

АНОТАЦІЯ

Настин Я. М. Напрямки вдосконалення кадрової політики підприємства, на прикладі АТ «Укрпошта»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 15 рисунків, 12 таблиць, 32 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – кадрова політика підприємства.

Предмет дослідження – напрямки вдосконалення кадрової політики підприємства.

Мета роботи – розробити напрямки удосконалення кадрової політики підприємства задля підвищення ефективності управління персоналом та результативності його діяльності.

Методи дослідження – порівняння, аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, а також економіко-статистичний аналіз для оцінки стану кадрової політики досліджуваного товариства.

В роботі запропоновано вдосконалити кадрову політику досліджуваного товариства шляхом розробки для працівників АТ «Укрпошта» кар'єрного планування та організації навчання з питань взаємодії з людьми з особливими потребами.

Наведені пропозиції доцільно рекомендувати для реалізації на підприємстві, що досліджується.

Ключові слова: підприємство зв'язку, кадрова політика, персонал, управління персоналом, навчання, кар'єрний план.

SUMMARY

Nastyn Ya. Directions for improving the enterprise's HR policy (case study: JSC «Ukrposhta»)

Qualifying bachelor paper consists of 65 pages, 15 figures, 12 tables and 32 references.

The subject of paper is enterprise's HR policy.

The object of paper is to determine directions for enterprise's HR policy improvement.

The aim of paper is to develop directions for enterprise's HR policy improvement in order to increase the efficiency of personnel management and the staff effectiveness.

The results are obtained with the following research methods: comparison, analysis and synthesis, generalization, systematic approach, as well as economic and statistical analysis to assess the state of the investigated company personnel policy.

To develop career planning for employees of JSC "Ukrposhta" and to organize training on interaction with people with special needs have been proposed in order to improve the personnel policy of the investigated enterprise.

The proposals can be recommended for practical implementation at the investigated enterprise.

Key words: telecommunications company, personnel policy, personnel, personnel management, training, career plan.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Кадрова політика підприємства: суть, цілі, принципи, типи та компоненти	7
1.2 Особливості кадрової політики підприємства в західних країнах	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»	20
2.1 Загальна характеристика товариства.....	20
2.2 Вивчення кадрової політики АТ «Укрпошта»	30
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРПОШТА»	40
3.1 Обґрунтування доцільності побудова кар’єрних планів працівників АТ «Укрпошта» з метою покращення кадрової політики	40
3.2 Пропозиція щодо навчання по роботі з людьми з особливими потребами як напряму вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»	50
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	55
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі	55
4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт	57
Висновки	60
Бібліографія.....	62

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена зростанням ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, цифровізації та змін на ринку праці особливо важливим є вдосконалення кадрової політики. Саме ефективна кадрова політика визначає здатність організації залучати, розвивати та утримувати кваліфікований персонал, що безпосередньо впливає на її результативність і стійкість. Ефективне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і забезпечити розвиток працівників. Тому дослідження напрямів удосконалення кадрової політики є важливим для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проблематика дослідження кадрової політики та її вдосконалення розглядається у великій кількості наукових праць, серед яких доцільно виділити напрацювання таких авторів, як Зачосова Н., Замогильна А. [3], Андрусь О. І., Вовк М. Ю. [4], Бутенко М. К., Петряєв О. О. [5], Попович К. С. [6], Дергалюк Б. В., Дужак В. В. [7], Юрик Н. Є., Гарматюк О. О. [9], Момот О., Шведа Н. [10] та багато інших.

Мета роботи – розробити напрямки удосконалення кадрової політики підприємства задля підвищення ефективності управління персоналом та результативності його діяльності.

Завдання роботи включають:

- 1) розглянути теоретичні основи кадрової політики підприємства;
- 2) проаналізувати сучасний стан кадрової політики в АТ «Укрпошта»;
- 3) запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»;
- 4) дослідити значення адаптації в трудовому процесі та особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт.

Об'єкт дослідження – кадрова політика підприємства.

Предмет дослідження – визначення напрямків вдосконалення кадрової політики підприємства.

Методи дослідження: порівняння, аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, а також економіко-статистичний аналіз для оцінки стану кадрової політики досліджуваного товариства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів для вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» з метою підвищення ефективності управління персоналом. Це дозволить сприяти більш раціональному використанню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей співробітників, а також формуванню більш ефективної системи їхнього професійного зростання та кар'єрного розвитку.

