

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Сенченко Вікторія Андріївна

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **В.А. Сенченко**

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Москаленко Наталя Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління розвитком персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. У роботі запропоновано шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу із застосуванням цифрових технологій та сучасних HR-підходів.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі аналізу теоретичних засад, чинної практики та результатів дослідження діяльності ТОВ «Нова Логістика» визначити напрями вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства з урахуванням сучасних тенденцій HR-менеджменту.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві, зокрема діяльність ТОВ «Нова Логістика» у сфері організації та реалізації процесів розвитку працівників.

Предмет дослідження – процеси, методи, інструменти та механізми управління розвитком персоналу на підприємстві.

У межах роботи досліджено сутність поняття розвитку персоналу, розглянуто його значення для ефективності діяльності організації, узагальнено основні методи та інструменти управління розвитком персоналу. Проаналізовано організаційно-економічні характеристики ТОВ «Нова Логістика», оцінено сучасний стан системи управління персоналом, виявлено проблемні аспекти у сфері підвищення кваліфікації, мотивації, ротації та кар'єрного зростання працівників. Запропоновано інноваційну стратегію розвитку персоналу, використання цифрових технологій у навчанні, а також заходи з оптимізації мотиваційного середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок, містить 9 рисунків, 25 таблиць, 60 джерел та 5 додатки.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, стратегія, цифрові технології, навчання, мотивація, логістичне підприємство.

ABSTRACT

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of personnel development management at an enterprise under modern economic conditions. The paper proposes ways to improve the personnel development system through the implementation of digital technologies and contemporary HR approaches.

The purpose of the qualification work is to determine directions for enhancing the personnel development system of the enterprise, based on the analysis of theoretical foundations, current practices, and the results of the case study of «Nova Logistika» LLC, taking into account current HR management trends.

The object of the study is the personnel management system at the enterprise, particularly the activities of «Nova Logistika» LLC in organizing and implementing employee development processes.

The subject of the study is the processes, methods, tools, and mechanisms of personnel development management at the enterprise.

The paper examines the essence of the concept of personnel development and its significance for the efficiency of the organization's operations. It generalizes the main methods and instruments of managing personnel development. The study includes an analysis of the organizational and economic characteristics of «Nova Logistika» LLC, an assessment of the current state of its personnel management system, and identification of problematic aspects in the areas of employee training, motivation, rotation, and career advancement. The thesis proposes an innovative strategy for personnel development, the use of digital technologies in training, and measures to optimize the motivational environment.

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The total volume of the work is 65 pages, including 6 figures, 24 tables, 60 references, and 4 appendices.

Keywords: personnel development, personnel management, strategy, digital technologies, training, motivation, logistics enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Поняття, цілі та значення розвитку персоналу в сучасному підприємстві....	6
1.2. Основні методи та інструменти управління розвитком персоналу.....	10
1.3. Взаємозв'язок управління розвитком персоналу та ефективності діяльності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ЛОГІСТИКА»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка системи управління персоналом у ТОВ «Нова Логістика».....	27
2.3. Аналіз системи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників.....	34
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ЛОГІСТИКА»	
3.1. Розробка стратегії розвитку персоналу на основі сучасних HR-технологій..	41
3.2. Використання цифрових технологій та автоматизованих систем у навчанні персоналу.....	44
3.3. Удосконалення мотиваційних механізмів для підвищення ефективності роботи працівників.....	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, трансформаційних процесів на ринку праці, впровадження цифрових технологій та посилення конкуренції питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Людські ресурси поступово перетворюються на один із головних факторів конкурентоспроможності підприємства. Саме персонал, його професійні знання, навички, гнучкість і здатність до інновацій забезпечують досягнення стратегічних цілей організації в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Управління розвитком персоналу охоплює цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації та стимулювання безперервного професійного зростання працівників, формування їхнього потенціалу, управління кар'єрою та компетенціями. Ця діяльність інтегрує стратегічні завдання підприємства з індивідуальними потребами кожного працівника, забезпечуючи баланс між інтересами бізнесу та персоналу. Успішне управління розвитком персоналу дозволяє підвищити ефективність використання людських ресурсів, знизити плинність кадрів, стимулювати інноваційну активність та забезпечити довгострокову результативність роботи підприємства. Нехтування розвитком персоналу або поверхневий підхід до його організації призводить до низки негативних наслідків: зниження мотивації працівників, втрати кваліфікованих кадрів, відставання від технологічного прогресу, падіння продуктивності праці та, врешті-решт, зниження конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві, зокрема діяльність ТОВ «Нова Логістика» у сфері організації та реалізації процесів розвитку працівників.

Предмет дослідження – процеси, методи, інструменти та механізми управління розвитком персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі аналізу теоретичних засад, чинної практики та результатів дослідження діяльності ТОВ «Нова Логістика» у

сфері управління розвитком персоналу визначити напрями вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства з урахуванням сучасних тенденцій HR-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі буде вирішено такі завдання:

1. Розкрити сутність поняття розвитку персоналу, його цілі та значення в системі управління підприємством.
2. Охарактеризувати основні методи та інструменти управління розвитком персоналу в сучасному менеджменті.
3. Проаналізувати взаємозв'язок між розвитком персоналу та ефективністю діяльності підприємства.
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Логістика».
5. Оцінити систему управління персоналом у ТОВ «Нова Логістика».
6. Проаналізувати систему підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників підприємства.
7. Розробити стратегію розвитку персоналу з урахуванням сучасних HR-технологій.
8. Обґрунтувати доцільність використання цифрових технологій у процесі навчання персоналу.
9. Запропонувати шляхи удосконалення мотиваційних механізмів для підвищення ефективності праці.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління розвитком персоналу; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до розвитку персоналу на різних підприємствах; метод системного підходу – для комплексного дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом; економіко-статистичні методи – для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства; анкетування – для вивчення мотиваційних чинників та

соціально-психологічного клімату в колективі; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційне забезпечення. При написанні кваліфікаційної роботи були використані нормативно-правові акти України у сфері праці та професійного розвитку, сучасні праці вчених, а також публікації у фахових періодичних виданнях та статистичні матеріали, які висвітлюють сучасний стан управління персоналом у бізнес-середовищі України. У процесі дослідження також було використано матеріали внутрішньої звітності підприємства ТОВ «Нова Логістика».

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу на підприємствах, зокрема в ТОВ «Нова Логістика». Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності системи навчання, професійного зростання працівників, удосконалення мотиваційного механізму та впровадження сучасних HR-технологій у практичну діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, цілі та значення розвитку персоналу в сучасному підприємстві

Розвиток персоналу підприємства розглядається сучасними науковцями як один із напрямів управління людськими ресурсами, що забезпечує довгострокову ефективність організації. У науковій літературі представлено різні трактування цього поняття. Так, С.К. Кучеренко визначає розвиток персоналу як «процес систематичного формування та удосконалення професійних знань, умінь, навичок, мотиваційних установок і поведінки працівників, спрямований на підвищення їхньої конкурентоспроможності й ефективності праці» [14, с. 522].

Л. М. Федоришина та Л. Л. Герасимчук пропонують розглядати «розвиток персоналу як складову системи стратегічного управління підприємством, що передбачає планомірне оновлення знань і навичок працівників, формування кадрового резерву та забезпечення високого рівня залученості персоналу» [39, с. 192]. На думку В. І. Артеменка, «розвиток персоналу – це управлінська діяльність, спрямована на формування компетенцій працівників відповідно до поточних і майбутніх потреб підприємства, що реалізується через безперервне навчання, оцінювання та планування кар'єри» [3, с. 45]. Це визначення розкриває функціональний зміст розвитку персоналу та його динамічний характер, що охоплює як сьогоденні, так і перспективні потреби бізнесу. Також І. І. Петрунь вказує, що «розвиток персоналу – це процес формування, вдосконалення і реалізації трудового потенціалу працівника шляхом підвищення кваліфікації, професійної мобільності та стимулювання до самореалізації» [22, с. 98].

Узагальнено, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного

просування, формування резерву керівників та вдосконалення якісного складу персоналу. До змістових компонентів розвитку персоналу відносять професійну підготовку і адаптацію працівників, їх атестацію, планування кар'єри та стимулювання професійного зростання.

В економічній літературі наголошується, що розвиток персоналу має забезпечити безперервне вдосконалення вмінь і навичок працівників, актуалізацію наявних знань, а також підвищення резистентності та резильєнтності персоналу до змін. Іншими словами, цілі розвитку персоналу полягають у постійному підвищенні компетентності співробітників, розкритті їхнього потенціалу та пристосуванні до вимог динамічного середовища (рис. 1.1.).

У працях провідних вітчизняних учених (Д. Богиня, О. Грішнова, Г.Дмитренко, Е. Лібанова та ін.) та зарубіжних дослідників питання розвитку персоналу висвітлюються доволі широко. Основною метою програм розвитку є приведення кваліфікаційного рівня працівників у відповідність до стратегічних і поточних потреб підприємства, а також досягнення кар'єрних цілей самих співробітників [39, с. 193]. Так, стратегічними цілями розвитку персоналу можна вважати забезпечення підприємства необхідними компетентними кадрами для реалізації бізнес-стратегії, підвищення продуктивності та якості роботи, формування кадрового резерву на майбутнє. Оперативні цілі включають адаптацію новоприйнятих працівників, усунення наявних кваліфікаційних розривів, підвищення професійної майстерності та мотивації персоналу до результативної праці.

Отже, з огляду на стратегічну важливість людського капіталу для забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства, цілі розвитку персоналу поділяються на три основні рівні: стратегічні, оперативні та індивідуальні. Їх взаємозв'язок і логічну послідовність зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Цілі розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [39, с. 193]

Значення розвитку персоналу в сучасному підприємстві важко переоцінити, оскільки саме людський капітал є основною рушійною силою створення доданої вартості, генерації інновацій та забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей організації. У сучасних умовах динамічного ринку, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції персонал набуває статусу не лише виконавця виробничих функцій, а й активного учасника процесів управління змінами, впровадження новітніх технологій, розвитку клієнтоорієнтованості та підвищення якості послуг і продукції [39, с. 195].

Розвиток персоналу є передумовою досягнення стабільності та адаптивності підприємства, оскільки забезпечує його здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Підприємства, які системно інвестують у навчання та професійне зростання працівників, здатні ефективніше впроваджувати інновації, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, запобігати професійному вигоранню персоналу та знижувати ризики кадрового дефіциту.

Сучасні дослідження підтверджують, що «рівень кваліфікації та професійного розвитку працівників безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації» [42]. Зокрема, аналіз діяльності українських

підприємств свідчить, що інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяють зростанню продуктивності праці та стабільності колективу. Наприклад, дослідження, проведене на підприємствах України, показало, що підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню їхньої відданості підприємству, що позитивно відображається на стабільності роботи організації.

Швидкий науково-технічний прогрес зумовлює необхідність регулярного оновлення знань: сьогодні потреба фахівців у перенавчанні виникає кожні 3–5 років. Невідповідність компетенцій працівників сучасним вимогам негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому підприємства, що прагнуть перемагати в конкуренції, повинні інвестувати в розвиток своїх співробітників на постійній основі [42].

На рівні державної політики важливість розвитку трудового потенціалу також офіційно визнано. В Україні діє Закон «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI (2012 р.), який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Згідно із цим законом, роботодавці зобов'язані сприяти навчанню персоналу, проведенню атестацій, стажуванню та підвищенню кваліфікації працівників протягом трудової діяльності [1]. Таким чином, створення умов для навчання та самореалізації працівників є не лише добрим тоном менеджменту, але й вимогою законодавства та сучасного ринку праці.

Сучасне зовнішнє середовище бізнесу, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю (так званий VUCA-світ), висуває підвищені вимоги до рівня компетентності персоналу підприємства. В цих умовах добре навчений, мотивований персонал виступає одночасно ресурсом і засобом досягнення конкурентних переваг фірми. Розвиток працівників сприяє підвищенню їх здатності генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації, адаптуватися до технологічних змін і вирішувати нестандартні завдання. Все це напряду впливає на результативність бізнес-процесів. Як зазначається в дослідженнях, реалізація стратегії розвитку підприємства, підвищення

продуктивності праці та якості продукції можливі лише за умови безперервного навчання персоналу та зростання його професійного рівня.

Отже, проведений аналіз визначень, поданих у працях українських науковців останніх років, засвідчив, що розвиток персоналу трактується як безперервний, цілеспрямований процес удосконалення професійних знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до поточних і перспективних потреб підприємства. Основними цілями розвитку персоналу виступають підвищення ефективності праці, забезпечення відповідності людських ресурсів стратегічним завданням організації, зниження плинності кадрів і підвищення їхньої лояльності. У результаті реалізації заходів з розвитку персоналу підприємство отримує не лише зростання продуктивності, але й підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Основні методи та інструменти управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу охоплює сукупність методів, форм і інструментів, за допомогою яких організація планує, реалізує та контролює процес професійного зростання своїх співробітників. Методи розвитку персоналу класифікуються за різними ознаками, серед яких найпоширенішими є поділ за місцем проведення навчання та за організаційною формою. Навчання може здійснюватися безпосередньо під час виконання трудових обов'язків або у спеціально організованому середовищі поза межами виробництва. Крім того, методи розвитку можуть бути як індивідуальними, так і груповими, залежно від поставлених цілей і специфіки компетенцій, що формуються. Узагальнену класифікацію методів розвитку персоналу наведено у табл. 1.1.

