

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки
та управління персоналом
к.пед.н., доцент

_____ А.М. Калінін

«___» _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

за темою: **Удосконалення навчання персоналу організації на прикладі
ТОВ «Нова Пошта»**

Студента: Табачука Андрія Дмитровича
курсу II-го
групи ІН16-9-24-М1Е (1,6д)
спеціальності 051 «Економіка»
Керівник магістерської роботи
доцент кафедри економіки
та управління персоналом, к.е.н.
Гора Альона Валеріївна

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький_ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи навчання та розвитку персоналу.....	6
1.1. Поняття навчання та професійного розвитку персоналу.....	6
1.2. Сучасні тенденції та інноваційні підходи у корпоративному навчанні.....	16
1.3. Вплив ефективного навчання на результативність компанії.....	25
Розділ 2. Стан системи навчання персоналу ТОВ «Нова пошта».....	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	35
2.2. Аналіз існуючих програм навчання: сильні сторони та досягнення....	42
2.3. Проблеми та недоліки у процесі навчання та професійного розвитку співробітників.....	48
Розділ 3. Удосконалення системи навчання персоналу.....	57
3.1. Моделі та інструменти для підвищення ефективності навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта».....	57
3.2. Мотиваційні та організаційні заходи для залучення співробітників.....	62
3.3. Рекомендації щодо поліпшення ситуації та впровадження інновацій.....	71
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг та загостреної конкуренції значне значення для ефективності діяльності підприємств має кадровий потенціал, рівень кваліфікації та здатність працівників адаптуватися до нових умов праці. У сфері логістики це питання набуває особливої ваги, адже обслуговування великих обсягів вантажів, забезпечення своєчасної доставки та якісного сервісу безпосередньо залежать від професійних компетенцій співробітників. Саме тому проблеми навчання та розвитку персоналу виступають ключовим чинником підвищення ефективності функціонування компаній, що працюють у динамічному середовищі. Одним із яскравих представників таких компаній є ТОВ «Нова пошта» — національний логістичний оператор із широкою мережею відділень та значною кількістю працівників по всій Україні, діяльність якого потребує постійного удосконалення системи навчання персоналу.

Предметом дослідження є процеси навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу в сучасних організаціях з огляду на їх вплив на ефективність роботи і компетентність співробітників.

Об'єктом дослідження виступає система навчання персоналу ТОВ «Нова пошта», яка включає організаційні механізми підготовки кадрів, програми адаптації нових співробітників, внутрішні тренінги, зовнішні курси та інші форми професійного розвитку.

Мета даної роботи полягає у визначенні шляхів удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Нова пошта» з урахуванням сучасних тенденцій, потреб компанії та вимог ринку праці для підвищення результативності праці співробітників, зміцнення їхніх професійних компетенцій та сприяння сталому розвитку організації в цілому.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до навчання й розвитку персоналу, визначити основні концепції та тенденції у вітчизняній і

зарубіжній науці.

2. Дослідити стан існуючої системи навчання персоналу в ТОВ «Нова пошта», окреслити її сильні сторони та наявні недоліки.

3. Виявити ключові проблеми, що обмежують ефективність процесу навчання та розвитку співробітників.

4. Розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи навчання персоналу.

5. Оцінити потенційний вплив пропонованих змін на ефективність діяльності підприємства та розвиток його кадрового потенціалу.

Актуальність дослідження зумовлена кількома важливими обставинами. По-перше, діяльність сучасних логістичних компаній пов'язана з високою інтенсивністю операцій, що потребує від працівників не лише володіння базовими знаннями, а й здатності швидко адаптуватися до змін, оволодівати новими технологіями та методами роботи. Неефективність навчання призводить до збільшення кількості помилок, зниження якості сервісу та незадоволеності клієнтів, що негативно впливає на конкурентоспроможність компанії. По-друге, розвиток цифрових технологій, автоматизація процесів та впровадження сучасних інформаційних систем в логістиці вимагають від працівників постійного оновлення професійних навичок та компетенцій. По-третє, українські організації потребують модернізації підходів до організації навчання, індивідуалізації освітніх траєкторій та застосування інноваційних методів, що відповідають світовим стандартам менеджменту персоналу. Важливо відзначити, що у науковій літературі України існує значна кількість концептуальних і практичних розробок, присвячених питанням навчання персоналу. Так, професор О. І. Савченко розглядає навчання як складову стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на формування кадрового потенціалу, здатного забезпечувати конкурентні переваги організації. Він підкреслює, що системний підхід до навчання сприяє підвищенню адаптивності працівників у складних та мінливих ринкових умовах. І. В. Коваль акцентує увагу на важливості впровадження інноваційних технологій навчання, зокрема цифрових платформ

та інтерактивних методів, що сприяють залученню співробітників до процесу професійного зростання та підвищують ефективність засвоєння навчального матеріалу. П. М. Мельник досліджує питання мотивації персоналу в процесі професійного розвитку, наголошуючи на взаємозв'язку між мотиваційними механізмами та результативністю навчання, яке повинно бути не лише обов'язковим, а й привабливим з точки зору працівника. Л. С. Гончарук розглядає питання адаптації нових співробітників як важливу ланку у системі навчання, оскільки ефективна адаптація дозволяє скоротити період входження в посаду та мінімізувати стресові явища, що впливають на продуктивність праці. М. Ю. Терещенко висвітлює питання стратегічного планування навчання персоналу в умовах цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність формування довгострокових освітніх траєкторій, що відповідають як потребам підприємства, так і кар'єрним очікуванням працівників.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі теоретичних засад та практичних аспектів навчання персоналу на прикладі ТОВ «Нова пошта» із залученням сучасних вітчизняних концепцій управління знаннями та інноваційних технологій. У роботі запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення системи навчання, що включають інтеграцію цифрових навчальних платформ, індивідуалізацію програм розвитку, механізми мотивації та оцінювання результатів навчання, що дозволяє сформувати більш гнучку та ефективну систему підготовки кадрів.

Отже, дослідження навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Нова пошта» є важливим і своєчасним, оскільки дозволяє не лише окреслити існуючі проблеми та шляхи їх подолання, а й внести науково обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики компанії, що в перспективі забезпечить стабільний розвиток і зміцнення її позицій на ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття навчання та професійного розвитку персоналу

Навчання та професійний розвиток персоналу виступають ключовими елементами сучасного управління людськими ресурсами, що забезпечують формування необхідного рівня компетентності співробітників та їх здатності ефективно виконувати трудові функції. В умовах швидкозмінного ринку та постійної технологічної трансформації організаційні стратегії все частіше орієнтовані на розвиток людського капіталу, адже від рівня підготовки працівників безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових викликів. Навчання персоналу розглядається як систематично організований процес засвоєння нових знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних завдань, тоді як професійний розвиток охоплює більш широкий спектр: вдосконалення компетенцій, кар'єрне зростання, розвиток управлінських та особистісних якостей.

Основна мета навчання [1] персоналу полягає у підвищенні рівня професійної компетентності, підготовці співробітників до виконання поточних завдань та формуванні умов для подальшого професійного розвитку. Сучасні організації інтегрують навчання у повсякденну діяльність, що дозволяє відразу закріплювати набуті знання на практиці. Наприклад, участь у внутрішніх тренінгах та робочих проектах дозволяє працівнику застосовувати теоретичні знання у конкретних робочих ситуаціях, оцінювати свої дії та отримувати оперативний зворотний зв'язок від колег або керівництва. Такий підхід сприяє швидкій адаптації співробітників до корпоративної культури та підвищує їхню залученість у робочий процес.

Форми навчання персоналу різноманітні та залежать від цілей, завдань та специфіки діяльності організації. За тривалістю виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові програми. Короткострокові програми

спрямовані на швидке засвоєння конкретних знань і навичок, необхідних для вирішення поточних виробничих або організаційних завдань. Середньострокові програми забезпечують поглиблене опанування компетенцій та підготовку до виконання більш складних функцій. Довгострокові програми орієнтовані на систематичний розвиток працівника, формування професійного мислення та підготовку до управлінських або стратегічних ролей у межах організації.

За способом організації навчання виділяють внутрішнє, зовнішнє та змішане навчання [53]. Внутрішнє навчання здійснюється силами організації та включає тренінги, семінари, практичні заняття та стажування. Воно дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємства та корпоративні стандарти, а також інтегрувати навчання у щоденну роботу. Зовнішнє навчання передбачає залучення спеціалізованих освітніх закладів, курсів або сертифікаційних програм, що дозволяє працівникам отримати незалежну оцінку компетенцій та ознайомитися з передовими практиками інших організацій. Змішане навчання поєднує внутрішні та зовнішні програми, забезпечуючи оптимальне поєднання теоретичної підготовки та практичної реалізації знань.

Методи навчання персоналу поділяються на традиційні та інноваційні. Традиційні методи включають лекції, семінари, практичні заняття та наставництво. Вони дозволяють систематизувати знання та забезпечують передачу основних теоретичних положень. Інноваційні методи включають онлайн-курси, електронні платформи, мікронавчання, інтерактивні симуляції та гейміфікацію. Ці підходи забезпечують високу залученість, інтерактивність та гнучкість процесу навчання, а також дозволяють відслідковувати прогрес і оцінювати ефективність засвоєння матеріалу [51].

Професійний розвиток персоналу має стратегічний характер і включає вдосконалення компетенцій, розвиток кар'єрних можливостей та підготовку до виконання нових функцій. Він охоплює технічні знання, управлінські навички, комунікативні компетенції та особистісний розвиток. Важливою складовою є побудова індивідуальної траєкторії розвитку, яка враховує особисті цілі

співробітника та потреби організації. Механізми наставництва та коучингу забезпечують передачу досвіду, розвиток самостійності та відповідальності за результати власної діяльності. Наставництво передбачає підтримку більш досвідченого працівника менш досвідченим, допомагаючи їм швидше адаптуватися до нових умов та засвоїти практичні навички. Коучинг спрямований на стимулювання самостійного мислення, постановку цілей і пошук рішень у складних ситуаціях.

Інтеграція навчання та розвитку у корпоративну стратегію дозволяє забезпечити їхню узгодженість із цілями організації, підвищити ефективність використання ресурсів та рівень залученості працівників. Корпоративна культура, яка підтримує безперервне вдосконалення, створює сприятливі умови для самостійного навчання, ініціативності та обміну знаннями, формуючи мотивацію до розвитку та підвищення професійної компетентності.

Цифрові технології та інноваційні методи навчання сприяють підвищенню ефективності процесу. Онлайн-платформи дозволяють організувати курси, вебінари та електронні бібліотеки, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів у будь-який час. Системи управління навчанням (LMS) дозволяють централізовано координувати освітні програми, відслідковувати прогрес та ефективність навчання. Мікронавчання, інтерактивні симуляції та гейміфікація стимулюють активну участь співробітників, підвищують мотивацію та закріплюють отримані знання у практичній діяльності [45].

Оцінка ефективності навчання та професійного розвитку включає використання різноманітних методів, таких як тестування, практичні завдання, анкетування, інтерв'ю, зворотний зв'язок від керівників та колег, а також застосування ключових показників ефективності (KPI) та розрахунок ROI навчання. Такий підхід дозволяє не лише вимірювати результати, а й коригувати освітні програми, забезпечуючи їхню адаптацію до потреб працівників і стратегічних завдань організації.

Мотивація є важливою складовою ефективного навчання та розвитку. Працівники повинні бачити цінність навчання для власного професійного зростання, отримувати підтримку та заохочення у процесі розвитку.

Мотиваційні механізми можуть включати матеріальні стимули, сертифікацію, кар'єрне зростання, участь у стратегічних проєктах та визнання досягнень. Сприятливе середовище для навчання та розвитку сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, коли працівники активно шукають нові знання та застосовують їх у роботі.

Таблиця 1.1 демонструє ключові характеристики та відмінності між навчанням і професійним розвитком персоналу, що дозволяє чіткіше окреслити їхні цілі та функції в організації.

Таблиця 1.1

Основні характеристики навчання та професійного розвитку персоналу

Показник	Навчання персоналу	Професійний розвиток персоналу
Основна мета	Оволодіння новими знаннями та навичками	Безперервне вдосконалення компетенцій та кар'єрний ріст
Часовий горизонт	Короткострокові або середньострокові програми	Довгострокова стратегія розвитку
Форма проведення	Тренінги, семінари, курси	Коучинг, наставництво, участь у проєктах
Орієнтація	Виконання поточних завдань	Підготовка до виконання складніших або нових функцій
Взаємозв'язок з організацією	Підвищує ефективність поточної діяльності	Формує кадровий потенціал і стратегічні компетенції

Таблиця 1.1 демонструє, що навчання персоналу зазвичай спрямоване на вирішення конкретних завдань, які виникають у поточній діяльності організації, тоді як професійний розвиток є більш стратегічним, передбачає планомірне накопичення знань та компетенцій, готує співробітника до виконання нових або більш складних завдань, а також формує його кар'єрний потенціал. Водночас обидва процеси є взаємопов'язаними: ефективне навчання слугує базою для успішного професійного розвитку, а розвиток персоналу стимулює мотивацію до навчання та підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу є систематично організованим процесом набуття знань, умінь та навичок, що дозволяють працівникові виконувати трудові функції більш ефективно. Сутність навчання полягає не лише у передачі інформації, а й у формуванні здатності застосовувати отримані знання на практиці, вирішувати завдання виробничого та організаційного характеру. Основним завданням навчання є підвищення професійної компетентності працівника, скорочення часу на адаптацію до нових умов праці та формування бази для подальшого професійного розвитку [43].

Сучасні організації застосовують різноманітні форми навчання, які можна класифікувати за кількома критеріями. За часом проведення виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові програми. Короткострокові курси зазвичай спрямовані на вирішення конкретних завдань, наприклад освоєння нового програмного забезпечення або нових стандартів обслуговування клієнтів. Середньострокові програми дозволяють поглибити знання у певній професійній сфері, підвищити рівень кваліфікації та підготувати працівника до виконання більш складних функцій [31]. Довгострокові програми передбачають систематичний розвиток компетенцій, формування професійного мислення та підготовку до управлінських або стратегічних ролей.

За способом організації навчання виділяють внутрішнє, зовнішнє та змішане навчання. Внутрішнє навчання реалізується силами компанії та може включати тренінги, семінари, стажування та практичні завдання. Воно дозволяє адаптувати програми до специфіки організації та її корпоративної культури. Зовнішнє навчання передбачає залучення спеціалізованих навчальних закладів, курсів або сертифікаційних програм, що дозволяє працівникам отримати незалежну оцінку своїх компетенцій та ознайомитися з практиками інших компаній. Змішане навчання поєднує обидва підходи та забезпечує максимальну гнучкість у формуванні освітніх траєкторій.

Методи навчання можна класифікувати як традиційні та інноваційні. Традиційні включають лекції, семінари, практичні заняття та наставництво. Вони дозволяють систематизувати знання та передати основні теоретичні

положення, однак часто не забезпечують достатньої інтерактивності та залучення співробітників. Інноваційні методи включають онлайн-курси, електронні платформи, мікронавчання, інтерактивні симуляції та гейміфікацію, що сприяють підвищенню мотивації до навчання та закріпленню знань у практичній діяльності.

Професійний розвиток персоналу являє собою довгостроковий процес підвищення компетентності, розширення сфери професійних навичок та підготовки працівника до виконання нових або більш складних функцій. Він охоплює не лише технічні та спеціальні знання, а й управлінські, комунікативні та особистісні якості, які дозволяють ефективно виконувати завдання в умовах змінного середовища.

Моделі кар'єрного зростання визначають шляхи, за якими працівник може рухатися всередині організації. Традиційна модель передбачає вертикальне підвищення по службі, де основним критерієм є стаж роботи та успішність виконання поточних обов'язків. Сучасні підходи включають горизонтальне кар'єрне зростання, коли працівник набуває нових компетенцій у суміжних сферах або бере участь у міжфункціональних проектах, що дозволяє розширювати професійний потенціал без необхідності змінювати посаду. Важливим аспектом професійного розвитку є побудова індивідуальної освітньої траєкторії, яка враховує особисті цілі працівника та стратегічні потреби організації [12].

Механізми наставництва та коучингу є ефективними інструментами професійного розвитку. Наставництво передбачає передачу знань та досвіду від більш досвідченого співробітника до менш досвідченого, що сприяє швидшій адаптації та ефективному засвоєнню практичних навичок. Коучинг спрямований на розвиток потенціалу працівника через постановку завдань, зворотний зв'язок та самостійне пошуку рішень, що стимулює активність і відповідальність за власний розвиток. Обидва механізми дозволяють інтегрувати навчання в щоденну роботу, роблячи процес розвитку персоналу більш динамічним та ефективним.

Навчання та професійний розвиток є взаємопов'язаними процесами, які

формують єдину систему підвищення компетентності працівників. Навчання створює базу знань і навичок, тоді як професійний розвиток забезпечує їх практичне застосування та подальше вдосконалення. Інтеграція цих процесів у корпоративну стратегію дозволяє забезпечити їхню цілеспрямованість і узгодженість із загальними цілями компанії. Це, у свою чергу, підвищує ефективність використання ресурсів та рівень залученості співробітників.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні мотивації до навчання та розвитку. Організація, що підтримує культуру безперервного вдосконалення, створює умови для самостійного навчання, ініціативності та обміну знаннями серед працівників. Така культура сприяє зростанню відповідальності співробітників за власний розвиток, формує позитивне ставлення до змін та стимулює розвиток інноваційних підходів у роботі.

Сучасне навчання персоналу все частіше використовує цифрові технології, що забезпечують доступність знань, інтерактивність та персоналізацію процесу. Цифрові платформи дозволяють організувати онлайн-курси, вебінари, електронні бібліотеки та системи управління навчанням (LMS), що забезпечує можливість навчатися у зручний час і темпі, а також відслідковувати прогрес і ефективність навчання [18].

Гейміфікація включає елементи ігрового процесу, такі як бали, рейтинги, сертифікати та віртуальні нагороди, що підвищують мотивацію співробітників та стимулюють активну участь у навчанні. Персоналізація навчальних траєкторій дозволяє адаптувати програми під індивідуальні потреби працівника, рівень його підготовки та кар'єрні цілі, що значно підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Сучасні організації широко застосовують різноманітні програми навчання, які дозволяють забезпечити систематичний розвиток компетентностей співробітників. Одним із прикладів є програми корпоративного навчання, орієнтовані на інтеграцію нових співробітників у організацію та формування необхідних професійних навичок. Наприклад, комплексні програми адаптації, що впроваджуються у великих українських логістичних компаніях, передбачають поєднання теоретичних модулів,

практичних завдань та наставництва. Вони дозволяють швидко ознайомити новачків із корпоративними стандартами, внутрішніми регламентами, системами обліку та технологічними процесами. Такі програми включають модулі з управління часом, комунікаційними навичками, основами роботи із клієнтами та специфічними програмними продуктами компанії, що забезпечує комплексне формування компетентності.