Інформаційна база роботи: нормативно-правові акти, що регулюють діяльність АТ «Укрпошта», внутрішні документи АТ «Укрпошта» (звітність, політика винагороди, політика управління персоналом), статистичні та аналітичні матеріали підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом та кадрової політики, матеріали періодичних видань, а також електронні ресурси та офіційний вебсайт товариства.

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Робота містить 65 сторінок тексту, 15 рисунків, 12 таблиць. Бібліографія включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кадрова політика підприємства: суть, цілі, принципи, типи та компоненти

В сучасному світі будь-яке підприємство хоче бути успішним і часто важливою конкурентною перевагою стає висококваліфікований персонал. Фраза «Кадри вирішують все» набуває нового значення, адже результати діяльності підприємства дедалі більше залежать від його працівників. Саме тому в кадровій політиці мають бути закладені певні ефективні елементи, що визначають структуру, складові та взаємозв'язки кадрової системи підприємства. Збалансована та продумана кадрова політика є основою успішного розвитку підприємства [1-12].

Кадрова політика включає певну сукупність правил, норм, цілей та уявлень, котрі формують напрямок і зміст діяльності підприємства в сфері кадрів [1].

Кадрова політика – це правила і норми, бажання і перепони, що сформовані у стосунках працівників і підприємства загалом та відповідно до яких здійснюється діяльність у внутрішньому і зовнішньому середовищі [2, с. 77-78].

Кадрова політика – це узгоджена з місією, баченням і стратегією сукупність правил, регламентованих дій, а також усталених звичаїв і традицій, на основі яких здійснюється управлінська діяльність на підприємстві стосовно як окремих працівників, так і всього трудового колективу [3].

Кадрова політика – це система принципів, елементів і методів впливу, спрямованих на забезпечення належних умов праці, ефективний добір і використання персоналу, його розвиток і мотивацію, що мають на меті досягнення стратегічних цілей підприємства, вирішення його господарських завдань, а також задоволення соціальних і особистих потреб працівників [4].

Фактично кадрова політика сприяє реалізації цілей і завдань управлінської діяльності в кадровій сфері, тому вона є основою системи управління персоналом

підприємства. Саме під час розробки кадрової політики керівники підприємства можуть діагностувати основні проблеми його трудового колективу та запропонувати способи їх зменшення/вирішення. Завдяки такому підходу можна сформулювати кадрову політику підприємства в ключі орієнтації на весь персонал, і відповідно, на задоволення потреб і інтересів окремих працівників.

Кадрову політику підприємства можна розглядати у широкому і вузькому сенсах [1]. В широкому сенсі, кадрова політика – це сукупність продуманих і чітко сформульованих норм і принципів, яка веде до узгодження наявних людських ресурсів із стратегією підприємства, а також сприяє орієнтуванню працівників на досягнення його стратегічних цілей. Саме широке розуміння кадрової політики вказує на те, що всі аспекти по роботі із персоналом на підприємства мають бути сплановані і узгоджені із його цілями та завданнями.

У вузькому сенсі, кадрова політика – це перелік побажань, вимог та обмежень (вони можуть бути як усвідомлені, так і неусвідомлені), що формують стосунки між працівниками та підприємством, його власниками і керівництвом.

Кадрова політика підприємства зазвичай відображається в таких нормативних документах [1]:

- правила внутрішнього розпорядку
- колективних договорів

Основною метою кадрової політики сучасного підприємства є формування максимально ефективної системи управління персоналом на всіх його рівнях [3].

До цілей кадрової політики підприємства можна віднести [1]:

1) забезпечення дотримання конституційних прав і обов'язків громадян у трудовій сфері із одночасним дотриманням усіх норм трудового законодавства та внутрішнього регламенту;

2) орієнтація всієї кадрової роботи підприємства на підтримку його діяльності через безперебійне забезпечення працівниками у потрібній кількості і відповідної кваліфікації;

3) забезпечення доцільного та ефективного використання наявного кадрового потенціалу підприємства;

4) створення і підтримка ефективного і згуртованого трудового колективу, визначення засад організації праці, а також сприяння розвитку внутрішньої демократії на підприємстві;

5) визначення відповідних критеріїв та методик стосовно добору, відбору, підготовки та ефективного розміщення працівників підприємства;

6) організація навчання та підвищення кваліфікації для працівників підприємства;

7) розробка теоретичних засад управління персоналом підприємства, а також принципів оцінювання соціального й економічного ефекту від заходів, що запроваджуються підприємством в кадровій сфері.