Класифікація методів розвитку персоналу

Ознака класифікації	Категорія	Приклади методів
Місце навчання	На робочому місці	Наставництво, ротація, делегування повноважень, стажування, інструктаж
	Поза робочим місцем	Тренінги, семінари, ділові ігри, курси, конференції, онлайн-навчання
Форма організації	Індивідуальна форма	Самоосвіта, наставництво, коучинг, індивідуальні плани розвитку
	Групова форма	Тренінги, воркшопи, ділові ігри, командне моделювання, навчальні сесії

Джерело: створено автором на основі [40, с. 439]

До основних методів розвитку персоналу належать, передусім, різні форми навчання – як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем. Навчання на робочому місці (on-the-job training) здійснюється в процесі повсякденної трудової діяльності працівників і включає такі форми, як [21; 40, с. 440-442]:

1. Наставництво (коучинг) – закріплення за молодим або новим працівником більш досвідченого співробітника чи менеджера, який передає знання і навички в ході роботи, надає консультації, поради та зворотний зв'язок.

2. Стажування та копіювання досвіду – практичне навчання шляхом тимчасового виконання підлеглим обов'язків під керівництвом досвідченого фахівця, копіювання його найкращих дій і підходів.

3. Інструктаж і ротація – цілеспрямоване пересування працівника по різних робочих місцях (ротація посад) та виконання більш складних завдань для розширення його професійного кругозору і компетенцій. Метод ускладнення завдань полягає у поступовому збільшенні обсягу та складності доручень, що сприяє професійному зростанню працівника.

4. Делегування повноважень – надання співробітнику більшої автономії та відповідальності в рамках виконуваних функцій, що стимулює розвиток управлінських навичок, ініціативності та самостійності в прийнятті рішень.

Навчання поза робочим місцем (off-the-job training) передбачає відрив працівників від виконання безпосередніх трудових обов'язків для засвоєння нових знань і навичок у спеціально створених умовах. До цієї категорії належать [13]:

1. Курси підвищення кваліфікації та семінари – формальне навчання в освітніх установах або навчальних центрах підприємства, де працівники отримують теоретичні знання та практичні навички за програмами, що відповідають потребам підприємства.

2. Тренінги, ділові ігри та моделювання ситуацій – інтерактивні методи навчання, які імітують реальні виробничі або управлінські ситуації з метою відпрацювання поведінкових навичок, командної взаємодії, прийняття рішень в умовах, наближених до практики.

3. Лекції, самостійне навчання, рольові ігри – інші форми, що дозволяють працівникам отримати нові знання (через викладання або онлайн-курси) та відпрацювати уміння в умовних ролях чи сценаріях. Самоосвіта працівників (наприклад, через інтернет-ресурси, професійну літературу) також відіграє важливу роль, особливо для розвитку гнучких навичок та поглиблення експертних знань.

Вибір конкретних методів розвитку персоналу залежить від потреб і ресурсів підприємства, специфіки його діяльності та категорій персоналу. Як правило, ефективна програма розвитку поєднує різні форми навчання. Наприклад, новоприйнятий співробітник може пройти первинне навчання на робочому місці під керівництвом наставника, а згодом – відвідати зовнішні курси чи тренінги для поглиблення знань. Комбінація внутрішнього (корпоративного) навчання і зовнішнього дозволяє максимально адаптувати зміст навчальних програм до умов конкретної організації, забезпечуючи при цьому засвоєння передового досвіду і практик ринку. Інструменти управління розвитком персоналу охоплюють також планування і стимулювання кар'єрного зростання працівників. До них належать [40; 13]:

1. Планування професійної кар'єри – спільне визначення працівником і роботодавцем індивідуальної траєкторії розвитку, службового просування працівника. Кадрові служби розробляють плани кар'єрного росту, формують кадровий резерв – групу співробітників, підготовлених до зайняття вищих посад у майбутньому. Наявність резерву керівників гарантує спадкоємність управління і швидке заміщення вакантних позицій кваліфікованими кадрами.

2. Атестація персоналу – періодична оцінка ділових і професійних якостей працівників, за результатами якої визначаються потреби у подальшому навчанні та розвитку. Атестація слугує важливим діагностичним інструментом: вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фахівців, окреслити напрямки їхнього розвитку, а також прийняти рішення щодо можливого просування або ротації.

3. Мотивація та стимулювання розвитку – застосування матеріальних і нематеріальних заохочень, що спонукають працівників підвищувати свою кваліфікацію. Сюди входять оплата або компенсація вартості навчання, підвищення заробітної плати після успішного освоєння нових навичок, можливості кар'єрного росту, конкурси професійної майстерності, публічне визнання досягнень тощо. Формування позитивного ставлення персоналу до навчання багато в чому залежить від корпоративної культури: керівництво повинно демонструвати цінність розвитку, підтримувати ініціативи самовдосконалення співробітників.

Варто враховувати, що сучасні технології розширюють інструментарій розвитку персоналу. Набувають популярності корпоративні платформи e-learning (електронного навчання), вебінари, системи управління знаннями, симулятори віртуальної реальності для відпрацювання навичок тощо. Використання цифрових інструментів дозволяє персоналізувати навчання, зробити його більш гнучким у часі та просторі, а також відстежувати прогрес кожного співробітника за допомогою аналітики. Узагальнену модель системи методів управління персоналом представлено на рис. 1.2.

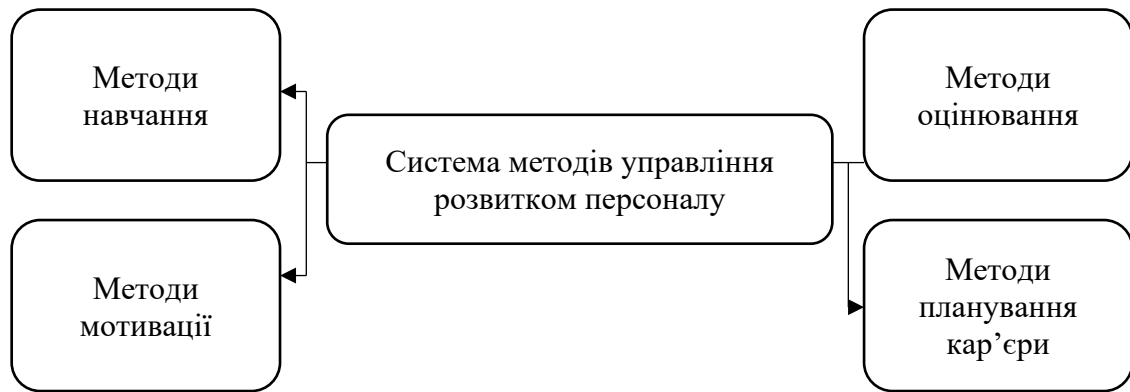


Рис. 1.2. Системи методів управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [4]

Зауважимо, що при виборі методів розвитку слід зважати на зарубіжний досвід, що пропонує низку ефективних практик (додаток А). Японська модель управління розвитком персоналу є однією з найвідоміших і водночас унікальних у своєму підході. Основу цієї моделі становить концепція «гнучкого працівника» (flexible worker), яка передбачає всебічний розвиток співробітників з метою забезпечення їх здатності виконувати широке коло функціональних обов'язків. Такий підхід підтримується на державному рівні та глибоко інтегрований у корпоративну культуру більшості японських компаній. Навчання працівників не розглядається як додатковий обов'язок, а є невід'ємною частиною щоденної роботи. Співробітникам рекомендується щотижня витратити кілька годин не лише робочого, а й особистого часу на опанування нових знань, розвиток навичок і самовдосконалення [4].

При цьому важливу роль відіграє внутрішнє наставництво, ротація посад, участь у виробничих нарадах та круглих столах, де обговорюються проблеми, що потребують інноваційних рішень. Завдяки такій системі працівники легко адаптуються до технологічних нововведень, володіють знаннями суміжних професій та здатні швидко реагувати на зміну виробничих завдань. Як наслідок, підприємства забезпечують стабільність та конкурентоспроможність у високотехнологічному середовищі.

Американська модель розвитку персоналу базується на принципах професійної мобільності та самореалізації працівників, а також тісній взаємодії між бізнесом і системою освіти. У США значна частина навчальних програм для дорослого населення реалізується через бізнес-школи, коледжі, університети та приватні навчальні центри, що дозволяє підприємствам формувати персонал із необхідним рівнем знань і навичок відповідно до потреб ринку. Поширеною є практика короткотермінових інтенсивних курсів (тривалістю 2–4 тижні), вечірніх і дистанційних програм для працюючих осіб, а також перепідготовки персоналу за новими спеціальностями [41, с. 96]. Однією з характерних рис американського підходу є заохочення індивідуальної ініціативи працівників до розвитку: компанії часто компенсують витрати на навчання або встановлюють системи внутрішніх грантів для підвищення кваліфікації.

Окремої уваги заслуговує практика кооперації між компаніями та навчальними закладами, в межах якої спільно розробляються програми підготовки кадрів з урахуванням потреб конкретної галузі. Така взаємодія дозволяє зменшити розрив між теорією та практикою, скоротити час адаптації молодих спеціалістів на робочих місцях і підвищити рівень їхньої ефективності з перших днів праці. За результатами опитувань Національної асоціації коледжів та роботодавців США, близько 65% компаній вважають участь працівника у короткотермінових професійних курсах чи сертифікаційних програмах вагомим перевагою під час підвищення або найму [44].

Отже, поєднання найкращих вітчизняних та світових підходів до розвитку персоналу дає змогу сформувати дієву систему навчання і вдосконалення компетенцій, яка відповідає як сучасним викликам бізнес-середовища, так і потребам самого підприємства. Важливо, що управління розвитком персоналу включає не лише реалізацію заходів з навчання, а й планування та контроль цього процесу. Керівництво підприємства повинно чітко визначати пріоритетні напрямки розвитку персоналу на основі стратегії фірми та оцінки наявних прогалин у компетенціях.

На практиці процес управління розвитком персоналу складається з низки етапів: аналіз потреб у навичках і знаннях; формування цілей і плану розвитку (розробка програм навчання, графіків проведення тренінгів тощо); організація навчання (ресурсне та методичне забезпечення); моніторинг і оцінка результатів (вимірювання підвищення кваліфікації, оцінка впливу на показники роботи). Зворотний зв'язок за підсумками навчання дозволяє скоригувати програми та підходи, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи розвитку персоналу. Тобто, ефективне управління розвитком персоналу є циклічним процесом: від планування і реалізації заходів – до контролю їх впливу на ефективність діяльності підприємства і наступного коригування стратегії розвитку.

1.3. Взаємозв'язок управління розвитком персоналу та ефективності діяльності підприємства

Розвиток персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, оскільки людські ресурси визначають продуктивність, якість та інноваційність бізнес-процесів. Грамотне управління розвитком кадрів створює синергійний ефект: підвищується індивідуальна результативність працівників і, як наслідок, зростає ефективність організації в цілому. Навпаки, недостатня увага до професійного зростання співробітників може призводити до зниження конкурентоспроможності, втрати цінних фахівців та уповільнення розвитку підприємства [17, с 121].

Однією з ключових вигод інвестування в розвиток персоналу є зростання продуктивності праці. Навчені працівники краще виконують свої обов'язки, впроваджують передові методи роботи і менше припускаються помилок. За даними окремих досліджень, систематичне підвищення кваліфікації персоналу здатне підвищити продуктивність компанії в середньому на 20–25%. Крім того, підвищення компетентності кадрів позитивно позначається на якості продукції та послуг: працівники, що пройшли відповідні тренінги, краще дотримуються

стандартів, швидше освоюють нове обладнання, більш уважні до вимог клієнтів. У сукупності це веде до підвищення ефективності бізнес-процесів і фінансових показників підприємства.

Другий важливий аспект – інноваційна активність і адаптивність організації. Розвиток персоналу формує колектив, здатний генерувати ідеї та підтримувати культуру безперервного вдосконалення. Коли співробітники постійно навчаються, вони легше сприймають зміни, швидше опановують новітні технології та методи роботи [17, с. 125]. Це особливо актуально в умовах цифровізації економіки та четвертої промислової революції, які вимагають від підприємств гнучкості. Підготовлений персонал сприяє успішному впровадженню організаційних змін, нових продуктів і процесів, що зрештою відображається на конкурентних перевагах фірми на ринку. Як показує практика провідних компаній, інвестиції в навчання працівників окупаються через зростання їхнього внеску в інновації та розвиток бізнесу.

Окремо слід підкреслити взаємозв'язок розвитку персоналу з залученістю та утриманням працівників. Можливості для професійного росту та навчання істотно підвищують мотивацію персоналу і його задоволеність роботою. Співробітники цінують роботодавців, які вкладають у їхній розвиток, тому менш схильні змінювати місце роботи. Соціологічні опитування засвідчують: до 70% працівників вказують, що готові залишитися в компанії, яка відома інвестуванням в навчання і розвиток персоналу [31].

Натомість брак перспектив росту є однією з головних причин плинності кадрів – близько третини співробітників, що звільнилися, назвали відсутність можливостей розвитку мотивом для пошуку іншої роботи. Відповідно, компанії з розвинутою системою навчання мають значно кращі показники утримання персоналу: рівень плинності кадрів у них на 30–50% нижчий, ніж у тих організацій, які нехтують розвитком співробітників [31]. Зниження плинності позитивно впливає на ефективність, оскільки дозволяє економити кошти на підборі та адаптації нових працівників, зберігати накопичений досвід і ноу-хау всередині колективу, підтримувати стабільність виконання виробничих завдань.