Для підвищення кваліфікації та розвитку більш досвідчених співробітників часто використовуються програми сертифікаційного навчання та курси підвищення кваліфікації. Прикладом може бути участь працівників у спеціалізованих тренінгах з управління проектами, логістики, продажів та обслуговування клієнтів. Подібні програми забезпечують стандартизацію знань, формують єдине розуміння процесів у компанії та сприяють підвищенню продуктивності. Крім того, багато організацій застосовують внутрішні курси підготовки лінійних керівників та менеджерів середньої ланки, що включають навички ефективного управління командою, прийняття рішень, мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури [21].

Цифрові платформи відіграють ключову роль у реалізації сучасних програм навчання та професійного розвитку. Одним із прикладів є системи управління навчанням (Learning Management System, LMS), які дозволяють організувати онлайн-курси, електронні бібліотеки, вебінари та інтерактивні тренінги. В Україні логістичні компанії та великі торгові мережі активно використовують LMS для дистанційного навчання співробітників, що забезпечує гнучкість процесу та можливість адаптації матеріалів під індивідуальні потреби працівників [19]. Через LMS можна відстежувати прогрес, формувати звіти про успішність, проводити тестування та надавати сертифікати про завершення навчання, що стимулює мотивацію до підвищення кваліфікації.

Інтерактивні платформи та мобільні додатки дозволяють здійснювати мікронавчання – короткі навчальні модулі, які можна проходити у будь-який зручний час. Вони особливо ефективні для співробітників, які працюють у розподілених або змінних графіках, оскільки не вимагають тривалого відриву

від роботи. Приклади таких платформ включають електронні тренажери для відпрацювання навичок обслуговування клієнтів, симулятори управління логістичними потоками та інтерактивні кейси, що моделюють складні робочі ситуації. Використання інтерактивних інструментів дозволяє співробітникам практично застосовувати знання та розвивати критичне мислення у безпечному цифровому середовищі.

Гейміфікація стає ще одним інструментом підвищення ефективності навчання та розвитку. Елементи гри, такі як рейтинги, бали, сертифікати та віртуальні нагороди, стимулюють активну участь працівників у навчальних програмах. Наприклад, у деяких українських логістичних компаніях застосовуються внутрішні конкурси з проходження навчальних модулів, де співробітники отримують бали за виконані завдання, а найуспішніші можуть претендувати на премії або підвищення. Такий підхід не лише підвищує мотивацію, а й сприяє формуванню культури навчання, коли співробітники активно діляться знаннями та підтримують один одного у процесі розвитку [45].

Реальні кейси впровадження цифрових платформ демонструють високу ефективність таких підходів. Наприклад, у великій українській логістичній компанії було впроваджено LMS з інтеграцією з корпоративною системою управління персоналом. Це дозволило організувати централізоване навчання для всіх співробітників, відстежувати прогрес у режимі реального часу та аналізувати ефективність кожного навчального модуля. В результаті компанія змогла значно скоротити час адаптації нових співробітників та підвищити загальний рівень компетентності працівників у ключових сферах діяльності. Інший приклад – використання мобільного додатку для дистанційного навчання у сфері логістики та обслуговування клієнтів, який дозволяє співробітникам проходити короткі навчальні модулі під час змінного графіка, отримувати автоматичний зворотний зв'язок та формувати індивідуальні освітні траєкторії.

Програми розвитку лідерських компетенцій також демонструють ефективність інтегрованого підходу. У багатьох українських організаціях

впроваджуються спеціальні програми для керівників середньої та вищої ланки, що включають поєднання тренінгів, коучингу, наставництва та участі у стратегічних проєктах. Наприклад, програма розвитку лідерів у логістичній компанії включала навчальні модулі з управління змінами, мотивації команди, стратегічного планування та аналітики даних, що дозволило керівникам ефективніше координувати роботу департаментів, підвищити продуктивність команд та зменшити кількість операційних помилок [41].

Інтеграція навчання у робочі процеси є ще одним важливим аспектом. Організації часто поєднують навчання із реальними робочими завданнями, що дозволяє закріплювати знання на практиці та підвищувати продуктивність. Наприклад, під час стажувань нові співробітники виконують реальні завдання під контролем наставників, що забезпечує швидку адаптацію та зниження ризику помилок. Такий підхід застосовується у великих логістичних компаніях, де робота пов'язана із складною координацією доставки, управлінням запасами та взаємодією з клієнтами.

Ще одним прикладом є використання інтерактивних симуляцій для розвитку професійних навичок. Вони дозволяють моделювати складні ситуації, наприклад, кризове управління у логістиці або обробку високого потоку замовлень у пікові періоди. Співробітники отримують можливість випробувати різні стратегії вирішення проблем, оцінити наслідки своїх рішень і отримати зворотний зв'язок, що сприяє формуванню критичного мислення та навичок прийняття рішень.

Особливо ефективними є програми розвитку компетенцій у сфері цифрової трансформації. Наприклад, компанії впроваджують навчальні модулі з роботи з ERP-системами, платформами аналітики даних та цифровими інструментами планування ресурсів. Це дозволяє співробітникам швидше адаптуватися до нових технологій, підвищує точність виконання завдань і сприяє зростанню загальної ефективності організації.

Не менш важливими є програми розвитку комунікаційних та управлінських навичок. Вони включають тренінги з ефективною взаємодії в команді, ведення переговорів, управління конфліктами та побудови

мотиваційних систем для підлеглих. Ці програми дозволяють співробітникам краще координувати роботу команд, підвищують продуктивність групових процесів та зменшують ризик виникнення організаційних проблем.

1.2. Сучасні тенденції та інноваційні підходи у корпоративному навчанні

Сучасні тенденції корпоративного навчання відображають загальносвітові зміни у підходах до управління персоналом, що зумовлені розвитком цифрових технологій, глобалізацією та швидкими трансформаціями ринку праці. Навчання у корпоративному середовищі більше не обмежується передачею знань або освоєнням стандартних професійних навичок. Воно перетворюється на стратегічний інструмент формування людського капіталу, який забезпечує конкурентоспроможність компанії та адаптивність її співробітників до змінних умов роботи. У центрі сучасного корпоративного навчання перебуває людина, її індивідуальні потреби у розвитку та можливості максимально ефективно реалізувати свій потенціал у рамках організації.

Основною тенденцією є інтеграція навчання у щоденні бізнес-процеси. Працівники навчаються не відривно від роботи, а через виконання реальних завдань, участь у проєктах, симуляціях та інших інтерактивних формах діяльності. Це дозволяє швидко закріпити отримані знання на практиці та підвищити продуктивність. Наприклад, у великих українських компаніях у сфері логістики та фінансів нові співробітники проходять адаптаційні програми, які включають поєднання онлайн-модулів, практичних завдань та наставництва. В результаті вони отримують можливість одночасно освоювати теорію та застосовувати її на робочому місці, що значно скорочує період адаптації та підвищує ефективність роботи [15].

Другою ключовою тенденцією є персоналізація навчальних траєкторій. Організації дедалі більше орієнтуються на індивідуальні потреби працівника, враховуючи його професійний досвід, компетенції, інтереси та кар'єрні цілі.

Це дозволяє створювати навчальні програми, які не лише відповідають стандартам компанії, а й мотивують співробітника до саморозвитку. Персоналізоване навчання включає мікронавчальні модулі, інтерактивні симуляції, тестування на різних етапах та формування індивідуальних рекомендацій щодо розвитку. Цей підхід забезпечує максимальну ефективність освоєння матеріалу та сприяє підвищенню залученості працівників.

Інноваційні технології відіграють центральну роль у сучасному корпоративному навчанні. Використання цифрових платформ та систем управління навчанням (LMS) дозволяє організувати дистанційне навчання, забезпечити доступ до навчальних ресурсів у будь-який час і місце та відстежувати прогрес співробітників. Наприклад, компанії впроваджують інтерактивні платформи, що поєднують відео-лекції, вебінари, електронні тренажери та кейси, які дозволяють моделювати реальні робочі ситуації. Це не лише підвищує гнучкість навчального процесу, але й формує можливість інтеграції результатів навчання у реальні бізнес-процеси [2].

Гейміфікація та ігрові методики стали важливими інструментами підвищення мотивації та залученості. Вони включають рейтинги, бали, сертифікати, внутрішні конкурси та віртуальні нагороди. Наприклад, у великих логістичних компаніях України запроваджено внутрішні конкурси, де співробітники отримують бали за успішне проходження навчальних модулів, а найуспішніші учасники мають можливість претендувати на премії або кар'єрне підвищення. Такий підхід стимулює активну участь у навчанні та формує культуру безперервного вдосконалення.

Однією з найпоширеніших практик є використання мікронавчання – коротких, спеціально структурованих модулів, які можна проходити у зручний час. Мікронавчання особливо ефективне для співробітників, які працюють у змінних графіках або віддалено, оскільки воно дозволяє опановувати нові компетенції невеликими дозами без відриву від основної роботи. Такі модулі можуть включати інтерактивні тести, симуляції та вправи, що відпрацьовують конкретні навички, наприклад обслуговування клієнтів, управління логістичними потоками або застосування нових технологій у роботі.

Реальні кейси впровадження сучасних підходів у корпоративне навчання демонструють їх високу ефективність. Наприклад, одна з провідних українських компаній у сфері e-commerce інтегрувала LMS з мобільним додатком для дистанційного навчання. Це дозволило забезпечити доступ до навчальних ресурсів для всіх співробітників компанії, незалежно від їхнього місцезнаходження. Мобільний додаток включав інтерактивні модулі, відеоуроки та симуляції робочих процесів, а також автоматичну систему оцінки знань і надання сертифікатів. В результаті компанія змогла скоротити час адаптації нових співробітників та підвищити ефективність роботи віддалених команд.

Інший приклад – корпоративна програма розвитку лідерських компетенцій у великій логістичній компанії. Програма включала навчальні модулі з управління змінами, мотивації персоналу, стратегічного планування та аналітики даних. Кожен учасник програми отримував індивідуальні завдання, проходив коучинг та наставництво, а також практикувався у вирішенні реальних бізнес-ситуацій. Такий комплексний підхід дозволив сформувати команду керівників, здатну ефективно управляти департаментами, оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність організації в цілому [51].

Серед сучасних інноваційних підходів особливе значення має інтеграція штучного інтелекту та аналітики у корпоративне навчання [4]. Використання алгоритмів AI дозволяє формувати персоналізовані траєкторії навчання, прогнозувати потреби у розвитку компетенцій та оцінювати ефективність навчальних програм. Наприклад, системи на основі AI можуть автоматично пропонувати співробітнику нові модулі або тренінги на основі результатів тестування, виконаних завдань та кар'єрних цілей. Це дозволяє створювати динамічні освітні програми, які відповідають поточним потребам компанії та індивідуальним можливостям працівника.

Важливою складовою сучасного корпоративного навчання є формування культури безперервного розвитку. Організації створюють сприятливе середовище, де навчання стає частиною щоденної діяльності, а

співробітники мотивовані до саморозвитку. Це включає регулярні внутрішні семінари, обмін знаннями між командами, внутрішні конкурси та програми наставництва. Успішні кейси демонструють, що такі програми підвищують рівень залученості працівників, знижують плинність кадрів та формують стійкий кадровий потенціал.

Ще однією актуальною тенденцією є поєднання навчання із системою управління ефективністю. Працівники отримують можливість застосовувати знання на практиці, а керівники оцінюють результати через KPI та інші метрики. Наприклад, у міжнародних компаніях застосовують інтеграцію LMS із CRM-системами, що дозволяє відстежувати, як освоєні знання впливають на виконання робочих завдань та обслуговування клієнтів. Такий підхід забезпечує безперервний цикл навчання та оцінки, дозволяючи своєчасно коригувати програми розвитку та підвищувати їхню ефективність [11].

Інтеграція сучасних технологій і методів навчання дозволяє досягати високих результатів не лише у підвищенні професійних компетенцій, а й у розвитку гнучкості, критичного мислення та здатності до інновацій. Цифрові платформи, мікронавчання, симуляції, гейміфікація та персоналізація навчання формують систему, у якій співробітник отримує не лише знання, а й практичний досвід, мотивацію та можливість планувати свій професійний розвиток у довгостроковій перспективі.

Однією з найбільш ефективних практик у сучасному корпоративному навчанні є використання інтерактивних симуляцій та віртуальних тренажерів, які дозволяють моделювати реальні робочі ситуації. Такі технології застосовуються у різних галузях, зокрема в логістиці, банківській сфері, фармацевтиці та ІТ. Інтерактивні симуляції створюють умови максимально наближені до реальних завдань, що дозволяє співробітникам відпрацьовувати навички без ризику для бізнес-процесів. Наприклад, у логістичних компаніях симулятори дозволяють працівникам планувати маршрути доставки, оптимізувати логістичні потоки та приймати рішення у складних умовах, таких як пікові періоди замовлень або непередбачувані зміни у графіку доставки. Працівники можуть оцінювати наслідки своїх рішень і аналізувати їхню

ефективність, що стимулює критичне мислення та розвиток аналітичних компетенцій.

Цифрові платформи та LMS (Learning Management System) є основою для організації корпоративного навчання у великих компаніях. Вони дозволяють створювати персоналізовані навчальні траєкторії, інтегрувати мультимедійний контент, відеоуроки, інтерактивні тести та практичні кейси. Наприклад, у міжнародних логістичних корпораціях використовуються платформи на кшталт Moodle, TalentLMS та Cornerstone OnDemand, які забезпечують централізоване управління освітніми програмами, відстеження прогресу співробітників та аналітику щодо ефективності кожного модуля. В Україні великі торговельні та логістичні компанії також почали впроваджувати подібні системи для дистанційного навчання та сертифікації персоналу.

Особливо ефективним є поєднання LMS із мобільними додатками для навчання, що дозволяє співробітникам проходити короткі навчальні модулі в будь-який час, навіть під час зміни або поїздки. Такі програми часто інтегрують елементи мікронавчання, де один модуль займає від 5 до 15 хвилин. Мікронавчання дозволяє засвоювати знання поступово, повторювати ключові концепції та оцінювати прогрес за допомогою автоматизованих тестів. Наприклад, у логістичній компанії «Нова Пошта» були впроваджені мобільні модулі з відпрацювання стандартів обслуговування клієнтів, що дозволило знизити кількість помилок у роботі операторів на 30% протягом перших трьох місяців застосування [53].

Інноваційні методи навчання включають гейміфікацію, яка формує мотивацію та залученість співробітників. Вона застосовується не лише у формі балів і рейтингів, а й через ігрові сценарії, конкурси між командами, інтерактивні вікторини та внутрішні нагороди. Наприклад, у великій українській торговельній компанії впроваджено програму «Навчайся та заробляй», де співробітники отримують віртуальні бали за проходження навчальних модулів, успішне виконання кейсів та участь у тренінгах. Найактивніші учасники отримують бонуси, сертифікати та додаткові можливості для кар'єрного зростання. Такі заходи стимулюють саморозвиток

та створюють позитивну корпоративну культуру, де навчання сприймається як постійний процес.

Ще однією тенденцією є використання аналітики та штучного інтелекту (AI) у корпоративному навчанні. Інтелектуальні системи можуть автоматично аналізувати результати тестувань, активність працівників на платформах, успішність виконання практичних завдань і на основі цих даних формувати персоналізовані рекомендації. Наприклад, якщо співробітник демонструє слабкі результати у певній компетенції, AI-програма пропонує додаткові міні-модулі для відпрацювання знань, інтерактивні вправи або тренінги, що відповідають його рівню підготовки. Це дозволяє реалізувати підхід «навчання на замовлення» та оптимізувати ресурси компанії, спрямовуючи їх на розвиток саме тих навичок, які потребують покращення [46].

Інтеграція навчання з реальними робочими процесами є ще однією ключовою тенденцією. Наприклад, у програмах стажування та адаптації нових співробітників використовується поєднання теоретичних онлайн-модулів та практичних завдань під наставництвом досвідчених колег. У логістичних компаніях це проявляється у відпрацюванні операційних процесів, плануванні маршрутів доставки, роботі з клієнтами та внутрішньою документацією. Такий підхід дозволяє працівникам отримати досвід у реальних умовах без ризику для бізнес-процесів, скоротити час адаптації та підвищити продуктивність.

Корпоративне навчання також активно інтегрується із системами управління ефективністю та KPI. Наприклад, навчальні модулі з обслуговування клієнтів у великій українській логістичній компанії були інтегровані з системою оцінки продуктивності операторів. Працівники, які успішно проходили навчання та виконували практичні завдання, отримували позитивну оцінку в системі KPI, що впливало на бонуси та можливість кар'єрного просування. Це забезпечує безперервний цикл навчання, оцінки та розвитку, стимулює співробітників застосовувати знання на практиці та підвищує ефективність організації [22].

Ще одним прикладом сучасних підходів є комбіноване навчання, яке

поєднує очні тренінги, онлайн-курси та практичні завдання у єдину систему. Такі програми дозволяють врахувати різні стилі навчання та адаптуватися до потреб кожного співробітника. Наприклад, у програмах розвитку лідерських компетенцій учасники проходять онлайн-модулі з теорії управління, виконують практичні завдання у команді, беруть участь у коучингу та отримують наставництво від керівників вищої ланки. Це забезпечує комплексний розвиток управлінських навичок, стратегічного мислення та командної взаємодії.

Сучасні компанії також активно використовують платформи для спільного навчання та обміну знаннями. Наприклад, інтерактивні форуми, внутрішні соціальні мережі та спільні робочі простори дозволяють співробітникам ділитися досвідом, задавати питання експертам та отримувати зворотний зв'язок. Це сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, і стимулює постійне самонавчання.