Проте дана мета і цілі є актуальними для підприємства мирного часу. Для воєнного часу вони дещо трансформуються, і на думку окремих авторів [3] завданнями кадрової політики підприємства, що працює у воєнний час, мають стати:

1) гарантії працівникам, що є внутрішньо переміщеними особами в зв'язку із воєнними діями;

2) забезпечення умов для віддаленої роботи на посадах, де це є можливим;

3) формування системи мотивації для працівників, які не зважаючи на проблеми і загрози залишились лояльними до підприємства;

4) створення системи психологічної допомоги для персоналу підприємства.

Основні принципи кадрової політики підприємства подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи кадрової політики підприємства

№ п/п	Принцип	Пояснення щодо принципу
1	2	3
1	Науковість	Вказує на необхідність використання сучасних досягнень в даній сфері, що можуть посприяти отриманню підприємством максимального ефекту
2	Комплексність	Вказує на необхідність охоплення усіх аспектів кадрової роботи
3	Системність	Всі аспекти кадрової роботи на підприємстві взаємопов'язані і їх результативність взаємозалежна, тому потрібно це враховувати при веденні кадрової діяльності

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4	Необхідність обліку ефекту	На реалізацію будь-якого заходу на підприємстві впливає кадрова політика, тому потрібно оцінювати ефект від заходів (як економічний чи соціальний, так і позитивний чи негативний)
5	Ефективність	Будь які витрати при здійсненні кадрової роботи мають бути ефективними і відображатись у зростанні ефективності господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Основні характерні риси ефективної кадрової політики підприємства подані на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Характерні риси ефективної кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3]

Можна виділити декілька класифікаційних ознак, що дозволяють класифікувати різні види кадрової політики підприємства [1; 2, с. 77-80; 8, с. 42-45]. Відповідно за рівнем усвідомленості правил і норм, що є основою кадрової політики, та рівнем впливу управлінської системи на ситуацію із кадрами – пасивна, реактивна, превентивна, активна та авантюристична кадрова політика.

Пасивна політика передбачає, що у керівництва підприємства відсутня чітка програма роботи із персоналом, тому кадрова робота зводиться до реагування на труднощі, що вже виникли. При цьому типі кадрової політики відсутні багато важливих інструментів ефективної роботи із персоналом (наприклад, прогнозування кадрових потреб, оцінювання поточної кадрової ситуації, інструменти оцінки працівників та ефективності їх діяльності тощо).

Реактивна політика вказує, що керівництво підприємства відстежує ознаки погіршення стану роботи з персоналом, аналізує причини та перебіг кризових ситуацій, зокрема появу конфліктів, нестачу кваліфікованих працівників, зниження мотивації до ефективної трудової діяльності тощо. Водночас при цьому типі кадрової політики кадрові служби є достатньо розвиненими, проте відсутня комплексна програма прогнозування та розвитку кадрів.

Превентивна політика наголошує, що керівництво підприємства формує виважені прогнози розвитку кадрової ситуації, однак не має реальних важелів для впливу на неї. В програмах розвитку підприємства здійснено коротко- та середньотермінові прогнози потреби в працівниках і окреслено напрями підвищення їх кваліфікації. Водночас головною складністю залишається розроблення ефективних цільових кадрових програм підприємства.

Активна (її ще називають раціональною) передбачає, що керівництво підприємства формує і прогнози на майбутнє, і визначає необхідні засоби для впливу. При цьому типі кадрової політики кадровий підрозділ працює над формуванням антикризових кадрових програм, моніторить ситуацію по регулює хід програм відповідно до змін у середовищі. Водночас у керівників є якісні програми стосовно кадрових питань, що передбачають наявність варіантів їх реалізації у мінливих ситуаціях.

Авантюристична політика зосереджує увагу на впливі на ситуацію, проте не має діагнозу щодо кадрової діяльності. У кадровому підрозділі не роблять прогнози кадрової ситуації, проте при формуванні програми розвитку підприємства включають кадрову компоненту, в якій не передбачається змін при зміні ситуації. При побудові кадрових планів застосовують емоційний підхід, а не раціональне

обґрунтування, тому при зміні ситуації виникають проблеми із перенавчанням чи залученням працівників зі сторони.

Відповідно до ступеню відкритості процесів формування кадрового складу підприємства до зовнішнього середовища виділяють кадрову політику відкритого і закритого типу.

