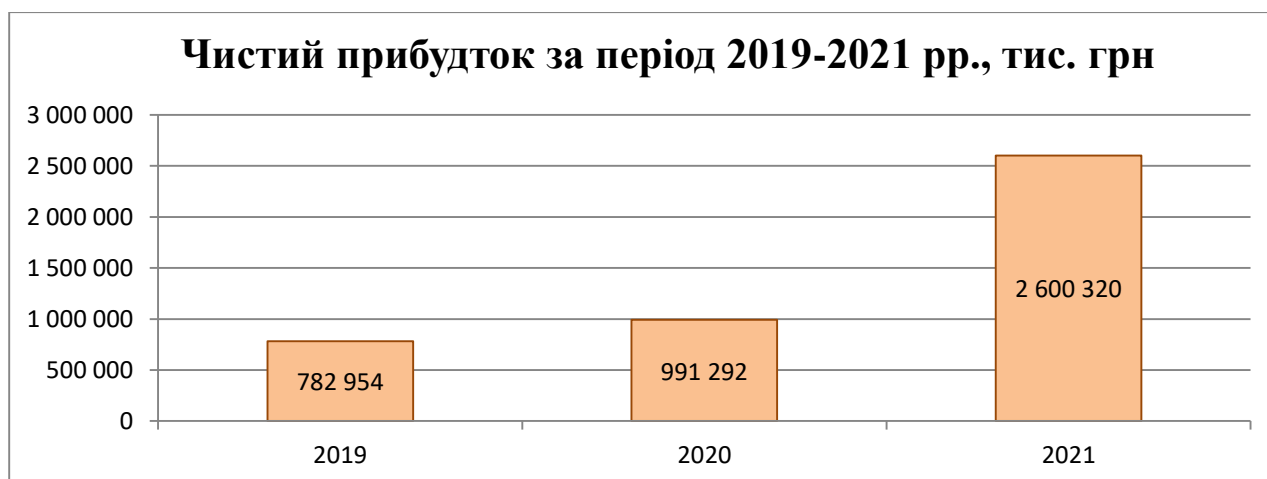
Динаміка зростання доходу від реалізації послуг



(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»[20][19])

Рисунок 2.4

Динаміка зростання чистого прибутку



(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»[20][19])

Тенденція зростання чистого доходу від реалізації та прибутку помітна з кожним роком, проте чистий прибуток зростає швидше, ніж дохід, про що свідчить аналіз цих показників: збільшення обсягу прибутку на 69,8% у 2021 році порівняно з 2019 роком та збільшення виручки у 2021 році на 54,9% у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.3, 2.4).

Рентабельність одиниці продукції підприємства зросла на 8,4%, досягнувши 15,8% у 2021 році. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» працює більш ефективно у порівнянні з попередніми роками (табл. 2.1).

Підсумовуючи все сказане вище, ТОВ «Нова Пошта» по праву є лідером українського ринку логістики протягом останнього десятиліття і займає лідируючі позиції в сфері сталого розвитку. Це дає компанії можливість претендувати на доступ до зарубіжних ринків та продавати свої послуги ширшій аудиторії.

2.2. Аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Персонал є однією з цінностей компанії. Люди в «Нова Пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-

якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина культури компанії: точно в строк, без виключень. «Нова Пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри.

«Нова Пошта» є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на квітень 2022 в компанії працює понад 30 000 осіб[36] +10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях. Станом на 18 липня 2022 року було мобілізовано понад 2 350 співробітників компанії до лав Збройних Сил України[20].

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2019	2020	Різниця між 2019 і 2020 рр., %
Чисельність персоналу, чол.	28 000	32 000	+14,2%
Співвідношення чоловіків та жінок серед працюючих, %:			
- чоловіки	66%	70%	+4%
- жінки	34%	30%	-4%
Вік працівників:			
- до 20	12%	16%	+4%
- 21-30	49%	48%	-1%
- 31-40	23%	22%	-1%
- 41-50	9%	9%	—
- за 50	7%	5%	-2%
Розподіл за підрозділами:			
-відділення	49%	42%	-7%

-термінали	27%	30%	+3%
-служба доставки	13%	12%	-1%
-офіс підтримки	11%	16%	+5%

(Джерело: розроблено автором за даними звіту зі сталого розвитку 2019-2020[17][16])

Виходячи з даних видно, що кількість працівників у 2020 році збільшилася на 4 000 осіб, або на 14,2% порівняно з попереднім роком.