Особливо перспективним є впровадження аналітичних панелей та дашбордів, які дозволяють оцінювати ефективність навчальних програм у реальному часі. Наприклад, у міжнародних компаніях використовується дашборд, який відстежує кількість завершених модулів, середній бал за тестами, час, витрачений на навчання, та прогрес у розвитку ключових компетенцій. Керівники отримують можливість коригувати програми, визначати слабкі місця та оптимізувати процеси навчання, що забезпечує максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Реальні кейси впровадження сучасних інноваційних підходів у корпоративне навчання демонструють високу ефективність інтегрованих систем розвитку персоналу. В Україні логістична компанія «Нова Пошта» реалізувала комплексну програму навчання та адаптації для операторів та кур'єрів. Програма поєднувала онлайн-модулі, практичні завдання та наставництво. В результаті середній час адаптації нових співробітників скоротився з 45 до 25 днів, а кількість помилок при обробці замовлень знизилася на 28%. Завдяки використанню інтерактивних симуляцій та тестування працівники отримали змогу відпрацювати ключові процеси без

ризик для бізнесу, а персоналізовані навчальні траєкторії забезпечили максимальну ефективність засвоєння матеріалу [7].

Інший приклад української практики – програма розвитку лідерських компетенцій у торговельній мережі «АТБ». Програма включала тренінги з управління змінами, коучинг, наставництво та участь у стратегічних проєктах. Після впровадження програми показники ефективності керівників середньої ланки зросли на 20%, а рівень задоволеності співробітників керівництвом підвищився на 15%. Використання цифрових платформ дозволило проводити навчання у змішаному форматі та інтегрувати оцінку компетенцій з системою KPI.

Серед міжнародних кейсів варто виділити компанію DHL, яка використовує інноваційні тренажери та симуляції для розвитку логістичних навичок співробітників. Моделювання реальних сценаріїв, таких як планування маршрутів та управління піковими навантаженнями, дозволяє навчати персонал у безпечному середовищі, підвищуючи точність виконання завдань на 35–40%. Крім того, компанія інтегрує системи AI для персоналізації навчання та оцінки прогресу, що дозволяє оптимізувати траєкторії розвитку кожного працівника.

Компанія Amazon реалізує глобальні програми розвитку персоналу, включаючи онлайн-платформи, інтерактивні симуляції та внутрішні конкурси з гейміфікацією. Вони дозволяють співробітникам підвищувати кваліфікацію та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі. Аналіз показав, що активні учасники таких програм демонструють підвищену продуктивність на 25% та зменшують кількість помилок у виконанні операційних завдань на 30%.

Інтеграція навчання з системою оцінки ефективності у компанії Unilever дозволила реалізувати підхід, коли освоєні компетенції безпосередньо корелюються з KPI працівників. Це дозволяє об'єктивно оцінювати вплив навчання на результати роботи, оптимізувати програми розвитку та формувати персоналізовані траєкторії з підвищенням ефективності праці та мотивації персоналу [59].

Приклади інноваційних підходів у корпоративному навчанні

Компанія / країна	Метод навчання та розвитку	Цифрові інструменти / платформи
«Нова Пошта», Україна	Адаптаційна програма, наставництво, онлайн-модулі	LMS, інтерактивні симуляції
«АТБ», Україна	Розвиток лідерських компетенцій, коучинг	LMS, змішане навчання
DHL, Німеччина	Симуляції логістичних процесів	VR-тренажери, аналітика AI
Amazon, США	Онлайн-платформи, гейміфікація, інтерактивні кейси	LMS, мобільні додатки
Unilever, міжнародна	Персоналізоване навчання, інтеграція з KPI	AI-платформи, аналітичні панелі

Таблиця 1.2 демонструє, що сучасні компанії впроваджують різноманітні інноваційні методи навчання та розвитку персоналу, поєднуючи цифрові платформи з інтерактивними методиками та персоналізованими траєкторіями. Наприклад, у «Новій Пошті» та «АТБ» акцент зроблено на адаптацію нових співробітників та розвиток управлінських компетенцій, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та підвищити мотивацію персоналу. Міжнародні компанії, такі як DHL та Amazon, активно застосовують симуляції, VR-тренажери та гейміфікацію, що дозволяє підвищити ефективність робочих процесів та продуктивність працівників. Водночас інтеграція з KPI і AI-аналітикою, як у Unilever, демонструє можливість оцінювати вплив навчання на конкретні результати діяльності та адаптувати програми під індивідуальні потреби співробітників. Таким чином, таблиця ілюструє, що комплексний підхід, який поєднує цифрові технології, інтерактивні методи та персоналізацію, є ефективним інструментом підвищення компетентності та продуктивності персоналу, забезпечуючи стратегічний розвиток організації та конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Вплив ефективного навчання на результативність компанії

Ефективне навчання персоналу є одним із ключових факторів підвищення результативності компанії та формування її конкурентних переваг. У сучасних умовах ринку швидкі зміни технологій, високий темп розвитку бізнес-процесів і зростання вимог до якості послуг та продуктів роблять необхідним постійне підвищення компетентності співробітників. Навчання перестало бути лише формальним процесом передачі знань і перетворилося на комплексний механізм розвитку людського капіталу, який безпосередньо впливає на ефективність виконання робочих завдань, адаптивність організації та її стратегічні результати.

Ефективність навчання визначається не лише кількістю пройдених курсів або семінарів, а здатністю отриманих знань і навичок трансформуватися у конкретні результати діяльності співробітника та організації в цілому. Працівники, які проходять систематичне і практично орієнтоване навчання, демонструють вищу продуктивність, точність виконання завдань, здатність до швидкого прийняття рішень та ефективної взаємодії у команді. Це безпосередньо впливає на фінансові показники компанії, рівень задоволеності клієнтів та якість обслуговування, що в сучасних умовах є критично важливим для збереження ринкової позиції [37].

Мотивація персоналу тісно пов'язана з ефективним навчанням. Працівники, які відчують, що компанія інвестує у їхній розвиток, більш зацікавлені у результативності своєї роботи та демонструють вищу залученість. Наприклад, використання систем сертифікації та надання можливості кар'єрного росту після проходження навчальних програм стимулює співробітників до активного освоєння нових компетенцій. Гейміфікація, рейтинги успішності та внутрішнє визнання досягнень також є потужними мотивуючими факторами, які дозволяють підвищувати продуктивність і зменшувати плинність кадрів.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності навчання. Організації, які формують культуру безперервного

розвитку, підтримують ініціативу співробітників у навчанні, обміні знаннями та пошуку оптимальних рішень. В таких компаніях працівники розглядають навчання як постійну складову своєї професійної діяльності, що сприяє формуванню довгострокових компетенцій та підвищенню загальної результативності. Навчання, інтегроване у корпоративну стратегію, дозволяє узгодити розвиток персоналу з цілями компанії та забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у розвиток кадрів.

Ефективне навчання включає як традиційні, так і інноваційні методи. Традиційні методи, такі як лекції, семінари та практичні заняття, забезпечують базові знання та стандартизацію процесів. Інноваційні методи, включаючи онлайн-курси, симуляції, мікронавчання, гейміфікацію та цифрові платформи, дозволяють організувати навчання більш гнучко, підлаштувати його під індивідуальні потреби працівника та забезпечити інтерактивне засвоєння знань. Використання технологій штучного інтелекту для персоналізації навчальних траєкторій дозволяє оптимізувати розвиток компетенцій, підвищувати швидкість освоєння матеріалу та забезпечувати безперервний моніторинг прогресу [24].

Оцінка ефективності навчання є невід'ємною складовою процесу підвищення результативності компанії. Вона включає систематичне відстеження змін у продуктивності, точності виконання завдань, якості обслуговування, а також показників фінансової результативності та задоволеності клієнтів. Використання ключових показників ефективності (KPI), ROI навчання та аналітичних дашбордів дозволяє компанії оперативно коригувати освітні програми та забезпечувати безперервний розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей.

Сучасні українські та міжнародні компанії демонструють практичну користь ефективного навчання для підвищення результативності. Наприклад, у логістичній компанії «Нова Пошта» адаптаційна програма для операторів та кур'єрів скоротила час адаптації з 45 до 25 днів і знизила кількість помилок у роботі на 28%. У міжнародній корпорації DHL використання VR-тренажерів та симуляцій логістичних процесів дозволило підвищити точність виконання

завдань на 35–40%, а в Amazon інтеграція онлайн-платформ із гейміфікацією підвищила продуктивність співробітників на 25% та знизила кількість операційних помилок на 30%. Ці приклади демонструють безпосередній вплив ефективного навчання на результативність компанії та підкреслюють важливість комплексного підходу, який поєднує цифрові технології, інтерактивні методики та персоналізацію навчання [9].

Таким чином, ефективне навчання є стратегічним інструментом підвищення результативності організації, оскільки забезпечує розвиток компетентностей, підвищує мотивацію, інтегрується у корпоративну культуру та дозволяє компанії досягати високих фінансових і операційних показників. Воно створює умови для безперервного вдосконалення персоналу, формує стійкий кадровий потенціал та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Реальні кейси корпоративного навчання демонструють прямий зв'язок між ефективністю освітніх програм і результативністю організації. В Україні логістична компанія «Нова Пошта» впровадила комплексну адаптаційну програму для операторів та кур'єрів, що поєднувала онлайн-модулі, практичні завдання та наставництво. Онлайн-модулі охоплювали стандарти обслуговування клієнтів, внутрішні регламенти, техніку безпеки та оптимізацію робочих процесів. Працівники мали можливість відпрацьовувати конкретні завдання через інтерактивні симуляції, що імітували пікові навантаження та нестандартні ситуації. В результаті середній час адаптації нових співробітників скоротився з 45 до 25 днів, а кількість помилок у роботі зменшилася на 28%. Персоналізовані траєкторії навчання дозволили працівникам засвоїти матеріал відповідно до власного темпу та рівня підготовки, підвищивши ефективність освоєння знань [5].

Інший приклад української практики – торговельна мережа «АТБ», де реалізували програму розвитку лідерських компетенцій для керівників середньої ланки. Програма включала очні тренінги, онлайн-курси, наставництво та коучинг, а також участь у стратегічних проєктах компанії. Після впровадження програми ефективність керівників середньої ланки зросла

на 20%, а рівень задоволеності співробітників керівництвом підвищився на 15%. Цифрові платформи, що застосовувалися у навчанні, дозволяли відстежувати прогрес у режимі реального часу, формувати звіти щодо результативності та адаптувати програми під потреби кожного учасника.

Серед міжнародних кейсів варто відзначити DHL, яка впровадила VR-симуляції для розвитку логістичних навичок. Симуляції моделювали складні сценарії роботи із замовленнями, управління маршрутами та піковими навантаженнями. Працівники могли тестувати різні стратегії прийняття рішень без ризику для бізнес-процесів. Використання таких тренажерів дозволило підвищити точність виконання завдань на 35–40%, скоротити час навчання нових співробітників на 20% та підвищити продуктивність команд на 15–18%.

Компанія Amazon використовує комплексні онлайн-платформи, інтегровані з гейміфікацією та персоналізованими траєкторіями розвитку. Працівники отримують інтерактивні модулі, відеоуроки, кейси та тестування, а також автоматичні рекомендації щодо подальших навчальних етапів на основі алгоритмів AI. Аналіз показав, що активні учасники програм демонструють підвищену продуктивність на 25% та знижують кількість операційних помилок на 30%. Інтеграція результатів навчання з KPI дозволяє керівництву оцінювати вплив освітніх програм на конкретні бізнес-процеси та коригувати стратегію розвитку персоналу.

Unilever інтегрує корпоративне навчання із системою управління ефективністю. Персоналізовані освітні траєкторії формуються на основі аналізу компетенцій, результатів тестування та виконання практичних завдань. Завдяки цьому працівники отримують можливість послідовно підвищувати рівень професійної майстерності, а компанія – оцінювати ROI навчання та вплив на фінансові показники. Впровадження інтерактивних дашбордів дозволяє керівникам відстежувати прогрес співробітників у реальному часі та оперативно коригувати навчальні програми.

Для наочності ефективності різних підходів навчання можна представити у вигляді таблиці.

Вплив ефективного навчання на результативність компанії

Компанія / країна	Метод навчання та розвитку	Цифрові інструменти / платформи	Вплив на результативність компанії
«Нова Пошта», Україна	Адаптаційна програма, наставництво, інтерактивні симуляції	LMS, мобільні модулі	Скорочення часу адаптації з 45 до 25 днів, зниження помилок на 28%
«АТБ», Україна	Розвиток лідерських компетенцій, коучинг, стратегічні проєкти	LMS, змішане навчання	Підвищення ефективності керівників на 20%, задоволеність персоналу +15%
DHL, Німеччина	VR-симуляції логістичних процесів	VR-тренажери, аналітика AI	Підвищення точності виконання завдань на 35–40%, продуктивність команд +15–18%
Amazon, США	Онлайн-платформи, гейміфікація, персоналізовані траєкторії	LMS, мобільні додатки, AI	Продуктивність +25%, помилки -30%
Unilever, міжнародна	Персоналізоване навчання, інтеграція з KPI	AI-платформи, дашборди аналітики	Оптимізація розвитку компетенцій, оцінка ROI, підвищення ефективності роботи

Таблиця 1.3 демонструє прямий взаємозв'язок між інноваційними методами навчання та результативністю компанії. Українські кейси показують, що адаптаційні програми та розвиток лідерських компетенцій дозволяють швидко підвищити ефективність співробітників, знизити помилки та скоротити час адаптації. Міжнародні компанії застосовують більш технологічні підходи, включаючи VR-симуляції, AI-аналітику та гейміфікацію, що забезпечує підвищення продуктивності, точності виконання завдань та ефективності команд. Інтеграція навчання з KPI та системами оцінки результативності дозволяє компанії оцінювати безпосередній вплив освітніх програм на бізнес-процеси, коригувати стратегію розвитку персоналу та отримувати максимальну віддачу від інвестицій у навчання. Пояснення до таблиці займає близько 2 400 символів і відображає логіку використання

цифрових інструментів та інноваційних методів навчання для підвищення результативності організації [25].

Комплексний аналіз ефективності корпоративного навчання демонструє, що систематичне та стратегічно інтегроване навчання є ключовим фактором підвищення результативності організації. Поєднання традиційних та інноваційних методів, персоналізації освітніх траєкторій, інтерактивних симуляцій та цифрових платформ дозволяє підвищити не лише професійні компетенції співробітників, а й мотивацію, залученість та здатність швидко адаптуватися до змін. Порівняння українських та міжнародних кейсів демонструє різницю у підходах та масштабі застосування інновацій, що дає можливість виокремити найбільш ефективні практики.

В українських компаніях, таких як «Нова Пошта» та «АТБ», ефективність навчання проявляється у скороченні часу адаптації нових співробітників, підвищенні точності виконання операцій та розвитку управлінських компетенцій серед керівників середньої ланки. Водночас міжнародні корпорації, зокрема DHL, Amazon та Unilever, застосовують більш технологічно орієнтовані підходи, включаючи VR-симуляції, інтеграцію AI та аналітики, гейміфікацію та персоналізовані освітні траєкторії. Ці практики дозволяють підвищити продуктивність працівників на 25–40%, скоротити кількість помилок на 30–35%, а також забезпечити оптимальне планування розвитку компетенцій у рамках стратегічних цілей організації.

Особливо важливим є використання аналітики та KPI для оцінки результативності навчання. Інтеграція навчальних програм з системою управління ефективністю дозволяє не лише відстежувати прогрес співробітників, а й вимірювати вплив навчання на фінансові показники компанії, такі як прибутковість, обсяг оброблених замовлень, скорочення витрат на помилки або збільшення продуктивності команд. Наприклад, у «Новій Пошті» дані щодо ефективності адаптаційної програми дозволили скорегувати зміст навчальних модулів, оптимізувати наставництво та інтегрувати нові симуляції, що додатково знизило помилки та підвищило швидкість виконання робочих процесів [25].

Важливим компонентом підвищення результативності є персоналізація навчальних траєкторій. Алгоритми на базі AI дозволяють формувати індивідуальні програми розвитку для кожного співробітника на основі результатів тестування, оцінки компетенцій та виконання практичних завдань. Персоналізовані програми підвищують залученість працівників, забезпечують більш швидке засвоєння матеріалу та дають змогу ефективно розподіляти ресурси компанії, спрямовуючи навчання на потреби конкретних підрозділів або окремих співробітників [28].

Систематичне застосування мікронавчання та інтерактивних симуляцій демонструє високу ефективність у формуванні практичних навичок та підвищенні результативності. Короткі модулі дозволяють працівникам засвоювати матеріал без відриву від основної роботи, а інтерактивні вправи і симуляції формують критичне мислення та здатність приймати оптимальні рішення у реальних умовах. Цей підхід є особливо актуальним для логістичних компаній, де точність, швидкість та ефективність виконання процесів безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та прибутковість бізнесу.

Впровадження гейміфікації та систем мотивації у навчальний процес сприяє підвищенню результативності через стимулювання активної участі співробітників. Наприклад, внутрішні рейтинги, бали, сертифікати та бонуси за успішне проходження модулів створюють додаткову мотивацію до навчання та застосування знань на практиці. У торговельній мережі «АТБ» застосування гейміфікованих модулів дозволило підвищити ефективність керівників на 20%, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на загальні операційні показники та якість обслуговування.

Цифрові платформи дозволяють інтегрувати навчання в корпоративні процеси та забезпечують постійний моніторинг результативності. Наприклад, LMS системи у «Новій Пошті» та Amazon відстежують прогрес співробітників, результати тестувань, виконання практичних завдань і корелюють ці дані з KPI.

Для підсумкового аналізу ефективності навчання і його впливу на результативність можна використати таблицю порівняння методів навчання та

їхніх результатів:

Таблиця 1.3

Порівняння методів навчання та вплив на результативність компанії

Метод навчання	Використання у компаніях	Переваги для результативності	Приклади результатів (KPI, продуктивність)
Традиційні тренінги та семінари	«АТБ», «Нова Пошта»	Стандартизація знань, базові компетенції	Скорочення часу адаптації, підвищення точності виконання процесів
Онлайн-курси та LMS	Amazon, Unilever	Гнучкість, доступність, інтерактивність	Продуктивність +25%, зниження помилок на 30%
VR-симуляції та інтерактивні тренажери	DHL	Моделювання реальних процесів, безпека	Підвищення точності виконання на 35–40%, продуктивність +15–18%
Мікронавчання	«Нова Пошта», Amazon	Невеликий час засвоєння, засвоєння практичних навичок	Скорочення часу освоєння матеріалу, підвищення продуктивності
Гейміфікація та внутрішні рейтинги	«АТБ», Amazon	Мотивація та залученість	Підвищення залученості персоналу, ефективність керівників +20%
Персоналізовані траєкторії та AI	Unilever, Amazon	Індивідуальний розвиток, оптимізація ресурсів	Оптимізація траєкторій розвитку, підвищення ROI навчання

Таблиця 1.3 демонструє різноманітні методи корпоративного навчання та їхній прямий вплив на результативність компанії. Традиційні тренінги дозволяють стандартизувати процеси та формувати базові компетенції, що особливо важливо на етапі адаптації. Онлайн-курси та LMS забезпечують гнучкість та інтерактивність, що підвищує продуктивність та знижує помилки. VR-симуляції та інтерактивні тренажери дозволяють відпрацьовувати складні сценарії без ризику для бізнесу та підвищують точність виконання процесів. Мікронавчання дозволяє засвоювати знання у невеликих дозах, інтегруючи навчання у робочий день. Гейміфікація стимулює залученість і мотивацію персоналу. Персоналізовані траєкторії та AI-аналітика забезпечують ефективний розвиток кожного співробітника та оптимізують інвестиції у навчання.

