

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Управління розвитком персоналу на підприємстві логістичної галузі

Виконав:

Канівець Дмитро Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шпетний Володимир Володимирович
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
« »

Альвіна ОРСХОВА
20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Канівцю Дмитру Олександровичу*

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу на підприємстві логістичної галузі»

2 База практичного дослідження: Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» м. Охтирка, Сумської області

3 Керівник роботи: Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету «__» _____ 2024 р. № _____

4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) «__» _____ 2025 р.

5 Вихідні дані до проєкту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі.

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу та визначити особливості їх застосування на підприємствах логістичної галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- охарактеризувати кадровий потенціал підприємства та оцінити стан його розвитку в контексті управління;
- проаналізувати стан управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити напрями удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу досліджуваної філії;
- обґрунтувати формування прозорої моделі кар'єрного просування персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації системи адаптації персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»;
- сформулювати висновки.

**Завдання прийняв
до виконання**

Дмитро КАНІВЕЦЬ

Дата отримання завдання

«27» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Липень-серпень 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Серпень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач

Дмитро КАНІВЕЦЬ

Керівник роботи

Світлана ТУРЧІНА

АНОТАЦІЯ

Канівець Дмитро Олександрович. Управління розвитком персоналу на підприємстві логістичної галузі.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємств логістичної галузі, визначено основні напрями його вдосконалення з урахуванням галузевої специфіки, умов функціонування підприємств логістичного сектору та сучасних викликів зовнішнього середовища. Проведено аналіз наукових джерел, що дозволив розглядати управління розвитком персоналу як комплексну систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації, залученості та результативності праці працівників, а також на формування їх здатності до безперервного навчання і професійного зростання.

Особливу увагу приділено формуванню висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, здатного оперативно реагувати на зміни в технологічному, організаційному та конкурентному середовищі логістичних підприємств. Дослідження виконано на базі Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», що дало змогу комплексно оцінити стан кадрового потенціалу, систему мотивації, організацію навчання, підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в умовах воєнного стану та кадрових обмежень.

Розроблено системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації персоналу філії, який передбачає оцінювання освітніх потреб працівників, участь у онлайн-курсах і програмах закладів вищої освіти, проведення внутрішніх тренінгів та виділення частини робочого часу на самонавчання з метою розвитку професійних, цифрових і управлінських компетенцій. Обґрунтовано формування прозорої моделі кар'єрного просування на основі індивідуальних планів розвитку, регулярної оцінки компетенцій, внутрішнього просування, розвитку лідерських якостей та впровадження ініціативи «Банк ідей» як інструменту залучення персоналу до управлінських процесів.

Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації системи адаптації персоналу, який охоплює наставництво, поетапний план входження в посаду, оцінювання результатів адаптації та їх подальшу інтеграцію в загальну систему розвитку персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації процесів навчання та адаптації, зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості логістичних послуг, формуванню кадрового резерву, посиленню внутрішніх комунікацій і розвитку інноваційної культури філії, а також забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, адаптація персоналу, мотивація, кар'єрне просування.

SUMMARY

Kanivets Dmitry Oleksandrovykh. Personnel development management at a logistics company.

Qualification work for obtaining a master's degree in management in the educational program «Management of organizations and administration» in the specialty 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work substantiates the theoretical and practical principles of personnel development management in logistics enterprises, identifies the main areas of its improvement, taking into account the industry specifics, the conditions of operation of logistics enterprises and modern challenges of the external environment. An analysis of scientific sources was conducted, which allowed considering personnel development management as a complex system of interrelated measures aimed at increasing professional competence, motivation, involvement and efficiency of employees, as well as at forming their ability for continuous learning and professional growth.

Particular attention is paid to the formation of highly qualified, motivated and adaptive personnel, capable of promptly responding to changes in the technological, organizational and competitive environment of logistics enterprises. The study was carried out on the basis of the Okhtyrka branch of Nova Poshta LLC, which made it possible to comprehensively assess the state of personnel potential, the motivation system, the organization of training, advanced training and adaptation of personnel in conditions of martial law and personnel restrictions.

It is proposed to implement a systematic approach to training and advanced training of the personnel of the Okhtyrka branch, which involves assessing educational needs, participating in online courses and programs of higher educational institutions, conducting internal trainings and allocating up to 10% of working time for independent study. The estimated costs for the first year of implementation of the measures will be about 102 thousand hryvnias. The proposed approach will ensure the coordination of training programs with the requirements of positions and the specifics of the branch's logistics activities, will contribute to the updating of professional knowledge, the development of digital and managerial competencies, the unification of service standards and the reduction of operational errors, which in the aggregate will increase labor productivity and the quality of logistics services. The feasibility of forming a transparent career growth model based on individual development plans, regular assessment of competencies, internal promotion, development of leadership qualities and the implementation of a feedback system, in particular the «Ideas Bank» initiative, is substantiated. The implementation of these measures will contribute to the objectivity of management decisions in the field of motivation and promotion of personnel, increasing personnel stability, forming a personnel reserve. The implementation of a set of measures for personnel adaptation, which includes the formation of an employee's adaptation package, mentoring, a phased adaptation plan and assessment of its results with further integration into the personnel development system, is justified. It is expected to reduce the adaptation period, reduce the number of errors at the initial stage of work and increase the stability of the team and the overall efficiency of the work of the Okhtyrka branch.

Key words: personnel management, personnel development, training, advanced training, personnel adaptation, motivation, career advancement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління розвитком персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»	20
2.1 Організаційно-економічний устрій підприємства	20
2.2 Характеристика кадрового потенціалу та його розвитку в контексті управління підприємством	27
2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»	40
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»	50
3.1 Удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників досліджуваної філії	50
3.2 Формування прозорої моделі кар'єрного просування в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»	60
3.3 Розробка заходів щодо оптимізації системи адаптації персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»	69
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	84
ДОДАТОК А Аналіз терміну «розвиток персоналу»	85
ДОДАТОК Б Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.	86
ДОДАТОК В Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»	87
ДОДАТОК Г Структура управління в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»	88
ДОДАТОК Д Анкета соціологічного опитування працівників щодо управління персоналом в Охтирській філії ТОВ «Нова пошта»»	89
ДОДАТОК Ж Анкета «Вивчення громадської думки щодо системи управління персоналом в Охтирській філії ТОВ «Нова пошта»»	90
ДОДАТОК К Наукові публікації	
ДОДАТОК Л Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку логістичної галузі людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління розвитком персоналу сприяє своєчасній адаптації працівників до швидких технологічних і організаційних змін, підвищенню їхньої професійної компетентності, продуктивності та результативності виконання посадових обов'язків. Водночас на практиці на багатьох підприємствах переважає адміністративний підхід до управління персоналом, що обмежується виконанням формальних процедур, без системного розвитку професійних навичок та мотиваційних механізмів. Такий підхід призводить до зниження зацікавленості працівників, втрати цінного кадрового потенціалу та зменшення ефективності роботи підрозділів. У зв'язку з цим вдосконалення управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності та практичної значущості, оскільки формує системні підходи до підвищення кваліфікації, мотивації та залученості працівників, що безпосередньо впливає на стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема Бабчинська О.І. [1], Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піпкін А.С. [6], Зюзя А.О. [7], Кудактін С.В. та Назаренко С.М. [11], Лесюк В.С. [12], Назаренко Л.М. [18], Ушкальов В.В. і Мартіянова М.П. [23], Ходирева О.О. [24], Шевченко Л.І. та Зачосова Н.В. [27] та інші.

Наукові доробки зазначених авторів є вагомими та формують теоретичне підґрунтя дослідження. Водночас залишаються недостатньо опрацьованими питання, пов'язані зі специфікою управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі, що й зумовило вибір теми дослідження, формування його мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій з управління розвитком персоналу у філії ТОВ «Нова Пошта» м. Охтирка.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу та визначити особливості їх застосування на підприємствах логістичної галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження.
- охарактеризувати кадровий потенціал підприємства та оцінити стан його розвитку в контексті управління;
- проаналізувати стан управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити напрями удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу досліджуваної філії;
- обґрунтувати формування прозорої моделі кар'єрного просування персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації системи адаптації персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління розвитком персоналу підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: поглиблення теоретико-методичних та практичних засад управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі; розроблено системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», який передбачає: оцінювання потреб, онлайн-курси, внутрішні тренінги та самонавчання; обґрунтовано формування прозорої моделі кар'єрного просування на основі індивідуальних планів розвитку, оцінки компетенцій та ініціативи «Банк ідей»; запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації

адаптації персоналу Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта», що включає наставництво, поетапний план адаптації та інтеграцію результатів у систему розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження дозволяє впроваджувати запропоновані заходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Нова Пошта» та Охтирській філії. Матеріали та результати дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, були передані базовому підприємству. Дослідження та висновки можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 20 Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (25 жовтня 2024 р., м. Київ) та на 9 Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (06-07 березня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Основний текст викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 24 таблиці, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах глобалізації та динамічної трансформації економічних процесів питання управління розвитком персоналу стає особливо актуальним для підприємств логістичної галузі, зокрема для таких лідерів ринку, як ТОВ «Нова Пошта». Компанія функціонує у висококонкурентному середовищі, де швидкість, технологічність та якість сервісу є ключовими факторами успіху. За цих умов рівень професійної підготовки та розвитку працівників безпосередньо впливає на ефективність операційних процесів і здатність підприємства зберігати конкурентні позиції.

Розглядаючи теоретичні підходи до розвитку персоналу, слід зазначити, що єдиної дефініції цього поняття не існує. Зокрема, професорка Бабчинська О.І. наголошує на необхідності планування витрат на навчання та підвищення кваліфікації всіх категорій працівників [1, с. 170]. Водночас у її роботах приділено недостатньо уваги таким аспектам, як професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантні посади та планування кар'єрного зростання, що є важливими для ефективного управління персоналом, особливо на рівні менеджерів нижчої та середньої ланок.

Науковці Зелінська Г.О. і Андрусів У.Я. визначають розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації та систематичну перепідготовку працівників, організація яких покладається на кадрову службу підприємства [5]. Водночас це трактування не охоплює низку важливих аспектів, зокрема методики оцінювання персоналу, планування кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву. Окремі умовиводи інших поважних вчених представлено та виділено ключову відмінність в додатку А.

У межах теоретичного аналізу важливо уточнити категорії «суб'єкт» та «об'єкт» розвитку персоналу. Суб'єктом виступає колектив працівників підприємства, залучений до процесу професійного зростання. Об'єктом, за підходом авторського колективу, є якісні характеристики працівників - професійні, особистісні та інші значущі для організації властивості, що можуть бути сформовані або вдосконалені в процесі трудової діяльності та сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства [7, с. 137].

Під управлінням розвитком персоналу розуміють комплекс методів, процедур, технологій і принципів, що забезпечують формування та вдосконалення професійних і особистісних якостей працівників. Це особливо важливо для підприємств логістичної галузі, де якість людського капіталу визначає ефективність операцій, рівень сервісу та конкурентні позиції.



Рисунок 1.1 - Управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [30, 32]

Процес управління розвитком персоналу можна представити у вигляді структурної схеми (рисунок 1.1), що відображає його основні елементи та взаємозв'язки.

Кожне підприємство логістичної галузі самостійно формує власну систему управління розвитком персоналу, яка зазвичай складається з керуючої та керованої підструктур. Керуюча підструктура охоплює частину організації, що розробляє, приймає та реалізує управлінські рішення, забезпечуючи їх виконання. На чолі цієї підструктури знаходиться орган, який приймає рішення на основі аналізу діяльності підпорядкованої системи. Такий орган може бути як персоніфікованим, так і колегіальним [21, 22, 23].

Для вироблення пропозицій щодо вдосконалення системи доцільно розглянути принципи, на яких має базуватися управління та адміністрування розвитку персоналу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні принципи управління та адміністрування розвитку персоналу підприємств логістичної галузі в контексті менеджменту

№	Принцип	Сутність
1	Економічність	Витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними та забезпечувати максимальний ефект за показником «витрати–результат».
2	Інноваційність	Застосування сучасних технологій у процесах управління розвитком персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та персоналу.
3	Адаптивність	Розвиток персоналу повинен формуватися з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів і оперативно пристосовуватися до змін середовища.
4	Комплексність	Система розвитку персоналу має охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи з урахуванням специфіки логістичної галузі.
5	Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути циклічним і систематичним, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.
6	Науковість	Розвиток персоналу повинен спиратися на світовий та вітчизняний досвід, а також на наукові досягнення для ефективної організації та контролю процесів.
7	Відповідальність	Відповідальність проявляється як зі сторони менеджерів за досягнення результатів розвитку персоналу, так і зі сторони працівників за виконання покладених функцій.

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [21, 22, 23]

Основні завдання менеджерів підприємств логістичної галузі щодо управління розвитком персоналу [14, 24, 25]:

- організація підготовки працівників із підвищенням їх професійних і особистісних якостей та впровадженням системи безперервного навчання;
- планування адаптації працівників і програм їх кар'єрного просування;
- ефективне використання здібностей і потенціалу персоналу для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності;
- організація об'єктивної оцінки персоналу із застосуванням сучасних методів;
- розробка заходів матеріального та нематеріального стимулювання для інтелектуального розвитку, підвищення привабливості праці та формування позитивного іміджу підприємства.

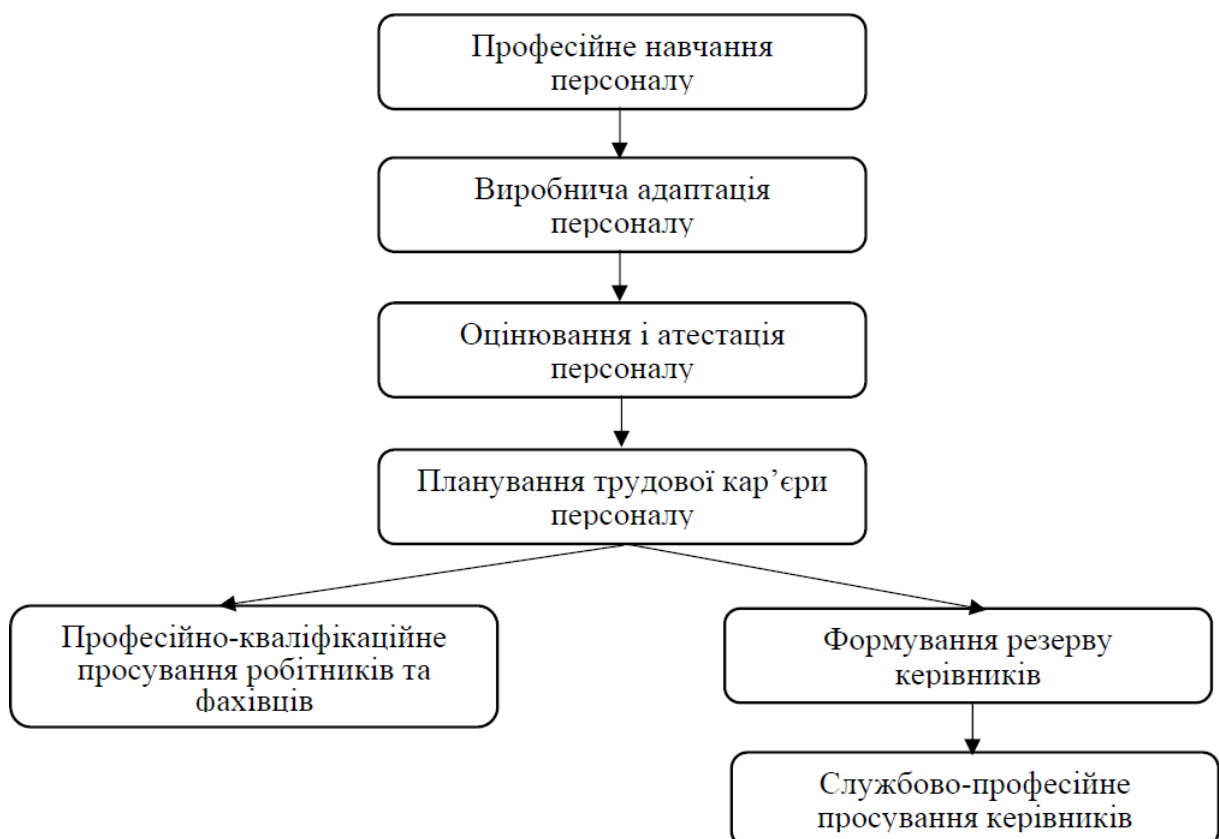


Рисунок 1.2 - Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі обробки наукових джерел [14, 24, 25]

Отже, управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі слід розглядати як складний процес, що охоплює низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності та розвиток якісних характеристик усіх членів трудового колективу. Вважаємо, що сам процес розвитку персоналу може бути представленим елементами, зображеними на рисунку 1.2.

Характеризуючи етап професійного навчання персоналу буде доцільним відмітити, що фокусуючись на розвитку якісного фахового навчання працівників є життєво важливим для підтримки навичок, знань і здібностей як окремих працівників, так і позитивного розвитку в цілому підприємства [15].

Як стверджує вітчизняний науковець Юрій Зайцев, «успіх або невдача організації залежить від продуктивності співробітників. Тому успішні організації вкладають величезні ресурси в розвиток співробітників» [29]. Також, цілком справедливо згаданий автор припускає, що менеджери мають вирішальне значення в процесі зростання і розвитку співробітників, адже саме вони заохочують і підсилюють підвищення ефективності, що є бажаним результатом процесу. Нарешті, покращення зростання співробітників і розвиток вимагає від менеджерів заохочувати співпрацю, створювати позитивне робоче середовище, розвивати партнерські відносини та зв'язки зі спільними цілями, а також слугувати каталізатором оновлення та продуктивності праці.

Адаптація працівників на виробництві виділена в представленій схемі окремим етапом так як суттєво впливає на лояльність працівника та його самовіддачу, формується чітке уявлення про підприємство та місце працівника в ньому [12]. Спеціалісти відомої компанії «Deloitte» в ході досліджень встановили, що близько 44% опитаних респондентів з двох великих міжнародних компаній в перший місяць роботи замислювалися про звільнення, а 26% новачків взагалі йдуть з організації, якщо там немає програми адаптації та навчання. Згадана консалтингова компанія робить слушні висновки з якими не можливо не погодитись, констатуючи, що при якісному наймі подальші втрати будуть мінімальними, тому, на думку фахівців, важливо звертати особливу увагу на психологічний портрет людини, а вже виходячи з цього

регулярно комунікувати та мати зворотний зв'язок. Зазначається, що важливо на початковому етапі озвучувати співробітнику яких результатів чекає керівництво від нього, варто окреслити конкретні завдання та терміни.

На етапі адаптації має місце наставництво, тобто керівник або за його дорученням відповідальна особа повинна працювати та навчати новачка протягом визначеного періоду (зазвичай це 1 місяць). Наставнику слід, обов'язково ознайомити новачка із стратегією та внутрішніми процесами. Розповісти про корпоративні правила.

Вирішальним елементом процесу зростання та розвитку є оцінка діяльності. Застосовується для обговорення заходів, використання яких допоможе працівнику покращити результати своєї роботи. Включає вивчення сильних, слабких сторін співробітників та напрямків, що потребують поліпшення, що, в кінцевому рахунку і стає центром планів зростання та їх розвитку [9].

Науковці [2] вважають, що менеджери та співробітники повинні спільно розробляти плани зростання та розвитку, які зосереджуються на довгострокових стратегіях розвитку підвищуючи конкурентоспроможність організації. Крім того вони покращують розвиток партнерства між керівниками і працівниками, а це як відомо, дозволяє співробітникам набути важливих компетенцій, які покращують їхню продуктивність та можливості кар'єрного розвитку, в той час як організація отримує кращі ділові результати. В науковій літературі такий напрямок менеджменту носить назву «партисипативне управління», одержало широке поширення у провідних японських фірмах. «Партисипація» започатковано зарубіжними вченими, та застосовувалось до теоретичних досліджень та практики управління, передбачає залучення найманих робітників до прийняття адміністративних та інших рішень, доведення власних позицій тощо, з метою досягнення бізнес-цілей підприємства.