Зв'язок між розвитком персоналу та результативністю підприємства простежується і через показники фінансової ефективності. Витрати на навчання і підвищення кваліфікації варто розглядати як інвестиції, що приносять віддачу у вигляді зростання прибутку, продуктивності та якості. Економіко-статистичні дослідження демонструють, що компанії, які системно інвестують у розвиток працівників, досягають кращих фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з аналітичними звітами, формування «культури навчання» в організації пов'язане з більш високими показниками рентабельності бізнесу [43]. Це пояснюється сукупним ефектом від підвищення продуктивності, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження браку і оперативного реагування на ринкові зміни завдяки кваліфікованому персоналу. Окрім того, розвиток персоналу впливає на організаційну культуру та імідж підприємства. Компанія, що дбає про навчання працівників, має репутацію привабливого роботодавця на ринку праці. Це полегшує залучення талановитих кандидатів, які шукають можливостей росту.

Внутрішньоорганізаційна культура, яка підтримує безперервне навчання, виконує не лише функцію підвищення професійного рівня працівників, а й є потужним соціальним чинником формування згуртованого колективу. У такому середовищі працівники не сприймають навчання як примус або обов'язок, а як цінність і можливість для зростання – як особистісного, так і командного. Формується середовище обміну знаннями, у якому працівники охоче діляться досвідом, відкриті до нових ідей і підтримують один одного у процесі професійного становлення [43]. Це, у свою чергу, підвищує рівень взаємодовіри в колективі, сприяє зміцненню неформальних горизонтальних зв'язків та розвитку командної взаємодії.

У такому навчальному середовищі зростає командна ефективність: спільне проходження тренінгів, участь у проєктних навчальних групах чи крос-функціональних командах сприяє узгодженості дій працівників, формує спільне бачення цілей і шляхів їх досягнення. Високий рівень професійної залученості

працівників доповнюється підвищеною мотивацією до колективного успіху, що виявляється в зменшенні конфліктності, підвищенні відповідальності та активнішому включенні в реалізацію стратегічних ініціатив підприємства. Соціально-психологічний клімат у таких організаціях, як правило, є сприятливим для виявлення ініціативи, креативності та конструктивного зворотного зв'язку, що також безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці та якість виконання посадових обов'язків. Водночас відсутність можливостей для розвитку або невизнання керівництвом потреби в навчанні працівників може мати негативні наслідки [41, с. 97].

Узагальнену модель впливу розвитку персоналу на ефективність підприємства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Модель впливу розвитку персоналу на ефективність підприємства
Джерело: створено автором на основі [41, с. 97]

Таким чином, управління розвитком персоналу та ефективність діяльності підприємства тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Сучасні підприємства розглядають розвиток людського капіталу як інвестиційний проект, рентабельність якого проявляється у підвищенні результативності бізнесу. Вкладення у знання і навички працівників забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги, адаптивність до змін та кадрову стійкість. Водночас високі показники ефективності дозволяють компанії реінвестувати частину прибутку в подальший розвиток персоналу, створюючи замкнений цикл безперервного удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ЛОГІСТИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Логістика» (далі – ТОВ «Нова Логістика» — це товариство засноване 12 вересня 2008 р., з юридичною адресою: Полтавська область, місто Горішні Плавні, вулиця Будівельників, будинок 16. Основним видом діяльності компанії є транспортне оброблення вантажів (КВЕД 52.24), що включає комплексні логістичні послуги, такі як вантажні перевезення, складське зберігання та експедирування вантажів. Статутний капітал підприємства становить 60 500 грн. Керівником компанії є директор Шалаєв Олексій Едуардович [38].

Статут ТОВ «Нова Логістика» визначає організаційно-правову форму підприємства як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх вкладів до статутного капіталу. Місія підприємства полягає у наданні високоякісних логістичних послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності їхніх бізнес-процесів. Права та обов'язки учасників, а також сфера діяльності компанії детально регламентовані у внутрішніх нормативних документах, що відповідають чинному законодавству України [29].

Основною спеціалізацією ТОВ «Нова Логістика» є транспортне оброблення вантажів, що включає навантаження, розвантаження, перевалку та інші супутні послуги. Крім того, підприємство надає послуги вантажного автомобільного транспорту (КВЕД 49.41), складського господарства (КВЕД 52.10) та допоміжного обслуговування наземного транспорту (КВЕД 52.21) [38]. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до логістичних потреб клієнтів, охоплюючи всі етапи руху товарів від виробника до кінцевого споживача.

ТОВ «Нова Логістика» оперує на українському ринку логістичних послуг, обслуговуючи клієнтів у різних галузях, таких як роздрібна торгівля, виробництво та агропромисловий комплекс. Основними споживачами є малі та середні підприємства, які потребують надійних та ефективних рішень для транспортування та зберігання товарів (рис. 2.1.). У своїй діяльності компанія співпрацює з різними посередниками, включаючи транспортно-експедиторські агентства та митних брокерів, що дозволяє забезпечити повний спектр логістичних послуг.

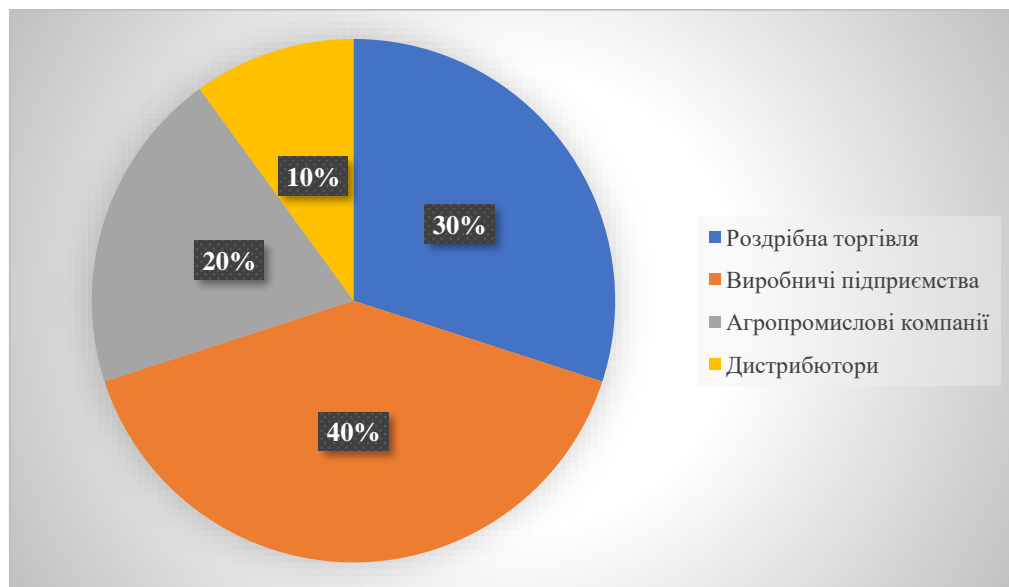


Рис.2.1. Основні споживачі послуг ТОВ «Нова Логістика»

Джерело: створено автором на основі [38]

ТОВ «Нова Логістика» володіє сучасним автопарком, що складається з понад 50 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності, що дозволяє здійснювати перевезення різних типів вантажів. Компанія також має власні складські приміщення загальною площею близько 10 000 квадратних метрів, обладнані сучасними системами зберігання та обробки товарів. Штат підприємства налічує понад 200 кваліфікованих працівників, включаючи водіїв, логістів та адміністративний персонал [29].

Протягом останніх чотирьох років ТОВ «Нова Логістика» демонструє стабільне зростання ключових показників діяльності. Зокрема, обсяг перевезених вантажів збільшився на 25%, а площа складських приміщень зросла

на 15% завдяки розширенню інфраструктури. Фінансові показники також свідчать про позитивну динаміку: річний оборот компанії зріс на 30%, а чистий прибуток—на 20%. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та високий рівень задоволеності клієнтів послугами компанії [33; 34].

ТОВ «Нова Логістика» є приватною комерційною організацією, що діє на ринку логістичних послуг України. Відповідно до класифікації підприємств за різними критеріями, компанію можна охарактеризувати таким чином (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

Класифікація ТОВ «Нова Логістика»

Критерій класифікації	Характеристика
Форма власності	Приватне підприємство, засноване фізичними особами, не є державною або комунальною власністю.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю, обмежена відповідальність учасників у межах їхніх вкладів.
Розмір підприємства	Середнє підприємство: понад 200 працівників, річний дохід понад 50 млн грн.
Вид діяльності	Підприємство сфери послуг: надання логістичних рішень, перевезення, експедирування, складське зберігання.
Географічна сфера діяльності	Діяльність в межах України, обслуговування клієнтів у різних регіонах.
Мета діяльності	Комерційне підприємство, функціонує з метою отримання прибутку.

Джерело: створено автором на основі [38]

Отже, місія ТОВ «Нова Логістика» полягає у наданні високоякісних та ефективних логістичних рішень для бізнесу, спрямованих на оптимізацію ланцюгів постачання, зниження витрат клієнтів та забезпечення своєчасного транспортування і зберігання вантажів. Компанія прагне впроваджувати інноваційні технології у сфері логістики, підвищувати рівень сервісу та сприяти розвитку українського ринку логістичних послуг.

ТОВ «Нова Логістика» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка поєднує елементи вертикального управління та функціонального розподілу обов'язків між підрозділами. Організаційна структура компанії складається з трьох основних рівнів управління:

1. Вищий рівень управління – керівник компанії (директор) та засновники. Вони відповідають за стратегічне планування, ухвалення ключових рішень, визначення політики розвитку компанії та управління фінансовими ресурсами.

2. Середній рівень управління – керівники структурних підрозділів, які здійснюють оперативне управління та організацію роботи відділів. Вони координують виконання стратегічних завдань, розподіляють ресурси та контролюють ефективність процесів.

3. Операційний рівень – спеціалісти та технічний персонал, які виконують конкретні завдання у межах своїх функціональних обов'язків, забезпечуючи безперебійну діяльність компанії.

Основні структурні підрозділи компанії [29]:

1. Відділ логістики та експедирування – займається плануванням і координацією перевезень, вибором транспортних засобів, розподілом маршрутів та управлінням партнерськими відносинами з перевізниками.

2. Складський відділ – відповідає за облік, зберігання, комплектування та відвантаження вантажів. Забезпечує організацію складських процесів та контроль за запасами.

3. Фінансово-економічний відділ – здійснює фінансовий контроль, розробку бюджету, аналіз економічних показників та забезпечує бухгалтерський облік підприємства.

4. Відділ продажу та маркетингу – залучає клієнтів, просуває логістичні послуги, аналізує ринок та розробляє маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії.

5. Відділ кадрового забезпечення – займається підбором персоналу, організацією навчання співробітників, мотивацією та розвитком корпоративної культури.

6. Юридичний відділ – контролює дотримання правових норм у діяльності компанії, веде договірну роботу, захищає інтереси підприємства у правових відносинах.

7. IT-відділ – відповідає за впровадження та підтримку цифрових технологій, автоматизацію логістичних процесів, забезпечення кібербезпеки та інтеграцію сучасних IT-рішень у бізнес-модель компанії.

Нижче наведено схему організаційної структури ТОВ «Нова Логістика» (рис. 2.2.).

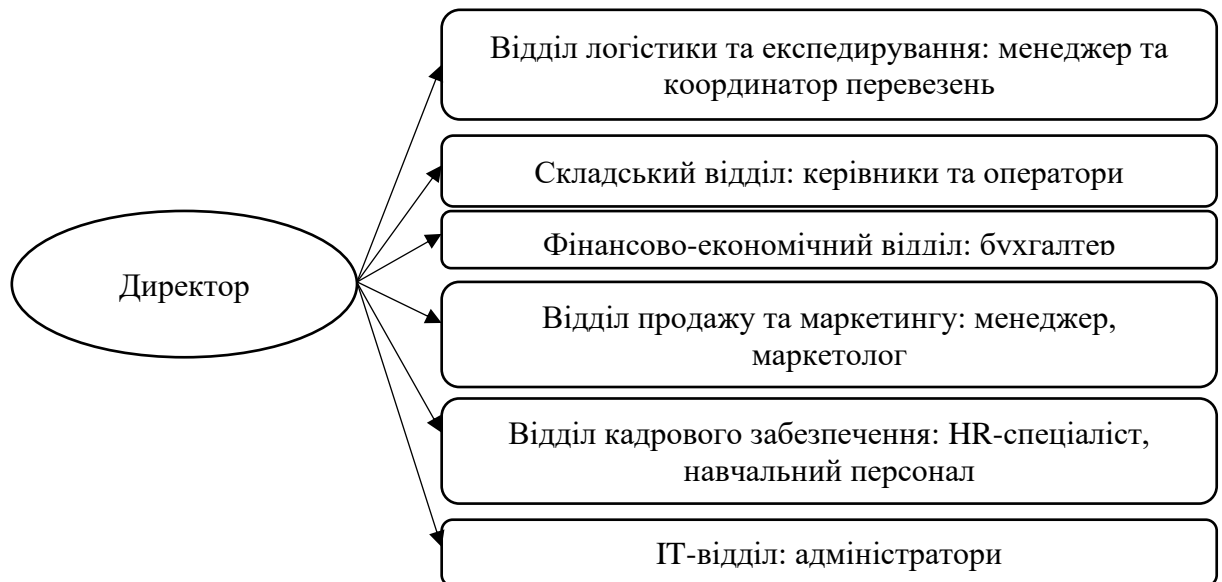


Рис. 2.2. Організаційна схема ТОВ «Нова Логістика»

Джерело: створено автором на основі [29]

Організаційна структура ТОВ «Нова Логістика» вирізняється чітким розподілом функціональних обов'язків та спеціалізацією підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів і якості управлінських рішень. Лінійно-функціональна модель забезпечує централізований контроль і оперативність у прийнятті рішень. Водночас структура має певні недоліки: надмірне навантаження на керівників середньої ланки, складнощі у міжвіддільній комунікації та обмежена гнучкість при реалізації змін, що може уповільнювати адаптацію до ринкових умов.