Відкрита політика передбачає відкритість підприємства для потенційних працівників на всіх рівнях та готовність приймати на роботу фахівців із відповідною кваліфікацією, незалежно від їх попереднього досвіду на інших підприємствах. Такий тип кадрової політики найчастіше застосовують нові підприємства, які орієнтуються на агресивну стратегію, спрямовану на швидке зростання та стрімкий вихід на місце лідера на відповідному ринку.

Закрита політика передбачає закритість підприємства до найму працівників із сторонніх підприємств, тобто працівники відбираються лише із власного кадрового резерву (наприклад, із нижчих посадових рівнів чи інших підрозділів). Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, що прагнуть сформувати специфічну корпоративну культуру та особливе відчуття причетності серед працівників підприємства.

Складові кадрової політики, в межах яких керівники підприємства приймають рішення щодо персоналу, подані на рис. 1.2.

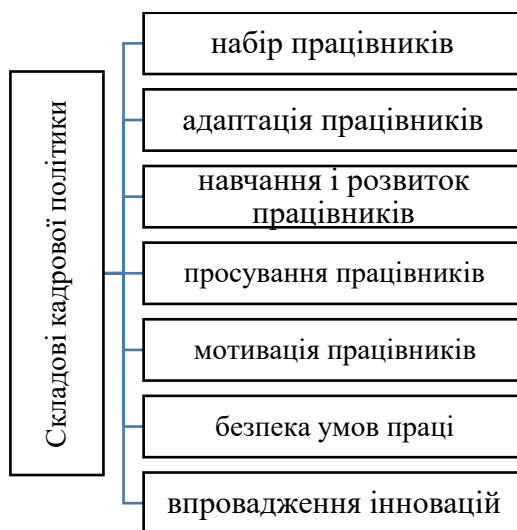


Рисунок 1.2 – Складові кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано на основі [12]

Отже, кадрова політика є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує ефективне формування, використання та розвиток персоналу відповідно до його стратегічних цілей. Кадрова політика охоплює сукупність принципів, норм і методів, які сприяють створенню згуртованого колективу, підвищенню мотивації працівників і забезпеченню стабільної діяльності підприємства. Ефективна кадрова політика, заснована на системності, науковості та комплексному підході, є важливою передумовою конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

1.2 Особливості кадрової політики підприємства в західних країнах

Кадрова політика на підприємствах західних країн має свої специфічні риси, котрі сформувались під впливом історичного розвитку, національного менталітету, традицій місцевих жителів. Дослідники зазвичай виділяють два ключові підходи до управління персоналом на підприємства: американський (західний) і японський підходи [14, с. 15]. Також окремі науковці вказують на наявність ще одного підходу – європейського, хоча його вважають проміжним між американським і японським [15]. Саме на основі цих моделей і вибудовується кадрова політика конкретного підприємства західних країн. Тому розглянемо особливості вказаних підходів до формування кадрової політики підприємства.

Японський підхід до кадрової політики передбачає, що компанії починають пошук майбутніх працівників в університетах, коли студенти ще навчаються. Відбір відбувається раз на рік після здачі вкінці навчального року письмового екзамену, що передбачає оцінку загальноосвітнього рівня та професійних компетенцій, та співбесіди із керівництвом компанії [14, с. 16].

Адаптація працівників при японському підході до кадрової політики здійснюється через навчання (в компанії та виїзне на спеціальну навчальну базу) та проведення виїзних групових тренінгів. Під час тренінгів, які вважають найкращою формою адаптації, нові працівники із працівником кадрової служби вивчають традиції, ритуали, процедури компанії, а також проводять разом дозвілля, що

дозволяє їм познайомитись і зрозуміти дух компанії. Окрім того, кожен новий працівник в японській компанії до досягнення ним 35 років отримує власного наставника, що допомагає адаптуватись до правил компанії та уникати конфліктів [14, с. 16].

Працівники японської компанії поступово просуваються по кар'єрній драбині, причому їх ротують між різними підрозділами та видами діяльності, що дозволяє отримати фахівців широкого профілю. Саме тому для працівників японської компанії не пишуть детальні посадові інструкції, а визначають «ядро» їх функцій та кінцеві результати, залишаючи на самостійний вибір методи та форми виконання функцій. В японських компаніях заохочують ініціативу працівників та поширення виробничої інформації між працівниками і підрозділами [14, с. 16].