Наступним важливим етапом розвитку персоналу на підприємстві є планування та формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників.

На вітчизняних підприємствах, за оцінками ряду дослідників [3, 6, 11], відсутні ефективні механізми або системи, що дозволяли б відслідковувати повну реалізацію кар'єрного потенціалу кожного співробітника. Управління кар'єрою як плановий процес усе ще залишається недостатньо регламентованим; стратегія розвитку кар'єри потребує як теоретично-концептуальної розробки, так і практичного впровадження в систему управління персоналом. Більшість вітчизняних, зокрема логістичних підприємств, навіть великих, де організація роботи з персоналом загалом налагоджена, приділяють цьому процесу обмежену увагу.

Що ж до більшості підприємств, підсистеми «керування кар'єрою» або плану кар'єрного зростання, як зауважує дослідниця [4], взагалі відсутні. У кращому випадку частково цю прогалину заповнює формування кадрового резерву, проте робота з резервом навіть у прогресивно зорієнтованих кадрових службах здійснюється недостатньо активно через відсутність адекватної методичної бази. Поширеними є ситуативні підходи до кар'єри: кар'єра «від особи, що приймає рішення», так звана «кар'єра кар'єриста» або «кар'єра по трупах». Водночас системне управління кар'єрою, що базується на фахових методичних розробках кар'єрних технологій, у більшості підприємств логістичної галузі відсутнє.

Функції управління розвитком персоналу здебільшого покладені на відділ кадрів або, у великих організаціях, на кадрову службу. Водночас, практика провідних світових компаній у логістичній галузі показує, що ефективна система розвитку працівників (що охоплює не лише професійне навчання) можлива лише за умови тісної взаємодії ключових учасників: держави, керівництва підприємств та самих працівників. Це є надзвичайно важливим, оскільки взаємозв'язок між навчанням та фаховим розвитком персоналу визначає економічну ефективність як на національному, так і на міжнародному рівні.

Підтвердженням цього є результати спільних досліджень українських та зарубіжних науковців [4, 8, 20, 31]. Зокрема, відзначається, що провідні

транснаціональні корпорації активно інвестують у дослідження інноваційних методів навчання та впроваджують новітні практики розвитку персоналу. Серед таких практик: поєднання професійного навчання з вирішенням виробничих завдань, індивідуалізація програм навчання для конкретного працівника та комплексне охоплення всіх ключових сфер професійного розвитку у поточних і перспективних планах підвищення кваліфікації.

Враховуючи сучасні тенденції управління розвитком персоналу, важливим аспектом є впровадження ефективних методів підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей працівників. Досвід провідних зарубіжних країн демонструє, що системний підхід до навчання та розвитку персоналу передбачає поєднання формальної освіти, практичних тренінгів, наставництва та використання інноваційних технологій навчання. Такі методи сприяють не лише професійному зростанню працівників, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Для наочності на прикладі Великобританії можна виділити основні методи розвитку персоналу, які застосовуються на підприємствах різних секторів економіки, включаючи логістичну галузь. Зведену характеристику цих методів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи розвитку персоналу у Великобританії

Методи розвитку персоналу	Компанії, які використовують, %	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час, %
Навчання на робочому місці	99	52
Зовнішні конференції	95	22
Курси	93	21
Зовнішні тренінги	90	26
Коучінг лінійними менеджерами	88	74
Аудіо та відео курси	81	35
Наставництво	72	63
Ротація	71	48
Коучінг зовнішніми спеціалістами	64	36
E-learning	54	71
Внутрішні заходи щодо обміну знаннями	52	50

Джерело: побудовано автором на основі обробки наукових джерел [19]

На нашу думку, одним із найбільш ефективних методів розвитку персоналу для вітчизняних підприємств логістичної галузі є E-learning (Electronic Learning), тобто електронне навчання, яке можна трактувати як дистанційне або віртуальне навчання і яке передбачає використання комп'ютерних технологій та сучасних цифрових засобів. З наведеного випливає, що провідні компанії спрямовують свої зусилля на мотивацію персоналу до безперервного навчання та професійного розвитку. Це дозволяє формувати систему виробничих відносин, що базується на необхідності постійного спеціального вдосконалення працівників та підвищенні їх компетентностей.

Перед тим як вкладати кошти у розвиток персоналу, доцільно оцінити потреби організації у кадрах відповідної кваліфікації згідно з цілями та завданнями підприємства, проаналізувати фактичний трудовий потенціал і реальний рівень знань та умінь наявних співробітників. Для організації системного процесу розвитку персоналу можна використати методологію ADDIE, яка дозволяє структуровано планувати та впроваджувати навчальні програми (рисунк 1.3).

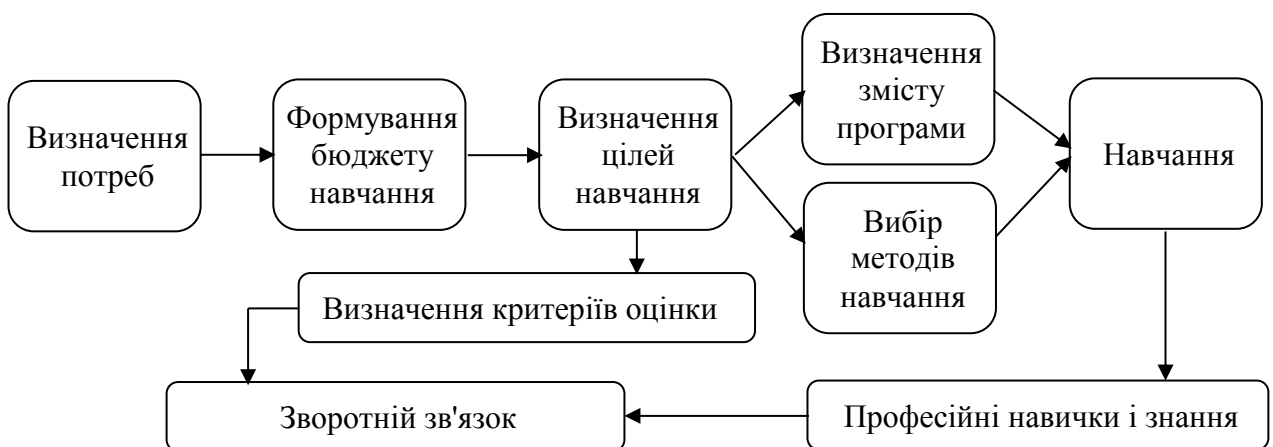


Рисунок 1.3 - Організація процесу управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором на основі [28]

Методологія ADDIE передбачає послідовну організацію процесу розвитку персоналу та включає наступні етапи:

1. A (Needs Assessment) - виявлення потреб і мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства в результаті організованого навчального процесу, тобто формування уявлення про те, кого і чому потрібно навчати;

2. D (Program Design) - розробка та погодження корпоративної програми навчання з усіма членами колективу, що передбачає визначення термінів, бюджету, категорій працівників, методів навчання та подальшого розвитку;

3. D (Program Development) - створення навчальних програм для кожної конкретної категорії працівників підприємства;

4. I (Program Implementation) - реалізація навчального процесу відповідно до планової програми.

5. E (Evaluation) – підведення підсумків та оцінювання результатів навчання і розвитку персоналу.

Підводячи підсумок теоретичного огляду, управління розвитком персоналу слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних, компетентнісних та особистісних якостей працівників для забезпечення ефективності функціонування підприємства. Мета полягає у формуванні мотивованого, висококваліфікованого персоналу, здатного виконувати виробничі завдання та сприяти реалізації стратегічних цілей організації. Процес включає навчання, адаптацію, планування кар'єри, оцінювання ефективності, формування кадрового резерву та стимулювання професійного і інтелектуального розвитку. Його ефективність забезпечується застосуванням організаційно-адміністративних, економічних та методичних інструментів і інтеграцією з виробничими завданнями та стратегією підприємства. Сучасні підходи підкреслюють безперервність, адаптивність і комплексність розвитку персоналу.

Отже, управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі виступає системним процесом, що сприяє підвищенню компетентності та залученості працівників, забезпечує стійкий розвиток підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОХТИРСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічний устрій підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором національного ринку поштово-логістичних послуг. Діяльність компанії розпочалася у січні 2001 року в місті Полтава, а нині юридична адреса головного офісу розташована за адресою: м. Київ, вул. Столичне шосе, 103, корпус 1, поверх 9. Розгалужена інфраструктура підприємства включає 10875 відділень та 15 590 поштоматів, що забезпечує широке охоплення території України.

ТОВ «Нова Пошта» функціонує на підставі статуту, у якому визначено найменування, місцезнаходження та правовий статус підприємства. Засновниками компанії є Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В'ячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед», яку представляє В'ячеслав Климов. Підприємство регулярно отримує професійні відзнаки, серед яких найбільш значущими є:

- «Золота Фортуна» у номінації «Якість третього тисячоліття»;
- премія «Народне визнання» у категорії «Бренд року».

Відповідно до зареєстрованого КВЕД, основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Окрім цього, у переліку додаткових напрямів діяльності зазначено:

- 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»;
- 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»;
- 52.10 «Складське господарство»;
- 53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність»;
- 64.19 «Інші види грошового посередництва».

Такий спектр діяльності підкреслює багатofункціональний характер підприємства та його здатність забезпечувати комплексне логістичне обслуговування клієнтів. У процесі своєї діяльності компанія та її персонал стикаються з необхідністю гармонізувати економічні, соціальні та етичні аспекти ведення бізнесу. Бізнес-принципи ТОВ «Нова Пошта» формують систему спільних ціннісних орієнтирів, що спрямована на підтримку відповідального прийняття рішень працівниками незалежно від їхньої посади чи обсягу покладених функціональних обов'язків. Основні цінності компанії ТОВ «Нова Пошта» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Ключові корпоративні цінності компанії та їх характеристика

Цінність	Опис
Висока якість	Прагнення до досконалості у всіх сферах діяльності – від буріння свердловин до обслуговування клієнтів на АЗС. Дотримання високих стандартів.
Ефективність	Постійне вдосконалення бізнес-процесів з метою максимально результативного використання ресурсів як у виробництві, так і в фінансах.
Прозорість	Відкритість і сучасність у веденні бізнесу. Прозорість підвищує довіру та ефективність для акціонерів, працівників і суспільства.
Соціальна відповідальність	Усвідомлення ролі компанії в регіонах присутності як роботодавця, виробника та екологічно відповідального підприємства.

Джерело: складено автором

Передусім доцільно провести аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням ключових аспектів, що характеризують склад і структуру послуг підприємства в цілому. Актуальність дослідження асортименту послуг посилюється поточною політичною ситуацією в Україні, спричиненою збройною агресією російської федерації, за якої менеджери вимушені оперативно ухвалювати рішення для своєчасного реагування на зміну потреб споживачів, у тому числі тих, що виникли внаслідок військових дій.

Узагальнену інформацію щодо структури послуг представлено на підставі відкритих даних (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024

рр.

Види послуг	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 - 2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питом а вага, %	Виручка тис. грн.	Питом а вага, %	Виручка тис. грн.	Питом а вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Експрес-доставка	9254515	44,4	9451127	39,9	10585060	38,1	9763567	40,8
Поштово-кур'єрські	5857024	28,1	6537621	27,6	9084816	32,7	7159820	29,5
Пакування	4106170	19,7	3908361	16,5	4417387	15,9	4143973	17,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	958801	4,6	2392390	10,1	2417061	8,7	1922751	7,8
Інша допоміжна транспортна діяльність	666992	3,2	1397535	5,9	1277986	4,6	1114171	4,6
Разом	20843502	100	23687034	100	27782311	100	24104282	100

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку ТОВ «Нова Пошта», форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Представлені у таблиці 2.2. дані дають нам розуміння про напрямки та обсяги діяльності вцілому компанії ТОВ «Нова Пошта», як провідного поштового оператора України. Слід відмітити, що найбільшу частку за період дослідження займають послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів.

Вартісна складова основного виду діяльності, навіть незважаючи на розпочату РФ повномасштабну агресію, з року в рік зростала та у 2024 році перейшла десяти мільярдну межу. Середнє значення частки експрес-доставки за три роки знаходиться на рівні 40,8% з тенденцією до зниження. Це пояснюється більшою увагою з боку споживачів до інших видів поштових послуг, які надає компанія, та її оперативним реагуванням на ринкову кон'юнктуру.

Другу позицію в структурі послуг із середньою часткою близькою до 30% займають поштово-кур'єрські послуги. Виручка від їх надання має чітку позитивну динаміку, особливо у 2024 році, коли вона перевищила 9 млрд. грн.

Водночас динаміка питомої ваги даного виду послуг не носить визначеного характеру. Три інші менш значущі види поштових послуг компанії сукупно у середньому за період дослідження мають середню частку у 30% без чітких тенденцій її змін. Однак, зазначимо, що в цілому виручка від реалізації цих послуг збільшилася, хоча від послуги з пакування чистий дохід у 2023 році мав найменше значення за аналогічні показники 2022 та 2024 років.

Більш детальні дослідження проводились на базі Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», що знаходиться за адресою: Сумська область, м. Охтирка, вул. Незалежності, 18. Слід зазначити, що дана філія не є юридично відокремленою одиницею, не має власного балансу та фінансової автономності і діє як підрозділ центральної структури підприємства. Це означає, що всі ключові управлінські та фінансові рішення приймаються головним офісом «Нова Пошта», включно з плануванням бюджету, визначенням стандартів обслуговування та кадрової політики, а філія лише реалізує ці рішення в межах своєї операційної діяльності. У досліджуваному підрозділі застосовуються затверджені корпоративні правила та стандарти якості обслуговування клієнтів. Створено всі необхідні умови для оперативної та надійної доставки вантажів, а також для забезпечення високого рівня сервісу як для відправників, так і для отримувачів.

Таблиця 2.3 - Структура наданих послуг Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Види послуг	Роки						В середньому	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Експрес-доставка	1150,6	48,0	1279,8	45,9	1428,4	45,1	1286,3	46,2
Поштово-кур'єрські	642,1	26,8	794,3	28,5	911,6	28,8	782,7	28,1
Пакування	469,9	19,6	522,1	18,7	544,3	17,2	512,1	18,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	80,9	3,4	103,6	3,7	172,3	5,4	118,9	4,3
Інша допоміжна транспортна діяльність	52,3	2,2	86,9	3,1	111,9	3,5	83,7	3,0
Разом	2395,8	100	2786,7	100,0	3168,5	100	2783,7	100,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої облікової звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Розглянемо та проаналізуємо структуру та види послуг, що надає філія ТОВ «Нова Пошта» м. Охтирка, за період 2022-2024 рр. (таблиця 2.3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3 слід відмітити, що у філії ТОВ «Нова Пошта» м. Охтирка майже половину виручки (46,2% в середньому за 2022-2024 рр.) припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, 18,4% - виручка від надання послуг пакування, 4,3% - виручка від вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, і лише 3% виручка від іншої допоміжної транспортної діяльності. В цілому види послуг, що надає Охтирська філія повністю відповідають видам діяльності, що наведені в статуті товариства.

Розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів філії ТОВ «Нова Пошта» м. Охтирка в динаміці за останні три роки. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка і структура основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024		2022 р., ±	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	92,6	37,4	114,3	36,4	139,1	35,6	46,5	150,2
Транспортні засоби	126,9	51,2	159,6	50,8	201,4	51,5	74,5	158,7
Інструменти, прилади та інвентар	20,4	8,2	29,3	9,3	37,8	9,7	17,4	185,3
Інші основні засоби	7,8	3,1	11,1	3,53	12,9	3,3	5,1	165,4
Всього основних засобів	247,7	100	314,3	100	391,2	100	143,5	157,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої облікової звітності Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта»

Як свідчать дані таблиці 2.4, в звітному році в порівнянні базисним роком відбулося збільшення вартості основних засобів на 143,5 тис. грн., або на 57,9%. Це відбулося за рахунок приросту вартості транспортних засобів на 74,5 тис. грн., або на 58,7%, вартості машин та обладнання на 46,5 тис. грн., або на 50,2% вартості інструментів, приладів та інвентарю на 17,4 тис. грн., тобто на 85,3% та вартості інших основних засобів на 5,1 тис. грн., або на 65,4%.

В структурі основних засобів за досліджуваний період найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, їх частка знаходиться в межах 51%. Машини

та обладнання становлять дещо більше третини основних засобів досліджуваної філії, решту частки складають інструменти, прилади та інвентар, а також інші основні засоби.

Актуальність аналізу показників ефективності використання основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» зумовлена тим, що технічне забезпечення та раціональність його експлуатації безпосередньо впливають на швидкість, якість і обсяги надання послуг. Для підприємства, діяльність якого характеризується високою інтенсивністю операційних процесів, оцінка стану та результативності використання основних засобів дозволяє визначити потенційні резерви підвищення продуктивності, оптимізації витрат та зміцнення фінансової стійкості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	229,5	281,0	352,8	123,25	153,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	17,65	23,42	25,20	7,54	142,7
Фондовіддача, грн.	10,439	9,917	8,982	-1,457	86,0
Фондомісткість, грн.	0,096	0,101	0,111	0,016	116,2

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої облікової звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Дані таблиці 2.5 свідчать про зниження ефективності використання основних засобів у Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, рівень фондовіддачі у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 1,457 од., або на 9,5%, тоді як фондомісткість, навпаки, зросла на 0,017 од., що становить 14%. Такі зміни зумовлені випереджальним темпом приросту середньорічної вартості основних засобів (збільшення на 123,25 тис. грн., або на 53,7%) порівняно з темпами зростання виручки від

надання послуг (підвищення на 772,7 тис. грн., або на 32,3%). Водночас упродовж аналізованого періоду відзначається зростання рівня фондоозброєності на 7,54 тис. грн./особу, або на 42,7%, що пояснюється незначним збільшенням середньооблікової чисельності працівників лише на 1 особу, тобто на 7,7%.

Для формування цілісного уявлення про діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання та обґрунтування подальших пропозицій проаналізовано ключові економічні показники підприємства ТОВ «Нова Пошта» загалом (додаток Б), а також основні економічні результати його структурного підрозділу - Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	184,29	232,23	226,32	42,03	122,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,44	9,92	8,98	-1,46	86,0
Собівартість, тис. грн.	1889,8	2267,8	2682,4	792,6	141,9
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	506,0	518,9	486,1	-19,9	96,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	38,92	43,24	34,72	-4,20	89,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,20	1,85	1,38	-0,83	62,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	298,9	251,3	276,4	-22,5	92,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	22,99	20,94	19,74	-3,25	85,9
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,30	0,89	0,78	-0,52	60,2
Рівень рентабельності, %	15,82	11,08	10,30	-5,51	x

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої облікової звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Дані таблиці 2.6 свідчать про зростання обсягу чистого доходу (виручки) від надання послуг філією у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 772,7 тис. грн, що становить 32,3%. Це зумовлено збільшенням як кількості, так і вартості наданих послуг. Собівартість їх реалізації зросла на 792,6 тис. грн, або на

41,9%, що пов'язано з підвищенням вартості паливо-мастильних матеріалів, запасних частин та зростанням витрат на оплату праці персоналу. Унаслідок цього валовий прибуток філії зменшився на 19,9 тис. грн, або на 3,9%. Незважаючи на це, підприємство продовжує отримувати чистий прибуток, хоча його величина за аналізований період скоротилася на 22,5 тис. грн, або на 7,5%. Рівень рентабельності протягом досліджуваних років знизився: від 15,82% у 2021 р. до 10,3% у 2024 р.