Кадрова політика «Нової Пошти» має такі характеристики:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу, спрямованих на вирішення поточних та майбутніх завдань організації, на основі вдосконалення систем навчання та плинності кадрів;
- розробка мотиваційних механізмів для підвищення інтересу та задоволення від роботи.

У сучасних умовах особливого значення набуває кожен працівник та зростаючий вплив якості його праці на кінцевий результат діяльності підприємства в цілому, тому реалізуються моральні та матеріальні стимули, соціальні гарантії кадрової політики. Система участі працівників у виплаті винагороди та участі у прибутках має забезпечувати високий рівень зацікавленості працівників у кінцевому результаті діяльності.

Щоб активно керувати персоналом забезпечується постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань.

HR-стратегія «Нова Пошта» прямо корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність:

1. Мотивувати кожного співробітника на досягання стратегічних цілей компанії;

2. Створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу співробітників;
3. Створити систему справедливої винагороди і заохочення за досягнення;
4. Забезпечити кар'єрне зростання співробітників, розвиток їхніх навичок;
5. Розвинути чинники нематеріальної мотивації та поліпшити умови праці.

«Нова Пошта» проводить розвиток та навчання персоналу, який включає такі процеси як розробка та затвердження плану розвитку та навчання персоналу на календарний рік, організація навчання персоналу під спеціалізовані проекти, розробка плану навчання для працівників, що входять до кадрового резерву, організація навчання для топ-менеджменту компанії в області розвитку особистих якостей (soft skills) та ін.

Основними проблемами в організації розвитку та навчання персоналу є те, що значна частина працівників (близько половини персоналу відділень та терміналів) відносяться до навчання, як до формального необов'язкового процесу, як наслідок - більша частина матеріалу не засвоюється або не застосовується на практиці, а також у компанії немає чіткої і зрозумілої для всіх працівників системи кар'єрного розвитку і формування кадрового резерву на ключові позиції.

Таким чином, керівництво Нової Пошти впевнено, що успішно завойовувати не тільки уми, але і серця персоналу в майбутньому зможуть ті роботодавці, які дбають про співробітника не тільки на роботі, але і в інших аспектах життя: розвитку, здоров'я, відпочинку, соціального благополуччя. Тому на даному етапі свого функціонування компанія робить все, щоб забезпечити своїх працівників комфортними умовами роботи.

2.3. Шляхи удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Ефективна діяльність можлива лише за наявності у працівників відповідної мотивації, бажання працювати. Також, діючими методами заохочування персоналу, окрім загальноприйнятих методів мотивації (гроші чи підвищення по службі), будуть якісь оригінальні способи.

Рекомендація 1. Найбільш успішним співробітникам у відділеннях на протязі півроку надавати, крім фінансової премії, можливість пограти в боулінг або більярд протягом трьох годин. Крім цього, у подарунок вони отримають на вибір тижневу поїздку на двох на відпочинок, сертифікат на екстремальні розваги (банджі джампінг, політ на парашуті за катером, реалістичні квести, майстер-клас стрільби з пістолета, тощо) або сертифікат на тату/пірсинг.

Рекомендація 2. Створити команди із співробітників, які працюють в терміналах або ж у офісі підтримки, і влітку проводити турніри із волейболу чи футболу, взимку — змагання із боулінгу чи шахів.

Рекомендація 3. За дослідженнями HR-платформи «Humanity» менше вісімдесяти відсотків керівників хвалять своїх співробітників хоча б раз на місяць. При цьому лише 22 % працівників говорять, що їх взагалі хвалять[2]. До того ж, співрозмовник не завжди розуміє саме те, що ми маємо на увазі. Тож, правдива й об'єктивна похвала стимулює бажання й надалі ефективно працювати, але не треба хвалити команду заради самого факту похвали.