Аналіз економічних ресурсів та фінансових показників діяльності ТОВ «Нова Логістика» за період 2021–2024 рр. дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії, ефективність використання її ресурсів та стійкість до зовнішніх викликів (додатки Б-Г). Протягом аналізованого періоду ТОВ «Нова Логістика» інвестувало значні кошти в оновлення та розширення свого автопарку. Станом

на кінець 2024 р. компанія володіла понад 60 сучасними вантажними автомобілями різної вантажопідйомності, що на 20% більше порівняно з 2021 р. Це дозволило підвищити оперативність та якість надання логістичних послуг.

Складські потужності підприємства також зазнали позитивних змін. Загальна площа складів збільшилася з 8 000 м² у 2021 р. до 12 000 м² у 2024 р., що забезпечило можливість обробки більшого обсягу вантажів та розширення спектру послуг.

Фінансові результати ТОВ «Нова Логістика» демонструють стійке зростання (табл. 2.2.). Згідно з внутрішніми фінансовими звітами компанії, чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 150 млн грн у 2021 р. до 220 млн грн у 2024 р., що відповідає середньорічному темпу зростання близько 13%. Чистий прибуток підприємства також зростає: з 10 млн грн у 2021 році до 18 млн грн у 2024 р.. Це свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності бізнесу.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати ТОВ «Нова Логістика»
протягом періоду 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна (2024 до 2021), %
Чистий дохід, млн грн	150	170	195	220	+46.7%
Чистий прибуток, млн грн	10	12	15	18	+80.0%
Рентабельність продажів, %	6.7	7.1	7.7	8.2	+22.4%
Операційні витрати, млн грн	120	135	150	165	+37.5%
Середня чисельність працівників, осіб	250	255	250	250	0.0%
Інвестиції в розвиток, млн грн	10	15	20	25	+150.0%
Загальна площа складів, тис. м ²	8	9	10	12	+50.0%
Кількість вантажних автомобілів, од.	50	55	58	60	+20.0%
Зниження витрат на паливо, %	-	3	6	8	-

Джерело: створено автором на основі [33-35]

Аналіз ліквідності ТОВ «Нова Логістика» за 2021-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку фінансових показників. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 33,3%, що свідчить про покращення здатності компанії негайно покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 25%, що свідчить про зростання платоспроможності

підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 17%, що означає підвищення рівня забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. Чистий оборотний капітал збільшився на 75%, що є позитивним фактором для фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт фінансової автономії також демонструє позитивну динаміку, зрісши на 14,5%, що свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішніх позикових коштів. Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань збільшився на 28,6%, що є ознакою покращення можливостей компанії виконувати свої боргові зобов'язання. Загалом, показники ліквідності ТОВ «Нова Логістика» свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства, ефективне управління оборотними активами та покращення фінансової стійкості (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Ліквідність ТОВ «Нова Логістика» протягом періоду 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна (2024 до 2021), %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.45	0.50	0.55	0.60	+33.3%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.92	1.00	1.08	1.15	+25.0%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.35	1.42	1.50	1.58	+17.0%
Чистий оборотний капітал, млн грн	20	25	30	35	+75.0%
Коефіцієнт фінансової автономії	0.55	0.57	0.60	0.63	+14.5%
Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань	2.1	2.3	2.5	2.7	+28.6%

Джерело: створено автором на основі [33-35]

ТОВ «Нова Логістика» активно інвестувало в технологічні інновації. У 2022 р. було впроваджено систему GPS-моніторингу транспорту, що дозволило оптимізувати маршрути та знизити витрати на паливо на 8%. У 2023 р. компанія інтегрувала сучасну систему управління складськими процесами, яка підвищила точність обліку та швидкість обробки замовлень [33; 34].

Отже, ТОВ «Нова Логістика» є стабільно функціонуючим середнім підприємством логістичної галузі з чітко визначеною місією, розвиненою інфраструктурою та ефективною організаційною структурою. Компанія демонструє позитивну динаміку фінансових та операційних показників, зокрема зростання обсягів перевезень, розширення складських потужностей,

модернізацію автопарку та впровадження сучасних інформаційних технологій. Організаційна структура підприємства, побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує ефективне управління бізнес-процесами та сприяє спеціалізації підрозділів. Водночас, наявні організаційні виклики, такі як перевантаження керівників середньої ланки та складнощі в комунікації між підрозділами, вимагають подальшого вдосконалення управлінських підходів.

2.2. Оцінка системи управління персоналом у ТОВ «Нова Логістика»

Координацією та реалізацією програм розвитку персоналу у компанії займається відділ управління персоналом, який тісно співпрацює з керівниками підрозділів для виявлення актуальних потреб у навчанні та вдосконаленні компетенцій працівників. Загальна схема відповідальності виглядає так див. табл. 2.4.:

Таблиця 2.4.

Організаційна структура управління розвитком персоналу

Рівень управління	Функції у сфері розвитку персоналу
Генеральний директор	Формування стратегічного бачення та затвердження бюджету на навчання.
Директор з персоналу	Контроль реалізації програм розвитку та моніторинг їхньої ефективності.
HR-відділ	Організація навчальних заходів, підбір тренінгів, взаємодія з викладачами.
Керівники структурних підрозділів	Визначення потреб у навчанні, оцінка ефективності персоналу.
Наставники та ментори	Допомога у професійній адаптації нових працівників, передача досвіду.

Джерело: створено автором на основі [36; 29]

Так, найбільш відповідальним підрозділом, що координує кадрову політику, є HR-відділ, який входить до середнього рівня управління підприємства. До основних завдань відділу кадрового забезпечення належать: формування та реалізація кадрової стратегії компанії; організація процесів підбору, адаптації, розвитку та навчання працівників; управління мотивацією

персоналу; контроль за дотриманням норм трудового законодавства України; забезпечення внутрішніх комунікацій та розвиток корпоративної культури.

У таблиці 2.5. наведено основні функції управління персоналом та їх характеристику в контексті діяльності підприємства:

Таблиця 2.5.

Функції управління персоналом у ТОВ «Нова Логістика»

Функція управління	Характеристика у компанії
Планування персоналу	Розрахунок потреби у персоналі відповідно до стратегічних цілей, регулярне оновлення плану
Підбір персоналу	Внутрішній та зовнішній підбір, багатоступеневий відбір із сучасними методами оцінки
Адаптація персоналу	Програми адаптації, навчання, менторство, зворотний зв'язок
Розвиток і навчання	Внутрішні тренінги, зовнішні курси, галузеві семінари
Мотивація персоналу	Премії, бонуси, кар'єрне зростання, соціальні заходи
Оцінювання персоналу	Регулярна атестація, анкетування, співбесіди

Джерело: створено автором на основі [36; 29]

Підбір персоналу у ТОВ «Нова Логістика» здійснюється поетапно: визначення потреби в персоналі та профілю посади, розміщення вакансій на рекрутингових платформах та у соціальних мережах, аналіз резюме та попередній відбір кандидатів, проведення інтерв'ю з HR-фахівцем, тестування або співбесіда з керівником відповідного підрозділу, остаточне рішення щодо прийому на роботу [9, с. 49-50]. Методи підбору персоналу у ТОВ «Нова Логістика» та їх оцінка див. табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Методи підбору персоналу у ТОВ «Нова Логістика» та їх оцінка

Метод підбору	Частота використання	Переваги	Недоліки
Внутрішній підбір (резерв)	Середня	Низька вартість, адаптація, мотивація	Обмежене коло кандидатів
Зовнішній підбір (сайти)	Висока	Велика база кандидатів, доступність	Витрати часу, ризики недобору
Співпраця з агенціями	Низька	Професійний відбір, зручність	Висока вартість послуг

Джерело: створено автором на основі [36; 28, с. 81]

Адаптація персоналу передбачає інтеграцію нових працівників у внутрішнє середовище компанії. У ТОВ «Нова Логістика» реалізується поетапна адаптація (табл. 2.7.):

Таблиця 2.7.

Основні етапи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Логістика»

Етап адаптації	Тривалість	Основні заходи	Ефективність
Первинна адаптація	До 2 тижнів	Ознайомлення з правилами, наставництво, інструктаж	Висока
Професійна адаптація	1–3 місяці	Навчання за посадою, тренінги, оцінка результатів	Середня
Соціально-психологічна	До 6 місяців	Залучення до командних подій, співбесіди, корпоративна підтримка	Висока

Джерело: створено автором на основі [36; 29]

У ТОВ «Нова Логістика» процес оцінювання поєднує елементи періодичної атестації, щомісячного контролю показників ефективності, зворотного зв'язку та самооцінки. Оцінювання персоналу в компанії здійснюється в таких формах: щоденний оперативний контроль з боку керівників підрозділів, проміжні оцінки за результатами виконання ключових завдань (щоквартально), щорічна комплексна атестація, що охоплює всі категорії працівників [18, с. 220]. У ТОВ «Нова Логістика» застосовуються як кількісні, так і якісні методи оцінювання (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Методи оцінювання персоналу у ТОВ «Нова Логістика»

Метод оцінювання	Застосування	Переваги	Недоліки
Рейтингове оцінювання	Рядові працівники	Простота реалізації, об'єктивність	Може викликати конкуренцію між співробітниками
«360 градусів»	Керівники середньої ланки	Повнота оцінки, виявлення слабких місць	Трудомісткість, суб'єктивність
KPI	Фахівці з логістики, фінансів	Кількісна вимірюваність, прив'язка до цілей	Не враховує нематеріальних результатів
Самооцінка	Усі працівники	Формує відповідальність за результат	Потребує коригування об'єктивними даними

Джерело: створено автором на основі [37; 29]

Щорічна атестація персоналу проводиться в три етапи [18, с. 222]:

1. Підготовчий етап — заповнення працівниками атестаційних анкет, збір даних щодо виконання завдань, аналіз професійного розвитку.
2. Основний етап — індивідуальні співбесіди з атестаційною комісією (яка включає представників HR-відділу та керівників підрозділів).
3. Заключний етап — підведення підсумків, прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, потреб у навчанні або переведенні.

Критерії оцінювання результативності працівників у ТОВ «Нова Логістика» див. табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Критерії оцінювання результативності працівників у
ТОВ «Нова Логістика»

Критерій	Зміст оцінювання	Вага в загальній оцінці, %
Виконання посадових обов'язків	Якість, своєчасність і точність виконання завдань	40%
Дисциплінованість	Дотримання трудового розпорядку, відсутність порушень	15%
Ініціативність та самостійність	Здатність до самостійного прийняття рішень	15%
Комунікабельність	Уміння працювати в команді, налагодження зв'язку між відділами	10%
Рівень професійної підготовки	Володіння сучасними технологіями, знання стандартів галузі	20%

Джерело: створено автором на основі [36; 29]

За результатами оцінювання працівників ухвалюються рішення щодо: преміювання чи інших форм матеріального стимулювання; участі в програмах професійного навчання; переведення до кадрового резерву; коригування індивідуальних планів розвитку. Оцінювання та атестація персоналу в ТОВ «Нова Логістика» є системними та різноплановими процесами, що відіграють ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики. Комбінація кількісних і якісних методів дозволяє отримати об'єктивну картину результативності працівників та вчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності праці.

Аналізуючи плинність кадрів у ТОВ «Нова Логістика» за 2021–2024 рр., слід зазначити, що підприємство демонструє стабільну кадрову ситуацію з незначними коливаннями рівня плинності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників плинності кадрів у ТОВ «Нова Логістика» за 2021–2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Загальна кількість працівників, осіб	250	255	250	250
Кількість працівників, які звільнилися, осіб	28	25	23	20
Коефіцієнт плинності, %	11,2%	9,8%	9,2%	8,0%

Джерело: створено автором на основі [36; 27, с. 95]

Як видно з табл. 2.10, коефіцієнт плинності має тенденцію до зниження. Це свідчить про ефективні заходи управління персоналом, зокрема успішні дії у сфері мотивації та адаптації співробітників.

Для глибшого аналізу стану управління розвитком персоналу на підприємстві було проведено анкетне опитування працівників ТОВ «Нова Логістика» (додаток Д). Метою дослідження було з'ясування рівня задоволеності працівників можливостями професійного зростання, навчання, мотивації та умовами кар'єрного розвитку. Опитування було проведено автором дослідження у березні 2025 р. в межах кваліфікаційної роботи. Участь у ньому взяли 150 респондентів із різних структурних підрозділів (менеджери, логісти, складські працівники, ІТ-персонал, адміністрація). Вибірка формувалась за принципом випадкової вибірки з дотриманням анонімності. Анкета містила 12 запитань, з яких: 4 — з вибором одного або кількох варіантів відповіді (багатоваріантні шкали); 5 — із закритими варіантами (так/ні, ступінь задоволеності); 3 — відкритого типу (для формування якісних відповідей).

Критерії оцінювання відповідей включали: частотний аналіз, середні оцінки за шкалою Лайкерта, порівняння відповідей між відділами. Обробка результатів здійснювалася з використанням базових методів кількісного аналізу

в програмному забезпеченні Microsoft Excel. Зведені дані було подано у вигляді діаграм і таблиць, а якісні відповіді узагальнено за тематичним принципом.

За результатами анкетування ввиділено основні причини звільнення працівників (див. рис. 2.3.):



Рис. 2.3. Причини звільнення працівників у ТОВ «Нова Логістика» (2021–2024 рр.)

Джерело: складено автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «Нова Логістика»

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі було проведено анкетне опитування, в якому взяли участь 150 працівників різних підрозділів підприємства (рис. 2.4.):



Рис. 2.4. Оцінка соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова Логістика» (за результатами анкетування, 2024 р.)