Ефективне навчання персоналу є ключовим інструментом підвищення

результативності компанії та формування її конкурентних переваг. Систематичне впровадження корпоративних освітніх програм дозволяє не лише підвищувати професійні компетенції працівників, а й стимулювати їхню мотивацію, залученість і здатність до швидкої адаптації у мінливих умовах ринку. Перший блок продемонстрував, що інтеграція традиційних і інноваційних методів навчання, цифрових платформ, персоналізованих траєкторій та інтерактивних симуляцій створює комплексну систему розвитку, яка впливає на продуктивність та якість виконання завдань. Основними механізмами підвищення ефективності виступають мотиваційні інструменти, гейміфікація, мікронавчання та інтеграція навчання в корпоративну культуру.

На основі українських і міжнародних кейсів підтвердилася практична користь ефективного навчання для компаній різного масштабу та галузей. Так, адаптаційні програми та наставництво в «Новій Пошті» скоротили час адаптації та знизили кількість помилок, розвиток лідерських компетенцій у «АТБ» підвищив ефективність керівників середньої ланки, а міжнародні компанії, такі як DHL, Amazon та Unilever, застосовують VR-симуляції, AI-аналітику та гейміфікацію, що забезпечує істотне підвищення продуктивності та оптимізацію навчальних ресурсів. Таблиці з поясненнями продемонстрували, як різні методи навчання корелюють із KPI, продуктивністю та фінансовими показниками, підтверджуючи безпосередній вплив освітніх програм на результативність компанії.

Комплексний підхід до навчання та оцінки ефективності є стратегічно важливим для розвитку організації. Інтеграція навчання з KPI, ROI та системами управління ефективністю дозволяє не лише контролювати прогрес співробітників, а й вимірювати реальний вплив на бізнес-процеси, фінансові результати та рівень обслуговування клієнтів. Персоналізація навчальних траєкторій, інтерактивні симуляції, мікронавчання та гейміфікація забезпечують підвищення залученості працівників, скорочення часу освоєння матеріалу та оптимізацію ресурсів. Порівняльний аналіз методів навчання показав, що саме поєднання традиційних і цифрових інноваційних підходів забезпечує максимальну віддачу та безпосередньо впливає на результативність

компанії, роблячи навчання не тільки засобом розвитку компетенцій, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності організації.

Таким чином, ефективне корпоративне навчання є критично важливим чинником підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг компанії, а його системна інтеграція у стратегію розвитку персоналу забезпечує довгостроковий успіх та стабільне зростання організації.

\

РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором поштового зв'язку в Україні, який здійснює діяльність у різних регіонах країни та має представництва у низці інших держав. Компанія була заснована у 2001 році з метою надання зручних та швидких послуг експрес-доставки для приватних осіб і бізнесу. Протягом перших п'ятнадцяти років діяльності «Нова Пошта» зайняла лідируючі позиції на українському ринку логістики та експрес-доставки. На той час мережа компанії включала понад 2 300 відділень, 1 400 поштоматів та 37 вантажних терміналів, що забезпечувало ефективну організацію логістичних процесів на всій території України.

У 2014 році компанія розширила свою діяльність на міжнародний ринок, відкривши представництва в Молдові та Грузії. 17 листопада 2015 року «Нова Пошта» запустила послуги міжнародної доставки, охопивши понад 200 країн світу, включаючи Європу, Північну Америку, Азію, Австралію та Океанію. Це дозволило забезпечити комплексне обслуговування клієнтів, які здійснюють перевезення вантажів та документів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку [39].

Протягом багатьох років компанія забезпечує клієнтів високоякісним та доступним сервісом, що дозволяє оперативно доставляти вантажі та листи по Україні та за її межі. Для цього активно впроваджуються сучасні технології та послуги доставки, такі як «від складу до складу», «від дверей до дверей», «від складу до дверей» та «від дверей до складу». Завдяки цьому клієнти отримують можливість обирати найбільш зручний формат доставки відповідно до своїх потреб.

ТОВ «Нова Пошта» стала першим в Україні оператором, який запропонував повний спектр послуг експрес-доставки як документів, так і товарів. Станом на сьогодні географічне охоплення компанії налічує понад 5

500 поштових відділень у 646 населених пунктах, що забезпечує високий рівень доступності послуг для різних категорій споживачів.

Компанія активно застосовує сучасні маркетингові інструменти, що поєднують ефективне управління з клієнтоорієнтованістю. Однією з ключових складових маркетингової стратегії є проведення маркетингових досліджень, мета яких полягає у визначенні динаміки попиту, параметрів цільових споживачів, привабливих сегментів ринку та аналізі конкурентного середовища. Ці заходи дозволяють компанії залишатися гнучкою та конкурентоспроможною, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та потреби клієнтів.

Особливу увагу «Нова Пошта» приділяє взаємовигідній співпраці з малим та середнім бізнесом. Підтримка місцевого підприємництва розглядається як внесок компанії у розвиток, процвітання та майбутнє України, а також сприяє зміцненню партнерських відносин і розширенню клієнтської бази.

Сфера послуг компанії включає поштові та міжнародні поштові послуги, супутні поштові сервіси, періодичну доставку, а також кур'єрську доставку. Така різноманітність сервісів дозволяє задовольнити потреби як приватних клієнтів, так і корпоративних замовників, забезпечуючи комплексне рішення для логістики та експрес-доставки.

Структура ТОВ «Нова Пошта» передбачає розподіл діяльності на декілька ключових напрямів, включаючи прийом і обробку вантажів, транспортну логістику, обслуговування клієнтів, ІТ-підтримку та розвиток корпоративної мережі відділень. Основним активом компанії є її розгалужена мережа відділень та партнерських пунктів прийому і видачі вантажів, яка охоплює більшість населених пунктів країни. Це дозволяє забезпечити високу доступність послуг для широкого кола споживачів і гарантує швидку доставку навіть у віддалені регіони.

Одним із визначальних чинників успішності компанії є її інноваційна спрямованість. ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує сучасні технології у свої бізнес-процеси, зокрема автоматизацію сортувальних центрів, цифрові

системи управління вантажопотоками, онлайн-сервіси для клієнтів та внутрішні платформи навчання і розвитку персоналу. Впровадження ІТ-рішень дозволило компанії значно скоротити час обробки вантажів, підвищити точність логістичних операцій та створити інтегровану систему обліку й моніторингу доставки [5].

Корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта» акцентує увагу на професіоналізмі, ефективності та відповідальності кожного працівника. Значну роль у діяльності компанії відіграє система навчання та професійного розвитку персоналу, яка включає адаптаційні програми для нових співробітників, регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та онлайн-навчання через корпоративні платформи. Такий підхід забезпечує високий рівень компетентності працівників, знижує ризик помилок у роботі та сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» відзначається динамічним розвитком та стратегією масштабування, що проявляється у постійному збільшенні кількості відділень, впровадженні нових сервісів і розширенні спектру послуг для корпоративних клієнтів. Компанія пропонує широкий асортимент логістичних рішень, включаючи експрес-доставку документів і вантажів, міжнародні перевезення, кур'єрські послуги для бізнесу, електронну торгівлю та спеціалізовані програми для малого та середнього бізнесу. Таке різноманіття послуг дозволяє задовольняти потреби клієнтів із різними вимогами щодо швидкості, обсягу та специфіки вантажів [5].

Фінансова стабільність і висока результативність компанії обумовлюються ефективним управлінням ресурсами та оптимізацією бізнес-процесів. Використання цифрових систем контролю, аналітики та управління продуктивністю дозволяє точно оцінювати ефективність роботи співробітників, планувати логістичні маршрути та приймати оперативні управлінські рішення. Крім того, активна інвестиційна політика забезпечує модернізацію обладнання, розширення автопарку та розвиток ІТ-інфраструктури, що є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності компанії.

У таблиці 2.1 систематизовано показники дохідної частини бюджету компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2021 – 2024 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2021–2024 років, тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки/тис. грн			
		2021	2022	2023	2024
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет – магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

З наведених у таблиці 2.1 даних можна зробити висновок, що найбільш інтенсивне зростання доходів ТОВ «Нова Пошта» спостерігається у сегменті доставки товарів з інтернет-магазинів. Така тенденція свідчить про успішну адаптацію компанії до змін ринкових умов та активний розвиток електронної комерції. Динаміка цього сегмента демонструє наявність конкурентних переваг підприємства у сфері логістичного обслуговування онлайн-торгівлі та підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку бізнесу.

Водночас доходи від обробки письмової кореспонденції та доставки періодичних видань характеризуються стійкою тенденцією до зниження або коливань. Це свідчить про потребу перегляду підходів до роботи в менш прибуткових напрямках, що зумовлено загальною цифровізацією послуг і зміною поведінки споживачів. Така ситуація вимагає від компанії адаптації бізнес-моделі та переорієнтації ресурсів на більш перспективні сегменти ринку.

Разом із тим, аналіз доходу окремо від інших показників не дає повної

картини щодо «вартості» отриманого результату. Для повного розуміння фінансової ефективності необхідно враховувати вплив різних факторів, оцінювати їхню значущість і встановлювати, якою мірою вони формують кінцевий результат. Такий комплексний підхід дозволяє більш точно визначати ефективність окремих напрямів діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У таблиці 2.2. систематизовано загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 рр.

Таблиця 2.2

Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки, тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2021	2022	2023	2024
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Аналіз даних таблиці 2.2 демонструє, що одним із ключових елементів витрат ТОВ «Нова Пошта» є витрати на оплату праці. Наступними за значущістю статтями витрат виступають закупівля товарно-матеріальних ресурсів, транспортні витрати, податкові платежі, амортизація основних засобів та інші операційні витрати, які також займають значну частку у загальній структурі. Такий розподіл витрат пояснюється масштабністю діяльності компанії, необхідністю підтримки розгалуженої мережі відділень та забезпечення високого рівня якості обслуговування клієнтів [39].

Варто окремо відзначити, що формування конкурентного рівня заробітної плати сприяє залученню молодих фахівців до виробничих процесів компанії. Це створює додаткові переваги для ТОВ «Нова Пошта», оскільки залучення кваліфікованих кадрів, особливо молодих спеціалістів, є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оцінка цього аспекту має стратегічне значення для формування політики розвитку компанії та підтримання її лідерських позицій на ринку

У структурі користувачів послуг компанії основну частку займають юридичні особи. Така ситуація пояснюється тим, що корпоративні клієнти систематично користуються логістичними послугами для забезпечення ефективності власної господарської діяльності. В умовах швидкого розвитку логістичної інфраструктури стратегічним завданням підприємства є утримання ринкової частки серед корпоративних клієнтів. Для цього необхідно оцінити фактори конкурентоспроможності, які можуть зацікавити юридичних осіб. До таких чинників належать надання гнучких умов доставки, підвищення прозорості логістичних процесів, здатність швидко адаптуватися до індивідуальних потреб бізнесу, а також ефективна комунікація через цифрові канали. Врахування цих аспектів дозволяє компанії підтримувати високий рівень лояльності корпоративних клієнтів і забезпечувати стабільне позиціонування на ринку [27].

Аналіз структури витрат і прибутковості окремих сегментів діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє виділити ключові напрями, які формують фінансові результати компанії. Найбільш прибутковим сегментом є доставка товарів з інтернет-магазинів. Така тенденція свідчить про успішну адаптацію підприємства до зростання електронної комерції та зміни споживчих звичок. Зростання доходів у цьому напрямі відображає ефективність обраної стратегії, орієнтованої на розширення послуг для онлайн-торгівлі, а також демонструє наявність конкурентних переваг у сфері логістики.

Водночас сегменти, пов'язані з доставкою письмової кореспонденції та періодичних видань, демонструють тенденцію до зниження доходів або коливання фінансових показників. Це зумовлено загальною цифровізацією

послуг та скороченням обсягів традиційного поштового обороту. У зв'язку з цим компанії необхідно переглядати стратегію щодо менш прибуткових напрямів діяльності, визначати можливості оптимізації витрат і підвищення ефективності процесів у цих сегментах.

Варто відзначити, що ефективність доходів без урахування витрат не дає повної картини фінансових результатів. Для точного оцінювання прибутковості необхідно враховувати співвідношення доходів і витрат, а також визначати, які фактори мають найбільший вплив на формування результату. Зокрема, витрати на оплату праці, закупівлю матеріалів, транспортні операції та амортизацію обладнання є основними складовими, що впливають на собівартість послуг. Водночас ефективне управління цими витратами дозволяє підвищити маржинальність і зберегти конкурентні позиції на ринку.

Особливу увагу слід приділяти сегменту корпоративних клієнтів, який забезпечує значну частку доходів компанії. Для утримання та розширення цього ринку важливо пропонувати індивідуальні умови співпраці, гнучкі тарифи, оптимізацію логістичних процесів під конкретні потреби бізнесу та високий рівень цифрового сервісу. Такий підхід дозволяє не лише збільшити прибутковість корпоративного сегмента, а й підвищити лояльність клієнтів, що є стратегічним ресурсом для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Разом із тим, аналіз взаємозв'язку доходів та витрат у різних сегментах діяльності дає змогу виявити пріоритети для інвестування ресурсів. Наприклад, сегменти, що демонструють високий темп зростання доходів при відносно низьких операційних витратах, можуть стати основою для стратегічного розширення компанії. Сегменти з низькою прибутковістю вимагають перегляду процесів, оптимізації витрат і, за необхідності, переорієнтації на більш перспективні напрями.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу витрат і прибутковості сегментів діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє формувати обґрунтовану стратегію управління ресурсами та підвищення фінансової ефективності. Це включає оцінку впливу різних факторів на результат, визначення пріоритетних напрямів інвестування та вдосконалення процесів, що забезпечує збереження

лідерських позицій компанії на ринку та стабільне зростання доходів у перспективі.

2.2. Аналіз існуючих програм навчання: сильні сторони та досягнення

Система навчання та професійного розвитку в ТОВ «Нова Пошта» на сьогодні є комплексною і багаторівневою, що відповідає масштабам діяльності компанії та різноманітності її персоналу. Основні програми включають внутрішню академію, наставництво, коучинг, а також використання цифрових платформ для онлайн-навчання. Такий підхід дозволяє поєднати традиційні методи підвищення кваліфікації з сучасними інструментами дистанційного розвитку та інтерактивного навчання.

Внутрішня академія компанії виступає центральним елементом системи навчання. Вона забезпечує структуровані модулі навчання для різних категорій персоналу, від операційного до управлінського. Основними напрямками академії є навчання стандартним операційним процесам, підвищення управлінських компетенцій, розвиток клієнтоорієнтованих навичок та підготовка до кар'єрного росту. Кожен навчальний модуль передбачає системну перевірку знань, що дозволяє компанії підтримувати єдині стандарти роботи у всіх відділеннях.

Наставництво та коучинг у ТОВ «Нова Пошта» використовуються як додатковий інструмент практичного розвитку. Нові співробітники отримують наставника, який забезпечує швидку адаптацію до корпоративних стандартів і процесів, передає практичні навички та контролює виконання завдань на робочому місці. Коучинг застосовується для розвитку управлінських компетенцій та підвищення ефективності керівників середньої ланки, що сприяє формуванню лідерського потенціалу та підвищенню результативності команд.

Цифрові платформи, які використовуються для онлайн-навчання, надають співробітникам можливість проходити курси у зручний час і у

власному темпі, що особливо важливо для великої мережі компанії. Платформи дозволяють відстежувати прогрес у навчанні, аналізувати ефективність модулів та надавати індивідуальні рекомендації для подальшого розвитку. Це забезпечує високу гнучкість та адаптивність системи навчання, одночасно підтримуючи стандарти якості [33].

Загалом, сучасна система навчання ТОВ «Нова Пошта» поєднує кілька ключових елементів: структуровані академічні програми, наставництво та коучинг для практичного застосування знань, цифрові платформи для дистанційного навчання та оцінки прогресу. Така інтегрована модель дозволяє компанії забезпечити комплексний розвиток компетенцій персоналу, підвищити продуктивність і залученість співробітників, а також сформувати кадровий резерв для стратегічного розвитку організації.

Система навчання та професійного розвитку у ТОВ «Нова Пошта» має низку суттєвих сильних сторін, які забезпечують ефективність її функціонування та дозволяють компанії підтримувати високий рівень компетентності персоналу. Перш за все, слід відзначити системність програм, що проявляється у чіткій структурі навчальних модулів та послідовності навчального процесу. Кожна категорія персоналу має спеціалізовані траєкторії розвитку: операційний персонал отримує базові та професійні навички для роботи з вантажами та обслуговування клієнтів, адміністративний персонал — компетенції у сфері управління та організації процесів, управлінський склад — навички стратегічного мислення, лідерства та координації команд. Така системність дозволяє формувати стандартизовані компетенції, зменшувати ризик помилок і забезпечувати єдині стандарти обслуговування в усіх регіонах діяльності компанії [11].

Ще одним важливим аспектом є стандартизація знань і навичок, що забезпечується через внутрішню академію та цифрові платформи навчання. Модульна структура академії дозволяє встановити єдині вимоги до рівня підготовки співробітників на всіх етапах кар'єрного шляху, а системи дистанційного навчання гарантують однаковий доступ до навчальних матеріалів у всіх регіонах. Стандартизація сприяє підвищенню якості

обслуговування клієнтів, скороченню часу адаптації нових співробітників та підтримці корпоративної культури компанії.

Особливої уваги заслуговує адаптація навчальних програм до категорій персоналу, яка дозволяє враховувати різний рівень професійної підготовки, особливості завдань та потреби співробітників. Наприклад, курси для операційного персоналу концентруються на практичних аспектах роботи з вантажами, процедурі обробки посилок та взаємодії з клієнтами, тоді як для управлінського складу програми зосереджені на розвитку лідерських компетенцій, управлінні проектами та прийнятті стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує ефективність навчання для різних груп і сприяє підвищенню залученості співробітників [39].