Проведений аналіз засвідчує, що підприємство є високоструктурованою логістичною системою загальнодержавного масштабу, у межах якої Охтирська філія функціонує як операційний підрозділ без статусу юридично відокремленої одиниці, власного балансу та автономних фінансових повноважень. Це зумовлює централізований характер ухвалення ключових управлінських рішень у сферах бюджетування, кадрової політики та організації сервісних процесів.

Організаційно-економічний устрій та матеріально-технічне забезпечення філії відповідають стратегічним стандартам ТОВ «Нова Пошта», що створює передумови для подальшого аналізу системи управління розвитком персоналу, ефективність якої значною мірою визначається корпоративною централізацією, технічним оснащенням та характером виконуваних операцій.

2.2 Характеристика кадрового потенціалу та його розвитку в контексті управління підприємством

Розглядаючи визначену тему кваліфікаційної роботи, слід підкреслити, що результати господарської діяльності підприємства безпосередньо залежать від ефективності використання живої праці, яка є найбільш активним і водночас ключовим ресурсом організації. Забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці та ефективна система управління персоналом визначають конкурентоспроможність і стійкість бізнесу, особливо у клієнтоорієнтованих сферах [17, 18, 26]. Тож, фундаментальною основою діяльності підприємства

виступають його працівники, їхній професіоналізм, компетентність і здатність забезпечувати результативність операційних процесів. Враховуючи зазначене, доцільно охарактеризувати персонал ТОВ «Нова Пошта» загалом, а також детально проаналізувати кадровий потенціал Охтирської філії підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	29790	27819	28187	94,6
Відпрацьовано 1-м працівником в середньому, днів	261	238	247	94,6
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,04	0,95	0,98	94,6
Скоригований чистий дохід на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	699,7	646,0	667,1	95,3
Фонд заробітної плати, тис. грн.	5742731	5345909	5421734	94,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	16064,0	16014,0	16029,0	99,8

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати», сайту державної служби статистики

Аналіз динаміки середньорічної чисельності працівників ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.7) показує, що у 2024 р. підприємство забезпечило роботою 28187 осіб, що на 5,4% менше, ніж у 2022 р. Зменшення чисельності персоналу пояснюється загальнонаціональними викликами воєнного періоду та не є критичним. Показники використання робочого часу дещо знизилися (на 5,4%), однак залишаються достатніми для підтримання інтенсивності операційних процесів. Скоригований чистий дохід на одного працівника зменшився на 4,7%, проте загалом утримує високий рівень результативності праці. Фонд оплати праці скоротився відповідно до чисельності персоналу, тоді як середньомісячна заробітна плата залишилася стабільною. Загалом підприємство продемонструвало кадрову стійкість і збереження ефективності використання трудових ресурсів попри складні зовнішні умови.

На фоні попередніх результатів доцільним є розгляд об'єкта дослідження - Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», що виступала базою проходження переддипломної практики та слугує емпіричною основою аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка чисельності персоналу та ефективність його використання Охтирською філією ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2021	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Відпрацьовано люд.-год. - всього	24531,0	21672,0	27048,0	2517,0	110,3
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1887,0	1806,0	1932,0	45,0	102,4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	184,0	232,0	226,0	42,0	122,8
на 1 люд.-год., грн.	97,7	128,6	117,1	19,5	119,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього	1631,7	1973,4	2491,3	859,6	152,7
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	10459,6	13704,2	14829,2	4369,6	141,8

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

У 2024 р. діяльність Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» забезпечувалася колективом із 14 працівників. За інформацією керівника підрозділу, чисельність персоналу має потенціал до подальшого зростання, оскільки підприємство поступово розширює масштаби діяльності та продовжує залучати кваліфікованих фахівців, яким забезпечуються належні умови праці та можливості професійного розвитку.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку: середньооблікова чисельність працівників зросла на 1 особу (7,7%), загальний обсяг відпрацьованого часу - на 2517 люд.-год. (10,3%), тоді як відпрацьований час на одного працівника зменшився на 2,4% (45 люд.-год.). Чистий дохід на одного працівника зріс на 42 тис. грн (22,8%), а на одну люд.-годину - на 19,5

грн (19,9%), що підтверджує стабільність кадрового потенціалу та наявність резервів підвищення продуктивності праці.

У контексті управління підприємством розвиток персоналу реалізується через класичні функції менеджменту - планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Особливу увагу приділено мотивації: ефективна система стимулювання сприяє досягненню поточних і стратегічних цілей компанії, а прагнення працівників до професійного розвитку відповідає інтересам як особи, так і підприємства.

Оплата праці включає фіксовану та преміальну складові, розмір премії визначається кваліфікацією, складністю та результативністю роботи і не має максимального обмеження. Використовується тарифна система, яка регулює рівень заробітної плати залежно від складності робіт і кваліфікації працівників. Додатково діє бонусна система, а у виняткових випадках надається матеріальна допомога за наказом керівництва. Нематеріальні заохочення включають подяки, нагороди, цінні подарунки та почесні грамоти.

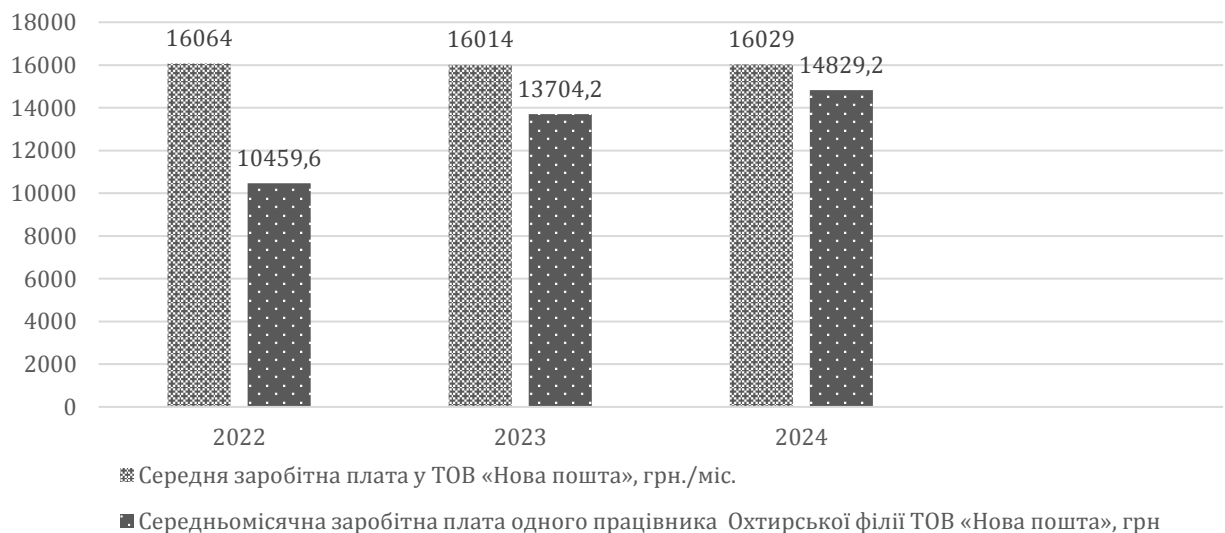


Рисунок 2.1 - Динаміка рівня заробітної плати працівників товариства ТОВ «Нова Пошта» та Охтирської філії

Джерело: побудовано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «Нова Пошта» та внутрішньої інформації департаменту роботи з персоналом

Приріст фонду оплати праці філії за період становив 859,6 тис. грн (152,7%), середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 4369,6 грн (141,8%) і досягла 14 829,2 грн. Водночас її рівень залишається дещо нижчим за середній показник по підприємству, що має незначний негативний вплив (рисунк 2.1).

Таким чином, аналіз чисельності, ефективності використання трудових ресурсів та системи мотивації свідчить про стабільність кадрового потенціалу Охтирської філії та створює основу для подальшого розвитку персоналу у контексті реалізації управлінських цілей підприємства.

Характеризуючи персонал підприємства в цілому, слід зазначити, що найбільша частка працівників зосереджена у відділеннях та терміналах, що зумовлено операційною специфікою діяльності ТОВ «Нова Пошта» та потребою в безперервному забезпеченні логістичних процесів. Натомість найменша частка персоналу задіяна у виконанні офісних та адміністративних функцій, що свідчить про оптимізовану структуру управління та раціональний розподіл управлінських повноважень (рисунк 2.2).

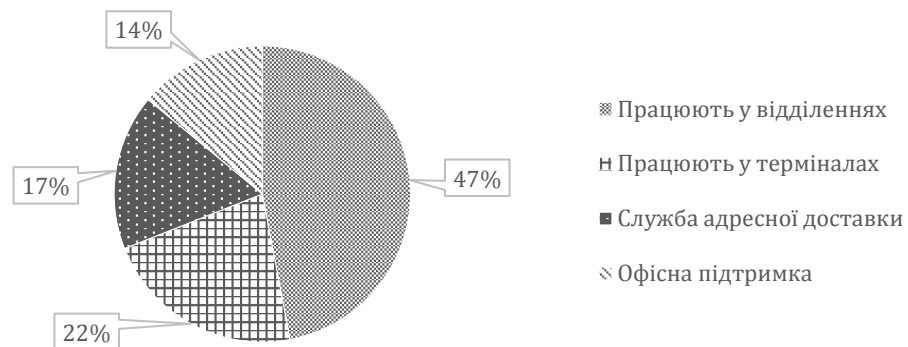


Рисунок 2.2 - Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: побудовано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» ТОВ «Нова Пошта» та внутрішньої інформації департаменту роботи з персоналом

Аналізуючи структуру персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», слід зазначити, що її керівником є Мельник Олександр Вікторович. У філії всього працює 5 касирів-операторів, 4 приймальники, 2 кур'єри-водії, а також

по одній штатній одиниці логіста та старшого касира. Така структура забезпечує ефективну організацію операційної діяльності відділення та чіткий розподіл функцій серед працівників.

У ТОВ «Нова Пошта» частка чоловіків становить 68%, тоді як жінки формують 32% персоналу. В Охтирській філії ситуація відрізняється: тут працює лише три жінки це 22%, а чоловіки складають 78% штату. Домінування чоловіків у філії пояснюється переважанням фізично складних операційних процесів, характерних для роботи у відділеннях та терміналах.

Перейдемо до аналізу вікової структури персоналу. Розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за віком подано на рисунку 2.3.

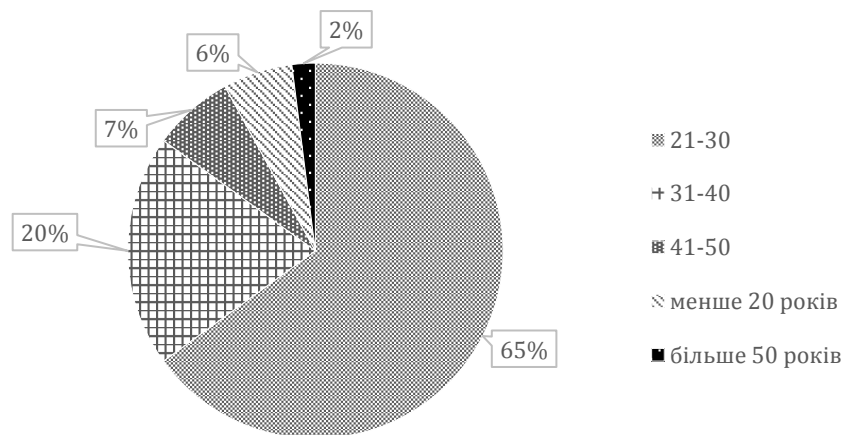


Рисунок 2.3 - Структура працівників ТОВ «Нова Пошта» за віком, %

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації департаменту роботи з персоналом

Рисунок 2.3 ілюструє структуру працівників за віковими групами у відсотковому співвідношенні. Найбільшу частку персоналу становлять співробітники віком 21-30 років (65%), що вказує на молодий склад колективу та значний потенціал для динамічного розвитку компанії. Група 31-40 років охоплює 20% працівників, а частка співробітників віком 41-50 років становить 7%, що відображає присутність досвідчених фахівців. Особи молодше 20 років формують 6% колективу, що свідчить про залучення молодих кадрів і

практикантів. Найменшою є частка працівників віком понад 50 років - лише 2%, що може бути пов'язано з природною ротацією кадрів та особливостями кадрової політики підприємства.

Отже, вікова структура персоналу демонструє домінування молодих працівників, що забезпечує підприємству високий потенціал професійного зростання та довгострокову стабільність трудових ресурсів. Персонал Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», включаючи керівника, також представлений молоддю віком від 21 до 30 років, що узгоджується із загальною тенденцією компанії до омолодження кадрового складу.

Персонал Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», включаючи керівника, сформований переважно з працівників молодого віку - від 21 до 30 років. Така вікова однорідність свідчить про стратегічну орієнтацію підрозділу на формування команди з високою мобільністю, адаптивністю та здатністю ефективно виконувати інтенсивні операційні завдання.

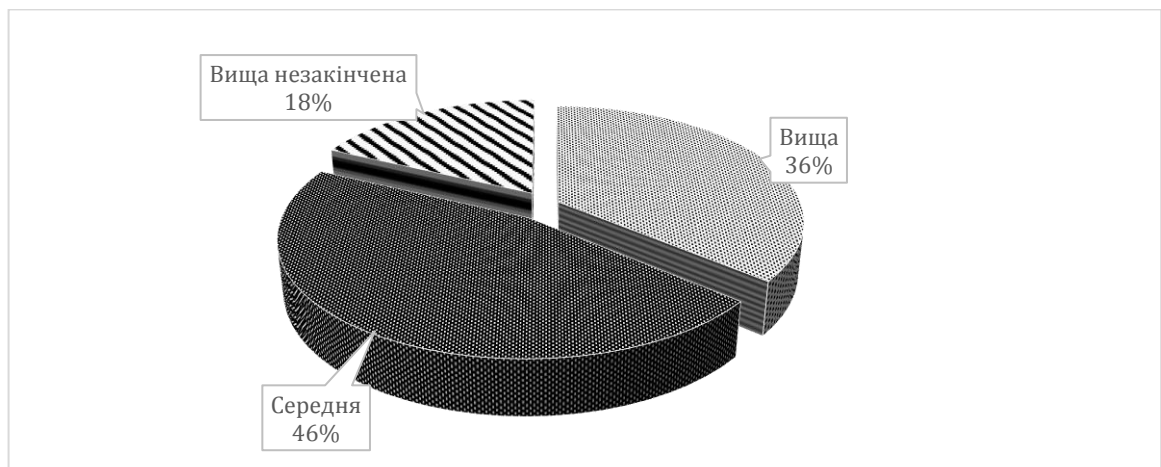


Рисунок 2.4 - Структура працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за рівнем освіти, %

Джерело: розраховано автором за інформацією керівника Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Молодий вік працівників також обумовлює їхню відкритість до впровадження нових технологій, швидке освоєння цифрових інструментів та

оперативну реакцію на зміни в логістичних процесах, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи філії та зміцнює її конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз освітньої структури персоналу показує, що станом на 01.01.2025 р. 36 % працівників мають вищу освіту, 18 % - неповну вищу, а 45 % - середню освіту (рисунок 2.4). Така ситуація вказує на наявність потенціалу для підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, оскільки частина команди потребує додаткового професійного розвитку. Систематичне підвищення рівня знань і компетенцій персоналу сприятиме підвищенню якості виконання завдань філії та зміцненню її позицій на ринку.

Характеризуючи персонал підприємства в цілому, важливо врахувати не лише його кількісно-якісні параметри, а й динаміку кадрових змін. У цьому контексті особливу увагу привертають показники плинності кадрів (таблиця 2.9). Як засвідчують дані таблиці, найвищий рівень плинності у ТОВ «Нова Пошта» спостерігається серед робітничого та обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.9 - Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації департаменту роботи з персоналом

Таблиця 2.9 демонструє, що саме ці категорії працівників характеризуються значними коливаннями чисельності (30-50% та 20-30% відповідно), тоді як серед офісного персоналу та керівників різних рівнів такі показники є істотно нижчими.

Представлена ситуація характеризується такими чинниками: по-перше, зазначені категорії працівників переважно представлені фахівцями вікової групи 18-27 років, для якої характерна висока мобільність і схильність частіше

змінювати місце роботи. По-друге, значна частина робітничого персоналу виконує фізично складні завдання, працює у змінному графіку (у тому числі 12-годинні зміни) та часто поза приміщеннями, що спонукає їх до пошуку більш комфортних умов праці. По-третє, для частини співробітників така зайнятість є тимчасовою, розглядається як підробіток або етап здобуття початкового досвіду, тому вони заздалегідь орієнтовані на подальший пошук стабільнішого або високооплачуваного місця роботи. Отже, високі показники плинності серед робітничого та обслуговуючого персоналу мають цілком об'єктивні причини та потребують врахування при формуванні кадрової політики підприємства.

Щодо Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», варто зазначити, що показники плинності тут істотно відрізняються від загальних значень по підприємству. Філія характеризується невеликим штатом (12-14 осіб протягом 2022-2024 рр.), що об'єктивно знижує масштаби кадрових коливань. За цей період у структурі зайнятості не було зафіксовано суттєвих звільнень чи масових переходів працівників, а зміни чисельності мали епізодичний характер.

Незначна плинність персоналу в Охтирській філії пояснюється кількома факторами. По-перше, сформована команда відзначається високим рівнем внутрішньої згуртованості, що особливо характерно для невеликих підрозділів із чітко визначеним колом обов'язків. По-друге, більшість працівників - молоді фахівці віком 21-30 років, які сприймають роботу як стабільне джерело доходу та можливість професійного розвитку. По-третє, керівник філії безпосередньо координує діяльність персоналу, що сприяє підвищенню мотивації та ефективній комунікації в колективі.

Отже, на відміну від загальної тенденції високої плинності серед операційного персоналу ТОВ «Нова Пошта», Охтирська філія демонструє відносно стабільний кадровий склад, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і сталість логістичних процесів.

Проаналізувавши показники плинності кадрів, доцільно перейти до оцінки рівня укомплектованості персоналу, оскільки ці характеристики є взаємопов'язаними та комплексно відображають кадровий стан підприємства.

Укомплектованість персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Укомплектованість персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник укомплектованості персоналу, % 2022 р.	Показник укомплектованості персоналу, % 2023 р.	Показник укомплектованості персоналу, % 2024 р.
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	71,8	85,6	84,4
Обслуговуючий персонал	79,2	79,2	79,2
Офісний персонал	84,9	84,9	84,9
Керівники середньої ланки	90,2	90,2	90,2
Керівники вищої ланки (топ- менеджмент)	98,1	98,1	98,1

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та внутрішньої інформації департаменту роботи з персоналом

Як видно з даних таблиці 2.10, найнижчий рівень укомплектованості протягом досліджуваного періоду спостерігався серед робочого персоналу (водії, вантажники, кур'єри). У 2022 р. цей показник становив 71,8%, що свідчить про наявність кадрового дефіциту в операційних підрозділах. У 2023 р. укомплектованість підвищилася до 85,6%, проте у 2024 р. знизилася до 84,4%, що свідчить про збереження високого попиту на працівників цієї категорії та певні складнощі з їх залученням і утриманням.

Стабільність демонструють показники обслуговуючого та офісного персоналу - їхня укомплектованість є незмінною впродовж трьох років (79,2% та 84,9% відповідно), що вказує на збалансований рівень забезпечення кадрами та відсутність суттєвих коливань у цих категоріях.

Найвищий рівень укомплектованості характерний для керівників середньої ланки (90,2%) та вищої ланки (98,1%), причому ці показники залишаються сталими у 2022-2024 рр. Така ситуація зумовлена нижчою плинністю управлінського персоналу, високою конкуренцією за відповідні посади та тривалішими процедурами їх заміщення.