У великих японських компаніях поширена система довічного найму, коли працівник все своє трудове життя проводить на одному підприємстві, що гарантує йому стабільність [14, с. 16].

Зарплата працівника японської компанії включає базову ставку та премію, додаткові пільги і виплати. Базова ставка включає мінімальну заробітну плату (враховує вік працівника, його сімейний стан та інші чинники), яку встановлює префектура, враховуючи мінімальний споживчий бюджет, та заробітну плату, на величину якої впливає трудовий стаж працівника, його здібності, що оцінюють в компанії задля присвоєння нового розряду, рангу або групи кваліфікації. Окрім того, два рази на рік працівник отримує премію. Також для працівників існує багато різних соціальних пільг і бонусів [14, с. 16-17].

В японських компаніях формують два кадрові підрозділи: перший підрозділ – це відділ загальних питань, що займається юридичними справами, внутрішніми стосунками, зв'язками із акціонерами, державними органами та веденням документації; другий підрозділ – це відділ кадрів, що формує спільноту в компанії, турбуючись про працівників не лише в робочий час, а й в позаробочий, а також підтримуючи соціальний статус та розвиток діючих працівників і працівників, що думають звільнитись [14, с. 17].

Проте сучасні мінливі тенденції ведуть до того, що в японському підході до кадрової політики підприємства відбуваються певні зміни, зокрема відбувається поступовий перехід від орієнтації в наборі на молодь до залучення досвідчених фахівців, від колективної відповідальності за досягнуті результати до індивідуальної відповідальності за власні результати, від кар'єрного зростання залежно від стажу працівника до зростання залежно від досягнутих результатів працівником тощо [14, с. 17].

Таким чином, японська модель кадрової політики базується на колективізмі, довгостроковій зайнятості, розвитку працівників і постійній турботі про них. Компанію при цьому підході розглядають як спільноту, що турбується про працівників. Кадрової діяльністю зазвичай займаються два підрозділи, які ділять між собою кадрові і загальні питання.

Американський підхід до кадрової політики можна назвати протилежним до японського підходу. Для кадрової політики американських компаній характерним є вдосконалення організації праці та стимулювання працівників. Кадрова політика відходить від жорстких ієрархій, натомість розширює повноваження і відповідальність працівників за виробничі завдання і передає частину управлінських функцій від менеджерів низової і середньої ланки на рівень робочих місць. Важливу роль починають відігравати робочі групи та бригади як основні ланки організації праці, що мають певну самостійність [14, с. 18].

Мотивація працівників американських компаній відповідає зазначеному гнучкому підходу і базується на гнучкій системі матеріального заохочення індивідуальних досягнень, де, окрім зарплати, використовуються премії, доплати, участь у прибутках і навіть капіталі компанії. Доходи працівника напряму пов'язані із результатами його праці та велике значення надається особистим досягненням і самореалізації [14, с. 18].

Лідерство в сучасних американських компаніях має м'який характер: керівник є не контролером, а ініціатором ідей та організатором їх реалізації. Ефективність керівника оцінюють за отриманими фінансовими результатами, а не за результатами виробничої діяльності [14, с. 18].

В американських компаніях велика увага приділена її культурі: формується власний особливий «дух» і загальна атмосфера, на основі яких будуються етичні принципи, стиль стосунків всередині колективу, девізи праці тощо [14, с. 18].

Щодо компонент кадркової політики, то в американських компаніях добір кадрів передбачає перш за все затвердження нової вакансії вищим керівником, після цього керівник підрозділу за допомогою відділу кадрів добирає кандидатури працівника. Під час добору кандидати на посаду проходять відбір із використанням тестування для оцінки рівня підготовки. Правила і критерії найму працівників для кожної американської компанії індивідуальні. Призначення на посаду передбачає, що працівника мають ознайомити із його обов'язками (вони є вузькоспеціалізованими) відповідно до інструкцій, проте не ознайомлюють із компанією та її організаційною культурою [14, с. 18].

Важливим інструментом кадркової політики американських компаній є атестація працівників, яка передбачає порівняння функцій, що він виконує, із нормативними значеннями і проводиться 1-2 рази на рік. Атестація впливає на кар'єру, оплату праці і розвиток працівника. Результати атестації обговорюють працівник і його керівник, після чого вони підписують спільний документ [14, с. 18].