Інтеграція навчальних програм із системою мотивації є ще однією сильнішою стороною. У ТОВ «Нова Пошта» навчання пов'язане з кар'єрними можливостями, оцінкою ефективності та матеріальними і нематеріальними стимулами. Співробітники бачать прямий зв'язок між проходженням навчальних програм, підвищенням компетенцій та можливістю отримати премії, бонуси або просування по службі. Це створює додаткову мотивацію для активної участі у навчальних заходах і сприяє підвищенню залученості персоналу.

Додатково, наставництво та коучинг забезпечують практичне закріплення знань, отриманих під час академічних програм. Нові співробітники отримують наставника, який допомагає швидко інтегруватися у корпоративне середовище, освоїти процеси та підвищити ефективність роботи на робочому місці. Для керівників середньої та вищої ланки коучинг дозволяє розвивати стратегічне мислення та управлінські компетенції, що підвищує загальну ефективність командного управління.

Ще однією перевагою є використання цифрових платформ, які забезпечують гнучкість і доступність навчання для великої кількості співробітників у різних регіонах. Онлайн-курси, мобільні додатки та системи оцінки прогресу дозволяють персоналізувати навчальний процес, відстежувати досягнення та своєчасно коригувати програми. Це не лише

підвищує ефективність навчання, а й дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку та оновлювати навчальні матеріали у відповідності до потреб бізнесу [25].

Таким чином, сильні сторони існуючих програм навчання ТОВ «Нова Пошта» проявляються у системності, стандартизації, адаптації до категорій персоналу та інтеграції з мотиваційною системою, що забезпечує високий рівень професійної підготовки співробітників, підвищує залученість і дозволяє компанії підтримувати конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Сучасна система навчання ТОВ «Нова Пошта» включає різноманітні програми та інструменти, які охоплюють усі категорії співробітників – від операційного персоналу у відділеннях і сортувальних центрах до керівників середньої та вищої ланки. Її ключовими елементами є внутрішня академія, наставництво, коучинг, цифрові платформи та інтеграція навчання з мотиваційною системою. Практичні кейси показують, що саме поєднання цих інструментів забезпечує високу ефективність професійного розвитку та залученість співробітників [48].

Одним із центральних інструментів є внутрішня академія ТОВ «Нова Пошта», яка функціонує як комплексна освітня платформа. Академія пропонує модульні навчальні програми, адаптовані під різні категорії персоналу. Для операційного персоналу розроблені курси, що охоплюють стандарти обробки вантажів і посилок, правила взаємодії з клієнтами, безпеку робочих процесів та дотримання внутрішніх процедур. Наприклад, модуль «Стандарти обробки вантажів» включає відеоуроки, інтерактивні тестування та практичні завдання на робочому місці під керівництвом наставника. Після завершення курсу співробітники отримують сертифікат, що підтверджує рівень компетенцій, і можливість брати участь у наступних спеціалізованих модулях.

Для адміністративного персоналу академія пропонує програми з управління процесами, планування ресурсів, аналізу логістичних показників та розвитку комунікаційних навичок. Модуль «Управління процесами у відділенні» поєднує теоретичні лекції з практичними кейсами, у яких співробітники аналізують реальні ситуації, оцінюють ефективність процесів і

пропонують шляхи їх оптимізації. Це дозволяє персоналу не лише засвоїти знання, але й відразу застосувати їх у роботі, підвищуючи результативність діяльності відділення.

Для керівників середньої та вищої ланки академія реалізує програми розвитку управлінських та стратегічних компетенцій. Наприклад, курс «Лідерство та управління командами» включає навчальні модулі з управління персоналом, вирішення конфліктів, розвитку командної взаємодії та прийняття стратегічних рішень. Кожен учасник має індивідуальну траєкторію розвитку, де поєднуються онлайн-лекції, групові практикуми та коучингові сесії. Практика показує, що керівники, які проходять такі програми, демонструють вищу ефективність у управлінні відділеннями та скороченні часу адаптації нових співробітників [55].

Наставництво є невід'ємною частиною практичного навчання, особливо для нових співробітників. Новачки отримують наставника, який протягом першого місяця роботи забезпечує адаптацію до корпоративних стандартів, пояснює робочі процедури та допомагає опановувати навички у реальних умовах. Наставництво поєднується з електронною платформою академії: наставник може відстежувати прогрес підлеглого, ставити завдання та надавати зворотний зв'язок у режимі онлайн. Це дозволяє мінімізувати помилки у роботі, скоротити час адаптації та підвищити задоволеність співробітників робочим процесом.

Коучинг використовується для розвитку управлінських компетенцій та підготовки кадрового резерву. Керівники відділень і середньої ланки беруть участь у коучингових сесіях, де аналізують реальні проблеми управління, обговорюють можливі рішення та отримують рекомендації від досвідчених тренерів. Практичний ефект від коучингу проявляється у підвищенні якості управлінських рішень, зменшенні конфліктів у колективах та формуванні ефективних команд [5].

Важливим інструментом є цифрові платформи, які забезпечують дистанційне навчання, контроль прогресу та інтерактивну взаємодію. Платформи дозволяють проводити тестування, оцінювати рівень засвоєння

матеріалу та формувати індивідуальні навчальні траєкторії. Наприклад, модуль «Операційна ефективність» передбачає відеоуроки, практичні вправи та автоматизовану перевірку знань. Система відстежує результати кожного співробітника, надає рекомендації для повторного вивчення матеріалу та фіксує досягнення у внутрішньому профілі. Це забезпечує стандартизовану оцінку компетенцій у масштабній мережі компанії та підвищує ефективність навчання незалежно від географічного розташування співробітників.

Практичні кейси демонструють високу ефективність поєднання цих інструментів. Наприклад, у регіональних відділеннях, де була впроваджена комплексна програма адаптації нових співробітників із використанням наставництва та онлайн-курсів, спостерігалось скорочення часу адаптації з 45 до 25 днів і зниження кількості помилок при обробці вантажів на 30%. У відділеннях, де керівники пройшли коучингові програми та модулі з лідерства, підвищилася ефективність управління командою, а показники задоволеності персоналу зросли на 20%.

Цифровізація навчального процесу також забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі, що дозволяє оперативно коригувати програми відповідно до потреб співробітників та вимог бізнесу. Наприклад, у періоди пікового навантаження на сортувальні центри онлайн-платформи дозволяють проводити короткі модульні тренінги, спрямовані на підвищення швидкості і точності обробки вантажів, без необхідності залучення додаткового персоналу на тренінги в офлайн-форматі.

Внутрішні програми академії також інтегруються з мотиваційними системами. Працівники, які проходять курси і демонструють високий рівень компетенцій, отримують додаткові бонуси, кар'єрні перспективи та участь у стратегічних проєктах. Це створює чіткий зв'язок між навчанням, розвитком професійних навичок та винагородою, що підвищує залученість та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і результативність.

Особливою перевагою є комбінований підхід, який поєднує академічні модулі, практичне наставництво та цифрові інструменти. Це дозволяє

одночасно забезпечувати стандартизацію знань, практичне закріплення навичок і гнучкість процесів, адаптованих до індивідуальних потреб співробітників. Для керівників середньої ланки такі програми сприяють підвищенню компетентності у прийнятті управлінських рішень, а для операційного персоналу – скорочують час навчання і помилок при виконанні щоденних завдань.

Таким чином, практичні кейси та програми навчання ТОВ «Нова Пошта» демонструють високий рівень системності, ефективності та адаптивності. Внутрішня академія, наставництво, коучинг і цифрові платформи дозволяють забезпечити комплексний розвиток персоналу, інтегрувати навчання з мотиваційними інструментами, підвищити продуктивність і залученість співробітників, а також створити основу для довгострокового кадрового резерву та стійкого розвитку компанії.

2.3 Проблеми та недоліки у процесі навчання та професійного розвитку співробітників

Проблеми та недоліки у процесі навчання та професійного розвитку співробітників є одними з ключових чинників, що стримують підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. В умовах динамічного розвитку ринку, цифровізації бізнес-процесів і зростання конкуренції саме якість навчання персоналу визначає здатність компанії адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток. Проте на практиці системи навчання та професійного розвитку часто характеризуються фрагментарністю, формальністю та недостатньою орієнтацією на реальні потреби бізнесу і працівників.

Однією з найбільш поширених проблем є відсутність стратегічного підходу до навчання персоналу. У багатьох організаціях освітні заходи проводяться епізодично, без чіткого зв'язку зі стратегічними цілями підприємства. Навчання сприймається як допоміжна функція, а не як інструмент формування конкурентних переваг. У результаті програми

підвищення кваліфікації не забезпечують необхідного рівня розвитку компетенцій, а отримані знання не трансформуються у практичні результати діяльності [15].

Суттєвим недоліком є також недостатній рівень аналізу потреб у навчанні. Часто програми формуються без урахування фактичного рівня знань і навичок співробітників, специфіки їхніх посадових обов'язків та вимог до результативності. Це призводить до ситуації, коли частина персоналу отримує надмірну або, навпаки, недостатню кількість навчального матеріалу. Відсутність індивідуалізації освітніх траєкторій знижує ефективність навчання, демотивує працівників і формує негативне ставлення до процесу професійного розвитку.

Окремою проблемою є формальний характер навчальних заходів. У багатьох випадках навчання зводиться до проведення стандартних лекцій або тренінгів, що не враховують реальні робочі ситуації та не передбачають практичного застосування знань. Такий підхід обмежує можливості формування професійних компетенцій і не сприяє розвитку критичного мислення, самостійності та здатності приймати рішення. Відсутність практичної складової призводить до швидкої втрати засвоєної інформації та мінімального впливу навчання на результативність роботи [33].

Значним недоліком у процесі навчання персоналу є слабка інтеграція освітніх програм із системою оцінки ефективності праці. У багатьох організаціях результати навчання не пов'язуються з показниками продуктивності, якістю виконання завдань або кар'єрним зростанням співробітників. За таких умов працівники не сприймають навчання як інструмент професійного та особистого розвитку, а розглядають його як обов'язкову формальність. Це знижує рівень залученості персоналу та ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу.

Ще однією проблемою є обмеженість ресурсів, що виділяються на навчання та професійний розвиток. В умовах економічної нестабільності та оптимізації витрат компанії часто скорочують бюджети на навчання, що негативно впливає на якість освітніх програм. Недостатнє фінансування

обмежує можливості впровадження сучасних цифрових платформ, інтерактивних методів навчання та залучення кваліфікованих тренерів. У результаті процес розвитку персоналу втрачає системність і не відповідає вимогам сучасного ринку праці [47].

Проблеми у навчанні персоналу також пов'язані з недостатньою мотивацією співробітників до професійного розвитку. Відсутність чітких стимулів, таких як кар'єрне зростання, матеріальне заохочення або визнання результатів навчання, знижує інтерес працівників до участі в освітніх програмах. Особливо це проявляється у випадках, коли навчання проводиться у позаробочий час або не має очевидного практичного значення для виконання поточних завдань.

Таким чином, проблеми та недоліки у процесі навчання та професійного розвитку співробітників мають комплексний характер і охоплюють стратегічні, організаційні, методичні та мотиваційні аспекти. Вони знижують ефективність використання людського потенціалу, стримують інноваційний розвиток організації та негативно впливають на її конкурентоспроможність. Усвідомлення цих проблем є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення системи навчання персоналу та розробки дієвих механізмів професійного розвитку.

Адаптація загальних проблем навчання та професійного розвитку персоналу до діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє виявити специфічні недоліки, зумовлені масштабами компанії, розгалуженою логістичною мережею та різноманітністю функціональних ролей співробітників. В умовах значної чисельності персоналу та високої інтенсивності операційних процесів система навчання стикається з труднощами забезпечення єдиного стандарту якості підготовки працівників у різних підрозділах і регіонах.

Однією з характерних проблем є складність синхронізації навчальних програм із реальними виробничими процесами. Значна частина персоналу залучена до операційної діяльності, що вимагає швидкого виконання завдань і суворого дотримання регламентів. За таких умов навчання нерідко має переважно інструктивний характер і спрямоване на освоєння базових

процедур, тоді як розвиток управлінських, комунікативних і аналітичних компетенцій залишається другорядним. Це обмежує можливості формування кадрового резерву та знижує готовність співробітників до виконання складніших функцій у майбутньому [25].

Важливим викликом для ТОВ «Нова Пошта» є забезпечення безперервності професійного розвитку в умовах високої плинності кадрів на окремих посадах. Часті кадрові зміни зумовлюють необхідність постійного навчання нових працівників, що призводить до концентрації ресурсів на первинній адаптації. У результаті програми поглибленого навчання та розвитку досвідчених співробітників можуть недоотримувати належної уваги, що негативно впливає на загальний рівень професійної зрілості персоналу.

Ще одним недоліком є обмежена диференціація навчальних програм залежно від категорій персоналу. Універсальні навчальні модулі не завжди враховують специфіку роботи кур'єрів, операторів відділень, логістів, IT-фахівців та управлінського персоналу. Така уніфікація знижує практичну цінність навчання та не сприяє розвитку вузькоспеціалізованих компетенцій, необхідних для підвищення ефективності окремих бізнес-процесів.

Проблемним аспектом залишається й оцінювання результативності навчання. У компанії значна увага приділяється кількісним показникам операційної діяльності, тоді як якісні зміни в професійному рівні персоналу не завжди піддаються системному вимірюванню. Відсутність чітких критеріїв оцінки впливу навчання на продуктивність праці, рівень сервісу та задоволеність клієнтів ускладнює ухвалення управлінських рішень щодо подальших інвестицій у розвиток персоналу.

Окремо слід відзначити виклики, пов'язані з цифровізацією навчального процесу. Попри активне впровадження цифрових рішень у логістичну та клієнтську діяльність, освітні платформи не завжди повною мірою інтегровані з внутрішніми інформаційними системами компанії. Це обмежує можливості персоналізованого навчання, оперативного оновлення контенту та відстеження індивідуального прогресу співробітників. Крім того, не всі категорії персоналу мають однаковий рівень цифрових навичок, що

створює додаткові бар'єри для ефективного використання онлайн-інструментів навчання.

Проблеми мотивації до професійного розвитку також мають свої особливості. Для значної частини співробітників навчання сприймається як обов'язкова складова трудового процесу, а не як інструмент кар'єрного зростання. Обмежений зв'язок між результатами навчання та можливостями просування по службі знижує зацікавленість персоналу в поглибленому освоєнні нових знань і навичок. У довгостроковій перспективі це може призвести до формування пасивного ставлення до розвитку та зменшення інноваційного потенціалу компанії [54].

Таким чином, проблеми та недоліки у процесі навчання і професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» мають системний характер і зумовлені як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми організаційними особливостями. Вони проявляються у недостатній гнучкості навчальних програм, обмежених індивідуалізації освітніх траєкторій, слабкому зв'язку між навчанням і результативністю діяльності, а також у мотиваційних бар'єрах. Усунення цих недоліків потребує комплексного підходу, орієнтованого на стратегічну інтеграцію навчання з цілями розвитку компанії та формування культури безперервного професійного зростання.

Причини виникнення проблем у процесі навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» мають багаторівневий характер і формуються під впливом організаційних, управлінських, економічних та соціальних чинників. Їх комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти, чому навіть за наявності розвиненої інфраструктури та значних інвестицій у людський капітал ефективність навчальних програм не завжди відповідає очікуванням компанії.

Однією з базових причин є домінування операційних пріоритетів над розвитковими. Основна діяльність ТОВ «Нова Пошта» пов'язана з безперервним наданням логістичних послуг, що вимагає високої швидкості, точності та безвідмовності процесів. За таких умов управлінські рішення часто орієнтуються на короткострокове забезпечення стабільності операцій, тоді як

питання довгострокового розвитку персоналу відсуваються на другий план. Це призводить до ситуації, коли навчання розглядається як допоміжний інструмент підтримки поточної діяльності, а не як стратегічний ресурс.

Важливою причиною є складність управління знаннями в умовах масштабної організаційної структури. Велика кількість підрозділів, регіональних представництв і функціональних ролей ускладнює стандартизацію навчальних програм і контроль їхньої якості. У результаті навчання може здійснюватися нерівномірно, з різним рівнем методичного забезпечення та практичної спрямованості. Відсутність єдиного підходу до формування та поширення знань знижує ефективність навчального процесу та ускладнює накопичення організаційного досвіду.

Суттєвим чинником є також обмеженість часу, доступного для навчання персоналу. Інтенсивний робочий графік, високі навантаження та чіткі регламенти виконання завдань залишають працівникам небагато можливостей для систематичного професійного розвитку. У таких умовах навчання часто проводиться у стислі терміни або у форматі коротких інструктажів, що не забезпечує глибокого засвоєння матеріалу. Це особливо характерно для операційного персоналу, для якого пріоритетом є безперервність обслуговування клієнтів [59].

Причини проблем у навчанні також пов'язані з кадровою структурою компанії. Значна частка працівників зайнята на посадах, що не передбачають швидкого кар'єрного зростання або суттєвого розширення функціональних обов'язків. За таких умов мотивація до професійного розвитку знижується, оскільки співробітники не завжди бачать прямий зв'язок між навчанням і покращенням свого професійного становища. Це формує пасивне ставлення до освітніх програм і зменшує їхній практичний ефект.

Окрему роль відіграють управлінські чинники, зокрема рівень залученості керівників середньої ланки до процесу розвитку персоналу. За відсутності активної підтримки з боку лінійних менеджерів навчання сприймається працівниками як формальна вимога, а не як інструмент підвищення ефективності роботи. Недостатня участь керівників у визначенні

потреб у навчанні та оцінюванні його результатів знижує узгодженість освітніх програм із реальними виробничими завданнями.

Економічні чинники також впливають на виникнення проблем у системі навчання. Необхідність оптимізації витрат у періоди нестабільності ринку змушує компанію переглядати бюджети на розвиток персоналу. У таких умовах перевага надається короткостроковим та менш витратним формам навчання, що не завжди відповідають потребам у глибокому професійному розвитку. Обмежене фінансування стримує впровадження інноваційних освітніх технологій і знижує можливості залучення зовнішніх експертів [32].

Додатковою причиною є неоднорідний рівень цифрових компетенцій персоналу. Хоча компанія активно впроваджує цифрові рішення, не всі працівники мають достатні навички для ефективного використання електронних навчальних платформ. Це ускладнює перехід до змішаних і дистанційних форматів навчання та знижує їхню ефективність. Відсутність системної підтримки розвитку цифрової грамотності створює бар'єри для реалізації сучасних підходів до професійного розвитку.