Отже, результати аналізу свідчать, що найбільш проблемною залишається укомплектованість робітничих професій, що корелює з високими показниками плинності кадрів у цій категорії. Натомість управлінський та офісний персонал

характеризується стабільністю кадрів, що позитивно впливає на організаційну сталість і ефективність управлінських процесів.

Укомплектованість персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» характеризується стабільністю: усі категорії працівників забезпечені на рівні, що повністю відповідає поточним потребам підрозділу та забезпечує безперебійну роботу його операційних процесів. Такий стан кадрового забезпечення створює сприятливі умови для підтримання належної якості обслуговування та раціонального розподілу навантаження між працівниками.

Разом із оцінкою фактичної укомплектованості персоналу важливим напрямом дослідження є виявлення можливих проблем у сфері кадрового управління. З цією метою, за ініціативи вищого керівництва компанії, з 2020 року впроваджено регулярне соціологічне дослідження серед працівників ТОВ «Нова Пошта», яке проводиться один раз на два роки. Останнє опитування було реалізовано у 2023 році за участю експертів незалежного дослідницького центру «Socio Inform» (м. Київ). Результати цього дослідження засвідчили позитивні тенденції у сфері корпоративної лояльності: 71% опитаних співробітників повідомили, що не планують змінювати ні компанію, ні свою посаду. Ще 19% респондентів зазначили, що хотіли б залишитися в компанії, проте розглядають можливість переходу на іншу посаду. Порівняно з результатами аналогічного опитування 2020 року, спостерігається зростання рівня лояльності працівників до компанії, що свідчить про підвищення задоволеності умовами праці та ефективність кадрової політики підприємства.

Вивчення думки персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» щодо рівня задоволеності працею за основними мотиваційними чинниками засвідчило високий рівень позитивного ставлення до роботи. Загальна задоволеність працею становить 95%, що свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та відповідність умов праці очікуванням працівників.

Аналіз мотиваційної структури персоналу показав, що різні мотиваційні потреби реалізуються з різною інтенсивністю. Зокрема, потреба в афіліації

(прагнення до взаємодії та спілкування з іншими) задовольняється, за оцінками більшості респондентів, на рівні близько 60%. Показник визнання з боку колег становить 50%, що свідчить про достатній рівень соціального схвалення та підтримки у трудовому середовищі. Натомість мотиви досягнення, самоповаги, самоактуалізації та незалежності демонструють нижчі показники - від 45% до 35%. Це свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення політики розвитку персоналу, зокрема в частині створення додаткових можливостей для професійного зростання, підвищення автономності та стимулювання ініціативності.

Додатково було проведено дослідження серед касирів-операторів і працівників-приймальників. Респондентам запропонували перелік стимулюючих чинників і мотиваційних факторів, які необхідно було ранжувати відповідно до їх значущості. Систематизовані результати ранжування наведено на рисунку 2.5.

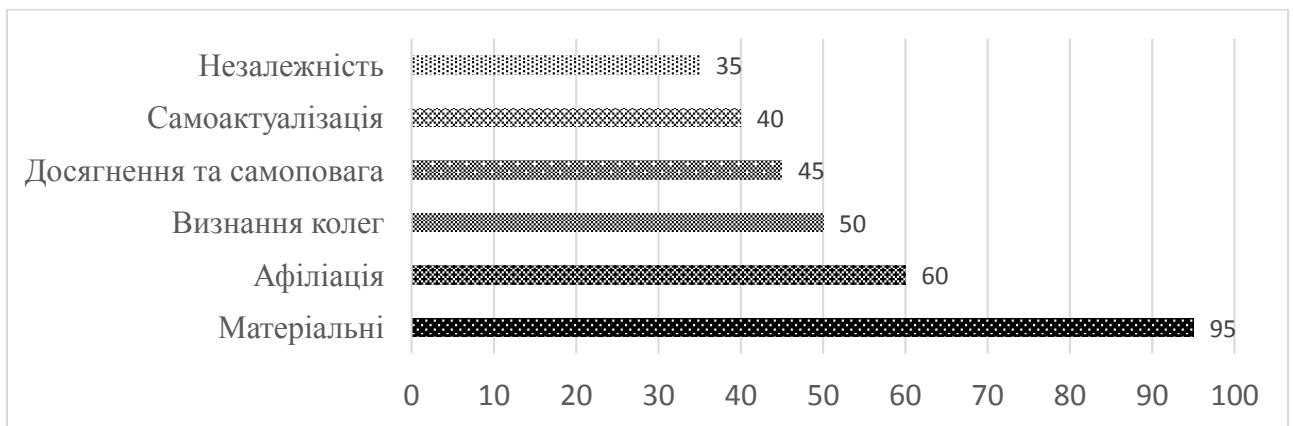


Рисунок 2.5 - Результати експертного дослідження рівня задоволеності роботою за основними мотиваційними чинниками серед персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: побудовано автором за результати власних експертних досліджень

Логічним продовженням аналізу є деталізація отриманих оцінок шляхом вивчення рангових пріоритетів конкретних мотиваційних чинників. Для цього результати опитування працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» щодо

визначення значущості стимулів трудової активності узагальнено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати ранжування стимулюючих чинників та факторів трудової активності касирів-операторів та працівників-приймальників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

№ п/п	Перлік стимулюючих чинників та факторів до трудової активності	Питома вага найвищих оцінок, %	Ранг
1	Оплата праці	86	1
2	Можливість професійного зростання	69	2
3	Повага в колективі	56	3
4	Режим праці та відпочинку	42	4
5	Страх втратити роботу	40	5
6	Соціальні пільги від підприємства	38	6
7	Можливість проявляти ініціативу та самостійність	36	7
8	Можливість мати цікаву роботу	30	8
9	Суспільна значущість праці	29	9
10	Організація праці, забезпечення технічними засобами	28	10
11	Охорона і безпека праці	26	11
12	Доходи від власності	24	12
13	Санітарно-гігієнічні умови праці	21	13

Джерело: побудовано автором за результати власних експертних досліджень

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що ключовим стимулюючим чинником для працівників є оплата праці, яку 86% респондентів визначили як основний мотивуючий фактор. Високу значущість також мають можливість професійного зростання (69%) та повага в колективі (56%), що підкреслює важливість як матеріальних, так і соціально-психологічних аспектів мотивації. Звертає на себе увагу наявність у п'ятірці пріоритетів чинника «страх втратити роботу» (40%), що може бути обумовлено загальною економічною нестабільністю в державі та невпевненістю працівників щодо довгострокових перспектив зайнятості.

Загалом аналіз персоналу ТОВ «Нова Пошта» та Охтирської філії демонструє стабільний кадровий склад, ефективне використання трудових ресурсів та збереження продуктивності навіть за складних зовнішніх умов. Охтирська філія вирізняється високою згуртованістю колективу, низькою плинністю кадрів та позитивним соціально-психологічним кліматом. Молодий

склад працівників сприяє швидкому впровадженню нових технологій та розвитку професійних компетенцій, а комплексна система стимулювання забезпечує задоволеність роботою та лояльність персоналу, формуючи міцну основу для ефективного управління та подальшого розвитку як працівників так і підприємства.

2.3 Аналіз стану управління розвитком персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

Розвиток персоналу ТОВ «Нова Пошта» визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують стратегічні напрями діяльності компанії та кадрову політику. В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні особливого значення набуває збереження та примноження людського капіталу. Значним викликом для підприємства стало повномасштабне вторгнення, через яке частина працівників була мобілізована до Збройних Сил України, що спричинило дефіцит кадрів, зокрема технічних спеціалістів. У відповідь на це компанія активізувала залучення нових працівників та оптимізувала систему кадрового резерву, забезпечуючи безперервність операційних процесів.

Управління розвитком персоналу в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється керівниками різних рівнів відповідно до їх посадових інструкцій та компетенцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має ієрархічний характер і охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління (додаток В). На верхньому рівні функціонують генеральний директор та регіональні директори, яким підпорядковуються директори філій та директор департаменту роботи з персоналом. Структура включає ключові підрозділи: фінансово-бухгалтерський, логістичний, ІТ, служби доставки, роботи з клієнтами, мережу відділень, термінальні служби та контакт-центр, що забезпечує координацію всіх операційних процесів.

Якщо детальніше розглянути стан управління персоналом на рівні Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» то можемо констатувати, що відносини керівників з працівниками визначає організаційна структура лінійного типу, яка передбачає управління за вертикальною формою підпорядкування (додаток Г).

Кожна посада в ТОВ «Нова Пошта» має чітко визначені повноваження, обов'язки та відповідальність, що регламентуються внутрішніми документами та законодавством. Весь адміністративний персонал зобов'язаний виконувати свої обов'язки відповідно до корпоративних стандартів, дотримуватися принципів корпоративної культури та етики, забезпечувати якість і ефективність роботи.

Таблиця 2.12 – Оцінка виконання функцій менеджменту у ТОВ «Нова Пошта»

Основні функції менеджменту	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
Планування персоналу	Визначення чисельності та структури персоналу, підбір, адаптація, атестація, навчання та розвиток кар'єри, мотивація для підвищення ефективності працівників.	Генеральний директор, директор департаменту роботи з персоналом, регіональні директори, директори філіалів
Організація праці	Впровадження посадових інструкцій, стандартів обслуговування та правил внутрішньої дисципліни, контроль за їх дотримання працівниками підприємства та філій, зокрема	Директор департаменту роботи з персоналом, регіональні директори, директори філіалів
Координація трудових ресурсів	Оптимальний розподіл завдань і робочого часу, забезпечення ефективності операцій та обслуговування клієнтів.	Регіональні директори, Директори філіалів
Мотивація	Системи оплати праці, преміювання, заохочення, соціальні програми, розвиток корпоративної культури та залученість працівників.	Генеральний директор, директор департаменту роботи з персоналом, головний бухгалтер, Директори філіалів
Контроль трудової діяльності	Атестація та оцінка персоналу, вхідний контроль кандидатів, визначення відповідності посадовим вимогам та корпоративним стандартам.	Директор департаменту роботи з персоналом, регіональні директори, директори філіалів

Джерело: побудовано автором на основі інформації департаменту роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Система управління розвитком персоналу базується на основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації та контролі, тісно

взаємопов'язані та утворюють безперервний процес. Метою цього процесу є гармонійний розвиток працівників, підвищення ефективності діяльності філії та забезпечення стійкого функціонування підприємства в цілому (таблиця 2.12).

Представлені у таблиці 2.12 дані узагальнюють розподіл управлінських повноважень у сфері роботи з персоналом та демонструють, яким чином ключові функції менеджменту реалізуються у ТОВ «Нова Пошта». Наведена характеристика відображає системність підходів до розвитку трудового потенціалу та забезпечення належної якості управлінських процесів на всіх рівнях корпоративної структури. Для Охтирської філії це означає роботу в межах уніфікованих стандартів та процедур, визначених центральним офісом, із певною адаптацією до умов локальної діяльності.

Систему управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» забезпечує департамент роботи з персоналом, структура якого поділяється на відділ кадрового адміністрування, що веде документообіг та організовує охорону праці, та відділ роботи з персоналом, відповідальний за пошук, підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників. Пошук персоналу здійснюється через внутрішні та зовнішні джерела (офіційний сайт, спеціалізовані портали, друковані видання), що забезпечує безперервність процесу та компенсує високу плінність кадрів у відділеннях і терміналах.

Нові співробітники оформляються відповідно до трудового законодавства та проходять інструктаж щодо внутрішнього розпорядку, посадових обов'язків, комерційної таємниці та захисту персональних даних, беручи на себе відповідальність за нерозголошення інформації. Для підвищення ефективності департаменту доцільно впровадити часткову або повну автоматизацію кадрового адміністрування, що знизить навантаження на персонал, підвищить оперативність управлінських процесів і сприятиме стабільності кадрів. Це створює умови для формування сучасної системи розвитку персоналу, де ключову роль відіграє професійне навчання.

Професійне навчання персоналу здійснюється на основі програм, що розробляються департаментом роботи з персоналом і затверджуються

генеральним директором підприємства. У разі організації індивідуальної підготовки працівник опановує теоретичний матеріал самостійно, отримуючи консультаційний супровід від керівників та фахівців відповідних структурних підрозділів. Такий формат забезпечує гнучкість навчального процесу та його адаптацію до індивідуальних освітніх потреб.

Процес планування професійного навчання на підприємстві передбачає попереднє визначення потреб у підготовці та підвищенні кваліфікації працівників на річний період. Керівники структурних підрозділів формують відповідні заявки, які до 25 січня поточного року передаються до відділу кадрів для узагальнення та складання зведеного річного плану професійної підготовки. Розроблений план охоплює основні напрями навчання, зокрема підвищення кваліфікації керівників різних рівнів, фахівців і службовців. У випадку виникнення потреби у проходженні навчання, що не було передбачене затвердженим планом, керівник підрозділу має право ініціювати оформлення додаткової заявки. Такий механізм забезпечує оперативність реагування на зміни у виробничих процесах та підвищує гнучкість системи професійного розвитку.

У 2024 році різні форми професійного навчання в освітніх закладах та у межах внутрішніх корпоративних програм ТОВ «Нова Пошта» пройшли 217 працівників. Для порівняння, у 2022 році цей показник становив 225 осіб, що свідчить про певну тенденцію до скорочення охоплення працівників навчальними заходами. При цьому слід зазначити, що персонал Охтирської філії за період дослідження до участі в професійному навчанні не залучався. Така ситуація була зумовлена, зі слів, керівника філії, як відсутністю потреби у підвищенні кваліфікації, так і обмеженим доступом та недостатньою увагою до програм товариства.

Підвищення кваліфікації реалізується за кількома напрямками: укладання договорів з ліцензованими закладами освіти, участь у семінарах і тренінгах за участі внутрішніх спікерів - досвідчених фахівців та керівників, самостійне опрацювання навчальних матеріалів. Поєднання зовнішніх і внутрішніх

ресурсів створює умови для системного розвитку професійних компетенцій працівників.

Зважаючи на викладене можемо констатувати, що питання професійного розвитку не було достатньою мірою пріоритетним для підприємства. Обмеженість фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток персоналу (таблиця 2.13), а також зниження кількості працівників, охоплених навчальними заходами, можуть негативно впливати на формування компетентного й конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, знижує ефективність функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 2.13 - Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки						2024 р. в % до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Первинна підготовка кадрів	112,6	13,5	119,3	7,9	119,6	13,8	7,0	106,3
Перепідготовка кадрів	124,3	26,0	137,8	32,3	130,1	21,2	5,8	104,7
Підвищення кваліфікації (в т. ч. участь в семінарах, вебінарах, конференціях)	56,4	60,5	70,1	59,8	92,3	65,0	35,9	163,7
Всього витрат	293,3	100,0	327,2	100,0	342,0	100,0	48,7	116,5

Джерело: побудовано автором на основі інформації департаменту роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи дані таблиці 2.13, варто зазначити, що за останні три роки в ТОВ «Нова Пошта» спостерігається тенденція до незначного зростання загальних витрат на розвиток персоналу - з 293,3 тис. грн у 2022 році до 342,0 тис. грн у 2024 році, що становить 116,5 % від рівня 2022 року. Найбільше збільшення відбулося у категорії підвищення кваліфікації, участь у семінарах, вебінарах та конференціях - витрати зросли на 35,9 тис. грн, або 163,7 % до 2022 року. При цьому витрати на первинну підготовку та перепідготовку кадрів зросли лише незначно - відповідно на 7,0 тис. грн (106,3 %) та 5,8 тис. грн (104,7 %).

Водночас, з метою більш детального вивчення стану розвитку персоналу

на локальному рівні було проведене дослідження серед співробітників Охтирської філії. Аналіз функції планування розвитку персоналу засвідчив, що працівники філії, попри порівняно невисокий рівень заробітної плати, високо оцінюють значущість своєї роботи та демонструють готовність інвестувати власні ресурси у підвищення кваліфікації. За результатами експертного опитування встановлено, що більшість співробітників філії прагне самостійно поглиблювати професійні знання та розвивати особистісні компетентності (результати наведено на рисунок 2.6).

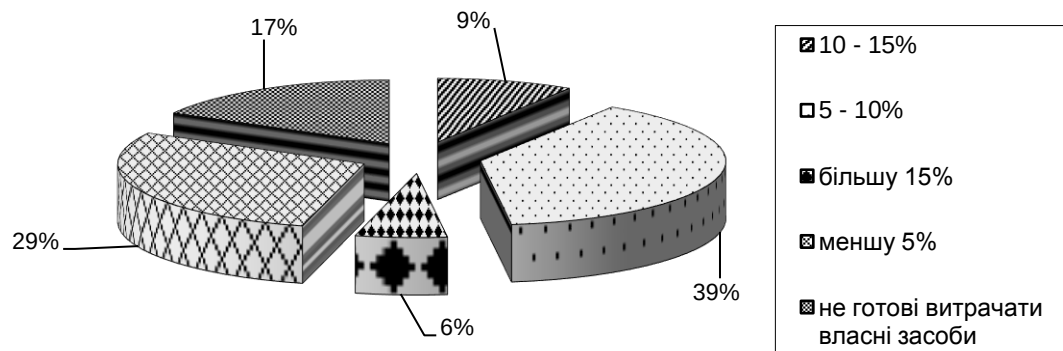


Рисунок 2.6 - Рівень готовності працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» інвестувати частину заробітної плати у професійний розвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами власного експертного дослідження відділення

Як видно з даних (рисунок 2.6), 39% опитаних готові витрачати більше 15% заробітку на підвищення кваліфікації, 29% - від 10 до 15%, 17% - від 5 до 10%, 9% - менше 5%, тоді як 6% працівників не готові витрачати власні кошти на навчання. Отримані результати свідчать про високий рівень внутрішньої мотивації більшості персоналу та його зацікавленість у професійному зростанні, що є важливим фактором для розвитку кадрового потенціалу філії навіть за умов обмеженого фінансування з боку підприємства.

Оскільки кожна людина планує власну кар'єру з урахуванням потреб, здібностей та умов соціально-економічного середовища, працівники прагнуть розуміти перспективи професійного зростання та можливості підвищення кваліфікації. У цьому контексті управління розвитком персоналу набуває ключового значення, впливаючи на мотивацію, задоволеність працею та ефективність діяльності. Для оцінки ставлення персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» до професійного розвитку та кар'єрного зростання проведено експертне опитування. Анкету з десятима запитаннями на платформі Google Forms спрямовано на оцінювання системи розвитку персоналу, реалізації кар'єрного плану та мотиваційних чинників. Опитування охопило всіх працівників філії, що забезпечило комплексність даних та об'єктивність висновків (додатки Д та Ж). Результати засвідчили значний вплив управління розвитком персоналу на мотивацію та професійне зростання: більшість респондентів розглядають кар'єру як засіб самореалізації та підвищення кваліфікації (рисунки 2.7).