Ще одним важливим інструментом кадркової політики американських компаній є оплата праці, що базується на певних пунктах [14, с. 18-19]:

- погодинна оплата праці;
- величина середньої зарплати має бути не нижча, ніж в інших компаніях;
- залежність доходу від кваліфікації працівника і вартості життя;
- регулярне підвищення зарплати працівників, які отримують позитивну оцінку їх роботи;
- величина зарплати ІТП і керівників є конфіденційною інформацією та залежить від їх домовленості із адміністрацією;
- основою мотивації є матеріальне стимулювання та просування по службі, що ґрунтується на підвищенні кваліфікації через навчання.

В американських компаніях застосовують участь у прибутках як форма мотивації, при якій преміальні виплати залежать від певних показників (наприклад, продуктивність і надійність працівника, економія матеріалів, якість продукції тощо). Часто в компаніях премії залежать від результатів роботи всього підрозділу [14, с. 19].

В американських компаніях діє безперервне навчання і кожна компанія має власну систему, адже нові працівники зобов'язані проходити перепідготовку кожного року [14, с. 19].

Важливим аспектом мотиваційної політики американських компаній є мотивація інноваційної діяльності працівників, що передбачає щороку грошові премії за видатні інновації і творчу ідею, нагороди за патенти і командне досягнення, публічне відзначення (портрет на дошці пошани тощо) [14, с. 19].

Окрім традиційних методів мотивації працівників американських компаній застосовують інші (додаткові), що передбачають впровадження програм професійного розвитку працівників, участь працівників в управлінні виробничою діяльністю компанії, вдосконалення форм організації робочого часу (наприклад, впровадження гнучких графіків роботи, графіків неповного робочого часу або додаткового часу для повного виконання поставленого завдання) та інші [14, с. 19].

Кадровою роботою в американських компаніях займаються кадрові служби, котрі зокрема забезпечують їх кваліфікованими працівниками, сприяють розвитку працівників, удосконалюють організацію і мотивацію праці, контролюють дотримання вимог техніки безпеки та здійснюють соціальні виплати працівникам [14, с. 19-20].

Таким чином, американський підхід до формування кадрової політики підприємства передбачає орієнтацію на індивідуальні результати працівників компанії, сильну матеріальну мотивацію, розвиток автономії працівників, акцентування на інноваціях та ефективності, а також безперервне навчання працівників та регулярне оцінювання персоналу.

Відповідно до європейського підходу до формування кадрової політики вся діяльність компанії базується на командній роботі на чолі з лідером,

демократичному лідерстві та активізації творчого потенціалу працівників. Для європейських компанії важливим є результати їх діяльності (наприклад, для Фінляндії актуальний є підхід «управління за результатами», відповідно до якого працівнику пояснюють зміст його роботи то створюють умови для розвитку його здібностей, що сприяє досягненню мети – високих результатів і підвищення якості життя. Очікувані результати, що є узгоджені працівниками разом із керівниками, визначають як саме виконувати роботу, послідовність діяльності, час і місце виконання тощо) [14, с. 21].

Головною цінністю європейських компаній є персонал (що має бути ініціативним і творчим, а керівник є наставником, що делегує повноваження, довіряє і сприяє розвитку підлеглих. Контроль в діяльності орієнтований не на покарання, а на оцінку досягнутих результатів. Для розвитку працівників у всіх колективах проводять робочі семінари, до яких долучають зовнішніх консультантів, хоча консультантів можуть готувати і всередині організації на спеціальних семінарах [14, с. 21].

Для європейського підходу до формування кадрової політики є характерними науково обґрунтовані рішення, гнучкі стратегії залежно від ситуації, командне навчання і саморозвиток, а також формування емоційної причетності при виконанні завдань працівниками. Кадровою діяльністю в європейських компаніях займаються кадрові служби, проте відповідальність за людську компоненту виробничої діяльності поряд із кадровими підрозділами несуть лінійні і функціональні менеджери всіх рівнів [14, с. 22].

В європейських компаніях керівники приділяють особливу увагу вдосконаленню оргструктур. Організаційні структури будують таким чином, щоб зменшити кількість рівнів ієрархії, посилити комунікаційний обмін інформацією між різними підрозділами і рівнями, а також посилити і підвищити ефективність співпраці між ними [14, с. 22].

Також для європейських компаній велике значення має внутрішній розвиток працівників, адже зовнішня освіта не встигає за потребами усіх підприємств. Саме

тому для Європи характерні великі обсяги інвестицій у підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників [14, с. 22].