Таким чином, причини виникнення проблем у навчанні та професійному розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» є результатом взаємодії операційних, управлінських, кадрових та економічних чинників. Вони формують комплекс обмежень, що знижують ефективність освітніх програм і стримують розвиток людського капіталу. Розуміння цих причин є необхідною основою для формування цілісної системи вдосконалення навчання, орієнтованої на стратегічні цілі компанії та потреби її персоналу.

Наслідки проблем і недоліків у процесі навчання та професійного розвитку персоналу безпосередньо відображаються на загальній ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» та впливають на її здатність підтримувати конкурентні позиції в умовах динамічного ринку логістичних послуг. Недостатній рівень розвитку компетенцій персоналу поступово формує системні обмеження, які позначаються як на операційних результатах, так і на стратегічних перспективах компанії.

Одним із ключових наслідків є зниження продуктивності праці. Коли

навчання не забезпечує належного рівня професійної підготовки, працівники витрачають більше часу на виконання стандартних операцій, допускають помилки або потребують додаткового контролю з боку керівників. У масштабах великої компанії це призводить до накопичення непрямих витрат, уповільнення логістичних процесів і зниження загальної ефективності використання трудових ресурсів.

Недостатня якість навчання негативно впливає і на рівень сервісу. Працівники, які не мають достатніх знань щодо стандартів обслуговування, роботи з клієнтами та вирішення нестандартних ситуацій, не завжди здатні забезпечити стабільно високий рівень послуг. Це може проявлятися у збільшенні кількості скарг, зниженні задоволеності клієнтів і втраті лояльності. Для компанії, діяльність якої значною мірою ґрунтується на довірі та повторному користуванні послугами, такі наслідки мають особливо критичний характер.

Проблеми у професійному розвитку персоналу також обмежують інноваційний потенціал компанії. За відсутності системного навчання співробітники рідше ініціюють покращення процесів, менш охоче впроваджують нові технології та демонструють низький рівень готовності до змін. Це уповільнює адаптацію компанії до нових ринкових умов, стримує розвиток цифрових рішень і знижує ефективність впровадження інноваційних логістичних моделей [7].

Відчутним наслідком є також зростання плинності кадрів. Коли працівники не бачать можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, їхня мотивація до довгострокової співпраці з компанією зменшується. Це особливо актуально для молодих спеціалістів, для яких навчання є важливою складовою професійної реалізації. Висока плинність кадрів збільшує витрати на підбір і адаптацію персоналу, а також призводить до втрати накопиченого досвіду.

Недоліки в системі навчання впливають і на управлінську ефективність. Відсутність цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій у керівників середньої ланки ускладнює координацію роботи підрозділів,

знижує якість управлінських рішень і підсилює ризик конфліктів у колективах. Це негативно позначається на організаційному кліматі та ефективності внутрішньої комунікації.

Фінансові наслідки проблем у навчанні проявляються як у прямих, так і в непрямих витратах. До прямих можна віднести неефективне використання коштів, спрямованих на формальні або малорезультативні навчальні заходи. Непрямі витрати включають втрати від помилок у процесі виконання операцій, зниження продуктивності, збільшення кількості повернень і компенсацій клієнтам. У сукупності це негативно впливає на фінансові результати компанії.

Таким чином, проблеми та недоліки у процесі навчання і професійного розвитку персоналу мають багатовимірні наслідки для ефективності ТОВ «Нова Пошта». Вони впливають на продуктивність праці, якість сервісу, інноваційний потенціал, кадрову стабільність і фінансові показники компанії. Усвідомлення цих наслідків створює обґрунтовану основу для переходу до розробки заходів, спрямованих на вдосконалення системи навчання персоналу та підвищення її ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Моделі та інструменти для підвищення ефективності навчання ТОВ «Нова Пошта»

Детальний аналіз функціонування системи навчання та розвитку персоналу виявив низку серйозних недоліків, які істотно впливають на ефективність діяльності компанії. Ці проблеми потенційно можуть послаблювати конкурентоспроможність підприємства на ринку, що наголошує на необхідності їхнього оперативного вирішення. Зокрема, у випадку ТОВ «Нова пошта» поставлено акцент на кількох критичних аспектах сфери управління персоналом, які потребують негайних змін.

Серед основних проблем ідентифіковано низький рівень задоволеності співробітників своєю роботою, що супроводжується зниженням їхньої мотивації та інтересу до виконання професійних обов'язків. Така ситуація створює ризик неефективного використання фінансових ресурсів, зокрема фонду заробітної плати, при одночасному зменшенні рентабельності. Зростання чисельності штату компанії стало ще одним викликом для керівництва, яке стикається зі складнощами в контролі за продуктивністю нових працівників та оцінці їхньої відповідності стандартам посади. Крім того, брак систематичного підходу до оцінки професійних компетенцій співробітників значно ускладнює визначення їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства.

Важливою проблемою є також недоотримання переваг від застосування нематеріальних стимулів, оскільки аспекти непрямої мотивації часто залишаються недооціненими. Їхня реалізація могла би суттєво підвищити залученість персоналу. Ситуацію ускладнює також недостатній рівень внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом, що створює перешкоди для розробки гнучких умов праці та ефективних систем заохочень, які відповідали б очікуванням персоналу. Крім того, багатьох працівників не задовольняють їхні професійні досягнення, що вимагає посиленої уваги з боку

менеджменту для покращення взаємодії з командою.

Внутрішні проблеми компанії супутньо загострюються під впливом чинників зовнішнього середовища, зокрема через посилення конкурентної боротьби у сфері логістики та доставки. На цьому тлі особливої актуальності набуває питання модернізації системи навчання персоналу. Ця система повинна не лише відповідати поточним потребам організації, але й враховувати стратегічний напрямок її довгострокового розвитку. Однак слід пам'ятати, що запровадження якісної програми підготовки кадрів є економічно затратним процесом, особливо за умов постійного розширення штату, що може призвести до збільшення витрат без гарантії підвищення ефективності організації [5].

У контексті пошуку ефективних моделей вдосконалення системи навчання можна виокремити декілька стратегічних підходів. Наприклад, стратегія обмеженого зростання виявляє низьку результативність через зменшення ефективності використання фінансових ресурсів для заохочення працівників. Натомість стратегія диверсифікації пропонує розширення спектру діяльності компанії й залучення нового потенціалу. Проте її реалізація може бути обмежена через недостатній рівень зацікавленості працівників у впровадженні нових ініціатив. Окрім цього, така стратегія потребує тривалого часу для адаптації персоналу до нових умов роботи і ринкових вимог.

Найбільш перспективним підходом, який відповідає як зовнішнім викликам, так і внутрішнім потребам організації, є стратегія використання зовнішніх переваг. Вона націлена на оптимізацію процесів навчання і дозволяє ефективно вирішувати наявні проблеми та формувати конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Моделі та інструменти підвищення ефективності навчання персоналу відіграють визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності великих компаній, діяльність яких ґрунтується на складних операційних процесах і високих вимогах до якості сервісу. Для ТОВ «Нова Пошта», що функціонує в умовах масштабної логістичної мережі, динамічних змін ринку та постійного зростання очікувань клієнтів, питання вибору та впровадження ефективних

моделей навчання персоналу набуває стратегічного значення.

Однією з базових моделей, що може бути адаптована до потреб компанії, є компетентнісно орієнтована модель навчання. Її сутність полягає у формуванні навчальних програм на основі чітко визначеного переліку професійних, управлінських і поведінкових компетенцій, необхідних для виконання конкретних функцій. У контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта» така модель дозволяє пов'язати навчання з реальними вимогами до роботи кур'єрів, операторів відділень, логістів, ІТ-фахівців і менеджерів. Це сприяє підвищенню прикладної цінності навчання та забезпечує його безпосередній вплив на результати діяльності.

Ефективним інструментом реалізації компетентнісного підходу є модульні навчальні програми, що передбачають поетапне освоєння знань і навичок залежно від рівня підготовки працівника та специфіки його посади. Для компанії з великою чисельністю персоналу модульність дозволяє забезпечити гнучкість навчального процесу, уникнути перевантаження інформацією та створити умови для індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Такий підхід особливо актуальний в умовах високої плинності кадрів і необхідності швидкої адаптації нових співробітників.

Важливе місце серед моделей підвищення ефективності навчання посідає модель безперервного професійного розвитку, яка передбачає інтеграцію навчання у повсякденну діяльність персоналу. У рамках цієї моделі навчання розглядається не як разовий захід, а як постійний процес оновлення знань і вдосконалення навичок. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає поєднання формального навчання з неформальними інструментами, такими як наставництво, обмін досвідом між підрозділами, внутрішні професійні спільноти та навчання на робочому місці.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності навчання є цифрові платформи управління навчанням, які дозволяють централізовано планувати, організовувати та контролювати освітній процес. Використання таких платформ створює можливості для стандартизації навчального контенту, оперативного оновлення матеріалів і відстеження прогресу співробітників.

Для компанії з розгалуженою мережею відділень це особливо важливо, оскільки забезпечує єдині підходи до підготовки персоналу незалежно від регіону.

Разом із тим, ефективність цифрових інструментів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції з іншими управлінськими системами компанії. Поєднання навчальних платформ із системами оцінки результативності, управління кар'єрою та кадрового резерву дозволяє перетворити навчання на інструмент стратегічного управління людськими ресурсами. У такому випадку результати навчання безпосередньо впливають на професійне зростання співробітників і формування управлінського потенціалу.

Окремої уваги заслуговує модель змішаного навчання, яка поєднує очні та дистанційні формати. Для ТОВ «Нова Пошта» цей підхід є особливо доцільним з огляду на різний рівень доступу персоналу до цифрових ресурсів і специфіку виконуваних функцій. Очні тренінги можуть використовуватися для розвитку практичних навичок і командної взаємодії, тоді як онлайн-курси забезпечують гнучкість і доступність навчання без відриву від роботи.

Таким чином, моделі та інструменти підвищення ефективності навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» мають базуватися на поєднанні компетентнісного підходу, безперервного розвитку та цифрових технологій. Їх впровадження створює передумови для підвищення якості підготовки персоналу, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах конкурентного середовища [2].

Одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності навчання персоналу в діяльності ТОВ «Нова Пошта» є наставництво як форма передачі практичного досвіду безпосередньо в процесі виконання професійних обов'язків. В умовах логістичної компанії з високою інтенсивністю операцій наставництво дозволяє скоротити період адаптації нових співробітників, мінімізувати кількість помилок та забезпечити швидке засвоєння стандартів роботи. Практична доцільність цього інструменту полягає у можливості залучення досвідчених працівників без значних додаткових витрат, а також у формуванні культури взаємної підтримки та

відповідальності за результат.

Коучинг як інструмент розвитку персоналу має особливе значення для управлінських кадрів і співробітників, залучених до координації процесів. У діяльності ТОВ «Нова Пошта» коучинг може бути спрямований на розвиток лідерських, комунікативних і аналітичних компетенцій, необхідних для ефективного управління командами в умовах змін. Практична доцільність коучингу полягає в його орієнтації на індивідуальні потреби працівника та можливості формування навичок прийняття рішень, відповідальності й самостійності. На відміну від традиційних тренінгів, коучинг сприяє глибшому усвідомленню професійних завдань і підвищує готовність менеджерів до вирішення нестандартних ситуацій.

Внутрішні корпоративні академії є системним інструментом організації навчання персоналу та можуть стати ефективною формою централізації освітніх процесів у ТОВ «Нова Пошта». Їх створення дозволяє стандартизувати навчальні програми, адаптувати контент до специфіки компанії та забезпечити безперервність професійного розвитку. Практична доцільність внутрішньої академії зумовлена масштабами діяльності компанії, наявністю значної кількості внутрішніх експертів і потребою у формуванні єдиних підходів до підготовки персоналу. Такий інструмент сприяє накопиченню корпоративних знань і підвищенню якості управління людськими ресурсами.

Важливим елементом підвищення ефективності навчання є формування системи кадрового резерву. Для ТОВ «Нова Пошта» це особливо актуально з огляду на потребу у стабільному управлінському складі та високі темпи розвитку бізнесу. Кадровий резерв дозволяє цілеспрямовано готувати співробітників до зайняття ключових посад, поєднуючи навчання з практичним досвідом виконання управлінських функцій. Практична доцільність цього інструменту полягає у зменшенні ризиків кадрових втрат, підвищенні мотивації персоналу та забезпеченні спадкоємності управлінських рішень.

Ефективність зазначених інструментів значною мірою залежить від

рівня їх інтеграції між собою та з іншими елементами системи управління персоналом. Наставництво може використовуватися як базовий етап адаптації, коучинг — як інструмент розвитку управлінських компетенцій, внутрішні академії — як платформа для системного навчання, а кадровий резерв — як механізм довгострокового планування розвитку персоналу. Така інтеграція дозволяє створити цілісну модель навчання, орієнтовану на стратегічні цілі компанії [16].

Практична доцільність впровадження цих моделей у ТОВ «Нова Пошта» також зумовлена можливістю поетапного впровадження без суттєвого порушення операційної діяльності. Використання внутрішніх ресурсів, залучення досвідчених працівників і поступове розширення програм навчання дозволяють мінімізувати витрати та забезпечити адаптацію персоналу до нових форматів розвитку. Крім того, така система створює умови для підвищення лояльності співробітників і формування довгострокових трудових відносин.

Таким чином, наставництво, коучинг, внутрішні академії та кадровий резерв є взаємодоповнюючими інструментами, що можуть суттєво підвищити ефективність навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта». Їх практичне впровадження відповідає специфіці діяльності компанії, сприяє розвитку професійних і управлінських компетенцій та створює основу для сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

3.2. Мотиваційні та організаційні заходи для залучення співробітників

Мотиваційні та організаційні заходи для залучення співробітників посідають центральне місце в системі управління персоналом сучасних організацій, оскільки саме рівень залученості працівників визначає ефективність використання людського капіталу, якість виконання професійних обов'язків та здатність підприємства до сталого розвитку. В умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і трансформації ринку праці

традиційні підходи до стимулювання персоналу втрачають свою результативність, що зумовлює необхідність пошуку комплексних рішень, які поєднують матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти впливу.

Залученість співробітників є багатовимірною категорією, що охоплює емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти. Високий рівень залученості проявляється у готовності працівників брати на себе відповідальність, ініціювати вдосконалення робочих процесів, демонструвати лояльність до організації та орієнтацію на досягнення спільних цілей. Водночас низька залученість призводить до формального виконання обов'язків, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці. Саме тому мотиваційні та організаційні заходи мають бути спрямовані не лише на стимулювання результатів, а й на формування позитивного ставлення працівників до своєї професійної діяльності.

Мотиваційні заходи традиційно поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація залишається важливим чинником залучення персоналу, особливо в умовах економічної нестабільності та зростання вартості життя. Проте її ефективність значною мірою залежить від прозорості системи винагород, справедливості розподілу та зв'язку з результатами праці. За відсутності чітких критеріїв оцінки досягнень матеріальні стимули можуть втрачати мотиваційний ефект і навіть викликати демотивацію.

Нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення, оскільки задовольняє потреби працівників у професійному розвитку, самореалізації та соціальному визнанні. До таких заходів належать можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого психологічного клімату. У сукупності ці чинники формують відчуття значущості працівника для організації, що є ключовою передумовою його залученості [13].

Організаційні заходи відіграють не менш важливу роль у забезпеченні залучення персоналу. Вони охоплюють структуру управління, організацію робочих процесів, систему комунікацій і стиль керівництва. Раціональна

організація праці, чіткий розподіл обов'язків і зрозумілі правила взаємодії сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності роботою. Натомість надмірна бюрократизація, неузгодженість далій між підрозділами та відсутність зворотного зв'язку негативно впливають на мотивацію і залученість співробітників.

Особливе значення мають комунікаційні заходи, які забезпечують поінформованість персоналу щодо цілей, стратегічних пріоритетів і результатів діяльності організації. Відкрита та регулярна комунікація сприяє формуванню довіри між керівництвом і працівниками, зменшує рівень невизначеності та підвищує готовність персоналу підтримувати зміни. У цьому контексті важливою є роль керівників середньої ланки, які виступають провідниками управлінських рішень і безпосередньо впливають на рівень залученості підлеглих.

Для узагальнення основних мотиваційних та організаційних заходів доцільно представити їх у систематизованому вигляді.

Наведена нижче таблиця 3.1 демонструє, що ефективне залучення співробітників можливе лише за умови комплексного поєднання мотиваційних і організаційних заходів. Кожна група інструментів виконує окрему функцію, проте лише їх взаємодія забезпечує стійкий мотиваційний ефект. Матеріальні стимули створюють базу для задоволення економічних потреб, нематеріальні заходи формують внутрішню зацікавленість у роботі, а організаційні та комунікаційні механізми забезпечують умови для реалізації професійного потенціалу працівників.

Таблиця 3.1

Мотиваційні та організаційні заходи, та їх вплив на персонал

Група заходів	Характеристика	Очікуваний вплив на залученість
Матеріальні мотиваційні заходи	Оплата праці, преміювання, бонуси, соціальні гарантії	Підвищення зацікавленості у результатах праці, стабілізація кадрового складу
Нематеріальні мотиваційні заходи	Визнання, розвиток, кар'єрні можливості, корпоративна культура	Формування лояльності, зростання внутрішньої мотивації

Група заходів	Характеристика	Очікуваний вплив на залученість
Організаційні заходи	Оптимізація процесів, чіткий розподіл ролей, гнучкі форми роботи	Підвищення задоволеності працею, зниження стресу
Комунікаційні заходи	Зворотний зв'язок, інформування, участь у прийнятті рішень	Зміцнення довіри, підвищення рівня залученості

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що мотиваційні та організаційні заходи мають розглядатися як елемент єдиної системи управління персоналом. Їх ефективність залежить від узгодженості з цілями організації, специфікою діяльності та очікуваннями співробітників. Формування такої системи є необхідною передумовою підвищення рівня залученості персоналу та забезпечення довгострокової результативності компанії.

Адаптація мотиваційних та організаційних заходів до діяльності великої компанії з розгалуженою структурою, такої як ТОВ «Нова Пошта», потребує врахування масштабів бізнесу, різноманітності категорій персоналу та високої динаміки операційних процесів. У подібних організаціях мотивація не може обмежуватися універсальними інструментами, оскільки потреби й очікування співробітників істотно відрізняються залежно від функціональної ролі, рівня відповідальності та умов праці.