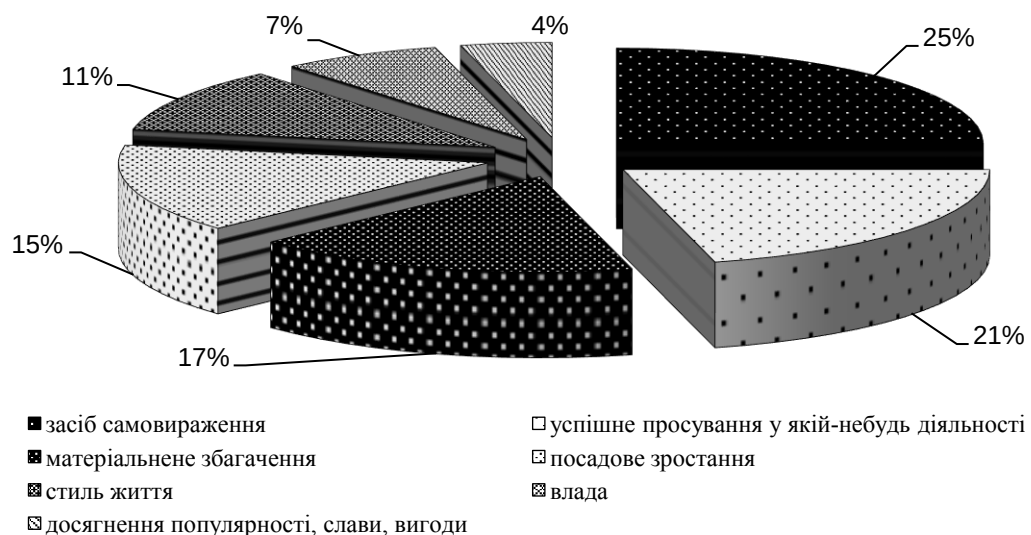


Рисунок 2.7 - Сприйняття кар'єри працівниками Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Це підтверджує високий рівень зацікавленості персоналу у власному

розвитку та готовність активно залучатися до навчання. З огляду на отримані дані, особливу увагу слід приділити плановому розвитку персоналу та формуванню системи, що забезпечує безперервне підвищення професійних компетенцій, оскільки ефективна реалізація таких заходів прямо впливає на загальну результативність роботи філії.

Що стосується залежності між освітнім рівнем і уявленнями про кар'єру, то, як видно з рисунка 2.8, істотної різниці в уявленнях про кар'єру людей з вищою освітою і тих, хто її не має, не спостерігається.

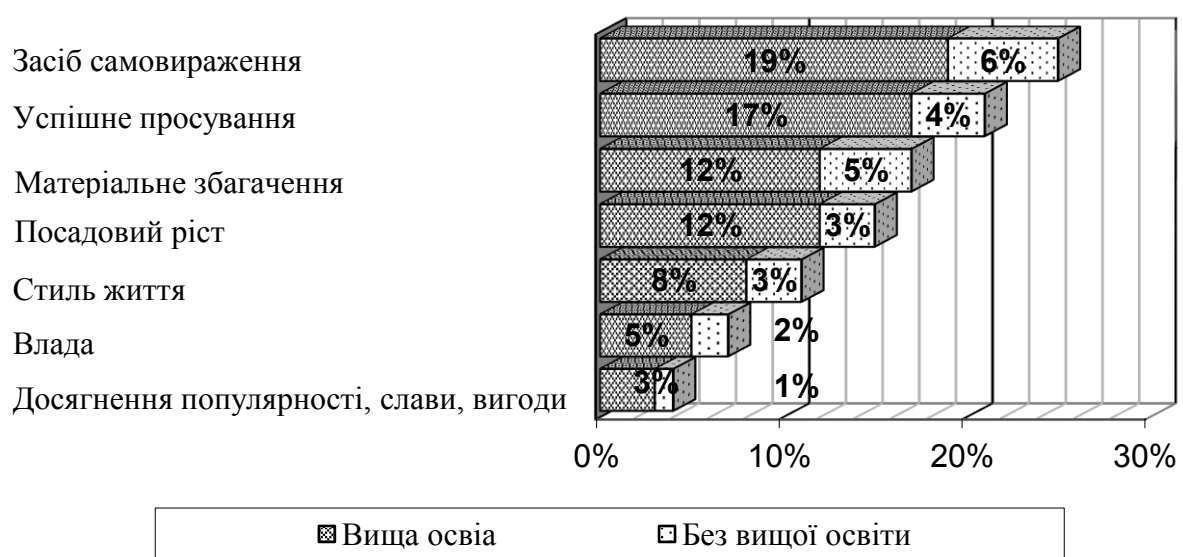


Рисунок 2.8 - Структурування залежності між освітнім рівнем і відношенням респондентів до визначення кар'єри

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Результати проведеного дослідження свідчать, що питання кар'єрного розвитку є надзвичайно актуальним для працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта». Співробітники сприймають кар'єру не лише як поступове просування службовими щаблями, а й як ефективний інструмент самореалізації, професійного вдосконалення та набуття нових компетентностей. Такий підхід демонструє високий рівень внутрішньої мотивації персоналу, його готовність активно залучатися до програм навчання, підвищення кваліфікації та

розвитку професійних умінь. Це сприяє зміцненню потенціалу філії щодо ефективного управління людськими ресурсами та підвищенню загальної результативності її діяльності в умовах динамічного ринку.

У контексті проведеного аналізу отримані дані засвідчують необхідність упровадження системного підходу до планування кар'єрного розвитку персоналу. Ефективне управління цим процесом дає змогу підприємству не лише утримувати кваліфікованих і мотивованих працівників, а й формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати конкурентоспроможність організації. Виходячи з цього, інтеграція індивідуальних професійних потреб, очікувань і кар'єрних амбіцій співробітників у систему управління персоналом постає ключовим чинником формування лояльності, підвищення задоволеності працею та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Разом із тим аналіз показав, що на даний момент ТОВ «Нова Пошта» не має цілісної та формалізованої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Управління трудовою кар'єрою здебільшого зосереджене на менеджерському персоналі, тоді як для працівників робітничих професій (касирів, водіїв, вантажників) такі підходи фактично не застосовуються. Це є недостатнім з огляду на чисельність цієї категорії співробітників та їхній значний потенціал, важливий для забезпечення стабільності та ефективності операційної діяльності філії.

Ситуація визначає потребу в розробці системи планування кар'єрного росту робітників, яка передбачає поступовий перехід від виконання простих трудових функцій до складніших завдань, підвищення професійної майстерності з урахуванням особистих інтересів працівників та потреб підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування кадрового резерву. У ТОВ «Нова Пошта» цю функцію здійснюють департамент по роботі з персоналом та менеджери філій відповідно до корпоративного стандарту «Робота з резервом. Порядок відбору кандидатів, формування резерву і призначення на посаду». Документ регламентує етапи відбору, вимоги

до працівників резерву, порядок його ведення та механізми заповнення вакантних посад. Такий підхід забезпечує управлінську наступність, стабільність кадрового складу та підвищує ефективність реалізації кадрової політики.

Логічним продовженням розвитку персоналу є ефективне входження нових співробітників у професійне середовище. Процедура адаптації, обов'язкова для всіх працівників філії, слугує фундаментом для подальшого професійного становлення. Вона включає ознайомлення з внутрішнім трудовим розпорядком, правилами охорони праці та експлуатації технічного обладнання, а також розробку індивідуального плану адаптації за участю керівника та HR-фахівця. Тривалість адаптації становить 2-3 місяці для офісних працівників та близько одного місяця для співробітників відділень і терміналів.

Важливим елементом розвитку кадрового потенціалу є стратегічні інвестиції у майбутніх співробітників через співпрацю з вищими навчальними закладами та професійно-технічними училищами. Студенти мають змогу проходити практику та стажування ще під час навчання, що дозволяє їм швидко адаптуватися до корпоративного середовища та ефективно інтегруватися у робочі процеси. Аналіз показує, що система управління розвитком персоналу Охтирської філії загалом відповідає корпоративним стандартам, проте має низку обмежень. Незважаючи на чітку структуру та визначені повноваження, процеси професійного розвитку недостатньо інституціоналізовані та ресурсно підтримані. Інвестиції у навчання зростають повільно, а залучення працівників до корпоративних програм обмежене, що стримує їхнє професійне зростання. Водночас опитування свідчить про високий рівень мотивації персоналу до саморозвитку, що створює потенціал для підвищення ефективності кадрової політики за умови системного планування та розширення участі в освітніх ініціативах.

Отже, посилення управління розвитком персоналу є ключовою умовою стабільного функціонування філії та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у логістичній галузі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОХТИРСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників досліджуваної філії

Проведений аналіз засвідчив, що на ТОВ «Нова Пошта» функціонує програма підвищення кваліфікації, однак її реалізація не охоплює всі філії належним чином, де передача необхідних знань новим співробітникам здебільшого відбувається у неформальному порядку. Згадана проблема є актуальною і для Охтирської філії, де чисельність персоналу невелика, а за досліджуваний період жоден працівник не проходив планового підвищення кваліфікації. Такий підхід, на нашу думку, дещо обмежує можливості системного розвитку кадрового потенціалу та створює ризики для стабільного функціонування підприємства, зокрема щодо адаптації персоналу до оновлення технічного оснащення, цифровізації процесів і впровадження сучасних стандартів якості. Недостатність планового навчання також ускладнює формування кадрового резерву, швидку інтеграцію нових працівників та забезпечення стабільного рівня продуктивності.

З цією метою розроблено план заходів щодо підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», представлений у таблиці 3.1. План передбачає оцінку освітніх потреб працівників філії, залучення їх до освітніх платформ та навчальних програм ВНЗ, організацію внутрішніх тренінгів і участь у спеціалізованих навчальних заходах, а також формування культури самонавчання з виділенням 10% робочого часу на розвиток компетенцій. Для забезпечення узгодженості та інтеграції з корпоративною політикою персоналу пропонується передати план до головного офісу, зокрема до департаменту роботи з персоналом. Реалізація

запропонованих заходів забезпечить системний підхід до навчання, підвищить професійний рівень співробітників і сприятиме сталому розвитку кадрового потенціалу філії.

Таблиця 3.1 – План заходів щодо підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Заходи	Опис / Інструменти	Відповідальні	Необхідні ресурси	Очікуваний результат
1	Оцінка освітніх потреб	Опитування персоналу, аналіз результатів	Керівник філії	Онлайн-платформи	Визначення потреб у навчанні та розвитку
2	Співпраця з ВНЗ та онлайн-платформами	Курси Coursera, Prometheus, програми ВНЗ	Керівник філії	Онлайн-платформи, контракти з партнерами	Доступ до якісних освітніх ресурсів
3	Програма самонавчання	Виділення 10% робочого часу на навчання, база знань	Керівник філії	Інструменти самонавчання	Формування культури постійного професійного розвитку
4	Внутрішня школа бізнесу ТОВ «Нова Пошта»	Тренінги від досвідчених фахівців, методичні матеріали	Експерти	Онлайн-платформи, навчальні матеріали	Підвищення рівня внутрішньої експертизи та компетентностей персоналу

Джерело: власна пропозиція

Як зазначено у таблиці 3.1, першим кроком у реалізації плану є оцінка освітніх потреб співробітників. Проведення опитувань, аналіз внутрішніх процесів та визначення пріоритетних напрямів навчання дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових компетенціях, необхідних для виконання посадових обов’язків. Наступним важливим заходом є партнерство з освітніми платформами (Coursera, Prometheus) та навчальними закладами, що дає змогу працівникам обирати програми, які найповніше відповідають їх професійним потребам та інтересам, забезпечуючи цільовий розвиток кадрового потенціалу філії. У свою чергу, впровадження електронних систем навчання дозволяє значно зменшити витрати на організацію офлайн-курсів та забезпечує зручний доступ до навчання для кожного співробітника. В умовах воєнного стану, обмеженого бюджету та ресурсів, надзвичайно важливо залучити персонал до процесу самостійного розвитку. Запровадження практики виділення 10%

робочого часу на навчання дозволить інтегрувати освітні активності у повсякденну роботу працівників без істотних витрат часу та зусиль. Такі заходи є невід'ємною складовою розвитку кадрового потенціалу компанії, сприяють розширенню доступу до підвищення кваліфікації та стимулюють розвиток інноваційного потенціалу всередині підприємства.

Як бачимо, одним із ключових напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу в ТОВ «Нова Пошта» є розробка та впровадження цілісної, структурованої системи навчання та професійного зростання працівників. Як справедливо зазначає В.А. Літинська, професійний розвиток базується на рівні кваліфікації, психофізіологічних та особистісних характеристиках працівника [13]. Навчання залишається одним із найефективніших засобів розвитку персоналу будь-якої організації.

Пропонується розробити та впровадити системний підхід до навчання та розвитку персоналу, оскільки його відсутність уповільнює професійне зростання співробітників і негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, враховуючи сучасні вимоги щодо постійного оновлення компетенцій та готовності персоналу до професійних змін. Така система навчання забезпечить чітке визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку персоналу, а також комплексний і безперервний професійний розвиток працівників. Відтак, керівнику філії рекомендуємо реалізовувати даний підхід відповідно до розробленого плану заходів щодо підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій (таблиці 3.1), керуючись визначеним алгоритмом дій, представленим на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 ілюструє послідовність етапів розвитку та навчання персоналу, яка забезпечує системний підхід до професійного зростання співробітників ТОВ «Нова Пошта», включно з Охтирською філією. Організаційний алгоритм навчання та розвитку персоналу розробляє головний офіс підприємства, зокрема Департамент роботи з персоналом, при цьому враховуються пропозиції та специфічні потреби всіх філій.

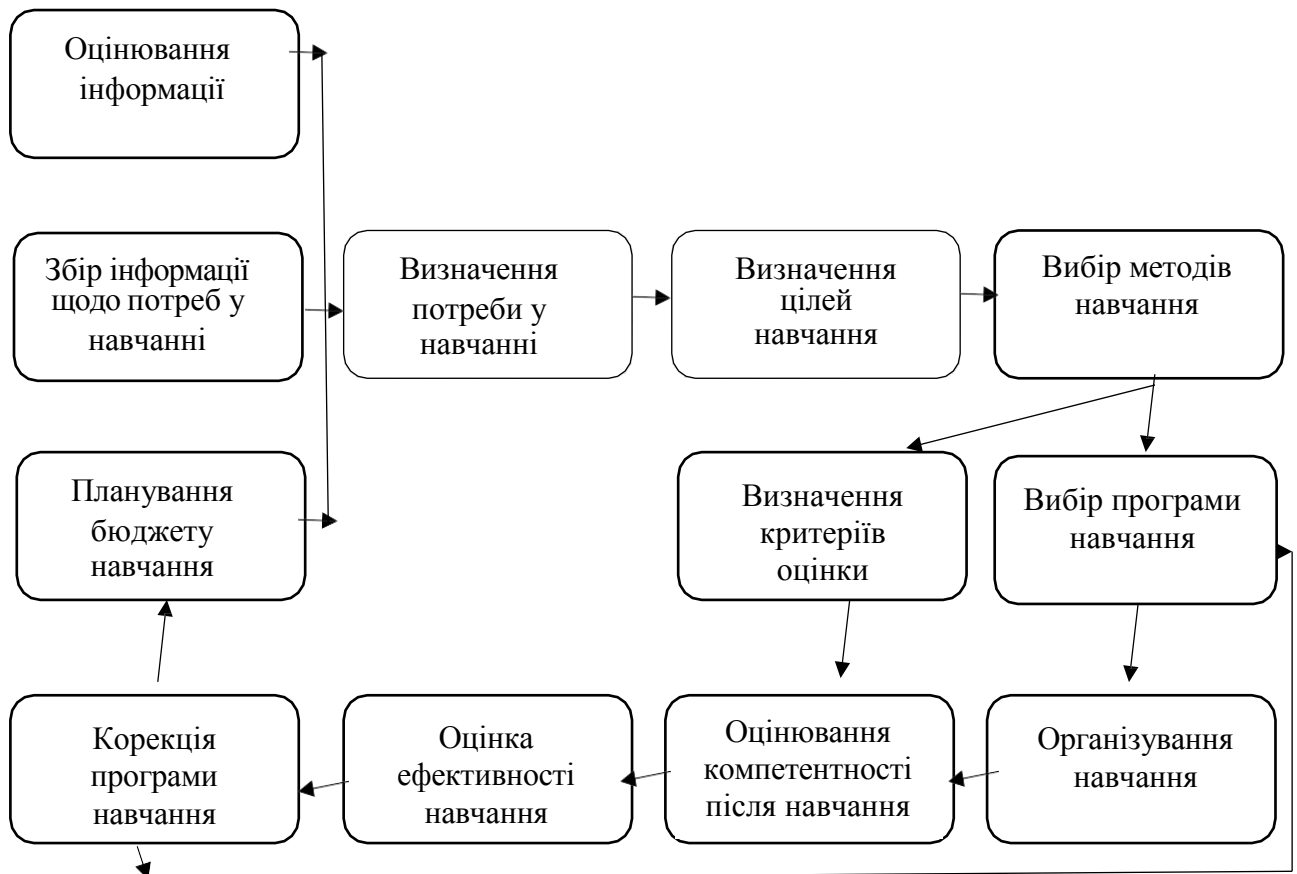


Рисунок 3.1 - Послідовність етапів розвитку та навчання персоналу

Джерело: власна пропозиція на основі [13]

Удосконалення системи управління розвитком персоналу має стати формування навчальних програм, адаптованих до специфіки операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та потреб окремих категорій працівників. Доцільно застосовувати комбінований підхід, який забезпечить різнобічний розвиток компетенцій та максимальне охоплення персоналу.

Оптимальним є поєднання кількох форматів навчання:

- внутрішніх тренінгів, що проводяться досвідченими працівниками компанії та спрямовані на трансфер практичних знань, специфічних для логістичних процесів;
- зовнішніх курсів, організованих сертифікованими навчальними центрами, які дозволяють отримати актуальні галузеві компетенції та підтверджені кваліфікації;

- стажування у партнерських або суміжних організаціях, що сприяє формуванню міжфункціональних навичок і розширює професійний кругозір працівників.

Для кожного виду навчання необхідно розробити структуровані програми, які міститимуть: конкретну тематику, визначені методики проведення, очікувані результати, а також систему критеріїв оцінювання успішності. Такий підхід дозволить забезпечити контрольованість, системність та вимірюваність процесу розвитку персоналу, що є ключовою умовою формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Не менш важливою складовою дієвої системи управління розвитком персоналу є впровадження комплексного механізму оцінювання результатів навчання. Йдеться не лише про поточний контроль засвоєння теоретичних знань, а й про визначення практичної ефективності навчальних заходів. До таких показників можуть належати: підвищення якості виконуваної роботи, скорочення часу на виконання виробничих операцій, зменшення кількості помилок, підвищення рівня самостійності працівника чи зростання продуктивності підрозділу.

Важливо забезпечити системність зворотного зв'язку. Для цього доцільно застосовувати різні методи: опитування та анкетування учасників навчання, інтерв'ю з безпосередніми керівниками, оцінку змін у професійних показниках працівників до та після проходження навчальних програм. Такий підхід дозволить виявити сильні й слабкі сторони освітніх заходів, підвищити їхню результативність та забезпечити цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Для підвищення мотивації працівників до участі в освітніх заходах доцільно впровадити продуману систему матеріального й нематеріального заохочення. Зокрема, ефективним інструментом може стати видача внутрішніх сертифікатів про проходження навчання, що підтверджують набуті компетентності та підсилюють професійний статус співробітника. Такий підхід особливо важливий для Охтирської філії, де чисельність персоналу обмежена

14 особами, а у 2024 році жоден працівник не проходив планового підвищення кваліфікації. Завдяки систематичному впровадженню навчання та розвитку компетенцій забезпечується підвищення ефективності виконання завдань, швидка адаптація нових працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Слід відмітити, що, гнучка та структурована система тренінгів сприятиме підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу та зниженню плинності кадрів, що є ключовими умовами стабільності та конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим пропонується впровадження системної тренінгової освіти в ТОВ «Нова Пошта» та її філіях.