Таким чином, європейський підхід до кадрової політики підприємства вказує на те, що відповідальність за результати роботи покладена не тільки на керівників, а й розподілена між працівниками компанії. Система оцінювання працівників спрямована не на покарання, а на вдосконалення працівника. Окрім того, в компаніях створюють умови для творчого підходу, саморозвитку працівників і відкритої комунікації.

Отже, кадрова політика підприємств західних країн відзначається специфікою, що сформувалась під впливом історичних, культурних і національних чинників. Японський підхід до кадрової політики орієнтується на колективізм, довгострокову зайнятість, всебічний розвиток працівників і турботу про них як про частину корпоративної спільноти. Американський підхід, навпаки, базується на індивідуальних досягненнях, матеріальній мотивації, гнучкості управління та орієнтації на ефективність і інновації. Європейський підхід поєднує ці риси, акцентуючи увагу на командній роботі, демократичному лідерстві, розвитку персоналу та спільній відповідальності за результати діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика товариства

АТ «Укрпошта» заснована державою (в особі Міністерства інфраструктури України), яка є і єдиним акціонером товариства. Діяльність товариства регулюється чинним законодавством, зокрема Законом України «Про поштовий зв'язок» та іншими нормативно-правовими актами, а також нормативними документами Всесвітнього поштового союзу, до складу якого Україна входить ще із далекого 1947 року [17].

Керівником товариства з 2017 року є Смілянський Ігор Юхимович.

Товариство має власний статут, який був затверджений 16 лютого 2017 року, проте в 2026 році була опублікована нова версія статуту [18].

Статутний капітал АТ «Укрпошта» складає 6518597,0 тис. грн. і він поділений на 6518597 простих іменних акцій, номінальна вартість кожної з яких становить 1,0 тис. грн. Статутний капітал товариства при потребі може бути змінений [18].

Історія «Укрпошти» є довгою. Вона розпочалась 2 лютого 1994 року після реформування галузі зв'язку та поділу поштового зв'язку й електрозв'язку. Тоді створили державну структуру Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта». До складу цієї структури увійшли 26 поштамтів, 54 міських та 483 районних вузли поштового зв'язку, 11875 сільських відділень, 98 пересувних відділень, 204 пункти поштового зв'язку [19].

В 1998 році липні підприємство реорганізували в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (використовували скорочену назву УДППЗ «Укрпошта»), а вже з 1999 році підприємство стало державним унітарним [19].

В 2015-2017 роках відбулася корпоратизація підприємства: «Укрпошта» з державного підприємства була перетворена на публічне акціонерне товариство,

засновником і єдиним акціонером якого була держава в особі Міністерства інфраструктури. В цей період в «Укрпошті» було здійснено ребрендинг та модернізацію, за приклад якої було взято організацію діяльності європейських поштових операторів [19].

Упродовж 2017-2020 років «Укрпошта» активно впроваджувала цифрові сервіси, зокрема API, SMS/Viber-сповіщення, «Особистий кабінет», чат-боти та мобільний застосунок. Також в цей період стартувало оновлення послуг кур'єрської доставки, розширення автопарку спеціалізованих машин, запуск пересувних відділень для доставки кореспонденції, передплатних видань, виплат тощо в невеликих населених пунктах з кількістю жителів до 1200 осіб, а також запуск відділень нового формату (відбулося пришвидшення багатьох процесів) [19].

У 2020 році товариство запустило міжнародну експрес-доставку EMS (відбувається виключно літаком та опрацьовують пріоритетним порядком), а вже вкінці 2021 року увійшло до числа найкращих національних операторів за якістю цієї послуги. В цей період товариство разом із відомою аудиторською компанією PwC розробили масштабний проєкт модернізації логістичної мережі із залученням інвестицій ЄБРР та ЄІБ [19].

Після початку повномасштабної війни «Укрпошта» активно долучилася до гуманітарної допомоги, підтримки бізнесу та ЗСУ. У 2023 році ЄБРР виділив кошти на закупівлю електровелосипедів і вантажівок для товариства. У 2024 році «Укрпошта» розпочала продаж застарілого транспорту через ProZorro, а також отримала право використовувати вогнепальну зброю для охорони поштових об'єктів. Крім того, уряд передав компанії в управління активи PIN Банку [19].

АТ «Укрпошта» позиціонує себе як єдиного національного оператора поштового зв'язку України, який надає послуги в 20204 населених пунктах нашої країни [17].