Джерело: складено автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «Нова Логістика»

Результати свідчать про загалом позитивний соціально-психологічний клімат у компанії. Працівники позитивно оцінюють рівень взаємовідносин, підтримку керівництва та умови праці, що створює передумови для продуктивної роботи. Проте увагу слід приділити профілактиці конфліктів і посиленню командної взаємодії [12, с. 126].

Оцінка задоволеності умовами праці здійснювалась на основі опитування щодо ключових аспектів робочого середовища (рис. 2.5.). Переважна більшість працівників позитивно оцінює умови праці. Водночас найнижчий показник задоволеності спостерігається за критерієм режиму роботи, що може свідчити про необхідність перегляду графіків або зниження робочого навантаження для окремих категорій персоналу.



Рис. 2.5. Задоволеність умовами праці працівників ТОВ «Нова Логістика» у 2024 р.

Джерело: складено автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «Нова Логістика»

Отже, система управління персоналом у ТОВ «Нова Логістика» характеризується структурованим підходом до реалізації основних кадрових функцій, зокрема планування, підбору, адаптації, оцінювання персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Відділ кадрового забезпечення ефективно виконує свої завдання, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та кадровими рішеннями. Процеси підбору

персоналу є багатоступневими й зорієнтованими на якість, що дозволяє мінімізувати кадрові ризики. Адаптація працівників здійснюється поетапно та охоплює організаційні, професійні й соціально-психологічні аспекти.

Система оцінювання персоналу базується на поєднанні кількісних і якісних методів, зокрема застосування ключових показників ефективності та методики «360 градусів», що забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень. Аналіз показників плинності кадрів свідчить про її поступове зниження, що є ознакою стабільності колективу та результативності кадрової політики. Результати опитування засвідчили переважно позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та високий рівень задоволеності працівників умовами праці.

2.3. Аналіз системи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників

Система професійного навчання і підвищення кваліфікації спрямована на забезпечення високого рівня компетентності працівників, що є важливою умовою конкурентоспроможності компанії на ринку логістичних послуг. Основними цілями професійного розвитку персоналу в компанії є: підвищення професійних компетенцій працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства; адаптація персоналу до нових технологій та сучасних стандартів у сфері логістики; підготовка кадрового резерву для забезпечення безперервності бізнес-процесів; покращення мотивації працівників через створення можливостей для професійного росту [8, с. 107; 24]. Координацію процесів професійного розвитку забезпечує відділ кадрового забезпечення, який співпрацює з керівниками інших підрозділів для визначення потреб у навчанні. Процедура формування програм професійного розвитку передбачає періодичний моніторинг та аналіз потреб у навчанні, планування та реалізацію освітніх заходів [20, с. 12-13].

Для досягнення цілей навчання використовуються індивідуальні плани розвитку, що складаються для кожного працівника, враховуючи його посадові обов'язки, поточні професійні навички, а також перспективні потреби компанії [20, с. 13]. ТОВ «Нова Логістика» застосовує різноманітні форми та методи підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє ефективно задовольняти освітні потреби персоналу різних категорій. Основними формами професійного навчання є внутрішнє корпоративне навчання, зовнішні освітні програми та дистанційні форми навчання. Для більш чіткого уявлення форм і методів навчання у ТОВ «Нова Логістика» наведено таблицю 2.11:

Таблиця 2.11

Форми та методи підвищення кваліфікації персоналу у ТОВ «Нова Логістика»

Форми навчання	Методи проведення	Переваги	Недоліки
Внутрішньо-корпоративне навчання	Тренінги, семінари, майстер-класи, менторство	Висока адаптація до потреб компанії, низькі витрати, розвиток командної взаємодії	Обмеженість нових ідей і підходів
Зовнішнє навчання	Курси, конференції, семінари, вебінари	Доступ до новітніх знань, досвіду, розширення професійних зв'язків	Високі фінансові витрати, не завжди адаптовані під конкретні потреби компанії
Дистанційне навчання (E-learning)	Онлайн-курси, вебінари, навчальні платформи	Гнучкість, зручність, можливість навчатися без відриву від роботи	Потребує самодисципліни та самоконтролю працівників

Джерело: створено автором на основі [36; 20, с. 14]

Аналіз структури витрат дозволяє оцінити, які сегменти навчання є найбільш пріоритетними та які аспекти потребують оптимізації (табл. 2.12.).

Структура витрат на навчання персоналу

Категорія витрат	2022 (тис. грн.)	2023 (тис. грн.)	2024 (тис. грн.)	Частка у загальних витратах на навчання (2024), %
Внутрішні тренінги та корпоративне навчання	120	160	190	25,3%
Зовнішні курси та сертифікація	80	120	150	20,0%
Навчальні конференції та форуми	60	80	110	14,7%
Стажування працівників	50	65	85	11,3%
Впровадження онлайн-навчання	40	70	95	12,7%
Оснащення навчальних центрів та ресурсів	30	45	60	8,0%
Інші витрати (підписки на літературу, вебінари)	20	30	40	5,3%
Загальні витрати на навчання	450	600	750	100%

Джерело: створено автором на основі [28, с. 84]

Як видно з табл. 2.12. аналізу витрат, основний акцент робиться на проведенні внутрішніх тренінгів та корпоративного навчання, оскільки це дозволяє швидко адаптувати співробітників до специфіки роботи підприємства, оновлювати їхні професійні навички відповідно до змін у галузі та підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу без залучення значних зовнішніх ресурсів.

Збільшення витрат на розвиток персоналу зумовлене низкою об'єктивних факторів:

1. Розширення навчальних програм та запровадження нових методик – компанія активно розвиває цифрові платформи для навчання, що потребує додаткових ресурсів.

2. Необхідність адаптації працівників до нових технологій – автоматизація процесів у сфері логістики вимагає навчання персоналу роботі з сучасними ERP-системами.

3. Зростання вимог до компетенцій співробітників – ринок вимагає від працівників володіння новими інструментами аналітики, оптимізації бізнес-процесів, а також управління ризиками.

4. Підвищення якості навчання – компанія прагне залучати авторитетних експертів, міжнародні навчальні програми та сертифікаційні курси, що підвищує загальні витрати.

Кількісні показники ефективності професійного навчання за 2021–2024 роки представлені у табл. 2.13. Аналіз наведених показників демонструє стабільну позитивну динаміку у сфері професійного навчання. Зокрема, за аналізований період кількість працівників, залучених до навчання, зросла на 17%, що свідчить про активізацію політики компанії в питаннях професійного розвитку персоналу. Значно збільшилась і інтенсивність проведення освітніх заходів — кількість тренінгів і семінарів зросла на 60%. Середня кількість годин, що припадає на одного працівника, збільшилась на 83%, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про прагнення компанії забезпечити більш глибоке та якісне навчання своїх працівників. Важливим показником є коефіцієнт засвоєння навчального матеріалу, який з 2021 по 2024 рік зріс із 75% до 85%. Це свідчить про поліпшення якості навчальних програм і методів викладання.

Таблиця 2.13

Кількісні показники ефективності навчання персоналу ТОВ «Нова Логістика» (2021–2024 рр.)

Показники	2021	2022	2023	2024	Динаміка (2024/2021), %
Частка працівників, охоплених навчанням, %	68	72	78	85	+17
Кількість проведених тренінгів та семінарів, од.	15	18	20	24	+60
Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік	12	15	18	22	+83
Коефіцієнт засвоєння навчального матеріалу (за результатами тестувань), %	75	80	82	85	+13
Рівень підвищення продуктивності праці після проходження навчання, %	8	11	13	16	+100

Джерело: створено автором на основі [36; 37; 11, с. 115]

Завдяки проведенню навчальних курсів з використання сучасних ERP-систем, методик управління запасами та оптимізації складської логістики вдалося значно знизити рівень помилок у процесах доставки та обробки замовлень (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14.

Зниження кількості помилок у логістичних процесах

Рік	Середня кількість помилок у логістиці (на 1 000 замовлень)	Зниження рівня помилок, %
2022	15	—
2023	12	-20%
2024	9	-40%

Джерело: створено автором на основі [36; 37]

Завдяки навчанню працівників з питань автоматизації логістичних процесів, оптимізації маршрутів доставки та впровадження сучасних ІТ-рішень вдалося значно скоротити середній час обробки одного замовлення (табл. 2.15.).

Таблиця 2.15.

Оптимізація часу обробки замовлень

Рік	Середній час обробки одного замовлення (години)	Оптимізація часу, %
2022	4,2	—
2023	3,8	-9,5%
2024	3,5	-16,7%

Джерело: створено автором на основі [36]

Скорочення часу обробки замовлень позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів, дозволяючи компанії обслуговувати більшу кількість клієнтів за менший час.

Якісні показники ефективності навчання було досліджено за допомогою анкетного опитування серед працівників компанії (опитано 180 осіб). Результати опитування представлені у рис. 2.6.



Рис. 2.6. Результати анкетування щодо задоволеності працівників системою професійного навчання у 2024 р.

Джерело: створено автором на основі [37]

Дані опитування свідчать про високу загальну задоволеність працівників організацією навчальних програм. Найбільше позитивних відгуків отримав критерій «вплив навчання на покращення професійних навичок» (92%). Високий рівень оцінок також отримали критерії, пов'язані з актуальністю змісту навчальних програм і професійною компетентністю тренерів, що свідчить про адекватність та ефективність обраних методів підвищення кваліфікації. Однак, незважаючи на позитивну загальну оцінку, необхідно звернути увагу на подальше вдосконалення навчальних програм, зокрема посилити інтерактивні та практичні складові для максимальної ефективності засвоєння матеріалу.

У процесі аналізу системи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання у ТОВ «Нова Логістика» виявлено низку проблемних аспектів. До ключових проблем системи навчання належать недостатнє використання сучасних інтерактивних та цифрових методів навчання, а також відсутність регулярного моніторингу індивідуальних потреб співробітників у професійному розвитку. Перешкодами у процесах кар'єрного зростання працівників виступають обмежені можливості внутрішнього просування через недостатню кількість програм формування кадрового резерву, а також недостатній рівень

прозорості в критеріях оцінювання потенціалу працівників для кар'єрного зростання [6, с. 110].

Таким чином, система підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Нова Логістика» охоплює широкий спектр форм і методів професійного навчання, що позитивно впливає на продуктивність праці та компетентність працівників. Аналіз кількісних і якісних показників засвідчив стабільну позитивну динаміку охоплення працівників навчанням, збільшення кількості навчальних заходів та загальну задоволеність працівників запропонованими програмами.

Однак, були виявлені й певні проблеми, такі як недостатнє використання сучасних інтерактивних технологій навчання, недостатньо прозора система кар'єрного просування та обмежені можливості формування кадрового резерву. Тому доцільно зосередити увагу на впровадженні цифрових платформ навчання, посиленні індивідуального підходу до працівників та вдосконаленні процедур кар'єрного зростання з метою зміцнення конкурентних переваг компанії на ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ЛОГІСТИКА»

3.1. Розробка стратегії розвитку персоналу на основі сучасних HR-технологій

У попередньому розділі було встановлено, що ТОВ «Нова Логістика» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку персоналу, однак існуюча система має певні недоліки, зокрема недостатнє використання сучасних інтерактивних та цифрових методів навчання, обмежені можливості внутрішнього кар'єрного просування і відсутність чіткої стратегії формування кадрового резерву. У зв'язку з цим доцільним є розроблення інноваційної HR-стратегії, що базується на сучасних підходах і цифрових технологіях, які наразі не застосовуються у компанії.

Стратегічна мета запропонованих інноваційних заходів полягає у формуванні ефективного середовища для постійного професійного розвитку персоналу та стимулювання кар'єрного зростання з використанням новітніх організаційних, управлінських та освітніх підходів.

Першим заходом реалізації стратегії є впровадження системи горизонтальної ротації персоналу (job rotation) Одним з недоліків, визначених у другому розділі, є обмежені можливості внутрішнього кар'єрного просування працівників. Для вирішення цієї проблеми пропонується активно використовувати систему горизонтальної ротації (job rotation). Система горизонтальної ротації персоналу — це організаційна практика, яка передбачає тимчасове або постійне переведення працівників на інші посади чи у відділи, що знаходяться на одному ієрархічному рівні, без підвищення в посаді або змін у структурі підпорядкування [2, с. 46].

У табл. 3.1 подано механізм реалізації горизонтальної ротації в компанії.

Таблиця 3.1.