Рекомендація 4. Великобританська щоденна газета «The Guardian» опублікувала статтю про те, наскільки короткий сон між роботою може підвищити ефективність роботи. У США 33% працівників, які користуються можливістю подрімати на роботі, відзначають підвищення продуктивності та концентрації уваги після такої перерви[4]. Тому для підприємства було б доцільно скористатись цією порадою.

Рекомендація 5. Компанія може щомісяця проводити електронні опитування персоналу про їх комфорт на роботі та надавати можливість писати свої пропозиції або скарги. Співробітникам буде зручніше, якщо ці опитування будуть анонімними.

Таким чином, для ефективного удосконалення стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта» необхідно проводити аналізи мотиваційного профілю працівників організації та за цими результатами вводити ефективні мотиваційні системи, які складаються не лише з матеріальних інтересів.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі розкрито теоретичні аспекти дослідження кадрової політики, проведено аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» та надано шляхи щодо вдосконалення стимулювання персоналу на підприємстві. Таким чином, в ході написання роботи можна зробити такі основні висновки:

1. Кадрова політика підприємства — це сукупність принципів, методів, форм, засобів і процесів формування, вдосконалення та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, мотивація та стимулювання персоналу. Основна мета кадрової політики — забезпечити нормальну функціональність системи відбору кадрів, використання персоналу, його розвиток за вимогами підприємства, за вимогами чинного законодавства та стану ринку праці. А основними завданнями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом, раціональне використання персоналу, формування та підтримка ефективної роботи підприємства
2. Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики компанії та складається із п'яти основних елементів: політика зайнятості, політика оцінки та розвитку, політика оплати праці, соціальна політика та політика трудових відносин.
3. У залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна та авантюристична. А за ступенем відкритості формування кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики: закрыта та відкрита.
4. Існують три етапи формування кадрової політики. Перший етап - це етап нормування. На цьому етапі аналізується стратегія компанії та відповідно формується бажаний імідж, навички та кваліфікація працівника та методи навчання. Другий етап - це етап програмування. На даному етапі створюються конкретні програми роботи з персоналом. Третій етап - це етап моніторингу

персоналу. На цьому етапі розробляються конкретні заходи щодо розвитку та використання знань і навичок персоналу. Формування завдань кадрової політики також залежить від стадії розвитку підприємства.

5. На основі аналізу основних фінансових показників, ТОВ «Нова Пошта» по праву є лідером українського ринку логістики протягом останнього десятиліття і займає лідируючі позиції в сфері сталого розвитку.
6. Кадрова політика ТОВ «Нової Пошти» має такі характеристики: прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій; розробка програм розвитку персоналу, спрямованих на вирішення поточних та майбутніх завдань організації, на основі вдосконалення систем навчання та плинності кадрів; розробка мотиваційних механізмів для підвищення інтересу та задоволення від роботи.
7. Наведено шляхи щодо вдосконалення стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта»: визначати найбільш успішного робітника та надавати, крім фінансової премії, якийсь приємний бонус; створювати спортивні команди та проводити змагання; надавати об'єктивну та правдиву похвалу; давати можливість на короткий сон посеред робочого дня; проводити щомісячні анонімні електронні опитування.

Отже, цілями кадрової політики на підприємстві мають бути перш за все своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної кваліфікації у потрібній кількості; забезпечення умов виконання правил та обов'язків працівників, встановлені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; організація та підтримка ефективної роботи трудових колективів. Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики організації і необхідна для ефективного відбору, навчання та використання кадрового потенціалу для подальшого процвітання підприємства.

RESUME

The main goal of the study is to reveal the theoretical aspects of personnel policy research and to justify proposals for improving personnel incentives based on the analysis of the company's personnel policy on the example of LLC “Nova Poshta”.

In the first section of the coursework the essence and meaning of personnel policy in an organization are defined. The main elements of this policy are described, and the types of personnel policy are defined and compared. In particular, the stages of personnel policy formation and its dependence on the stage of development of the enterprise are described.