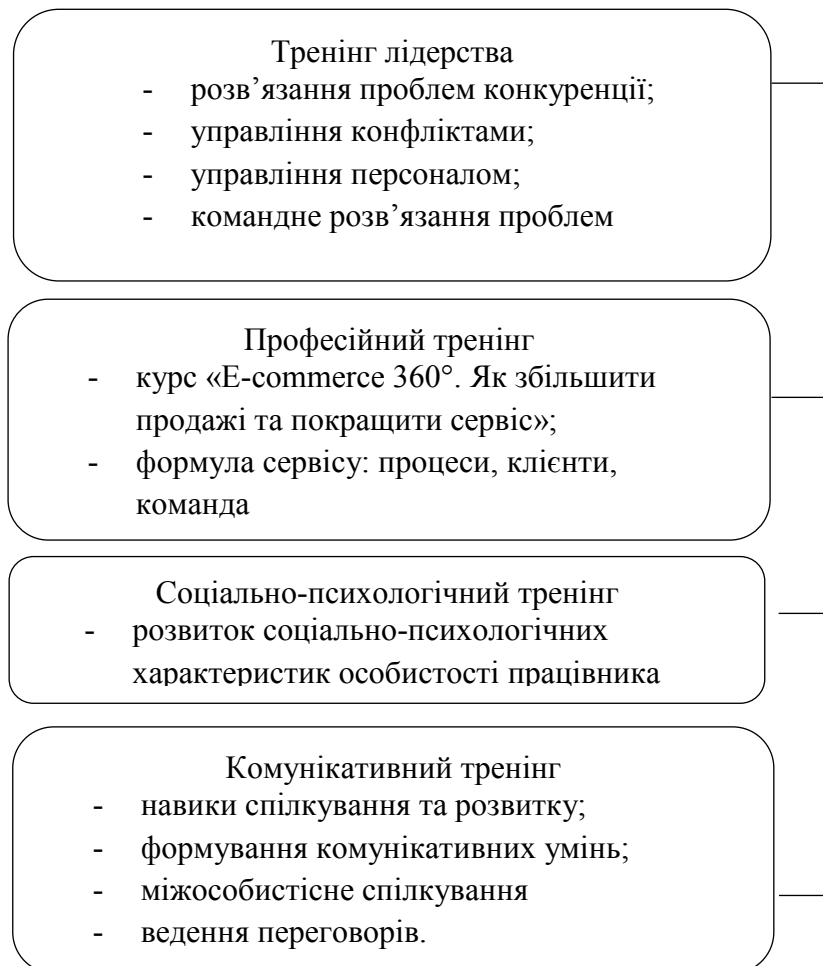


Рисунок 3.2 – Види тренінгів, які пропонуються для проведення працівникам ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: згруповано автором базуючись на [7, 10]

Поділяючи позиції більшості дослідників щодо ефективності тренінгових програм, слід зазначити, що вони дозволяють виходити за межі формального навчального процесу та стимулюють розвиток самоаналізу, організаторських здібностей, аналітичного і критичного мислення. Командні ігри та інтерактивні вправи сприяють формуванню комунікативних навичок, професійної поведінки та ефективної взаємодії з колегами, що особливо актуально для логістичного підприємства загалом і Охтирської філії зокрема.

Для визначення найбільш релевантних тренінгів серед понад 100 існуючих програм проведено групування навчальних заходів. На рисунку 3.2 представлені ті тренінги, які сприятимуть формуванню не лише предметних компетенцій (знань, умінь, ставлення та навичок у конкретній професійній сфері), а й ключових компетентностей, необхідних для ефективної роботи та професійного розвитку персоналу.

Витрати на впровадження та функціонування системи навчання можна розділити на кілька ключових напрямів. По-перше, це внутрішні тренінги, що включають розробку навчальних програм, підготовку методичних матеріалів та проведення заходів силами HR-відділу або залучених внутрішніх фахівців. Наприклад, створення e-learning курсів, організація внутрішніх семінарів або вебінарів потребує інвестицій приблизно 50-100 тис. грн на рік, що охоплює придбання ліцензій для навчальних платформ та оплату праці викладачів і розробників контенту.

По-друге, доцільним є залучення професійних тренерів для проведення спеціалізованих навчальних сесій безпосередньо на підприємстві. Вартість таких послуг зазвичай становить орієнтовно 10 тис. грн за день, а при проведенні п'ятиденних тренінгів загальні витрати можуть сягати 50 тис. грн. Загалом, сумарні витрати на перший рік функціонування системи навчання можуть становити близько 100 тис. грн. У наступні роки вони ймовірно зменшаться завдяки наявності готових навчальних матеріалів та оптимізації процесу проведення тренінгів і сертифікації.

Очікувані вигоди від впровадження системи навчання мають як якісний, так і кількісний характер. Зокрема, за даними LinkedIn, 94% працівників залишаються в компаніях довше, якщо останні інвестують у їхній професійний розвиток. Компанії з формалізованими програмами навчання демонструють рентабельність на 24% вищу у порівнянні з організаціями, які не здійснюють подібних інвестицій, оскільки кваліфіковані працівники працюють ефективніше, допускають менше помилок і підвищують якість у нашому випадку надання послуг.

Для наочності та планування впровадження системи навчання доцільно представити орієнтовні витрати на її реалізацію у таблиці 3.2. Вона відображає основні статті витрат, пов'язані з внутрішніми тренінгами, зовнішніми курсами та сертифікаціями, а також залученням тренерів, що дозволяє оцінити фінансові ресурси, необхідні для ефективного підвищення кваліфікації персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.2 - Витрати на систему навчання персоналу

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Коментар
Внутрішні тренінги (розробка, проведення)	12000	Ліцензії, заробітна плата, матеріали
Зовнішні курси та сертифікації	40000	4-5 осіб, по 2 курси на особу по 5000 грн
Залучення тренерів школи бізнесу ТОВ «Нова Пошта»	50000	5 днів × 10000 грн/день (вартість не залежить від кількості співробітників)
Загальні витрати за перший рік	102000	-

Джерело: розраховано та запропоновано автором на снові [16, 27]

Таблиця 3.2 відображає витрати на систему навчання персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за перший рік. Основні кошти спрямовуються на зовнішні курси, сертифікації та залучення тренерів, що забезпечує високий рівень підготовки співробітників. Витрати на внутрішні тренінги невеликі через обмежену чисельність персоналу та можливість використання внутрішніх ресурсів. Загальні інвестиції становлять 102000 грн і дозволяють ефективно поєднувати розвиток професійних та ключових

компетенцій. У подальшому витрати планується оптимізувати за рахунок накопичення власних матеріалів та систематизації процесу навчання.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати від впровадження системи навчання персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта

Очікувані результати	Пояснення
Підвищення продуктивності праці	Покращення професійних компетенцій співробітників, оптимізація виконання логістичних операцій
Поліпшення якості послуг	Дотримання корпоративних стандартів обслуговування, скорочення помилок у процесі доставки та обробки вантажів
Зростання компетентності персоналу	Розвиток ключових навичок, управлінських та комунікаційних здібностей, здатності до самонавчання
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація внутрішніх процесів та скорочення часу на навчання завдяки системному підходу
Підтримка конкурентоспроможності філії	Гарантування високого рівня професійної підготовки персоналу та адаптації до змінних умов ринку

Джерело: результати авторських досліджень

Представлена таблиця 3.3 демонструє очікувані результати впровадження системи навчання персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта». Вона підтверджує, що систематичний розвиток компетенцій сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості надання послуг та ефективності використання ресурсів, забезпечуючи стійкий і комплексний розвиток кадрового потенціалу філії.

Таким чином, наведені результати демонструють доцільність впровадження системи навчання персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» та її вплив на підвищення продуктивності праці та якості надання послуг. Запропоновані тренінгові заходи доцільно оцінювати з точки зору їх ефективності та результативності.

Отримані результати свідчать про позитивний вплив навчальних заходів на професійний розвиток працівників та якість виконання операційних процесів у філії. Проте для забезпечення системності та підвищення результативності програми навчання важливо здійснювати регулярне оцінювання її ефективності. Така оцінка дає змогу визначити сильні та слабкі сторони

тренінгових заходів, виявити потреби у додатковій підготовці та коригувати зміст програм відповідно до реальних виробничих запитів. Саме тому пропонується запровадити експертне оцінювання результативності навчання, що подано у таблиці 3.4.

Для оцінювання ефективності тренінгових заходів пропонується використовувати відсоткову шкалу, яка дозволяє визначати частку можливого зростання професійної результативності працівників після проходження навчання. Такий підхід є більш гнучким для невеликої філії й забезпечує можливість відобразити як загальну, так і часткову ефективність окремих компонентів навчання. Шкала інтерпретується таким чином:

- 0-20 % - низький вплив навчання; працівник засвоїв матеріал частково; зміни в роботі мінімальні;
- 21-40 % - помірний вплив; знання здебільшого застосовуються на практиці;
- 41-60 % - відчутний вплив; навчання сприяло суттєвому покращенню якості роботи;
- (за потреби можна вводити й вищі рівні для масштабніших оцінок, але для філії з 14 осіб цього діапазону достатньо).

Кожен експерт визначає значення у відсотках відповідно до того, наскільки навчальні заходи сприяли зростанню професійної результативності працівників у межах їх функціональних обов'язків.

Таблиця 3.4 - Експертна оцінка щодо проведених заходів

Експерт	Оцінка ефективності заходів, %	Коментар
Керівник філії	40	Загальна ефективність тренінгів, рівень засвоєння знань
Логіст	30	Практичне застосування знань у роботі
Старший касир	35	Мотиваційний ефект, зацікавленість у навчанні
Касир	25	Зручність формату та доступність матеріалів
Касир - оператор	30	Корисність командних ігор та інтерактивних вправ

Джерело: результати авторських досліджень

Представлені у таблиці 3.4 результати відображають різні підходи працівників до оцінювання ефективності навчальних заходів. Найвищий показник, наданий керівником філії, засвідчує позитивне бачення загального впливу тренінгів на професійну діяльність персоналу. Нижчі оцінки окремих співробітників можуть свідчити про певні труднощі у засвоєнні матеріалу або необхідність удосконалення формату навчання. Зібрані дані дають змогу коригувати майбутні програми підвищення кваліфікації та адаптувати їх до реальних потреб працівників.

Доцільно, щоб експертами виступали безпосередні керівники або старші працівники, які можуть об'єктивно оцінити зміни у роботі учасників навчання. Регулярна оцінювальна практика сприятиме підвищенню результативності програм розвитку та усуненню неефективних підходів. За результатами проходження теоретичного й практичного навчання доцільно передбачити матеріальне заохочення працівників. У разі успішного складання підсумкових тестів або іспитів рекомендується встановлювати преміальну виплату, що підсилюватиме мотивацію до якісного засвоєння знань і їх практичного застосування.

Таким чином, системна робота департаменту по роботі з персоналом головного офісу щодо вдосконалення процесу навчання та підвищення кваліфікації, а також розроблена ним структура розвитку персоналу, має сформувати єдину методологічну основу, яка забезпечить узгодженість дій між філіями та сприятиме сталому розвитку людського капіталу підприємства загалом, при цьому реалізація заходів повинна враховувати побажання, пріоритети та обґрунтування керівників кожної філії.

3.2 Формування прозорі моделі кар'єрного просування в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» підприємство повинно не

обмежуватися вирішенням поточних виробничих та операційних завдань, а також системно планувати майбутнє кар'єрне зростання своїх працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати професійний рівень персоналу, але й формувати внутрішній кадровий резерв, ідентифікувати потенційних лідерів та забезпечувати їхнє послідовне професійне і особистісне зростання.

Системне планування кар'єрного розвитку передбачає комплексну оцінку професійних компетенцій, кар'єрних амбіцій та мотиваційних чинників працівників. Виявлення індивідуальних потреб та прагнень дозволяє розробляти персоналізовані плани розвитку, які враховують як поточні завдання філії, так і перспективи внутрішнього просування. У цьому контексті навчальні програми, тренінги та наставництво виступають інструментами, що забезпечують набуття необхідних знань, практичних навичок і компетенцій для успішного кар'єрного зростання.

На основі проведеного аналізу доцільним є впровадження прозорої моделі кар'єрного просування, яка передбачає:

- чітке визначення кар'єрних шляхів - формування структурованих маршрутів професійного зростання для різних категорій працівників, що забезпечує зрозумілість та прозорість процесу;

- систематичну оцінку досягнень - регулярне оцінювання ефективності діяльності персоналу за визначеними критеріями з метою об'єктивного визначення готовності до підвищення;

- мотиваційне стимулювання - створення комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, що заохочує працівників до професійного вдосконалення та розвитку лідерських компетенцій;

- послідовне підвищення кваліфікації - організація навчальних та тренінгових заходів, що сприяють накопиченню знань і практичних навичок, необхідних для просування по кар'єрних щаблях;

- внутрішнє просування та розвиток лідерства - створення відкритих можливостей для переведення на вищі посади та формування потенційних керівників серед існуючого персоналу.

Особливу увагу слід приділити адаптації кар'єрної системи до специфіки філії та чисельності персоналу. Враховуючи, що в Охтирській філії працює 14 осіб, модель кар'єрного розвитку повинна бути компактною, зрозумілою та економічно обґрунтованою, з чітким визначенням ресурсів, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

На рисунку 3.3 наведено основні етапи формування системи кар'єрного розвитку та зворотного зв'язку в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

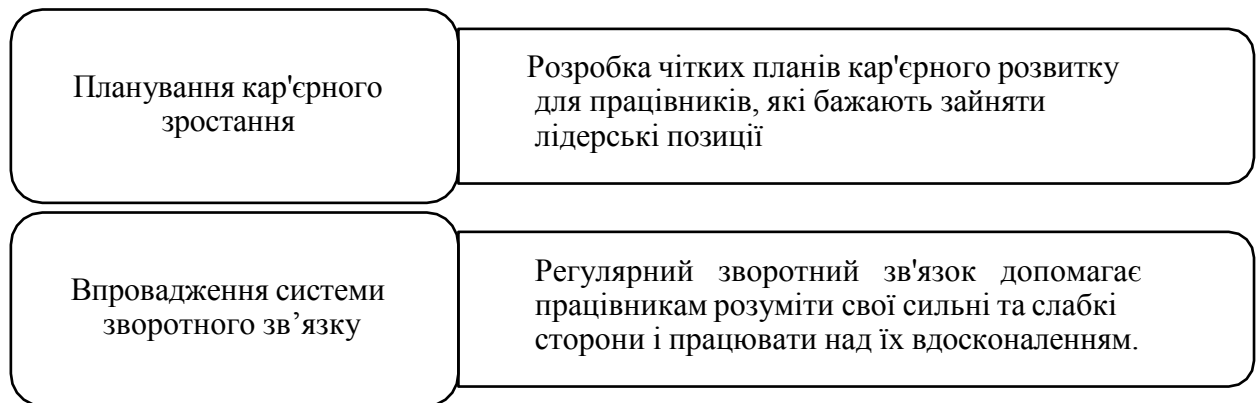


Рисунок 3.3 - Основні етапи формування системи кар'єрного розвитку та зворотного зв'язку в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська пропозиція

Розпочинати формування системи кар'єрного розвитку працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» доцільно з розробки плану. Отже, пропонується розробка плану кар'єрного розвитку працівників філії, який, за очікуваннями, сприятиме не лише професійному зростанню, а й покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню мотивації працівників та їхньої задоволеності роботою, що в цілому позитивно вплине на ефективність функціонування підприємства (рисунок 3.4).

Рисунок 3.4 ілюструє запропоновані заходи, які забезпечують системний підхід до розвитку лідерських навичок та комунікацій, враховуючи індивідуальні потреби та амбіції працівників. Вони передбачають чіткі плани розвитку та підтримку на всіх етапах, а оцінка кар'єрних амбіцій дозволяє визначити мотиви працівників і оптимальні способи їхньої підтримки.

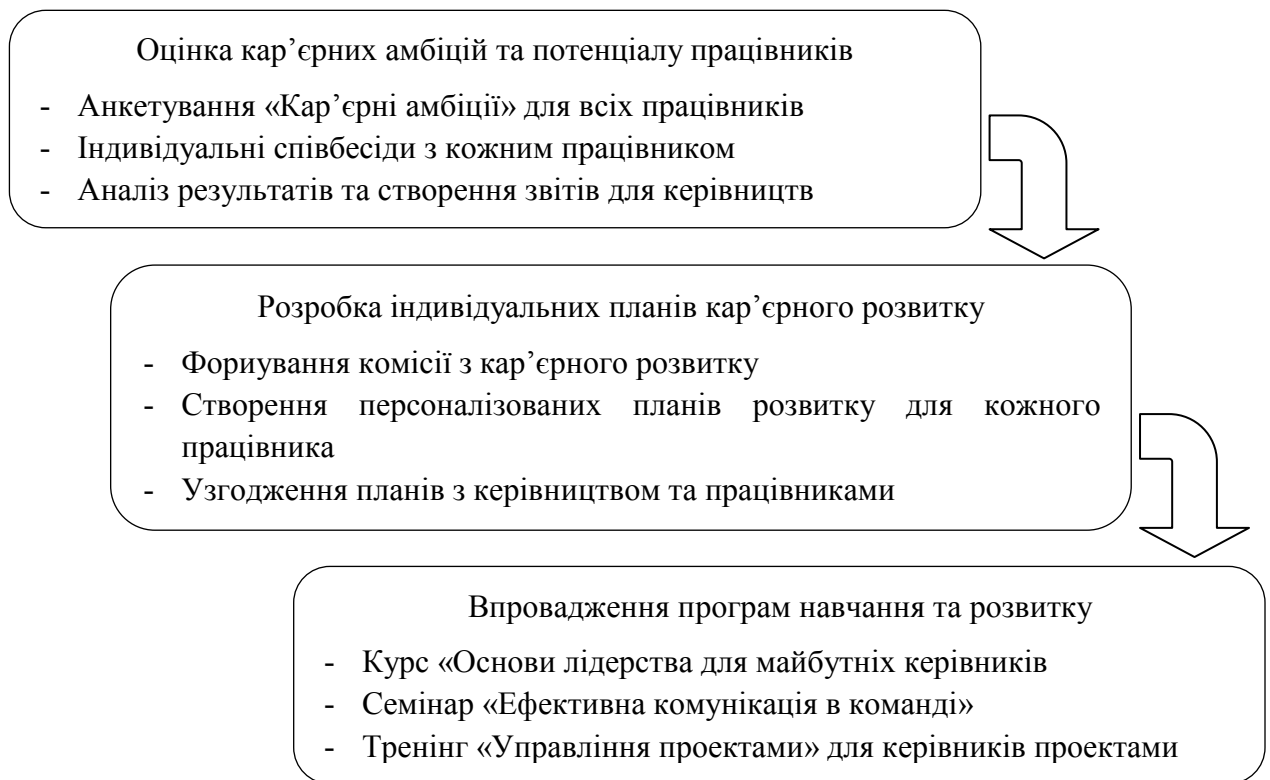


Рисунок 3.4 – План кар'єрного розвитку працівників Охтирської філії
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська пропозиція

У зв'язку з тим, що чисельність колективу Охтирської філії становить лише 14 осіб, керівнику доцільно розробляти індивідуальні плани кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Такі плани дозволяють структурувати процес професійного зростання, а програми навчання забезпечують набуття необхідних знань і навичок. Крім того, завдяки прозорості кар'єрних перспектив працівники матимуть чітке розуміння свого професійного майбутнього, що стимулюватиме їх підвищувати освітню траєкторію та працювати більш ефективно. Узгоджене впровадження цих заходів сприятиме формуванню культури безперервного розвитку та підтримки, що є ключовим чинником підвищення ефективності та успішності діяльності підприємства.