Матеріальна мотивація у великій логістичній компанії має будуватися на принципах прозорості, диференціації та прив'язки до результатів діяльності. Для операційного персоналу ключове значення мають стабільність доходу, своєчасність виплат і зрозумілі критерії преміювання. Водночас для управлінського та адміністративного персоналу ефективнішими є комбіновані системи винагород, що поєднують фіксовану частину з бонусами за досягнення цільових показників. Такий підхід дозволяє стимулювати продуктивність без створення надмірного психологічного тиску на працівників [13].

Нематеріальні мотиваційні заходи в компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта» відіграють особливо важливу роль, оскільки саме вони формують

довгострокову залученість персоналу. Можливості професійного розвитку, участь у внутрішніх програмах навчання, доступ до кар'єрного зростання та визнання досягнень сприяють формуванню відчуття причетності до успіху компанії. У великих організаціях нематеріальна мотивація також виконує функцію утримання кваліфікованих кадрів, зменшуючи ризик плинності персоналу.

Організаційні заходи у діяльності логістичної компанії мають бути спрямовані на забезпечення ефективної координації між підрозділами та оптимізацію робочих процесів. Чіткий розподіл повноважень, стандартизація процедур і зрозуміла система відповідальності знижують рівень організаційного хаосу та сприяють підвищенню задоволеності працівників умовами праці. Водночас надмірна формалізація може негативно впливати на мотивацію, тому важливо зберігати баланс між регламентованістю та гнучкістю.

Особливе значення в адаптації мотиваційних заходів має система внутрішніх комунікацій. Для великої компанії характерним є ризик інформаційних розривів між керівництвом і рядовими працівниками. Регулярне інформування про стратегічні цілі, результати діяльності та зміни в організації сприяє підвищенню рівня довіри та зменшенню опору змінам. Відкриті канали зворотного зв'язку дозволяють працівникам відчувати свою значущість і вплив на розвиток компанії.

Важливою організаційною передумовою залученості персоналу є розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки. Саме вони безпосередньо впливають на робочий клімат у колективах, рівень мотивації та продуктивність праці. У компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта» керівники підрозділів виконують роль посередників між стратегічними цілями організації та повсякденною діяльністю персоналу, тому їхня здатність мотивувати, підтримувати та розвивати підлеглих має вирішальне значення.

Для систематизації адаптованих мотиваційних та організаційних заходів доцільно узагальнити їх за основними категоріями персоналу.

Мотивації та організації праці різних категорій персоналу ТОВ «Нова
Пошта»

Категорія персоналу	Ключові мотиваційні заходи	Організаційні інструменти
Операційний персонал	Стабільна оплата праці, преміювання за результати, соціальні гарантії	Стандартизація процесів, чіткі інструкції, оптимізація графіків
Адміністративний персонал	Професійний розвиток, визнання досягнень, кар'єрні перспективи	Гнучкість у прийнятті рішень, міжпідроздільна взаємодія
Управлінський персонал	Бонуси за досягнення цілей, участь у стратегічних проектах	Делегування повноважень, коучинг, розвиток лідерства

Наведена таблиця 3.2 відображає диференційований підхід до мотивації та організації праці, який є необхідним для великої компанії з різноманітним персоналом. Вона демонструє, що ефективне залучення співробітників можливе лише за умови врахування специфіки їхніх функцій і ролей у загальній системі діяльності підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з раціональною організацією праці створює умови для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Таким чином, адаптація мотиваційних та організаційних заходів до діяльності ТОВ «Нова Пошта» передбачає комплексний підхід, що охоплює різні категорії персоналу та враховує масштаб і специфіку логістичного бізнесу. Реалізація таких заходів сприяє формуванню високого рівня залученості, підвищенню ефективності праці та зміцненню конкурентних позицій компанії в довгостроковій перспективі.

Оцінювання рівня залученості персоналу та ефективності мотиваційних заходів у великій компанії логістичного типу, такої як ТОВ «Нова Пошта», є складним багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та використання комплексу кількісних і якісних показників. В умовах масштабної мережі підрозділів, значної чисельності персоналу та високої інтенсивності операційної діяльності формування об'єктивної картини мотиваційного клімату можливе лише за умови регулярного моніторингу та

аналізу релевантних індикаторів.

Одним із ключових показників оцінювання залученості персоналу є рівень плинності кадрів. Для ТОВ «Нова Пошта», де значну частку становить операційний персонал, цей показник є особливо чутливим до якості мотиваційних заходів і умов праці. Висока плинність може свідчити про недостатню конкурентоспроможність системи винагород, перевантаженість працівників або низький рівень нематеріальної мотивації. Водночас стабілізація кадрового складу вказує на ефективність застосовуваних мотиваційних інструментів і здатність компанії утримувати працівників у довгостроковій перспективі.

Важливим індикатором є рівень продуктивності праці, який у логістичній компанії проявляється через швидкість обробки відправлень, дотримання термінів доставки та мінімізацію операційних помилок. Зростання продуктивності за відносно стабільної чисельності персоналу може бути результатом підвищення мотивації, вдосконалення організаційних процесів і розвитку професійних компетенцій працівників. У цьому контексті ефективне навчання та справедлива система заохочень виступають взаємодоповнювальними чинниками [19].

Суттєвим показником залученості є рівень задоволеності персоналу умовами праці та корпоративною культурою. У ТОВ «Нова Пошта» цей аспект набуває особливого значення через різноманітність робочих середовищ — від офісних підрозділів до сортувальних центрів і відділень. Оцінювання задоволеності дозволяє виявити проблемні зони, що не завжди проявляються у фінансових або виробничих показниках, але мають прямий вплив на мотивацію та поведінку працівників.

Окрему увагу доцільно приділяти рівню внутрішньої мобільності персоналу, який відображає ефективність кар'єрних і мотиваційних програм. Здатність компанії заповнювати управлінські та спеціалізовані позиції за рахунок внутрішніх кандидатів свідчить про наявність дієвих механізмів розвитку та залученості персоналу. Для ТОВ «Нова Пошта» це є особливо актуальним з огляду на масштаби діяльності та потребу в підготовці

управлінських кадрів.

Систематизація основних показників оцінювання залученості та ефективності мотиваційних заходів може бути подана у вигляді узагальнюючої таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінювання залученості та ефективності мотиваційних заходів

Показник	Змістовна характеристика	Значення для ТОВ «Нова Пошта»
Плинність кадрів	Частота звільнень працівників	Індикатор стабільності персоналу та ефективності мотивації
Продуктивність праці	Результативність виконання операцій	Вплив мотивації на операційну ефективність
Задоволеність персоналу	Оцінка умов праці та корпоративного середовища	Формування довгострокової залученості
Внутрішня мобільність	Кар'єрне зростання всередині компанії	Розвиток кадрового потенціалу
Лояльність персоналу	Готовність асоціювати себе з компанією	Зниження ризиків втрати ключових працівників

Наведена таблиця демонструє, що оцінювання залученості персоналу має комплексний характер і не може зводитися до одного універсального показника. Для ТОВ «Нова Пошта» важливо поєднувати аналіз операційних, соціальних і поведінкових індикаторів, що дозволяє отримати більш повну картину ефективності мотиваційної політики.

Разом із тим упровадження мотиваційних програм у великій компанії супроводжується низкою ризиків і обмежень, які можуть знижувати очікуваний ефект. Одним із ключових ризиків є формальний характер мотиваційних заходів, коли програми декларуються, але не підкріплюються реальними управлінськими рішеннями або ресурсами. У такому разі працівники сприймають мотивацію як інструмент контролю, а не як засіб підтримки та розвитку.

Суттєвим обмеженням є складність уніфікації мотиваційних

інструментів для різних категорій персоналу. У ТОВ «Нова Пошта» мотиваційні потреби операційних працівників істотно відрізняються від очікувань адміністративного чи управлінського персоналу. Використання єдиних підходів без урахування специфіки функціональних ролей може призвести до зниження ефективності мотиваційних програм і навіть до зростання незадоволеності.

Фінансові обмеження також відіграють значну роль у реалізації мотиваційних заходів. Незважаючи на масштаб діяльності, компанія змушена балансувати між витратами на персонал і загальною економічною ефективністю. Надмірне збільшення матеріальної мотивації без відповідного зростання продуктивності може негативно вплинути на фінансові результати, тоді як недостатнє інвестування в персонал підвищує ризик втрати кадрів [23].

Організаційним ризиком є недостатній рівень управлінських компетенцій керівників середньої ланки, які безпосередньо реалізують мотиваційні програми на практиці. Якщо керівники не поділяють цінності компанії або не володіють навичками ефективної комунікації, навіть добре спроектовані мотиваційні заходи можуть не дати очікуваного результату. Для ТОВ «Нова Пошта» це особливо актуально з огляду на велику кількість підрозділів і територіальну розгалуженість.

Окрему групу ризиків становлять соціально-психологічні чинники, зокрема опір змінам та нерівномірне сприйняття мотиваційних ініціатив. Запровадження нових програм може викликати недовіру або скептицизм з боку працівників, якщо вони не розуміють їхніх цілей або не бачать прямого зв'язку з власними інтересами. Це потребує ретельно вибудованої системи комунікацій та залучення персоналу до процесу змін.

Таким чином, аналіз показників залученості персоналу та ефективності мотиваційних заходів у ТОВ «Нова Пошта» свідчить про необхідність комплексного підходу, що поєднує кількісні індикатори з якісною оцінкою організаційного середовища. Водночас успішність упровадження мотиваційних програм значною мірою залежить від здатності компанії своєчасно ідентифікувати ризики та обмеження й адаптувати управлінські

рішення до специфіки великої логістичної організації.

3.3. Рекомендації щодо поліпшення ситуації та впровадження інновацій

Поліпшення ситуації щодо мотивації та професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» вимагає комплексного підходу, що поєднує традиційні методи стимулювання з інноваційними практиками управління людськими ресурсами. В умовах масштабної логістичної мережі компанія стикається з необхідністю забезпечення ефективності роботи численних підрозділів, підтримки високих стандартів обслуговування клієнтів та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Впровадження інноваційних підходів дозволяє не лише підвищити рівень залученості працівників, а й оптимізувати процеси навчання та управління персоналом у цілому.

Одним із ключових напрямів є розвиток системи диференційованої мотивації, яка враховує специфіку різних категорій персоналу. Для операційного персоналу важливо забезпечити стабільність та прозорість матеріального стимулювання, чіткі критерії преміювання та соціальні гарантії, що забезпечують задоволення базових економічних потреб. Водночас для адміністративного та управлінського персоналу доцільно застосовувати комбіновані системи винагород, що включають бонуси за досягнення стратегічних показників, участь у проєктах компанії та можливості кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє підвищити мотиваційний ефект для різноманітного персоналу і формує відчуття значущості власного внеску у діяльність компанії [60].

Наступним важливим кроком є впровадження інтегрованих програм професійного розвитку, що поєднують навчання на робочому місці, внутрішні академії та коучинг. У ТОВ «Нова Пошта» створення внутрішньої академії може забезпечити стандартизацію навчальних матеріалів, систематизацію процесів підвищення кваліфікації та формування єдиних підходів до розвитку

персоналу. Застосування цифрових платформ дозволяє централізовано контролювати прогрес співробітників, надавати індивідуальні рекомендації та адаптувати траєкторії розвитку до конкретних потреб та ролей. Наставництво та коучинг доповнюють академічні курси, забезпечуючи передачу практичних навичок, розвиток управлінських компетенцій та підтримку адаптації нових співробітників.

Організаційні інновації передбачають оптимізацію робочих процесів і системи комунікацій. Для великої компанії з розгалуженою мережею відділень це включає створення ефективних каналів зворотного зв'язку, цифрових інструментів моніторингу ефективності та механізмів залучення персоналу до прийняття рішень. Наприклад, впровадження внутрішніх порталів для обговорення проєктів, обміну досвідом і надання пропозицій сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і підтримку інновацій.

Не менш важливим є розвиток системи кадрового резерву, що дозволяє підготовлювати персонал до виконання ключових функцій у майбутньому. У ТОВ «Нова Пошта» кадровий резерв може використовуватися для розвитку лідерського потенціалу серед управлінських кадрів та для забезпечення оперативного заповнення вакантних позицій. Інтеграція кадрового резерву з навчальними програмами та системою мотивації створює умови для довгострокового розвитку персоналу та стабільності управлінських процесів.

Особливу увагу слід приділити цифровізації мотиваційних та навчальних процесів. Використання мобільних додатків для внутрішнього навчання, платформи для оцінки результативності та онлайн-системи заохочень дозволяє оптимізувати адміністративне навантаження, підвищити прозорість системи винагород і забезпечити персонал актуальною інформацією про можливості розвитку. Цифрові інструменти також сприяють гнучкості процесів, що особливо важливо для компанії з численними територіальними підрозділами.

Узагальнюючи, можна виділити ключові напрями впровадження інноваційних мотиваційних та організаційних заходів у ТОВ «Нова Пошта»:

Напрями впровадження інноваційних мотиваційних та організаційних заходів у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок впровадження	Інструменти та заходи	Очікуваний ефект
Диференційована мотивація	Матеріальні бонуси, премії, кар'єрне зростання, визнання досягнень	Підвищення залученості різних категорій персоналу, стабілізація кадрів
Професійний розвиток	Внутрішня академія, коучинг, наставництво, модульні програми навчання	Формування компетентностей, підвищення продуктивності, розвиток управлінського потенціалу
Організаційні інновації	Оптимізація процесів, внутрішні портали, зворотний зв'язок, участь у прийнятті рішень	Підвищення задоволеності працею, формування культури відкритості та ініціативності
Кадровий резерв	Планування кар'єрних траєкторій, програми розвитку лідерів, системи оцінки потенціалу	Забезпечення стабільності управління, розвиток стратегічного кадрового потенціалу
Цифровізація процесів	Онлайн-платформи навчання, мобільні додатки, системи заохочень	Підвищення ефективності контролю, гнучкість та доступність програм для всіх співробітників

Впровадження цих заходів у комплексі забезпечує не лише покращення мотивації та залученості персоналу, а й створює умови для системного розвитку компанії. Інноваційний підхід дозволяє формувати корпоративну культуру, орієнтовану на ефективність, професіоналізм та готовність до змін, що в умовах динамічного логістичного ринку є стратегічною перевагою.

Особливо важливим є поетапне впровадження заходів із ретельним моніторингом ефективності. Це дозволяє ідентифікувати слабкі місця, коригувати програми та мінімізувати ризики надмірних витрат або непродуктивного використання ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта» така системність дозволяє поєднати масштабні інновації з підтримкою стабільності операційних процесів та забезпеченням високої якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, рекомендації щодо поліпшення ситуації та впровадження інновацій у системі мотивації та професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова

Пошта» передбачають комплексний підхід, що поєднує диференційовану мотивацію, системне навчання, організаційні оптимізації, розвиток кадрового резерву та цифрові інструменти. Така стратегія дозволяє підвищити залученість співробітників, зміцнити їхні професійні компетенції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Одним із ключових завдань підвищення ефективності мотиваційних програм у великій логістичній компанії, такій як ТОВ «Нова Пошта», є мінімізація ризиків, що можуть виникати при їх реалізації. Практичні рекомендації у цьому контексті ґрунтуються на системному підході, що враховує масштаби діяльності компанії, різноманітність персоналу та динаміку ринку. Ризики формального підходу, недостатньої диференціації стимулів та обмеженої комунікації можуть призводити до втрати мотиваційного ефекту, зниження залученості та підвищення плинності кадрів.

По-перше, необхідно забезпечити прозорість і зрозумілість мотиваційних програм. Критерії нарахування бонусів, премій і просування по кар'єрній траєкторії мають бути чіткими та публічно доступними для всіх категорій персоналу. У ТОВ «Нова Пошта» це означає створення централізованої системи управління мотивацією, де співробітники можуть відслідковувати власні досягнення, порівнювати їх із встановленими стандартами і отримувати своєчасну інформацію про можливості розвитку.

По-друге, важливо диференціювати підходи до різних груп співробітників. Операційний персонал потребує стабільної матеріальної мотивації та чітких процедур виконання завдань, тоді як адміністративний та управлінський персонал реагує краще на нематеріальні стимули, такі як участь у стратегічних проєктах, визнання досягнень і кар'єрне зростання. Диференціація дозволяє мінімізувати ризик неадекватності стимулів і підвищує ефективність програми в цілому.

По-третє, необхідно систематично оцінювати ефективність мотиваційних заходів. Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити комплексний моніторинг, що включає кількісні індикатори, такі як плинність кадрів, продуктивність праці, рівень внутрішньої мобільності, а також якісні

оцінки задоволеності персоналу умовами праці та корпоративною культурою. Регулярний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у програмі мотивації, коригувати заходи та уникати втрат ефективності через формальність або непоінформованість співробітників.

По-четверте, важливо підвищити компетентність керівників середньої ланки у реалізації мотиваційних програм. Від рівня управлінських навичок безпосередньо залежить те, наскільки працівники сприймають програми як стимул для розвитку, а не як формальне дотримання інструкцій. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає впровадження спеціальних тренінгів і коучингових сесій для керівників, спрямованих на розвиток лідерських якостей, навичок зворотного зв'язку та управління командною мотивацією [5].

По-п'яте, необхідно створювати механізми двосторонньої комунікації з персоналом. Працівники мають мати можливість висловлювати свої побажання щодо системи винагород і навчання, пропонувати ідеї щодо покращення робочих процесів, отримувати пояснення щодо рішень керівництва. Такий підхід зменшує ризик формальної участі та підвищує довіру, що є критично важливим у великій компанії з багатьма підрозділами, як ТОВ «Нова Пошта».

Формування інтегрованої системи мотивації та навчання персоналу передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з програмами професійного розвитку. У ТОВ «Нова Пошта» це може реалізовуватися через поетапну побудову внутрішньої академії, яка об'єднує модульні навчальні програми, наставництво, коучинг та цифрові інструменти оцінки прогресу співробітників. Така академія забезпечує єдині стандарти розвитку компетенцій для різних категорій персоналу, від операційного до управлінського.

Інтеграція мотиваційних та навчальних заходів передбачає, що кожна програма розвитку співробітника супроводжується системою заохочень, чітким планом кар'єрного зростання та можливістю оцінки результатів. Це дозволяє співробітникам бачити прямий зв'язок між власним розвитком, досягненнями та винагородою, що істотно підвищує залученість.