The second section was devoted to clarifying the current state of LLC “Nova Poshta”, analyzing the financial indicators of its activity. An evaluation and analysis of the personnel policy was carried out. Also, recommendations were developed to improve the motivation of the staff of “Nova Poshta” LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "Нова пошта Інтернешнл" змінила назву на "Нова пошта Глобал": <https://web.archive.org/web/20200619200448/https://ua.interfax.com.ua/news/general/657316.html>
2. HR-платформа Humanity: <https://humanity.tcpsoftware.com/blog/praise-employees-effectively.html>
3. Supernova Airlines отримує перші літаки: <https://ubn.news/uk/supernova-airlines-otrimuie-pershi-litaki/>
4. The Guardian — Sleeping on the job: how a quick nap makes us more efficient: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2020/dec/06/sleeping-on-the-job-how-a-quick-nap-makes-us-more-efficient>
5. Авіакомпанія "Нової пошти" розпочне польоти у квітні 2022 року. Економічна правда: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/27/681006/>
6. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . — Київ : Центр учбової літератури, 2019 . — 468 с.
7. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навч. посібник. — Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. — 200 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
10. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
11. Вперше в Україні пошту доставили безпілотником. BBC News Україна. <https://web.archive.org/web/20211108041901/https://www.bbc.com/ukrainian/news-58015578>

12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів – Харків: ІНЖЕК, 2004.
13. Доставки зі знижкою: Нова пошта оголосила нову акцію на жовтень: <https://informer.ua/uk/dostavki-zi-znizhkoyu-nova-poshta-ogolosila-novu-akciyu-na-zhovten>
14. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
15. Євгенія Підгайна (7 лютого 2022). «Нова Пошта» у цифрах: близько 20,5 млрд грн обороту, понад 200 робітників і два Boeing 757: <https://mind.ua/publications/20235883-nova-poshta-u-cifrah-blizko-205-mlrd-grn-oborotu-ponad-200-robotiv-i-dva-boeing-757>
16. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» 2019: <https://novaposhta.ua/zvit-zi-stalogo-rozvitku-2019>
17. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» 2020 — люди: <https://novaposhta.ua/zvit-zi-stalogo-rozvitku-2020/#/people>
18. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» 2020 — управління компанією: <https://novaposhta.ua/zvit-zi-stalogo-rozvitku-2020/#/management#taxes>
19. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» 2020-2019 роках: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Richna_informatsiya_emitenta_2020.pdf
20. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» 2021-2020 роках: <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%202021.pdf>
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. — К. : Кордон, 2005. — 308 с.
22. Людмила Танич (14 листопада 2022). "Нова пошта" відкрила ще 2 нових відділення у Польщі: <https://elita.org.ua/nova-poshta-vidkryla-shche-2-novykh-viddilennia-u-polshchi/>
23. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.

- 24.Мережа «Нова пошта»:
<https://web.archive.org/web/20200413185823/http://elita.org.ua/merezha-nova-poshta/>
- 25.Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.
- 26.Нова пошта відкрила нові відділення в Польщі:
<https://www.ukrainianinpoland.pl/uk/delivery-of-parcels-from-ukraine-to-poland-has-become-more-than-twice-cheaper-uk/>
- 27.Нова пошта відкрила перше відділення в Польщі. Як ним скористатися – uamedia.eu:
<https://uamedia.eu/business/nova-posta-vidkrila-perse-viddilennya-v-polshhi-yak-nim-skoristatsiya-1949>
- 28.Нова пошта відкрила термінал у Дніпрі. НВ. 4 лютого 2022.
<https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-vidkrila-terminal-u-dnipro-dao-novini-ukrajini-50214037.html>
- 29.Нова пошта впроваджує роботів для сортування посилок. Інтерфакс.
<https://interfax.com.ua/news/telecom/782764.html>
- 30.Нова Пошта сьогодні. «Нова Пошта»:
https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
- 31.Нова Пошта увійшла в ТОП-20 найбільших платників податків в Україні за 2020 рік: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/8452>
- 32.НОВА ПОШТА, КОМПАНІЯ <https://www.ua-region.com.ua/31316718>
- 33.Сергій Кулеш (12 липня 2022). "Нова пошта" почала тестувати власну систему цифрових адрес для відділень та поштоматів. ІТС.ua.: <https://itc.ua/ua/novini/nova-poshta-pochala-testuvati-vlasnu-sistemu-tsifrovih-adres-dlya-viddilen-ta-poshtomativ/>
- 34.Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.