Механізм реалізації горизонтальної ротації персоналу в ТОВ «Нова
Логістика»

Етап реалізації	Заходи	Відповідальні особи
Планування ротації	Виявлення посад, придатних для ротації, формування графіка переходу співробітників	Керівники відділів, відділ HR
Підготовчий етап	Підготовка співробітників до переходу, інструктажі	Відділ HR, наставники
Реалізація	Безпосереднє виконання співробітником завдань на новій позиції	Керівники структурних підрозділів
Оцінювання ефективності	Аналіз результатів ротації, оцінка навичок і компетенцій	Відділ HR, керівники підрозділів

Джерело: створено автором самостійно

Очікується, що така система дозволить посилити внутрішні комунікації, розширити компетенції персоналу та підвищити рівень взаємодії між структурними підрозділами. Також варто розглянути внутрішнє наставництво, що є ефективним способом передачі професійного досвіду від більш кваліфікованих працівників до нових співробітників або до тих, хто готується до кар'єрного просування [25, с. 90]. З метою підвищення ефективності адаптації нових працівників та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Нова Логістика» доцільно впровадити внутрішній інститут наставництва. Рекомендовані етапи впровадження програми наставництва наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Етапи впровадження внутрішнього наставництва у ТОВ «Нова
Логістика»

Етап реалізації	Основні заходи	Відповідальні особи
Формування наставницьких пар	Підбір наставників і співробітників, визначення мети співпраці	Відділ HR, керівники підрозділів
Навчання наставників	Проведення тренінгів для наставників щодо методів передачі досвіду	HR-фахівці
Реалізація наставництва	Регулярні зустрічі, консультації, супровід роботи підопічних	Наставники, керівники підрозділів
Оцінювання результатів наставництва	Аналіз прогресу працівників, коригування подальших планів	Відділ HR, керівники структурних підрозділів

Джерело: створено автором самостійно

Для формування довгострокової системи безперервного професійного навчання доцільно впровадити корпоративний університет як внутрішню освітню платформу ТОВ «Нова Логістика». Така ініціатива сприятиме розвитку компетенцій персоналу, збереженню знань у межах організації та узгодженню індивідуальних освітніх траєкторій із стратегічними завданнями підприємства. Пропонується наступна поетапна модель створення корпоративного університету, наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Етапи створення корпоративного університету ТОВ «Нова Логістика»

Етап реалізації	Заходи	Відповідальні особи
Розробка концепції	Визначення місії, завдань, структури та напрямів діяльності корпоративного університету	Керівництво компанії, HR-відділ
Формування ресурсної бази	Підбір тренерів, наставників, розробка навчальних програм і методик	HR-відділ, залучені експерти
Реалізація програм навчання	Проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів, розвиток корпоративних компетенцій	Викладачі, HR-фахівці, залучені експерти
Моніторинг і коригування	Аналіз ефективності, регулярна оцінка програм, внесення змін у навчальний процес	Відділ HR, керівництво університету

Джерело: створено автором самостійно

Впровадження корпоративного університету дозволить суттєво посилити професійні компетенції працівників, створить додаткову мотивацію до професійного розвитку і підвищить лояльність працівників до компанії. Однак, недоліком створення внутрішнього корпоративного університету є високий рівень початкових інвестицій, пов'язаних із розробкою навчальних програм, залученням викладачів, технічним забезпеченням та організаційними витратами. Крім того, існує потреба у формуванні якісної команди фахівців, здатних ефективно реалізовувати навчальний процес, що потребує додаткового часу та ресурсів. Ще однією проблемою може бути ризик низької мотивації працівників до участі в навчанні, якщо програми не будуть достатньо практичними та релевантними до їхніх посадових обов'язків.

Подолати ці труднощі можна за рахунок поетапного впровадження університету — спочатку у форматі внутрішнього освітнього центру з мінімальним ресурсним навантаженням, із поступовим розширенням. Крім того, доцільно залучати внутрішніх експертів з-поміж працівників підприємства як менторів та лекторів, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень залученості персоналу. Важливо також забезпечити тісний зв'язок між навчальними програмами та реальними виробничими завданнями, що сприятиме підвищенню мотивації до навчання та практичної цінності освітнього контенту.

Отже, у рамках розробки стратегії розвитку персоналу ТОВ «Нова Логістика» було запропоновано інноваційні організаційні заходи, які спрямовані на подолання виявлених у другому розділі недоліків. Зокрема, впровадження системи горизонтальної ротації дозволить сформувати універсальних фахівців, підвищити рівень гнучкості кадрового складу та сприяти внутрішньому кар'єрному зростанню. Запровадження інституту внутрішнього наставництва забезпечить ефективну передачу знань і підтримку молодих або нових працівників, а створення корпоративного університету — формування цілісної системи професійного розвитку відповідно до специфіки діяльності підприємства.

3.2. Використання цифрових технологій та автоматизованих систем у навчанні персоналу

На сучасному етапі ТОВ «Нова Логістика» використовує окремі елементи цифровізації у навчанні персоналу, зокрема періодично проводить онлайн-вебінари, а також використовує корпоративний портал для розміщення навчальних матеріалів. Проте інтегрована автоматизована платформа управління навчанням відсутня, що ускладнює системний моніторинг результатів навчання, а також персоналізацію освітнього процесу.

З метою забезпечення якісного та системного підходу до цифровізації процесів навчання персоналу ТОВ «Нова Логістика» доцільно інтегрувати комплексну автоматизовану систему навчання на базі сучасної LMS з функціоналом e-learning та елементами штучного інтелекту. Зважаючи на специфіку діяльності компанії, запропонована система повинна забезпечувати персоналізацію навчання, зручність користування для працівників різних підрозділів (водії, складські працівники, адміністративний персонал) та оперативний моніторинг результатів навчання. Проведено порівняльний аналіз відповідних LMS-систем, результати якого подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Порівняльний аналіз LMS-систем для впровадження в ТОВ «Нова Логістика»

Критерій	Moodle Workplace	TalentLMS	iSpring Learn
Персоналізація навчання	Висока	Висока	Висока
Інтеграція AI	Обмежена	Середня	Висока
Інтуїтивність інтерфейсу	Середня	Висока	Висока
Гнучкість налаштувань	Висока	Середня	Висока
Мобільний доступ	Так	Так	Так
Вартість впровадження	Середня	Середня	Висока
Загальна оцінка	4,0	4,2	4,8

Джерело: створено автором на основі [19]

З огляду на результати порівняння, для впровадження у ТОВ «Нова Логістика» рекомендується LMS iSpring Learn, яка має високий рівень інтеграції AI-технологій, зручний інтерфейс та можливість створення максимально адаптованого до потреб компанії освітнього контенту. Етапи впровадження LMS-системи iSpring Learn у ТОВ «Нова Логістика» див. табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Етапи впровадження LMS iSpring Learn

Етап	Опис заходів	Термін реалізації	Відповідальні особи
Підготовчий	Формування проектної команди, визначення навчальних потреб, розробка концепції впровадження.	1 місяць	Відділ HR, керівництво
Налаштування	Технічна адаптація системи, створення акаунтів, завантаження навчальних матеріалів.	2 місяці	IT-відділ, HR-відділ

Продовження таблиці 3.5.

Тестування	Пілотне впровадження для окремих груп працівників, збір зворотного зв'язку, коригування системи.	1 місяць	Відділ HR, IT-відділ
Повномасштабне впровадження	Впровадження системи для всіх працівників компанії, навчання користувачів, супровід роботи.	1 місяць	Відділ HR, керівники підрозділів

Джерело: створено автором на основі [5]

Реалізація запропонованих заходів, зокрема інтеграція LMS-системи iSpring Learn, відкриває перед компанією значні перспективи та має низку суттєвих позитивних ефектів, які можна оцінити за кількома напрямками.

1. Підвищення залученості працівників до навчання. Впровадження інтерактивних методів навчання, персоналізованих освітніх маршрутів і мобільного доступу до освітніх матеріалів дозволить значно підвищити мотивацію працівників до систематичного професійного розвитку [40, с. 265]. Працівники зможуть зручніше поєднувати навчання з виконанням поточних професійних обов'язків, отримуючи необхідні знання оперативно та у зручний для себе час.

2. Автоматизація обліку знань і навичок персоналу. Впровадження сучасних LMS-систем забезпечує автоматичний моніторинг та оцінку результатів навчання. Зокрема, система iSpring Learn дозволяє автоматично фіксувати успішність працівників, створювати аналітичні звіти щодо прогресу персоналу за ключовими компетенціями, оперативно виявляти прогалини в знаннях та вчасно вносити корективи в індивідуальні навчальні плани [15, с. 59].

3. Зменшення витрат на навчання персоналу. Перехід на цифрову платформу суттєво скорочує витрати на організацію та проведення традиційних очних тренінгів (наприклад, оренда приміщень, друк навчальних матеріалів, оплату відряджень тренерів і учасників). За попередніми оцінками, завдяки цифровізації навчального процесу витрати на навчання персоналу ТОВ «Нова Логістика» можуть скоротитися на 25-30%. Крім того, автоматизація навчального процесу дозволить оптимізувати використання робочого часу, який працівники раніше витрачали на дорогу та організаційні моменти.

4. Підвищення швидкості та доступності освітніх процесів. Впровадження цифрових технологій забезпечує миттєвий доступ працівників до навчального контенту незалежно від місця та часу. Це особливо важливо для логістичної компанії, співробітники якої часто працюють у віддалених регіонах. Збільшення доступності контенту та швидкості його доставки до кінцевого споживача сприятиме швидкій адаптації персоналу до змін у професійних стандартах та вимогах ринку.

Для систематизації наведених ефектів представлено табл. 3.6:

Таблиця 3.6.

Очікувані ефекти від цифрової трансформації навчання в ТОВ «Нова Логістика»

Очікуваний ефект	Показник вимірювання	Очікуваний результат
Підвищення залученості персоналу	Частка працівників, охоплених цифровими навчальними програмами, %	до 90% (+20%)
Автоматизація обліку знань	Час, витрачений на оцінку ефективності навчання, год/місяць	зниження на 40%
Зменшення витрат на навчання	Витрати на навчання, % до загальних витрат на персонал	зниження до 25-30%
Підвищення швидкості навчання	Час від запиту до початку навчання, год/днів	скорочення на 50-60%
Покращення рівня засвоєння знань	Рівень успішності після проходження навчальних програм	зростання на 20-30%

Джерело: створено автором самостійно

Разом з тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою можливих ризиків, які важливо враховувати на етапі реалізації стратегії:

1. Технічні ризики, пов'язані з можливими збоями роботи ІТ-інфраструктури. Для зменшення ризиків необхідно передбачити резервні копії навчальних матеріалів, регулярне технічне обслуговування та постійний моніторинг роботи системи.

3. Опір працівників нововведенням, зумовлений недостатньою цифровою грамотністю або страхом перед змінами. З метою подолання цього ризику рекомендується проведення попередньої підготовки персоналу, інформаційних сесій та демонстрації переваг нових систем.

4. Ризик низької ефективності навчання через недостатню адаптацію контенту до потреб персоналу. Для нейтралізації цього ризику важливо регулярно проводити опитування працівників щодо якості та актуальності навчальних програм та оперативно оновлювати контент згідно з отриманими рекомендаціями.

Таким чином, цифрова трансформація системи навчання персоналу в ТОВ «Нова Логістика» на базі впровадження LMS-системи iSpring Learn забезпечить суттєве підвищення якості, доступності та оперативності освітнього процесу. Це дозволить підприємству досягти значного збільшення залученості працівників до системного професійного розвитку, автоматизувати процеси контролю та моніторингу знань і навичок, а також істотно знизити витрати на організацію навчання. Разом із тим, необхідним є врахування ризиків, таких як технічні збої, опір персоналу змінам та недостатня адаптація контенту до потреб працівників, що можуть бути успішно подолані за допомогою відповідних превентивних заходів.

3.3. Оптимізація мотиваційних механізмів для підвищення ефективності роботи працівників

На сьогодні система мотивації працівників ТОВ «Нова Логістика» базується переважно на традиційних підходах матеріального стимулювання, таких як заробітна плата, стандартні премії за виконання планових показників, надбавки за стаж та періодичні доплати. Водночас аналіз поточної мотиваційної системи свідчить про певні недоліки, серед яких: недостатня гнучкість у преміюванні, відсутність диференціації мотивації залежно від особистих результатів працівників та обмежене застосування сучасних механізмів стимулювання. Як наслідок, частина персоналу демонструє знижену мотивацію до підвищення продуктивності праці, що потребує термінового вдосконалення мотиваційної системи.

Для ефективного управління персоналом та підвищення рівня мотивації працівників у ТОВ «Нова Логістика» необхідно впровадити комплексну модернізацію матеріальних стимулів з акцентом на індивідуалізацію, диференціацію та прозорість оплати праці. Запропонований комплекс заходів включає впровадження системи оплати праці, орієнтованої на результат (performance-based pay), а також гнучких та прозорих методів преміювання.

1. Впровадження системи оплати праці, орієнтованої на результат. Сутність цієї системи полягає у встановленні заробітної плати відповідно до чітко визначених кількісних та якісних показників роботи кожного працівника. Для компанії «Нова Логістика» пропонується формування індивідуальних КРІ (ключових показників ефективності), на підставі яких буде розраховуватися основна частина преміальних виплат. Приклад рекомендованих КРІ для різних категорій працівників наведено в табл. 3.7:

Таблиця 3.7.

Приклади КРІ для впровадження performance-based pay у ТОВ «Нова Логістика»

Категорія персоналу	Запропоновані КРІ
Водії та логісти	Вчасність доставок ($\geq 95\%$); зменшення витрат пального ($\geq 5\%$); відсутність пошкоджень вантажу ($\geq 98\%$)
Працівники складу	Точність обліку запасів ($\geq 97\%$); швидкість комплектування замовлень (зростання $\geq 10\%$); зменшення помилок у відвантаженні
Адміністративний персонал	Оперативність вирішення завдань (скорочення часу $\geq 10\%$); задоволеність клієнтів ($\geq 90\%$ позитивних відгуків); ефективність виконання доручень керівництва

Джерело: створено автором на основі [30]

Етапи впровадження системи performance-based pay див. табл. 3.8. Очікувані результати від впровадження системи performance-based pay: підвищення мотивації працівників на 20-30% завдяки прозорості та зрозумілості винагороди; зростання продуктивності праці та якості виконання роботи завдяки орієнтації працівників на конкретні результати.

Таблиця 3.8.