Для ТОВ «Нова Пошта» важливо також забезпечити адаптацію цих заходів до різних робочих середовищ — від відділень і сортувальних центрів до офісних підрозділів. Операційний персонал може отримувати більш короткі практичні навчальні модулі та бонуси за швидкість і якість виконання завдань, тоді як управлінські кадри заохочуються участю у стратегічних проєктах та розвитком управлінських компетенцій через триваліші навчальні програми та наставництво.

Таким чином, інтегрована система мотивації та навчання у ТОВ «Нова Пошта» передбачає комплексний підхід, де матеріальні й нематеріальні стимули поєднуються з розвитком компетенцій, кадровим резервом та цифровими інструментами моніторингу. Така система дозволяє мінімізувати ризики формального впровадження мотиваційних програм, підвищити залученість співробітників, забезпечити стабільність кадрового складу та створити основу для довгострокового розвитку компанії.

Системний аналіз процесу навчання та мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що ефективне поєднання організаційних, мотиваційних і навчальних заходів є ключовим фактором формування високого рівня залученості та продуктивності працівників. Розгалужена мережа відділень, чисельність співробітників і динамічність логістичного бізнесу висувають особливі вимоги до управління людськими ресурсами, зокрема до розробки та впровадження системи мотивації, програм професійного розвитку та контролю ефективності цих заходів.

Проведений аналіз показників ефективності навчання свідчить, що інвестиції у розвиток компетенцій персоналу прямо впливають на операційну результативність компанії. Рівень продуктивності, дотримання термінів доставки та якість обслуговування клієнтів корелюють із залученістю працівників, які пройшли структуровані навчальні програми та брали участь у внутрішніх академіях, тренінгах і наставництві. Досвід ТОВ «Нова Пошта» показує, що поєднання класичних і цифрових методів навчання дозволяє одночасно підвищувати професійний рівень та гнучко реагувати на потреби бізнесу, що особливо важливо в умовах масштабної мережі та високої

динаміки ринку.

Мотиваційні програми в компанії формують комплексний стимулюючий ефект, коли матеріальні винагороди поєднуються з нематеріальними стимулами, такими як визнання досягнень, кар'єрне зростання та участь у стратегічних проєктах. Аналіз показав, що диференційований підхід до різних категорій персоналу дозволяє максимізувати ефект від мотиваційних заходів: операційний персонал більш чутливий до стабільних матеріальних бонусів і прозорих критеріїв преміювання, тоді як управлінські та адміністративні співробітники реагують на можливості розвитку компетенцій, наставництво та участь у корпоративних проєктах [9].

У процесі оцінки ефективності мотиваційних та навчальних програм виявлено ряд потенційних ризиків, характерних для великої компанії. До них належать формальний характер заходів, недостатня диференціація стимулів, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень управлінських компетенцій середньої ланки та соціально-психологічні фактори, такі як опір змінам і скепсис співробітників. Мінімізація цих ризиків можлива за рахунок прозорої комунікації, регулярного моніторингу ефективності, розвитку лідерських навичок керівників та адаптації програм до специфіки кожної категорії персоналу.

Формування інтегрованої системи мотивації та навчання в ТОВ «Нова Пошта» передбачає поєднання кількох рівнів управлінських рішень і практичних інструментів. Поєднання внутрішньої академії, наставництва, коучингу та цифрових платформ навчання створює єдину освітню екосистему, де кожен співробітник має доступ до індивідуально адаптованих програм розвитку. Водночас мотиваційні інструменти — матеріальні та нематеріальні — тісно інтегруються з програмами навчання та кар'єрного зростання, формуючи відчутний зв'язок між результатами діяльності, професійним розвитком і винагородою. Такий комплексний підхід забезпечує системність і передбачуваність ефекту, дозволяє знизити ризики плинності персоналу і підвищити залученість працівників на всіх рівнях компанії.

Особливу увагу слід приділити цифровізації процесів мотивації та навчання. Використання внутрішніх порталів, мобільних додатків, онлайн-систем для оцінки прогресу та зворотного зв'язку дозволяє централізовано управляти масштабними програмами, підвищує прозорість, забезпечує гнучкість і доступність для всіх категорій персоналу, незалежно від територіального розташування. Цифрові інструменти також дозволяють компанії відстежувати ефективність заходів у реальному часі і своєчасно коригувати програми відповідно до змін у бізнес-процесах.

Важливим елементом інтегрованої системи є кадровий резерв, який забезпечує підготовку та розвиток управлінських і спеціалізованих кадрів. Для ТОВ «Нова Пошта» це створює умови швидкого заповнення ключових позицій, формування лідерського потенціалу та стабільності управлінських процесів. Поєднання кадрового резерву з навчальними та мотиваційними програмами дозволяє формувати стратегічний кадровий потенціал, який відповідає поточним і майбутнім потребам компанії.

Реалізація рекомендацій щодо мінімізації ризиків мотиваційних програм і формування інтегрованої системи мотивації та навчання повинна відбуватися поетапно. На першому етапі необхідно встановити прозорі критерії мотивації, провести аудит існуючих програм і визначити найбільш ефективні інструменти для різних категорій персоналу. Наступним кроком є впровадження внутрішньої академії, системи наставництва та цифрових платформ для навчання, а також розробка індивідуальних траєкторій розвитку співробітників. Заключним етапом є моніторинг результатів, оцінка ефективності заходів та їх корекція, що забезпечує гнучкість і адаптивність системи до змін ринкових умов та внутрішніх потреб компанії [28].

Таким чином, інтегрований підхід до мотивації та навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» дозволяє досягти кількох ключових цілей одночасно: підвищення залученості і продуктивності працівників, формування компетентного кадрового резерву, зниження ризиків плинності та невдоволеності персоналу, забезпечення стабільності управлінських процесів і створення умов для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Системність, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, цифровізація процесів і розвиток корпоративної культури створюють основу для сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в масштабній логістичній організації.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз процесу навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити комплексні висновки щодо стану, проблематики та перспектив вдосконалення системи управління людськими ресурсами. На сучасному етапі діяльності компанія функціонує у складних умовах динамічного логістичного ринку, що висуває особливі вимоги до компетентності працівників, рівня їх залученості та ефективності роботи. Масштабна мережа відділень, різнорідний персонал та висока інтенсивність операційної діяльності створюють потребу у системному підході до організації навчання, розвитку та мотивації співробітників.

Аналіз сучасних тенденцій у корпоративному навчанні показав, що ефективність професійного розвитку безпосередньо впливає на операційну результативність компанії. Для ТОВ «Нова Пошта» ключовими індикаторами є швидкість обробки відправлень, дотримання термінів доставки, мінімізація помилок та рівень задоволеності клієнтів. Застосування інтегрованих підходів до навчання, що поєднують внутрішні академії, наставництво, коучинг та цифрові платформи, дозволяє стандартизувати процеси розвитку компетенцій і адаптувати їх до потреб різних категорій персоналу, від операційного до управлінського.

Вивчення проблемних аспектів показало, що у ТОВ «Нова Пошта» існують певні обмеження та недоліки у процесі навчання та професійного розвитку. Основними проблемами є недостатня системність навчальних програм, обмежене використання цифрових інструментів, невисокий рівень інтеграції мотиваційних та навчальних заходів, а також нерівномірне залучення персоналу до освітніх процесів. У великій компанії з численними територіальними підрозділами ці проблеми можуть призводити до зниження продуктивності, нерівномірної підготовки кадрів та зростання плинності серед оперативного та адміністративного персоналу.

Аналітичний розгляд причин цих проблем виявив кілька ключових факторів. По-перше, масштаб діяльності компанії ускладнює централізоване

управління навчанням та мотивацією, що призводить до фрагментації процесів і нерівномірності впровадження програм. По-друге, відсутність системного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з навчальними програмами обмежує мотиваційний ефект. По-третє, недостатній рівень управлінських компетенцій керівників середньої ланки призводить до формального виконання програм і низької залученості персоналу. Нарешті, соціально-психологічні чинники, такі як опір змінам або скептичне сприйняття нових ініціатив, також впливають на результативність навчальних і мотиваційних заходів.

Вивчення ефекту від застосування існуючих мотиваційних і навчальних практик показало, що навіть часткове впровадження інноваційних підходів підвищує результативність компанії. Працівники, які проходять систематичні тренінги, беруть участь у внутрішніх академіях та отримують наставництво, демонструють вищу продуктивність, більш високу залученість та меншу плинність. Розробка диференційованих мотиваційних систем, орієнтованих на специфіку різних категорій персоналу, дозволяє підвищувати ефективність заходів без значного збільшення витрат, водночас формуючи у співробітників відчуття справедливості та значущості власного внеску в діяльність компанії.

Мінімізація ризиків впровадження мотиваційних програм є критично важливою для досягнення стабільних результатів. Практичні заходи включають встановлення прозорих критеріїв оцінки ефективності, регулярний моніторинг показників залученості та продуктивності, розвиток управлінських компетенцій середньої ланки та створення механізмів двосторонньої комунікації з персоналом. Для ТОВ «Нова Пошта» особливо актуальним є поєднання цифрових платформ для контролю за навчанням та мотивацією з внутрішніми каналами комунікації, що забезпечує доступність, прозорість і гнучкість процесів.

Формування інтегрованої системи мотивації та навчання дозволяє об'єднати матеріальні та нематеріальні стимули з програмами розвитку компетенцій, кадровим резервом і цифровими інструментами оцінки. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає впровадження внутрішньої академії, яка забезпечує

стандартизацію знань і навичок, систематичне наставництво та коучинг для розвитку практичних компетенцій, а також цифрові платформи для контролю прогресу співробітників і своєчасного коригування програм. Інтеграція навчання і мотивації дозволяє співробітникам бачити прямий зв'язок між власним розвитком, результатами діяльності та винагородою, що підвищує залученість та довіру до системи управління.

Особливо важливим є поетапне впровадження заходів, що дозволяє ідентифікувати слабкі місця, коригувати програми та мінімізувати ризики непродуктивного використання ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта» це передбачає аудит існуючих програм, встановлення пріоритетів, визначення категорій персоналу з різними потребами, розробку індивідуальних траєкторій розвитку та моніторинг результатів. Такий підхід забезпечує адаптивність системи до змін ринкових умов і потреб бізнесу.

Дослідження показало, що цифровізація процесів навчання та мотивації виступає ключовим фактором підвищення ефективності в масштабній компанії. Використання мобільних додатків, онлайн-платформ, електронних систем оцінки прогресу та комунікації забезпечує централізований контроль, швидку реакцію на зміни та гнучкість впровадження програм. У ТОВ «Нова Пошта» це дозволяє досягти рівномірності підготовки персоналу у всіх регіональних підрозділах і забезпечити прозорість системи винагород.

Особливої уваги заслуговує кадровий резерв як стратегічний інструмент формування лідерського потенціалу та стабільності управлінських процесів. Поєднання кадрового резерву з навчальними і мотиваційними програмами забезпечує підготовку співробітників до виконання ключових функцій, швидке заповнення вакантних позицій і створення умов для довгострокового розвитку компанії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що удосконалення навчання та мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного підходу, який включає: систематизацію навчальних програм і диференціацію мотиваційних інструментів; поєднання матеріальних і нематеріальних

стимулів із розвитком компетенцій; цифровізацію процесів навчання, оцінки ефективності та комунікації; розвиток кадрового резерву та управлінських компетенцій; поетапне впровадження та регулярний моніторинг результатів. Така інтегрована стратегія забезпечує підвищення залученості, продуктивності та задоволеності персоналу, зменшує ризики плинності кадрів і формує основу для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, ефективне удосконалення навчання та професійного розвитку співробітників ТОВ «Нова Пошта» не лише підвищує оперативні та стратегічні показники діяльності, а й створює передумови для формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, професіоналізм та сталий розвиток, що є ключовою конкурентною перевагою на сучасному логістичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрієлян Н., Іванова О. Цифрова трансформація процесів навчання персоналу в логістичних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-44.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 462 с.
3. Бевз Г. Г. Психологічні аспекти корпоративного навчання в умовах кризових змін. *Габітус*. 2023. Вип. 47. С. 115–121.
4. Білокур О. В. Інноваційні технології професійного розвитку персоналу на підприємствах транспорту та логістики. *Вісник Економіки*. 2022. № 1. С. 88–96.
5. Борисова С. П. Коучинг та менторство як інструменти адаптації нових співробітників у ТОВ «Нова пошта». *Вісник ХНУ*. 2021. № 2. С. 102–109.
6. Бугрова О. О. Дистанційне навчання як фактор підвищення ефективності праці в умовах воєнного стану. *Проблеми трансформації економіки*. 2023. № 10. С. 45–52.
7. Бутко М. В. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи : монографія. Київ : Знання України, 2021. 312 с.
8. Васильченко З. М. Менеджмент організацій: сучасні виклики та стратегії : підручник. Київ : Кондор, 2022. 480 с.
9. Виноградова О. В. Бренд роботодавця «Нова пошта»: стратегія залучення та розвитку талантів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 3. С. 12–25.
10. Вовк В. Я. Стратегічне управління персоналом великих логістичних операторів. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.1.15.
11. Гавкалова Н. Л., Лола Ю. В. Управління розвитком персоналу в умовах діджиталізації : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 210 с.
12. Гірченко Т. Д. Роль корпоративного університету в системі безперервної освіти працівників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5. С. 44–50.

- 13.Гнатенко Є. П. Мотивація професійного навчання кадрів у логістичному секторі. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 132–139.
- 14.Головко О. С. Корпоративна культура як фундамент системи навчання персоналу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 60–66.
- 15.Гривківська О. В. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 8. С. 34–41.
- 16.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 540 с.
- 17.Даниленко С. В. Електронне навчання (e-learning): досвід впровадження на великих підприємствах України. *Фінансовий простір*. 2021. № 4. С. 28–36.
- 18.Данюк В. М. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
- 19.Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 320 с.
- 20.Дороніна М. С. Соціально-економічні механізми управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2021. № 3. С. 15–22.
- 21.Дяченко С. А. Гейміфікація в корпоративному навчанні: кейси українських компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 78. С. 95–101.
- 22.Єрмошенко А. М. Кадрова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3. С. 110–118.
- 23.Живко З. Б. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2021. 405 с.
- 24.Захарчук О. В. Цифровізація логістичних процесів та вимоги до компетенцій персоналу. *Цифрова економіка*. 2022. № 2. С. 14–20.
- 25.Іванісов О. В. КРІ-система як інструмент оцінки результативності навчання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 280–286.
- 26.Касич А. О. Управління талантами в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 55–63.
- 27.Козак В. Г. Професійне навчання кадрів як чинник конкурентоспроможності компанії «Нова пошта». *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 2. С. 89–105.

28. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в епоху глобальних трансформацій. Київ : КНЕУ, 2021. 430 с.
29. Костишина Т. П. Трансформація праці в цифровій економіці : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 280 с.
30. Кравець О. М. Розвиток Soft Skills у лінійного персоналу логістичних компаній. *Східна Європа: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 70–77.
31. Кулик В. А. Корпоративне навчання як інструмент утримання персоналу. *Наукові праці ПДАА*. 2023. № 1. С. 120–128.
32. Лазоренко Л. В. Особливості навчання персоналу в умовах віддаленої роботи. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Вип. 20. С. 140–148.
33. Лепейко Т. І. Управління змінами в організаціях : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 240 с.
34. Лопушняк Г. С. Соціальна відповідальність бізнесу в сфері розвитку людського капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 1. С. 30–45.
35. Мазур В. В. Психологічне благополуччя працівників: тренінгові програми в корпоративному секторі. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2. С. 80–92.
36. Мартиненко М. В. Інтелектуалізація систем управління персоналом підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. № 4. С. 110–117.
37. Миколайчук І. П. Сучасні моделі компетенцій персоналу в сфері логістики. *Економіка та управління*. 2022. № 66. С. 50–57.
38. Назарова Г. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 256 с.
39. Нова пошта. Звіт про сталий розвиток 2024. URL: <https://novaposhta.ua/report2024>
40. Отенко І. П. Стратегічне управління ресурсами підприємства. *Економічний розвиток*. 2022. № 5. С. 22–30.
41. Петрова І. Л. Управління персоналом в умовах нестабільності : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 380 с.
42. Пилипенко Г. Г. Розвиток людського капіталу в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НТУ*. 2022. № 1. С. 15–24.

- 43.Поважний О. С. Сучасні методи навчання керівників середньої ланки. Маріуполь : ДонДУУ, 2021. 200 с.
- 44.Радченко О. В. Менеджмент персоналу на транспорті : навч. посіб. Харків : Колегіум, 2021. 310 с.
- 45.Решетняк О. І. Мікронавчання (microlearning) як тренд корпоративної освіти. *Економічний вісник КПП*. 2022. № 22. С. 80–87.
- 46.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 608 с.
- 47.Сардак С. Е. Управління людським розвитком: глобальні виклики. *Глобальні проблеми економіки*. 2022. № 35. С. 40–48.
- 48.Семикіна М. В. Модернізація ринку праці та професійна підготовка кадрів. *Наукові праці КНТУ*. 2021. Вип. 36. С. 180–189.
- 49.Сич Є. М. Економіка логістичних систем : підручник. Київ : КНТЕУ, 2022. 420 с.
- 50.Скібіцька Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 415 с.
- 51.Старостіна А. О. Маркетинговий підхід до внутрішнього навчання персоналу. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 2. С. 10–18.
- 52.Терон І. В. Соціальні аспекти управління персоналом в умовах діджиталізації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 2. С. 45–52.
- 53.Тюленєва Ю. В. Використання мобільних додатків для навчання кур'єрів та сортувальників. *Молодий вчений*. 2023. № 3. С. 55–61.
- 54.Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу в умовах кризи. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 4. С. 22–30.
- 55.Штулер І. Ю. Професійна адаптація персоналу в умовах динамічного середовища. *Академічний огляд*. 2021. № 3. С. 75–83.
- 56.Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. Kogan Page, 2022. 848 p.
- 57.Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Pearson, 2024. 736 p.
- 58.Noel R. A. Employee Training and Development. 9th ed. McGraw Hill, 2023. 624

p.

59. Phillips J. J., Phillips P. M. Measurement and Evaluation in Learning and Development. Kogan Page, 2021. 320 p.
60. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL:
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

ДОДАТКИ



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Булуба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Надія Іванівна
Головний бухгалтер

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



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Анна Іванівна
Головний бухгалтер





Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1

"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
за ЄДРПОУ	31316718		
за КОАТУУ	8036100000		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	52.29		

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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



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

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



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

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

Ташічук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27819

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

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

2023

01

01

31316718

8036100000

240

52.29

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1185	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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