35. Структура власності компанії ТОВ "НОВА ПОШТА" КОД ЄДРПОУ 31316718 —
Опендатабот: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
36. У «Нової Пошти» у перші дні війни залишилось тільки 2% доставок. Як відновлюється компанія? Інтерв'ю з співзасновником В'ячеславом Климовим: <https://forbes.ua/inside/skinuti-zayve-ta-stavati-globalnoyu-vyacheslav-klimov-pro-uroki-viyni-ta-rozbudovu-novoi-poshti-intervyu-26042022-5608>
37. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
38. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 688 с.
39. Школа бізнесу Нова пошта 2022: <https://novaposhta.education/>



ТОП-200

НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

за сумою сплати податкових платежів за 2020 рік

Станом на 01.01.2021 р.

Місце	Назва компанії	Вид діяльності (на рівні розділу за КВЕД)	Усього, тис. грн	Платіж на прибуток	ПДВ*	У тому числі				Інші податки	Єдиний внесок	Місце в рейтингу за 2019 р.	Зміна в рейтингу до 2019 р.	Вінісований борг ПДВ			
						Акцизний податок**	Регістр. плата**	Плата за землю	Екологічний податок						ПДОО ІВЗ		
1	ПАТ "УКРНАГАЗ"	Добування сирої нафти та природного газу	45 811 713,39	6 448 281,07	14 247 140,47	8 335 628,02	1 957 350,60	14 404 939,93	38 361,54	26 784,34	1 101 142,40	9 754,50	923 076,59	1	-40%	7 266,55	
2	АТ "УКРГАЗДОБУВАННЯ"	Добування сирої нафти та природного газу	28 462 298,03	2 568 028,49	8 335 628,02	2 884 850,85	18 801 672,64	15 589 647,37	-	12 187,51	0,20	343 273,18	1 715,53	95 733,30	2	-14%	-
3	ПАТ НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНА"	Допильтування газових улавлінь (век-офис); консультація з питань керування	18 387 555,82	678 354,15	2 881 185,81	-	14 749 752,19	-	3 485,74	120,35	91 937,04	-17 429,46	73 582,16	3	7%	-	
4	ПРАТ "ОШПІП МОРИСЬ УКРАЇНА"	Виробництво топливних виробів	16 534 732,72	248 899,39	3 087 206,38	-	13 162 765,43	9,56	848,71	28,47	34 359,09	65,68	28 586,40	7	19%	-	
5	ПРАТ "В.А.Т. - ПРОМОУМ"	Виробництво топливних виробів	14 330 854,62	1 612 752,20	2 001 532,37	-	12 123 420,57	0,48	882,85	29,75	43 196,69	516,71	40 000,46	9	33%	-	
6	ПАТ "ДЖИТ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА"	Виробництво топливних виробів	13 587 703,37	92 844,12	5 915 971,31	-	2 572,29	28 457,75	1 516 140,59	4 695,13	5 894 054,39	132 969,79	6 307 568,79	5	-18%	122,40	
7	АТ "УКРАЇНСЬКА ЗАВАНШІД"	Наземний трубопровідний транспорт	11 837 672,23	5 241 967,52	5 838 770,81	-	2 200,00	223,89	0,21	20 369,62	743 920,75	279,42	711 902,88	>200	2658%	140,00	
8	ТОВ "ОБРАТОР ПС УКРАЇНА"	Наземний трубопровідний транспорт	11 594 655,05	709,25	704,18	-	11 481 574,14	184,42	20 470,97	6 487,23	133 453,31	1 071,55	133 099,80	10	40%	-	
9	ПАТ "УКРАІНАГАЗ"	Виробництво електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	10 572 390,43	475 661,85	4 313 250,53	-	1 539 113,22	2 659,00	172 861,79	1 014 923,02	2 715 455,79	338 465,23	2 796 583,83	6	-2%	330 645,25	
10	ДП "НАЕК "ЕНЕРГОАТОМ"	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	8 677 149,09	1 461 775,35	3 601 132,29	-	-	-	4 489,37	18,49	2 079 117,34	1 530 616,27	1 774 678,98	13	28%	1 053,32	