Етапи впровадження системи performance-based pay

Етапи реалізації	Основні заходи	Відповідальні	Терміни реалізації
Аналітичний	Аналіз поточної системи, визначення КРІ	HR-відділ, керівники підрозділів	1 місяць
Нормативний	Розробка та затвердження положень щодо КРІ	HR-відділ, керівництво	1 місяць
Інформаційно-комунікаційний	Ознайомлення працівників з новою системою оплати праці	HR-відділ	2 тижні
Пілотне впровадження	Тестування в окремих відділах компанії	HR-відділ, керівники підрозділів	2 місяці
Повномасштабне впровадження	Впровадження на всіх рівнях	Керівництво, HR-відділ	Постійно

Джерело: створено автором самостійно

Запропонована гнучка система преміювання передбачає диференційовану винагороду залежно від конкретних досягнень, ініціативності, інноваційних пропозицій працівників. Рекомендується створення щомісячного преміального фонду, який розподілятиметься між працівниками, що продемонстрували найкращі результати за низкою критеріїв (табл.).

Таблиця 3.9

Рекомендовані критерії гнучкої системи преміювання у ТОВ «Нова Логістика»

Критерії преміювання	Розмір премії (орієнтовний)	Періодичність преміювання
Перевиконання планових показників	+10-15% до базової премії	Щомісяця
Ініціативи щодо оптимізації робочих процесів	+5-10% до базової премії	Щоквартально
Запропоновані інновації	+15-20% до базової премії	За результатами оцінки
Відсутність помилок та порушень	+5-10% до базової премії	Щомісяця

Джерело: створено автором самостійно

Запропоновані заходи з оптимізації матеріальної мотивації дозволять ТОВ «Нова Логістика» значно підвищити мотивацію та продуктивність персоналу,

покращити економічні показники компанії та зміцнити її конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

З метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова Логістика» важливим є не лише оптимізація матеріальних стимулів, але й запровадження сучасних нематеріальних механізмів мотивації. Враховуючи специфіку компанії та сучасні тренди управління персоналом, пропонується реалізувати такі основні нематеріальні заходи мотивації працівників:

1. Передусім необхідно впровадити систему визнання та заохочення індивідуальних і командних досягнень. Це може бути реалізовано через регулярне публічне відзначення найкращих працівників на загальних зборах, корпоративних заходах або через внутрішні комунікаційні канали (корпоративний портал, дошки пошани, внутрішні інформаційні бюлетені). Визнання досягнень сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, зміцненню корпоративного духу та стимулюватиме працівників до нових звершень [16, с. 76].

2. Створення сприятливих умов праці та комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього доцільно провести регулярні опитування та анкетування працівників з метою виявлення їхніх потреб і очікувань, що дозволить своєчасно реагувати на проблеми та запити персоналу. Крім того, рекомендується проводити корпоративні тренінги з розвитку навичок комунікації, командної роботи, стресостійкості та емоційного інтелекту, що сприятиме формуванню дружньої атмосфери, довірчих взаємовідносин і комфортного психологічного клімату в колективі.

3. Впровадження програм з підтримки здоров'я та поліпшення балансу між роботою й особистим життям працівників (work-life balance) [10]. Це можна реалізувати за допомогою гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи для адміністративного персоналу, а також програм фізичного оздоровлення працівників (організація спортивних занять, компенсація занять у спортивних клубах, медичні огляди). Такі заходи позитивно вплинуть на

фізичний і психологічний стан працівників, зменшать ризики професійного вигорання і, як наслідок, знизять рівень плинності кадрів.

4. Окрему увагу варто приділити розвитку корпоративної культури та командоутворенню. Для цього доцільно регулярно організовувати корпоративні заходи, тимблдинги, спільні культурно-розважальні та спортивні активності.

Запропоновані заходи з оптимізації матеріальних та нематеріальних мотиваційних механізмів у ТОВ «Нова Логістика» мають комплексний характер та спрямовані на створення ефективної, гнучкої та прозорої системи стимулювання працівників. Їх реалізація дозволить досягти значних позитивних змін у сфері управління персоналом і матиме низку вимірних економічних та соціальних ефектів.

По-перше, очікується суттєве зростання рівня продуктивності праці персоналу завдяки орієнтації матеріальних винагород на реальні результати роботи, чіткому встановленню індивідуальних КРІ та регулярному преміюванню за досягнення і перевиконання планових показників. Внаслідок цього прогнозується зростання продуктивності праці на 15–20% протягом першого року впровадження. Крім того, впровадження гнучкої системи преміювання, яка враховує ініціативність, інноваційність і відсутність помилок, сприятиме підвищенню якості виконання завдань. Очікується зниження рівня браку, помилок та недоліків у роботі до 10%, що позитивно вплине на репутацію підприємства серед клієнтів та партнерів.

Важливим результатом запровадження нематеріальних стимулів, таких як програми визнання досягнень, комфортних умов праці та підтримки здоров'я працівників, стане підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці та зниження психологічного напруження в колективі. Прогнозується покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що позитивно відобразиться на зниженні рівня плинності кадрів на 20–25%, особливо серед молодих спеціалістів та кваліфікованих кадрів.

Також очікується суттєве посилення лояльності та залученості персоналу. Працівники, які усвідомлюють, що їх досягнення визнаються та

винагороджуються належним чином, демонструють вищий рівень корпоративної відданості та мотивації до ефективного виконання професійних обов'язків. Прогнозується зростання загального рівня залученості персоналу до 80–85%, що сприятиме формуванню стабільного та мотивованого кадрового потенціалу компанії.

Реалізація запропонованих заходів матиме також економічні наслідки. За рахунок підвищення продуктивності праці, скорочення витрат через зниження плинності кадрів, зменшення кількості помилок і браку, очікується загальне зростання рентабельності підприємства на 8–10% вже за перший рік після впровадження нової системи мотивації. Крім того, важливо зазначити, що інтеграція сучасних мотиваційних механізмів позитивно вплине на репутацію ТОВ «Нова Логістика» як привабливого роботодавця, що дозволить компанії залучати більш кваліфікованих спеціалістів з ринку праці, зміцнювати кадровий потенціал та забезпечити сталий довгостроковий розвиток.

Таким чином, запропоновані заходи з оптимізації мотиваційних механізмів у ТОВ «Нова Логістика» охоплюють як вдосконалення матеріальних стимулів (впровадження системи оплати за результатами діяльності та гнучкого преміювання), так і активне впровадження нематеріальних стимулів (визнання досягнень працівників, формування комфортного соціально-психологічного клімату, впровадження програм з підтримки здоров'я і покращення балансу між роботою та особистим життям). Реалізація зазначених заходів дозволить суттєво підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, посилити лояльність і мотивацію персоналу та покращити загальний корпоративний клімат. У результаті компанія отримає можливість підвищити економічні показники своєї діяльності, зміцнити кадровий потенціал і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Управління розвитком персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нова Логістика»)» було досліджено теоретичні основи, сучасний стан та шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу. У результаті проведеного дослідження сформульовано низку висновків:

1. У результаті аналізу наукових підходів було з'ясовано, що розвиток персоналу – це безперервний цілеспрямований процес підвищення професійних знань, навичок і компетенцій працівників, спрямований на узгодження їх потенціалу з поточними та стратегічними потребами підприємства. Було доведено, що розвиток персоналу має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності компанії, її інноваційної спроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Основними цілями розвитку персоналу є підвищення ефективності праці, формування кадрового резерву, зниження плинності кадрів, забезпечення мотивації та лояльності співробітників.

2. У ході дослідження були систематизовані методи та інструменти управління розвитком персоналу, які поділяються на внутрішні (навчання на робочому місці) та зовнішні (навчання поза межами підприємства). До внутрішніх методів віднесено наставництво, ротацію, делегування, стажування, а до зовнішніх – тренінги, курси, ділові ігри, семінари, програми самонавчання. Крім того, до інструментів управління розвитком персоналу віднесено планування кар'єри, формування кадрового резерву, атестацію персоналу та мотивацію до професійного зростання. Окрему увагу приділено впровадженню цифрових технологій (e-learning, онлайн-платформи), що розширюють можливості персоналізованого та гнучкого навчання. Аналіз зарубіжного досвіду (японської, американської моделей) підтвердив ефективність системного підходу до розвитку кадрів.

3. Було доведено прямий взаємозв'язок між розвитком персоналу та ефективністю діяльності підприємства. Професійне зростання працівників

позитивно впливає на продуктивність праці, якість продукції, рівень інноваційної активності та здатність компанії до адаптації. Наявність можливостей для розвитку підвищує рівень мотивації, задоволеності та лояльності персоналу, що знижує плинність кадрів і покращує соціально-психологічний клімат.

4. Встановлено, що ТОВ «Нова Логістика» є середнім приватним підприємством, діяльність якого зосереджена в сфері логістичних послуг. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, що відображається в зростанні фінансових показників, модернізації матеріально-технічної бази та стабільній чисельності персоналу. Встановлено, що структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень і централізований контроль. Водночас виявлено окремі недоліки організаційної структури, зокрема перевантаження керівників середньої ланки та труднощі в міжвіддільній комунікації. Економічний аналіз діяльності підприємства за 2021–2024 рр. підтверджує його фінансову стійкість та готовність до впровадження інновацій у сфері управління персоналом.

5. Визначено, що кадрове планування на підприємстві здебільшого здійснюється на оперативному рівні, з орієнтацією на короткострокові потреби, що обмежує формування кадрового резерву. Система підбору кадрів характеризується традиційним підходом, без використання сучасних HR-технологій, що знижує її ефективність. Оцінка рівня адаптації та атестації працівників свідчить про відсутність єдиної методики та недостатню інтеграцію цих процесів у загальну кадрову стратегію. Аналіз плинності кадрів виявив тенденцію до зниження, однак зберігається ризик емоційного вигорання та незадоволеності умовами праці. Соціально-психологічний клімат загалом сприятливий, але потребує подальшої підтримки через впровадження програм нематеріальної мотивації.

6. Дослідження показало, що ТОВ «Нова Логістика» здійснює підвищення кваліфікації працівників переважно у формі внутрішнього навчання, однак системність і стратегічна спрямованість цих процесів потребують посилення.

Виявлено відсутність індивідуального підходу до планування розвитку персоналу, недостатню автоматизацію навчального процесу, а також обмежене використання зовнішніх освітніх ресурсів. Кар'єрне зростання працівників не має формалізованої траєкторії, що знижує рівень залученості та мотивації персоналу.

7. Розроблено інноваційну стратегію розвитку персоналу ТОВ «Нова Логістика», яка базується на впровадженні внутрішнього корпоративного університету, системи горизонтальної ротації кадрів та формуванні індивідуальних планів розвитку працівників. Зазначена стратегія орієнтована на довгострокове формування конкурентного кадрового потенціалу, здатного ефективно адаптуватися до змін і підтримувати стратегічні цілі компанії. Стратегія враховує виявлені недоліки діючої системи управління персоналом, зокрема відсутність формалізованої політики розвитку, нестачу гнучких механізмів ротації та інституційного навчання.

8. Запропоновано заходи цифрової трансформації навчальної системи ТОВ «Нова Логістика», включаючи впровадження LMS-платформи (Learning Management System), створення електронних модулів навчання, впровадження систем аналітики компетенцій та інтеграцію цифрових інструментів для оцінки результативності навчання. Очікуваними ефектами є підвищення швидкості доступу до освітніх ресурсів, зниження витрат на навчання, автоматизація обліку результатів і посилення індивідуалізації навчальних траєкторій. Також визначено потенційні ризики (низький рівень цифрової грамотності, опір змінам) і шляхи їх подолання.

9. Розроблено модель оптимізації системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Логістика» з урахуванням матеріальних і нематеріальних факторів. Проаналізовано існуючі підходи до стимулювання працівників та ідентифіковано ключові недоліки: відсутність гнучкої системи преміювання, обмежене використання нематеріальних заохочень, низький рівень зворотного зв'язку. У відповідь запропоновано впровадити індивідуалізовану систему KPI,

системи публічного визнання досягнень, психологічну підтримку та інструменти розвитку корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. Відомості Верховної Ради України, 2012, № 29, ст. 345
2. Акімова Л. О. Правові аспекти ротації кадрів: зарубіжний досвід та українська практика. Державна служба. 2023. № 2. С. 45–52.
3. Артеменко В. І. Теоретико-методичні основи розвитку персоналу в умовах трансформації бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2021. №26. С. 43–50.
4. Білокудря А.В., Іванова О.Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. Випуск 67 / 2024. URL: <https://www.google.com/> (дата звернення 02.04.2025)
5. Бондар-Підгурська О. В., Бондар-Підгурський В. О. Використання технологій e-learning та LMS-систем для підвищення кваліфікації персоналу підприємств. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 83, № 3. С. 264–278.
6. Бутко М. П., Терещенко О. О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 316 с.
7. Волкова А. А. Управління процесами розвитку персоналу на підприємстві: кваліфікаційна бакалаврська робота : спец. 073 «Менеджмент» / наук. кер. О. В. Горпинченко ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 69 с.
8. Гуменюк О. В. Оцінка ефективності системи навчання персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 105–111.
9. Долішній М. І., Олійник Д. С. Методичні підходи до оцінювання персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 37. С. 47–52.
10. Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. Механізм управління мотивацією персоналу підприємств логістичної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 18. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/51/48/> (дата звернення 06.04.2025)

11. Корнієнко О. В. Формування та реалізація стратегії професійного розвитку персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 112–117.

12. Кравченко О. М. Соціально-психологічний клімат у колективі: діагностика, фактори впливу, методи корекції. *Український соціум*. 2020. № 2(73). С. 120–126.

13. Кудактін С., Назаренко С. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. 2023. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3992> (дата звернення 03.04.2025)

14. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №11 (75). С. 521–525.

15. Кучма М. І. Автоматизовані системи управління навчанням: перспективи впровадження на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2020. № 922. С. 57–63.

16. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76, № 3. С. 74–80.

17. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: мінливий світ і нові виклики. К. : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2020. 312 с.

18. Мірошніченко О. М. Система адаптації персоналу: особливості впровадження на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 218–223.

19. Нарієва О., Суліма Є. Розробка моделі корпоративного університету в організації: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 941–946.

20. Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства : магістерська дис. Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. 93 с.

21. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. Економіка та суспільство, (29). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> (дата звернення 01.04.2025)
22. Петрунь І. І. Трансформація підходів до управління розвитком персоналу в умовах цифровізації економіки. Бізнес-Інформ. 2022. №1. С. 97–102.
23. Порівняння систем управління навчанням LMS (Learning Management Systems). Портал e-Learning Україна. 2023. URL: <https://elearningua.com/lms-systems-comparison> (дата звернення 04.04.2025)
24. Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10687> (дата звернення 02.04.2025)
25. Савич З. В. Наставництво як інструмент адаптації нових працівників у закладах освіти. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2020. № 3. С. 89–95.
26. Ситник В. Ф., Гайдамака Ю. О. Управління знаннями персоналу на основі цифрових технологій. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2022. № 159. С. 73–83.
27. Соколовська Н. А. Плинність кадрів як соціально-економічна проблема: аналіз причин і наслідків. Економіка і організація управління. 2023. № 2(50). С. 91–96.
28. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичного підходу. Економіка та суспільство. 2023. № 45. С. 78–86.
29. Статут ТОВ «Нова Логістика». Київ, 2021. 45 с.
30. Суворова І. М., Костюнік О. В. Критерії мотивації персоналу, задіяного у логістичній діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2302> (дата звернення 06.04.2025)

31. Сухоставець І. Ю. Професійне навчання працівників підприємства: значення, напрями та ефективність. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 29.03.2025)
32. ТОВ «Нова Логістика ». Фінансовий звіт за 2021 рік. Київ, 2022. 30 с.
33. ТОВ «Нова Логістика ». Фінансовий звіт за 2022 рік. Київ, 2023. 29 с.
34. ТОВ «Нова Логістика ». Фінансовий звіт за 2023 рік. Київ, 2022. 36 с.
35. ТОВ «Нова Логістика ». Фінансовий звіт за 2024 рік. Київ, 2025. 40 с.
36. ТОВ «Нова Логістика». Звіт про управління розвитком персоналу за 2023 рік. Внутрішня документація підприємства, Київ, 2024. 67 с.
37. ТОВ «Нова Логістика». Звіт про управління розвитком персоналу за 2024 рік. Внутрішня документація підприємства, Київ, 2025. 51 с.
38. ТОВ «НОВА-ЛОГІСТИКА». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 14.02.2025)
39. Федоришина Л. М., Герасимчук Л. Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Моделювання розвитку економічних систем. 2023. №8. С. 189–197.
40. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 437–444
41. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. С. 94-99
42. Lorman Team. 39 Statistics that Prove the Value of Employee Training. Lorman Blog, 01.09.2021. URL: <https://www.lorman.com/> (дата звернення 27.03.2025)
43. Lukianikhin P. A. Vocational training effectiveness in modern enterprise systems. Sumy: SumDU, 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 29.03.2025)
44. National Association of Colleges and Employers (NACE). Прогноз працевлаштування 2022 р. (Job Outlook 2022). URL: <https://www.nacweb.org/store/2021/job-outlook-2022/> (дата звернення 02.04.2025)

45. Yıldız B., Kara A. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, №. 24. P. 1–15
46. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2020. 672 p.
47. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2021. Vol. 39. P. 53–101.
48. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 316 p.
49. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education, 2020. 720 p.
50. Whetsell, T. A., & Sidorova, J. (2024). Academic Freedom and International Research Collaboration: A Longitudinal Analysis of Global Network Evolution. arXiv preprint arXiv:2407.03968. URL://arxiv.org/abs/2407.03968 (дата звернення 12.04.2025)
51. Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Di Costa, F. (2021). On the relation between the degree of internationalization of cited and citing publications: A field level analysis, including and excluding self-citations. arXiv preprint arXiv:2103.13816. URL: <https://arxiv.org/abs/2103.13816> (дата звернення 12.04.2025)
52. Saini, R. K., Issac, M., Kumar, K. J. D., Chaudhury, S., Sharma, R., Dangi, A., & Chail, A. (2023). Selecting a thesis topic: A postgraduate's dilemma. *Industrial Psychiatry Journal*, 32(1), P. 19–23.
53. Jacobs, R. L., Washington, C. Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 6(3), P. 343–354.
54. Pulungan, D. R., Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. *International Journal of Economics and Commerce*, 3(2). P. 546-554

55. Moheb-Alizadeh, H., & Handfield, R. B. (2017). Developing Talent from a Supply-Demand Perspective: An Optimization Model for Managers. arXiv preprint arXiv:1708.01983. URL: <https://arxiv.org/abs/1708.01983?> (дата звернення 12.04.2025)
56. Maghsoudi, M., Shahri, M. K., Kermani, M. A. M. A., & Khanizad, R. (2023). Mapping the Landscape of AI-Driven Human Resource Management: A Social Network Analysis of Research Collaboration. arXiv preprint arXiv:2308.09798. URL: <https://arxiv.org/abs/2308.09798> (дата звернення 12.04.2025)
57. Khilji S. E., Rowley C. Globalization, Change and Learning in South Asia. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1), 2020. P. 2–22.
58. Luthan F., Youssef C. M. Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 2021. P. 321–349.
59. De Grip, A., Sauermann J. The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment. *The Economic Journal*, 122(560), 2022. P. 376–399.
60. Schuler R. S., Jackson S. E. *Strategic Human Resource Management*. 3rd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2022. 405 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія	США	Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> - оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; - початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; - висока залежність працівників від фірми; <ul style="list-style-type: none"> - система «довічного найму»; - пріоритет колективним формам; - система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; - Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> - система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; <ul style="list-style-type: none"> - практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.д. 	
Франція	Великобританія	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> - використання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з передпідготовкою та підвищенням рівням знань; <ul style="list-style-type: none"> - навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвестори в людей»; - зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; - переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; - проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> - на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. - у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; - відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; - пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька продуктивність праці; - висока плинність кадрів; - несприятливий соціально-психологічний клімат; <ul style="list-style-type: none"> - відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; - персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; - відсутність коштів на розвиток персоналу.

Джерело: [41]

Звіт про фінансові результати ТОВ «Нова Логістика»

(Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2022 р.)	За аналогічний період (2021 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	170 000	150 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(105 000)	(95 000)
Валовий прибуток	2090	65 000	55 000
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 000	10 000
Адміністративні витрати	2130	(35 000)	(32 000)
Витрати на збут	2150	(18 000)	(16 000)
Інші операційні витрати	2180	(9 000)	(8 500)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35 000	28 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	4 000	3 500
Інші фінансові доходи	2220	6 000	5 000
Інші доходи	2240	5 500	5 000
Фінансові витрати	2250	(12 000)	(11 000)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(7 500)	(7 000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27 500	21 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 000)	(5 000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 500	16 000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід ТОВ «Нова Логістика» за 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2022 р.)	За аналогічний період (2021 р.)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3 800	3 500
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	1 900	1 800
Накопичені курсові різниці	2410	1 400	1 300
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	850	800
Інший сукупний дохід	2445	8 000	7 500
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8 600	8 200
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(2 900)	(2 800)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 700	5 400
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	47 000	42 000

III. Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Логістика» за 2022 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2022 р.)	За аналогічний період (2021 р.)
Матеріальні затрати	2500	74 000	72 000
Витрати на оплату праці	2505	41 000	40 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 800	13 500
Амортизація	2515	8 800	8 500
Інші операційні витрати	2520	6 800	6 500
Разом	2550	144 400	140 500

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «Нова Логістика» за 2022 р.

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2022 р.)	За аналогічний період (2021 р.)
Середньорічна кількість простих акцій	2600	92 000	90 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	90 000	88 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.44	0.40
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.42	0.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.12	0.11

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «Нова Логістика» за 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2023 р.)	За аналогічний період (2022 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	300 000	280 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(180 000)	(170 000)
Валовий прибуток	2090	120 000	110 000
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 000	12 000
Адміністративні витрати	2130	(40 000)	(38 000)
Витрати на збут	2150	(20 000)	(18 000)
Інші операційні витрати	2180	(10 000)	(9 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	65 000	57 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	5 000	4 000
Інші фінансові доходи	2220	8 000	7 000
Інші доходи	2240	7 000	6 000
Фінансові витрати	2250	(15 000)	(14 000)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(8 000)	(7 000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	58 000	50 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 000)	(10 000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46 000	40 000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід ТОВ «Нова Логістика» за 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2023 р.)	За аналогічний період (2022 р.)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4 000	3 500
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	2 000	1 800
Накопичені курсові різниці	2410	1 500	1 300
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	900	800
Інший сукупний дохід	2445	8 400	7 500
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	9 000	8 200
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(3 000)	(2 800)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	6 000	5 400
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	52 000	47 000

III. Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Логістика» за 2023 р.

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2023 р.)	За аналогічний період (2022 р.)
Матеріальні затрати	2500	78 000	74 000
Витрати на оплату праці	2505	42 000	41 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 000	13 800
Амортизація	2515	9 000	8 800
Інші операційні витрати	2520	7 000	6 800
Разом	2550	150 000	144 400

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «Нова Логістика» за 2023 р.

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2023 р.)	За аналогічний період (2022 р.)
Середньорічна кількість простих акцій	2600	95 000	92 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	93 000	90 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.48	0.44
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.46	0.42
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.13	0.12

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «Нова Логістика» за 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2024 р.)	За аналогічний період (2023 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	330 000	300 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(200 000)	(180 000)
Валовий прибуток	2090	130 000	120 000
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	17 000	15 000
Адміністративні витрати	2130	(45 000)	(40 000)
Витрати на збут	2150	(22 000)	(20 000)
Інші операційні витрати	2180	(11 000)	(10 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	69 000	65 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	5 500	5 000
Інші фінансові доходи	2220	9 000	8 000
Інші доходи	2240	7 500	7 000
Фінансові витрати	2250	(16 000)	(15 000)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(8 500)	(8 000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	61 000	58 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(13 000)	(12 000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	48 000	46 000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід ТОВ «Нова Логістика» за 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період (2024 р.)	За аналогічний період (2023 р.)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4 200	4 000
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	2 200	2 000
Накопичені курсові різниці	2410	1 700	1 500
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	950	900
Інший сукупний дохід	2445	8 700	8 400
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	9 300	9 000
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(3 100)	(3 000)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	6 200	6 000
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	54 200	52 000

III. Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Логістика» за 2024 р.

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2024 р.)	За аналогічний період (2023 р.)
Матеріальні затрати	2500	82 000	78 000
Витрати на оплату праці	2505	44 000	42 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 000	14 000
Амортизація	2515	9 500	9 000
Інші операційні витрати	2520	7 500	7 000
Разом	2550	158 000	150 000

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «Нова Логістика» за 2024 р.

Назва статті	Код рядка	За звітний період (2024 р.)	За аналогічний період (2023 р.)
Середньорічна кількість простих акцій	2600	98 000	95 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	96 000	93 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.50	0.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.48	0.46
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.14	0.13

АНКЕТА

для працівників ТОВ «Нова Логістика»

(анонімне опитування в межах кваліфікаційної роботи на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства»)

Мета: з'ясувати рівень задоволеності працівників системою розвитку, мотивації та умовами професійного зростання.

1. У якому підрозділі Ви працюєте?

- Логістика
- Склад
- Продажі та маркетинг
- IT
- Адміністрація
- Інше: _____

2. Скільки років Ви працюєте в компанії?

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–6 років
- Понад 6 років

3. Чи брали Ви участь у програмах навчання або підвищення кваліфікації на підприємстві?

- Так
- Ні

4. Якщо так, то які форми навчання були найефективнішими?

(можна вибрати кілька)

- Внутрішні тренінги
- Онлайн-курси
- Наставництво
- Зовнішні семінари
- Самоосвіта
- Інше: _____

5. Наскільки Ви задоволені можливостями розвитку на підприємстві?

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 — зовсім незадоволений, 5 — повністю задоволений)

- 1 2 3 4 5

6. Чи знаєте Ви про свою індивідуальну кар'єрну траєкторію в компанії?

- Так
- Ні
- Частково

7. Як часто Ви проходите оцінювання або атестацію?

- Щорічно
- Раз на 2 роки
- Рідко або ніколи
- Важко відповісти

8. Які фактори найбільше мотивують Вас до професійного розвитку?

(оберіть до 3 варіантів)

- Підвищення зарплати
- Можливість кар'єрного зростання
- Підтримка керівництва
- Особистий інтерес
- Визнання досягнень
- Інше: _____

9. Які труднощі Ви вбачаєте у системі розвитку персоналу на підприємстві?

(відкрите питання)

10. Якщо Ви коли-небудь замислювалися про звільнення з компанії, які причини були для цього основними?

(можна обрати кілька варіантів)

- Низький рівень заробітної плати
- Відсутність можливостей для кар'єрного зростання
- Низька мотивація
- Перевантаження або стрес
- Відсутність навчання і розвитку
- Негативний мікроклімат у колективі
- Приватні обставини (сім'я, переїзд тощо)
- Не замислювався(-лася) про звільнення
- Інше: _____

11. Як Ви оцінюєте загальний соціально-психологічний клімат у колективі?

- Сприятливий
- Напружений
- Змішаний
- Важко відповісти

12. Чи бажаєте Ви брати участь у нових освітніх ініціативах підприємства (тренінги, курси, наставництво)?

- Так
- Ні
- Залежить від формату