В таблиці 3.5 представлено індивідуальний план кар'єрного розвитку Дорошенко В.А., старшого касира Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.5 - Індивідуальний план кар'єрного розвитку старшого касира Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Етап кар'єрного розвитку	Поточна посада	Цільова посада	Необхідні компетенції	Навчальні/розвивальні заходи	Терміни реалізації	Очікуваний результат
Закріплення на посаді старшого касира	Старший касир	Старший касир	Комунікація з командою, точність обліку, організаційні навички	Тренінг «Конструктивний зворотний зв'язок»; внутрішні навчальні сесії для касирів	6 місяців	Підвищення ефективності роботи касового блоку, розвиток управлінських навичок
Підготовка до посади керівника філії	Старший касир	Керівник філії	Лідерство, планування роботи відділення, управління персоналом, вирішення конфліктів	Наставництво від керівника відділення; участь у внутрішніх семінарах та онлайн-курсах; проєктне завдання на оптимізацію процесів	12-18 місяців	Підготовка до управлінської ролі, формування компетенцій керівника
Пробне виконання обов'язків керівника філії	Старший касир	Керівник філії	Управління колективом, координація роботи всіх груп, аналіз результатів	Тимчасове призначення виконувачем обов'язків керівника на 1–2 місяці; звітність та оцінка ефективності роботи	1-2 місяці	Практичний досвід управління, оцінка готовності до підвищення
Підвищення та адаптація на посаді керівника філії	Старший касир	Керівник філії	Комплексне управління відділенням, стратегічне планування, мотивація персоналу	Постійний супровід наставника; щоквартальна оцінка результатів; підвищення кваліфікації при необхідності	3-6 місяців	Повна готовність до виконання обов'язків керівника, стабільна робота філії

Джерело: авторська розробка

Індивідуальний план кар'єрного розвитку старшого касира Охтирської філії (таблиця 3.5) ТОВ «Нова Пошта» структуровано таким чином, щоб забезпечити системний підхід до професійного зростання та підготовки до управлінської ролі. План передбачає послідовне закріплення на поточній посаді, підготовку до керівної посади, пробне виконання управлінських

обов'язків та остаточне підвищення з адаптацією на посаді керівника філії. Кожен етап включає визначені компетенції, навчальні та розвивальні заходи, конкретні терміни реалізації та очікувані результати. Такий підхід сприяє підвищенню професійного рівня працівника, розвитку управлінських навичок, формуванню кадрового резерву та забезпечує ефективну адаптацію нових керівників до стратегічних цілей підприємства.

Формування прозорої моделі кар'єрного просування в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» неможливе без ефективної внутрішньої комунікації, оскільки саме якість обміну інформацією визначає рівень поінформованості персоналу щодо вимог до посад, очікувань керівництва та можливостей професійного зростання. Кар'єрне просування передбачає не лише наявність чітких критеріїв та процедур, а й постійний двосторонній зв'язок між керівником і працівниками, що дає змогу своєчасно виявляти потреби персоналу, фіксувати результати праці, коригувати індивідуальні траєкторії розвитку та підвищувати довіру всередині колективу.

У ході аналізу встановлено, що однією з ключових проблем філії є фрагментарність комунікацій і відсутність стабільного механізму отримання й опрацювання зворотного зв'язку. Це ускладнює процес визначення кар'єрних амбіцій працівників, впливає на мотивацію та створює ризики непрозорості управлінських рішень щодо підвищення.

З огляду на це впровадження системи зворотного зв'язку розглядається як необхідна складова загальної моделі кар'єрного розвитку. Розроблені заходи спрямовані на посилення комунікаційної відкритості, чіткість обговорення професійних очікувань, підвищення об'єктивності оцінювання результативності та формування кадрового резерву на основі реальних показників діяльності кожного працівника.

У таблиці 3.6 наведено комплекс заходів на 2026-2030 роки, які дозволяють створити системну платформу для прозорої та справедливої моделі кар'єрного просування.

Таблиця 3.6 - Проектні заходи щодо впровадження системи зворотного зв'язку в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» на 2026-2030 рр.

Назва заходу	Короткий зміст	Відпові даліні	Термін реалізації
Аналіз поточного стану комунікації	Виявлення бар'єрів у взаємодії між керівником, старшим касиром, касирами-операторами, приймальниками та кур'єрами-водіями: • Анонімне опитування 14 працівників. • Неформальна зустріч («мікрофокус-група»). • Підготовка короткого аналітичного висновку.	Керівник філії	Січень – лютий 2026 р.
Розробка локальної політики зворотного зв'язку	Створення простої та доступної системи комунікації у невеликому колективі • Підготовка проекту Положення про зворотний зв'язок у відділенні. • Обговорення з працівниками. • Затвердження та інструктаж.	Керівник філії	Березень – квітень 2026 р.
Навчання персоналу основам зворотного зв'язку	Підвищення комунікаційної культури працівників та розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку Внутрішній тренінг. • Практичні міні-сесії. • Використання матеріалів корпоративного офісу.	Керівник філії	Травень – червень 2027 р.
Запровадження регулярних зустрічей	Формування стабільного механізму обміну інформацією • Щомісячні збори. • Щоквартальні зустрічі з окремими групами. • Разова піврічна зустріч «Відкрита розмова».	Керівник філії	Липень – серпень 2028 р.
Створення каналів анонімного зворотного зв'язку	Забезпечення конфіденційного подання пропозицій та зауважень • «Скринька довіри». • Google-форма.	Керівник філії, старший касир	Вересень – жовтень 2029 р.
Оцінювання ефективності системи	Аналіз результативності та визначення потреб удосконалення • Повторне опитування. • Порівняння динаміки показників. • Підсумковий звіт.	Керівник філії	Листопад – грудень 2029 р.

Джерело: власна пропозиція

Їх реалізація забезпечить регулярність обміну інформацією, формування зрозумілих правил зворотного зв'язку, розширення можливостей працівників для висловлення пропозицій і зауважень, а також підвищення рівня довіри до управлінських рішень щодо підвищення по службі.

Проведення аналізу комунікаційних процесів та розробка локальної політики зворотного зв'язку виступають ключовими елементами формування прозорої моделі кар'єрного просування в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта».

Визначення потреб працівників, їхніх очікувань та бар'єрів у взаємодії дає змогу вибудувати об'єктивну та зрозумілу основу для оцінювання результативності, визначення потенціалу та подальшого професійного зростання співробітників.

Навчання персоналу принципам ефективного та конструктивного зворотного зв'язку підсилює комунікаційну культуру колективу, забезпечуючи відкритість, відповідальність і взаєморозуміння між керівником та працівниками. У межах малої філії, де взаємодія є щоденною та безпосередньою, такі навички сприяють швидшому виявленню професійних сильних сторін кожного працівника та формують підґрунтя для об'єктивного планування їхньої кар'єрної траєкторії.

Регулярні зустрічі, консультації та запровадження анонімних каналів зворотного зв'язку створюють безпечне середовище для вільного обміну думками, пропозиціями та зауваженнями. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми та попереджувати їх ескалацію, а також забезпечує працівникам відчуття включеності в управлінські процеси. Такий підхід підсилює мотивацію та рівень довіри до керівництва, що є важливою умовою для формування справедливої та прогнозованої моделі кар'єрного просування.

Оцінювання ефективності запровадженої системи зворотного зв'язку забезпечує сталість управлінського циклу, оскільки дозволяє вчасно коригувати механізми взаємодії, оновлювати комунікаційні інструменти та адаптувати підходи до розвитку працівників відповідно до змін у структурі роботи філії. Постійний моніторинг зміцнює прозорість управлінських рішень, роблячи систему кар'єрного розвитку більш передбачуваною, об'єктивною та орієнтованою на результат.

У контексті управління розвитком персоналу доцільно інтегрувати систему навчання та розвитку компетенцій у загальну систему управління підприємством, орієнтуючи її на підвищення професійної компетентності, пізнавальної активності та мотивації працівників. Важливо підтримувати прояв індивідуальної ініціативи, задоволення творчих потреб та реалізацію нових ідей

через систему стимулів.

З метою активізації творчого потенціалу та ефективного управління кар'єрним розвитком у колективі невеликої Охтирської філії пропонується впровадження ініціативи «Банк ідей». Цей інструмент дозволяє залучати всіх співробітників до генерації та обговорення інноваційних пропозицій, забезпечує оперативний зворотний зв'язок і сприяє реалізації перспективних ініціатив, що підвищують внутрішню мотивацію та розвиток професійних компетенцій. Основні положення та інструменти впровадження «Банку ідей» наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Пропозиції щодо впровадження «Банку ідей» для розвитку персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерела ідеї	Інструмент управління знаннями
- Працівники (основне джерело). - Партнери. - Клієнти. - Консультанти. - Конкуренти. - Симпозиуми, конференції.	- Платформа для обміну ідеями, заснованими на власному досвіді та спостереженнях - Інструмент для залучення клієнтів, партнерів та постачальників до вдосконалення процесів, послуг та продуктів філії
Призначення інструменту	Показники результативності від впровадження
- Пошук і реалізація перспективних ідей для оптимізації процесів, послуг, технологій та організаційної структури - Сприяння розвитку інноваційної культури та творчої активності персоналу - Зниження витрат і підвищення ефективності при впровадженні ідей	Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей - Ефект від реалізації запропонованих ініціатив (покращення логістичних процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності)

Джерело: складено автором базуючись на власних пропозиціях

На базі цієї системи комунікацій у мікроколективі з 14 осіб доцільно інтегрувати ініціативу «Банк ідей», що дозволяє всім працівникам активно генерувати та обговорювати інноваційні пропозиції. Завдяки невеликій чисельності персоналу забезпечується індивідуальний підхід до кожного працівника, регулярний зворотний зв'язок та швидка реалізація перспективних ідей.

Найбільш перспективні та цікаві пропозиції, які отримали колегіальне схвалення філії, пропонується надсилати до відділу якості надання послуг головного офісу в м. Києві за допомогою portalу «Service Desk». Цей портал є спеціалізованим інструментом для обробки сервісних подій, що надходять у вигляді звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, і виступає єдиною точкою контакту між постачальником сервісів та користувачами. Після опрацювання фахівець з якості передає ідею на розгляд Ради директорів головного офісу для прийняття остаточного рішення. У разі впровадження ініціативи автори ідей отримують премію, що стимулює активну участь працівників у покращенні якості надання послуг.

Таким чином, впровадження підсистеми «Банк ідей» у межах Охтирської філії забезпечує колегіальний підхід до оцінки ініціатив, скорочує шлях реалізації інновацій та підвищує внутрішню мотивацію працівників, сприяючи розвитку їх професійних компетенцій. Запропонована система передбачає не лише матеріальне стимулювання авторів ідей, а й може мати суттєвий вплив на кар'єрний розвиток конкретного працівника, який її згенерував, формуючи перспективи для професійного зростання у майбутньому. Впровадження «Банку ідей» сприяє покращенню рівня та якості надання послуг, збереженню клієнтської бази та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективного механізму підтримки професійного зростання персоналу, розвитку їхніх лідерських компетентностей та підвищенню рівня організаційної культури. Це забезпечить узгодженість моделі кар'єрного просування з потребами працівників і стратегічними цілями підприємства.

3.3 Розробка заходів щодо оптимізації системи адаптації персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

Оптимізація системи адаптації персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» є важливим напрямом удосконалення управління розвитком трудового

потенціалу, оскільки саме якість перших етапів входження працівника у професійну діяльність визначає подальшу результативність його роботи, рівень помилок, мотивацію, стабільність персоналу та готовність до кар'єрного й професійного зростання. В умовах високої інтенсивності операційних процесів, характерної для діяльності підприємства, ефективно організована адаптація забезпечує швидке засвоєння стандартів обслуговування клієнтів, точність виконання процедур та узгодженість дій співробітників у межах технологічного циклу.

З огляду на це, важливою передумовою для розробки заходів щодо оптимізації адаптації в Охтирській філії є аналіз корпоративної моделі, що вже функціонує на рівні підприємства в цілому. На корпоративному рівні ТОВ «Нова Пошта» реалізує комплексну систему адаптації персоналу, яка включає обов'язкові інструктажі, стандартизовані програми первинного навчання, електронні навчальні модулі, сервіси дистанційного супроводу та механізми наставництва. Така модель забезпечує новим працівникам послідовний, структурований та методично обґрунтований вхід у професійну діяльність. У процесі адаптації новоприйняті співробітники проходять обов'язкове ознайомлення з корпоративними цінностями, сервісною політикою, вимогами безпеки, стандартами обробки відправлень і встановленими алгоритмами взаємодії між підрозділами. Це створює єдине інформаційне поле та формує узгоджене розуміння операційних принципів компанії, що є необхідною умовою для подальшого впровадження змін на рівні філії.

Важливим компонентом корпоративної моделі адаптації є застосування цифрових платформ, які забезпечують модульне навчання у зручному форматі та надають керівникам ефективні інструменти для контролю прогресу, проведення тестувань та визначення потреб подальшого розвитку працівників. Використання таких технологій дозволяє підвищити прозорість процесу адаптації, систематизувати навчальні матеріали та створити єдину базу знань для нових співробітників. У великих підрозділах компанія додатково впроваджує механізм кураторства, за яким за кожним новим працівником

закріплюється досвідчений наставник. Наставник супроводжує новачка під час освоєння операційних процесів, надає практичні поради та оперативну підтримку, сприяючи швидшому засвоєнню стандартів роботи та формуванню професійної компетентності. Такий підхід дозволяє не лише скоротити час адаптаційного періоду, а й підвищити якість виконання функціональних обов'язків та рівень впевненості співробітника на початкових етапах професійної діяльності.

На основі аналізу наявної інформації встановлено, що подальше вдосконалення системи адаптації потребує формалізації наставництва, розгортання єдиної цифрової онбордингової платформи, упровадження моделі навчання 70-20-10, запровадження регулярного зворотного зв'язку в перші 90 днів та диференціації адаптаційних процедур залежно від ролі працівника.

Досвід міжнародних компаній свідчить, що системні програми онбордингу забезпечують підвищення рівня утримання співробітників на 82 % і зростання їх продуктивності більш ніж на 70 %, що демонструє безпосередній вплив якісно організованого адаптаційного процесу на ефективність діяльності підприємства. Застосування формалізованої «buddy»-системи сприяє оперативному залученню новачків, формуванню відчуття приналежності до колективу та пришвидшенню досягнення ними необхідного рівня результативності, оскільки досвідчений наставник допомагає орієнтуватися у робочих процедурах, корпоративних нормах та внутрішніх процесах. У свою чергу, впровадження цифрової платформи онбордингу з інтегрованою системою управління навчанням забезпечить централізований доступ до відеоматеріалів, інструкцій, чек-листів і тестів, полегшить адміністрування документів та підвищить прозорість адаптивного процесу.

Використання моделі 70-20-10 дасть змогу збалансувати практичні, соціальні та теоретичні елементи розвитку, забезпечуючи швидке формування професійних компетентностей нових працівників, а система структурованого фідбеку в перші 90 днів дозволить коригувати навчальні траєкторії, зменшити ризики дезадаптації та сформувати сталі комунікаційні зв'язки між

працівником і керівником. У сукупності запропоновані заходи створюють фундамент для розбудови цілісної, ефективної та сучасної системи адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта», що сприятиме не лише підвищенню результативності новачків, але й загальному зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Попри розвинену корпоративну систему, у малих підрозділах, зокрема в Охтирській філії, адаптація має свою специфіку. Через обмежену чисельність персоналу та значне навантаження на кожного працівника процес входження нових співробітників відбувається у більш інтенсивному режимі, що потребує чіткої організації та стандартизації. Водночас у невеликих командах якість адаптації відіграє особливо важливу роль, адже кожен працівник виконує широкий спектр функцій, взаємодіє з клієнтами та впливає на загальний рівень сервісу. Саме тому будь-які недоліки адаптаційного процесу можуть швидко проявитися у зниженні якості роботи, виникненні помилок або зростанні емоційного навантаження на колектив. Забезпечення належного супроводу новачків у перші тижні роботи дає змогу мінімізувати ризики дезадаптації, підвищити швидкість професійного зростання та зменшити ймовірність плинності кадрів, яка у малих підрозділах має критичний вплив на стабільність діяльності. Крім того, ефективна адаптація сприяє формуванню позитивного мікроклімату, зміцненню командної взаємодії та покращенню корпоративної культури, що є важливим для досягнення високої якості сервісу навіть за умов обмежених ресурсів. Таким чином, удосконалення адаптаційних процесів є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності філії.

Для Охтирської філії доцільним є впровадження спрощеної, але цілісної моделі адаптації, що включатиме структурований вступний період, поетапне ознайомлення з технологічними процедурами, наставництво, регулярний зворотний зв'язок та оцінювання результатів. Стандартизований адаптаційний пакет має містити інформацію про функціональні обов'язки, ключові показники ефективності, правила взаємодії у колективі, а також чек-листи виконання основних операцій. Наставництво може здійснюватися старшим касиром або

адміністратором відділення з визначенням конкретних завдань на перші 7, 14 та 30 днів роботи. Ефективність адаптації у невеликому підрозділі значною мірою залежить від якості комунікації й постійної підтримки нових співробітників. Тому важливо налагодити механізм зворотного зв'язку, який дозволить визначати труднощі у процесі входження, оцінювати засвоєння матеріалу, уточнювати потреби працівника та оперативно коригувати адаптаційний план.

Таблиця 3.8 – Пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих заходів	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Стандартизація адаптації	Розроблення «Адаптаційного пакета працівника», що міститиме інструкції, функціональні обов'язки, чек-листи і правила сервісу	Підготовка пакета та його видача у перший робочий день працівника	Скорочення термінів входження у посаду, зменшення кількості помилок
Наставництво	Закріплення наставника за кожним новим працівником на період первинної адаптації	Призначення наставником старшого касира або адміністратора; щоденний супровід протягом перших 30 днів	Підвищення якості виконання операцій та впевненості новачків
Покроковий адаптаційний план	Визначення завдань на перші 7, 14 і 30 днів роботи	Поетапне опанування процесів: приймання, видача, обробка відправлень, взаємодія з клієнтами	Системне та структуроване засвоєння професійних компетенцій
Система зворотного зв'язку	Проведення коротких співбесід та анкетування на 7-й і 30-й день адаптації	Використання анкети «Стан адаптації»; індивідуальний аналіз труднощів і потреб працівника	Оперативне виявлення проблем, корекція адаптаційного плану
Оцінювання результатів адаптації	Підсумкове оцінювання рівня засвоєння основних процесів	Тестування, перевірка навичок, оцінка наставником і керівником	Підтвердження готовності працівника до самостійного виконання функцій
Інтеграція в подальший розвиток	Зв'язок результатів адаптації з програмами навчання і кадровим резервом	Формування індивідуальної траєкторії розвитку за підсумками адаптаційного періоду	Підвищення довгострокової мотивації та стабільності колективу

Джерело: авторська розробка

Включення результатів адаптації до подальшої системи розвитку

персоналу та кар'єрного планування сприятиме формуванню кадрового резерву та забезпеченню стабільності колективу. З огляду на зазначене, доцільно впровадити комплекс заходів щодо вдосконалення адаптаційного процесу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта», викладених у таблиці 3.8.

Запропоновані напрями вдосконалення адаптаційного процесу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта», що систематизовано в таблиці 3.8 спрямовані на формування структурованої, прозорої та керованої системи введення працівників у посаду, що є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування невеликого підрозділу, як у випадку Охтирської філії із чисельністю 14 осіб.

Перший напрям удосконалення передбачає стандартизацію адаптаційних процедур шляхом розроблення «Адаптаційного пакета працівника», який міститиме чітко сформульовані інструкції, перелік функціональних обов'язків, чек-листи виконання операцій і правила сервісної взаємодії. Його використання дозволить мінімізувати кількість помилок на початковому етапі роботи та скоротити терміни входження новачків у професійну діяльність.

Наступним елементом адаптаційної системи визначено наставництво, яке є особливо дієвим інструментом у малих колективах. Закріплення за новим співробітником досвідченого працівника (старшого касира або адміністратора) на період первинної адаптації забезпечує практичний супровід, оперативне розв'язання проблемних ситуацій і підвищення рівня впевненості працівника в опануванні операційних процесів.