11	ТОВ "БІС-МАРКЕТ"	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	8 148 090,75	76 912,26	1 278 635,18	-	6 754 786,50	17,77	4 318,27	19,17	32 308,49	1 093,13	32 465,60	12	15%	-	
12	ПРАТ "ЛІМЕРНАЛ ПІСАКІО ПРОДАКШН УКРАЇНА"	Виробництво топливних виробів	6 767 684,73	2 168 319,93	3 205 715,72	-	-	-	30 709,35	15,50	378 107,47	884 816,76	311 552,43	14	14%	-	
13	АТБС "ПРИВАТБАНК"	Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення	3 793 883,99	440 776,28	2 785 645,52	-	9 508,97	15 096,59	91 829,44	20 652,19	309 807,12	30 627,89	234 961,76	11	-48%	214 933,23	
14	ПРАТ "КІВБІС"АР"	Виробництво топливних виробів	3 502 477,56	2 810 150,59	-	-	-	-	332 328,16	27 367,27	27 005,14	303 455,67	2 170,74	323 631,51	19	3%	1 803 990,46
15	ТОВ "ПІВНІЧНИЙ ПРІНЧО-ЗБАЛАНСОВАЛЬНИЙ КОМПАНІ"	Добування металевих руд	3 388 974,34	674 877,58	2 163 139,93	-	-	-	243,43	26 382,67	125,04	522 402,36	1 803,34	539 971,64	18	16%	-
16	ПРАТ "УКРГАЗДОБУВАННЯ"	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	2 869 965,85	870 888,12	882 700,00	-	-	-	37,54	56 007,09	651,78	1 028 764,46	30 936,85	1 134 321,84	30	15%	-
17	ТОВ "НОВА ПОШТА"	Сільськогосподарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	2 596 389,06	216 250,90	1 211 833,86	-	-	-	137 678,05	34 142,57	24 564,81	964 122,83	7 796,05	1 025 005,54	16	-36%	-
18	ПРАТ "УКРПРОМБАНК"	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2 461 693,34	-	1 386 130,28	-	-	-	-	-	-	-	-	41	0%	29,52	
19	ПРАТ "УКРПРОМБАНК"	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2 467 456,75	793 177,84	777 464,47	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-14%	12 644,82	
20	ПАТ "ЦЕНТРЕНЕРГО"	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	2 371 003,56	654 545,55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-38%	-	
21	ПАТ "НАФТОГАЗДОБУВАННЯ"	Добування сирої нафти та природного газу	2 371 003,56	654 545,55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	-28%	6 211 952,67	
22	ПРАТ "УКРПРОМБАНК"	Металургійне виробництво	2 307 976,99	1 376 645,99	128,59	-	-	-	-	-	-	-	-	32	0%	-	
23	ПРАТ "УКРПРОМБАНК"	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	2 307 976,99	1 376 645,99	128,59	-	-	-	-	-	-	-	-	29	-10%	3 071 592,43	
24	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	2 136 027,28	933 920,72	4,90	-	-	-	-	-	-	-	-	37	0%	-	
25	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	2 136 027,28	933 920,72	4,90	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-37%	1 088 826,99	
26	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
27	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
28	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
29	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
30	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
31	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
32	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
33	ПАТ "ДЕТАК ПАРОВОТРАДУВАННЯ"	Добування металевих руд	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Символ «» означає, що рідше ніж не отримала згадки на оприлюдненні інформації

*Податок на додану вартість з виробництва в Україні товарів (робіт, послуг)

** Акцизний податок із виробництва в Україні підприємствами (продукції)

*** Регістр. плата за користування надрами