Одним із напрямів удосконалення адаптації є впровадження покрокового плану входження у посаду, що включає визначення конкретних завдань на перші 7, 14 і 30 днів роботи. Такий підхід забезпечує системність засвоєння необхідних компетенцій і дає змогу керівникам контролювати динаміку професійного зростання співробітника.

Для підвищення результативності адаптації доцільним є налагодження системи зворотного зв'язку, яка включає проведення коротких співбесід та анкетування на ключових етапах - 7-й і 30-й день. Застосування анкети «Стан

адаптації» забезпечує своєчасне виявлення труднощів, уточнення потреб працівника та оперативне коригування індивідуального адаптаційного плану.

Підсумкове оцінювання результатів адаптації, що включає тестування, перевірку навичок та оцінку наставником і керівником, дозволяє визначити готовність працівника до самостійного виконання функцій та забезпечує стабільну якість операційної діяльності філії. Завершальним елементом системи є інтеграція результатів адаптації у подальший розвиток персоналу. Формування індивідуальної траєкторії професійного зростання та включення працівника до кадрового резерву на основі його адаптаційних досягнень підвищує мотивацію та сприяє кадровій сталісті підрозділу.

Отже, у зв'язку з наявністю в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» відкритої вакансії на посаду «Оператор поштового відділення», пропонується керівнику філії затвердити план послідовної адаптації нового працівника на зазначену позицію.

Для ефективного входження у професійну діяльність і підвищення впевненості нового співробітника пропонується призначити наставника – досвідченого старшого касира Петренка Р.І., який здійснюватиме практичний супровід протягом перших 30 днів роботи (офіційно документується розпорядженням керівника філії). Для стимулювання наставника передбачено матеріальне заохочення у вигляді премії та додаткового дня відпочинку після успішного завершення адаптаційного періоду. Такий підхід сприяє зацікавленості наставника у високих результатах та забезпечує швидке набуття новим працівником необхідних професійних компетентностей.

Основні обов'язки наставника включають: ознайомлення нового працівника з технологічними процесами відділення; контроль засвоєння стандартів обслуговування клієнтів; оперативну підтримку у виконанні щоденних операційних завдань; надання зворотного зв'язку та корекцію навчального плану відповідно до індивідуальних потреб працівника.

Розглянемо пропозицію плану адаптації нового оператора поштового відділення в досліджуваній філії (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – План адаптаційного супроводу оператора поштового відділення в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»

Етап адаптації	Тривалість, днів	Зміст завдань	Очікуваний результат
Вступний	1-2	Ознайомлення з філією, корпоративними цінностями, сервісною політикою, правилами безпеки	Формування базового уявлення про роботу та корпоративну культуру ($\approx 20\%$ засвоєння загальної інформації)
Ознайомчий	3-7	Вивчення технологічних процесів: приймання, видача, обробка відправлень; освоєння основних операційних процедур	Засвоєння ключових процесів роботи відділення ($\approx 50\%$ практичних навичок), мінімізація помилок
Практичний	8-14	Виконання операцій під контролем наставника; відпрацювання взаємодії з клієнтами; застосування стандартів обслуговування	Підвищення впевненості та практичних навичок ($\approx 75\%$ готовності до самостійної роботи), корекція помилок
Закріплювальний	15-30	Самостійне виконання завдань із періодичним зворотним зв'язком від наставника; оцінка рівня засвоєння знань і навичок	Готовність до самостійного виконання обов'язків ($\approx 100\%$ засвоєння необхідних компетенцій), адаптованість у колективі

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3.9 відображає поетапний план адаптаційного супроводу працівника на посаді оператора поштового відділення Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта». Кожен етап передбачає конкретні завдання та очікувані результати, що забезпечує системне і послідовне входження працівника у професійну діяльність. Адаптація поєднує ознайомлення з корпоративними цінностями та сервісною політикою, освоєння технологічних процесів, практичне застосування навичок під контролем наставника та закріплення компетенцій через самостійну роботу.

Програма адаптації сприятиме ефективному формуванню професійних компетенцій, підвищенню впевненості працівника, інтеграції в колектив та формуванню позитивного мікроклімату. У межах управління розвитком персоналу така система посилює корпоративну культуру, оскільки працівник засвоює як операційні стандарти, так і корпоративні цінності та принципи взаємодії, що формують єдину організаційну модель поведінки та взаємовідносин.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємства логістичної галузі та визначено напрями його вдосконалення. Узагальнення наукових джерел дозволило розглядати управління розвитком персоналу як систему заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності та результативності працівників з метою формування мотивованого й висококваліфікованого персоналу.

Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» є одним із лідерів українського ринку експрес-доставки, надаючи комплекс логістичних і супутніх послуг бізнесу та приватним особам. У структурі послуг підприємства за досліджуваний період переважають послуги з експрес-доставки з середньою часткою 40,8%, тоді як поштово-кур'єрські послуги становлять близько 30%.

Детальні дослідження проведено на базі Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» (м. Охтирка Сумської області), за результатами яких встановлено, що в середньому за 2022-2024 рр. майже половина виручки філії (46,2%) формується за рахунок послуг експрес-доставки. Виручка від надання поштово-кур'єрських послуг становить 28,1%, послуг пакування - 18,4%, вантажно-розвантажувальних послуг, а також послуг складування та зберігання - 4,3%, тоді як частка виручки від іншої допоміжної транспортної діяльності не перевищує 3%. Структура послуг, що надаються філією, загалом відповідає переліку послуг підприємства в цілому.

Філія належним чином забезпечена основними засобами, у структурі яких переважає транспорт (51,5%), проте впродовж аналізованого періоду спостерігається зниження ефективності їх використання.

Попри умови воєнного стану, динаміка основних показників господарської діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», як і підприємства в цілому, за більшістю індикаторів упродовж останнього року має позитивний характер. Кінцевим результатом господарської діяльності

відділення є отримання чистого прибутку, водночас його обсяг за досліджуваний період зменшився на 22,5 тис. грн, або на 7,5%.

У ході дослідження встановлено, що станом на кінець 2024 р. загальна чисельність персоналу у масштабах підприємства ТОВ «Нова Пошта» становила 28187 осіб. За період дослідження зафіксовано скорочення на 5,4% (1,6 тис. осіб), що зумовлено тимчасовою окупацією окремих територій та мобілізацією частини чоловічого персоналу, проте воно не створює критичних проблем у загальній кадровій ситуації. Водночас встановлено, що керівники підприємства та його структурних підрозділів мають вищу освіту, що свідчить про належний рівень професійної підготовки управлінського персоналу по підприємству загалом.

Станом на 01.01.2025 р. чисельність персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» становила 14 осіб. Порівняно з 2022 р., у 2024 р. чистий дохід від надання послуг у розрахунку на одного працівника зріс на 42 тис. грн (22,8%), а на одну людину-годину – на 19,5 грн (19,9%). Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 4 369,6 грн (41,8%), що пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці на 52,7%. На підприємстві діє бонусна система мотивації, однак рівень оплати праці у відділенні дещо нижчий за середній по товариству. Поряд із матеріальним стимулюванням застосовуються нематеріальні форми заохочення – подяки, нагороди, почесні грамоти та цінні подарунки. Штатна структура філії включає директора, 5 касирів-операторів, 4 приймальників, 2 кур'єрів-водіїв, логіста та старшого касира. Частка чоловіків у колективі становить 78%, що зумовлено наявністю фізично важких видів робіт. Увесь персонал належить до вікової групи 21–30 років. Загальної недоукомплектованості кадрів не виявлено, за винятком нестачі двох працівників за посадою приймальників.

Результати соціологічного опитування засвідчили, що для працівників визначальним мотиватором є оплата праці (86%), водночас значну роль відіграють нематеріальні стимули, зокрема можливість професійного та кар'єрного зростання (69%). При цьому 39% працівників готові інвестувати

власні кошти у саморозвиток. Незважаючи на наявність корпоративних програм навчання, у 2024 р. працівники філії фактично не були до них залучені, що свідчить про наявний, але нереалізований потенціал розвитку персоналу.

Запропоновано впровадження системного підходу до навчання та підвищення кваліфікації персоналу Охтирської філії, що передбачає оцінювання освітніх потреб, участь у онлайн-курсах і програмах закладів вищої освіти, проведення внутрішніх тренінгів та виділення до 10% робочого часу на самонавчання. Орієнтовні витрати на перший рік реалізації заходів становитимуть близько 102 тис. грн. Запропонований підхід забезпечить узгодження програм навчання з вимогами посад і специфікою логістичної діяльності філії, сприятиме оновленню професійних знань, розвитку цифрових і управлінських компетенцій, уніфікації стандартів обслуговування та зниженню операційних помилок, що в сукупності підвищить продуктивність праці й якість логістичних послуг.

Обґрунтовано важливість заходів по формуванню прозорості моделі кар'єрного просування на основі індивідуальних планів розвитку, регулярної оцінки компетенцій, внутрішнього просування, розвитку лідерства та впровадження системи зворотного зв'язку, зокрема ініціативи «Банк ідей». Реалізація зазначених заходів сприятиме об'єктивності управлінських рішень у сфері мотивації та просування персоналу, підвищенню кадрової стабільності, формуванню кадрового резерву, посиленню внутрішніх комунікацій і розвитку інноваційної культури філії.

Доведено доцільність впровадження комплексу заходів з адаптації персоналу, що охоплює формування адаптаційного пакета працівника, наставництво, поетапний план адаптації та оцінювання її результатів із подальшою інтеграцією в систему розвитку персоналу. Реалізація зазначених заходів забезпечить стандартизацію процесу входження в посаду, скорочення термінів адаптації, зниження кількості помилок на початковому етапі роботи та підвищення стабільності колективу й загальної ефективності діяльності Охтирської філії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169-173.
2. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
4. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18-19.
5. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021, №2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110) (дата звернення: 05.11.2025).
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Піпкіна А. С. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-41 (дата звернення: 25.10.2025).
7. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 76-81. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78-96.

9. Завербний А., Двуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43). 2022.

10. Клименко В.В., Лозова Г.М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *The actual problems of regional economy development*, 2021. С. 94-108.

11. Кудактін С. В., Назаренко С. М. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). С. 413-425. DOI: 10.55643/fcaptr.2.49.2023.3992. (дата звернення: 15.10.2025).

12. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21 - 22. С. 97 - 104.

13. Літинська В.А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308-318.

14. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро - та мікрорівня: монографія / О. З. Апостолук, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна; за ред. М. М. Шкільняка, Д. Павліщи, А. М. Турила. Тернопіль: УКрок, 2022. 610 с.

15. Мантур-Чубата О.І., Шелест І. В., Данілкова А. О., Зелена М. С. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71-78. DOI: 10.31649/ins.2022.4.71.78 (дата звернення: 25.09.2025).

16. Олійник А.С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94-102.

17. Нагорний В.В., Рубан О.О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38 (дата звернення: 03.11.2025).

18. Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного*

університету. 2023. № 1(84). С. 225-232. URL: 10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31. (дата звернення: 25.09.2025).

19. Остряніна С.В., Мокий О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-39. (дата звернення: 15.10.2025).

20. Турчіна С.Г., Канівець Д.О. Управління розвитком персоналу на підприємствах логістичної галузі. *Сучасні проблеми менеджменту*: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2024. С. 422 - 423 URL: <https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024> (дата звернення: 25.09.2025).

21. Турчіна С.Г., Канівець Д.О. Адаптація як основа успішного розвитку персоналу підприємства логістичної галузі. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 642 - 644 URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення: 11.11.2025).

22. Ульяненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 15.10.2025)

23. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 30.11.2025).

24. Ходирєва О.О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер.: Економічні науки. 2022. Вип. 1 (105). С. 34-39.

25. Цветкова А. 10 принципов системы мотивации персонала. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.10.2025).

26. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187. URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 18.09.2025).

27. Шевченко Л.І., Зачосова Н.В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147-151. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24> (дата звернення: 28.09.2025).

28. Шевченко І.В., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення: 06.10.2025).

29. Zaitsev Y. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development / Y. Zaitsev, I. Krysovaty, N. Gavkalova and other // *Economic Affairs*. – 2024. - Vol. 69(Special Issue). - P. 217-227.

30. Akbari M., & Do, T. N. A. A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: current trends and future directions. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10). 2021 P. 2977-3005

31. Richey R. G., Roath A. S., Adams F. G., & Wieland A. A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1). 2022 P. 62-91.

32. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

АНАЛІЗ ТЕРМІНУ «РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

Таблиця А1 - Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Бабчинська О.І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток.	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Літинська В.А.	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово- професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Назаренко Л.М.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	Кадрово-економічна функція
	Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.	
	Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємництва.	
Ходирева О.О.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 13, 18, 24]

Додаток Б

Таблиця Б1 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ
«Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
1. Чистий дохід, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	20843502	23687034	27782311	133,3
- 100 грн. ОВФ;	437,7	364,1	402,7	92,0
- 1-го середньорічного робітника	699,7	851,5	985,6	140,9
2. Скоригований чистий дохід, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	20843502	17971953	18803874,6	90,2
- 100 грн. ОВФ;	437,7	276,2	272,5	62,3
- 1-го середньорічного робітника	699,7	646,0	667,1	95,3
3. Валовий прибуток, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	4402498	4410502	4708877	107,0
- 100 грн. ОВФ;	92,5	67,8	68,3	73,8
- 1-го середньорічного робітника	147,8	158,5	167,1	113,0
4. Чистий прибуток, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	2600320	2135960	2579824	99,2
- 100 грн. ОВФ;	54,6	32,8	37,4	68,5
- 1-го середньорічного робітника	87,3	76,8	91,5	104,9
5. Рівень рентабельності, +(-) %	14,3	9,9	10,2	-4,1 в. п.

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Додаток В



Рисунок В1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

Додаток Г

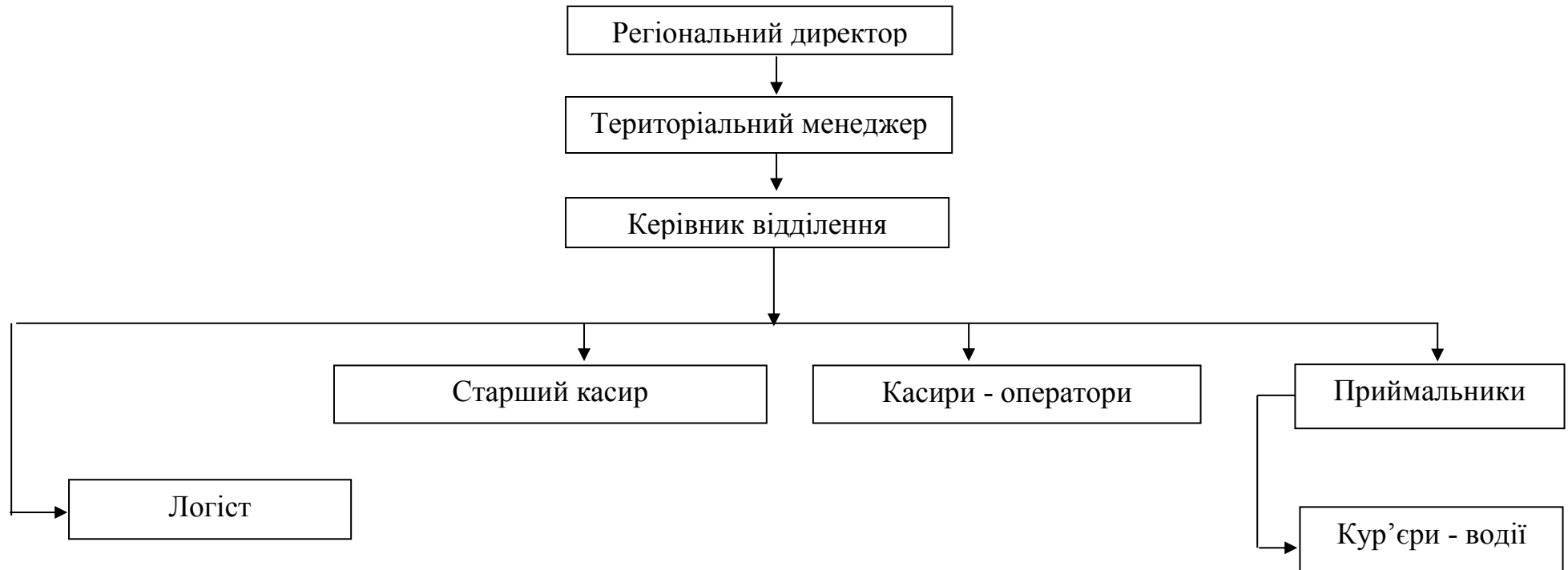


Рисунок Г1 – Структура управління Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Додаток Д

ШАНОВНІ РЕСПОНДЕНТИ!

Ваші відповіді допоможуть вирішенню комплексу задач з удосконалення управління персоналом підприємства

1. Чи ви задоволені наданими можливостями кар'єрного зростання (навчання, підвищення кваліфікації)?
2. Чи існують у вас певні особисті перспективи щодо кар'єри?
3. Чи ви задоволені можливістю цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності?
4. Чи готові ви до конкурентної боротьби за певні посади на підприємстві?
5. Чи надається вам можливість успішного виконання посадових обов'язків?
6. Чи надається вам можливість показати набуті знання та навички?
7. Чи ви задоволені стимулюванням до кар'єрного зростання (індивідуальні бесіди за планом кар'єрного просування, формування кадрового резерву)?
8. Чи ви задоволені стимулюванням кар'єрою як засобом стимулювання за успіхи в своїй трудовій діяльності?
9. Чи ви задоволені моральним стимулюванням кар'єрних досягнень в ТОВ «Нова Пошта»?
10. Чи задоволені ви матеріальним стимулюванням на підприємстві?

Додаток Ж

АНКЕТА

Доброго дня, шановні колеги! До Вашої уваги представлена анкета, спрямована на вивчення громадської думки щодо системи управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Вам необхідно вибрати варіант відповіді на поставлене запитання або вписати свій варіант.

Запитання:

1. Як Ви оцінюєте авторитетність керівництва (потрібне підкреслити)?
 - ✓ висока;
 - ✓ середня;
 - ✓ низька.
2. На Вашу думку, яка система управління персоналом існує на підприємстві (потрібне підкреслити)?
 - ✓ адміністративна;
 - ✓ економічна;
 - ✓ соціально-психологічна;
 - ✓ змішана.
3. Який рівень кваліфікації притаманний, на Вашу думку більшості управлінців Вашого підприємства (потрібне підкреслити)?
 - ✓ високий;
 - ✓ середній;
 - ✓ низький.
4. Яка важливість таких показників якості управління підприємством як (напроти кожного показника необхідно вибрати рівень: високий, середній, низький):

Показник	Висока	Середня	Низька
стійкість системи управління			
адаптивність системи управління			
управлінська інформаційна система			
кваліфікація менеджменту			
авторитетність керівництва			

5. Чи високий рівень адаптивності (гнучкості) системи управління (потрібне підкреслити)?
 - ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
6. Чи оціните рівень фінансової незалежності Вашого підприємства як (потрібне підкреслити)?
 - ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.

6. Яка політика Вашого підприємства у соціальній сфері (потрібне підкреслити)?
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
7. Яка Ваша оцінка наявної здатності підприємства залучати та зберігати талановитих працівників (потрібне підкреслити)?
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
8. Оцініть якість персоналу Вашого підприємства (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.
9. Який рівень задоволеності роботою співробітників підприємства (потрібне підкреслити)?
- ✓ – високий;
 - ✓ – середній;
 - ✓ – низький.
10. Оцініть систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства (потрібне підкреслити)
- ✓ – високо розвинена;
 - ✓ – розвинена;
 - ✓ – початкова;
 - ✓ – відсутня.
11. Яка плинність персоналу на підприємстві (потрібне підкреслити)
- ✓ – висока;
 - ✓ – середня;
 - ✓ – низька.

Дякуємо!