Товариство здійснює діяльність у сфері надання універсальних послуг поштового зв'язку, а також супутніх сервісів для населення, державних органів і комерційних підприємств. До основних послуг товариства можна віднести [18]:

- послуги поштового зв'язку, що включає пересилку листів і посилок як в межах території України, так і за кордон;
- послуги із виплати і доставки пенсії та інших видів соціальної допомоги громадянам;
- фінансові послуги, що включає прийняття коштів як оплати за комунальні послуги, надання послуг з пересиланні внутрішніх і зовнішніх (міжнародних) поштових переказів;
- послуги по розповсюдженню періодичних друкованих видань, зокрема організація їх передплати і доставки;
- послуги у ролі комерційного посередника по торгівлі різними товарами, в тому числі тими товарами, що належать іншим підприємствам;
- інші послуги.

Таким чином, товариство надає окрім поштових також логістичні, фінансові і торгівельні послуги. Загалом перелік послуг включає більше 50 найменувань. Важливим є те, що серед клієнтів товариства є як приватні особи, так і корпоративні клієнти [18].

АТ «Укрпошта» має власний логотип, який зображено на рис. 2.1.



2017-2026 роки



з 2026 року

Рисунок 2.1 – Зображення логотипу АТ «Укрпошта»

Джерело: [19]

Місія товариства звучить так: «За будь-яких обставин надавати людям вільний доступ до товарів і послуг у кожному куточку країни чи світу» [20]. Цією місією товариство вказує на те, що воно прагне об'єднувати громади як в Україні, так і за її межами завдяки вдосконаленню послуг і рахуванню потреб клієнтів. Такий підхід до діяльності веде не лише до розвитку товариства, а й до позитивних змін у країні.

Візію товариства можна сформулювати таким чином: «Створити надійну екосистему сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу» [20]. Ця візія вказує на те, що товариство має на меті створити послуги, які можуть органічно стати частиною щоденного життя людей, роблячи його більш зручним і кращим. Разом з тим, розвиваючи інновації, партнерство і високі стандарти якості, товариство буде сприяти зростанню бізнесу, розвитку персоналу і позитивним змінам в Україні.

Товариство визначила для себе корпоративні цінності, яких буде дотримуватись у своїй діяльності при взаємодії із працівниками, партнерами та з усім суспільством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Корпоративні цінності АТ «Укрпошта»

№ п/п	Перелік корпоративних цінностей	Пояснення
1	2	3
1	Доступність та інклюзивність	Послуги підприємства мають бути доступними для різних клієнтів і в різних частинах нашої країни. Для цього і працює товариство
2	Якість і стабільність	Товариство надає гарантії для того, щоб кожен його клієнт отримав якісну і стабільну послугу
3	Чесність і довіра	Товариство має діяти на засадах справедливості і прозорості, його послуги мають бути зрозумілими, а співпраця із клієнтами і партнерами має бути відповідальною
4	Зручність	Товариство при веденні своєї діяльності опирається на принципи простоти і зрозумілості, що дозволяє його процесам, послугам і продуктам бути зручними для клієнтів і споживачів
5	Командна синергія	Товариство вважає, що важливим аспектом його успіху є командна взаємодія, що передбачає співпрацю, взаємну підтримку, спільну відповідальність і розвиток
6	Позитив викликів	Товариство розуміє, що в роботі трапляються труднощі, тому їх потрібно позитивно сприймати, а взаємодія не повинна заперечувати гідність і повагу між сторонами

Продовження табл. 2.1

1	2	3
7	Мотивація до результату	Робота кожного працівника товариства є важливою, адже кожен несе відповідальність за успіх, що може отримати працівник, товариство, команда і вся країна

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 4-5]

Управління АТ «Укрпошта» здійснюють такі органи [18]:

1) загальні збори, які вирішують ключові питання діяльності товариства: визначають напрями його розвитку, вносять зміни до статуту, ухвалюють рішення щодо акцій і статутного капіталу, затверджують внутрішні положення, річний звіт, дивіденди та розподіл прибутку чи збитків. До їх повноважень також належать формування органів управління, розгляд їхніх звітів, прийняття рішень про реорганізацію або ліквідацію товариства та затвердження принципів корпоративного управління тощо;

2) наглядова рада, яка затверджує стратегію, внутрішні документи і бізнес-план товариства; скликає загальні збори; ухвалює рішення щодо цінних паперів, значних правочинів і правочинів із заінтересованістю; призначає та контролює діяльність генерального директора товариства; обирає аудитора, оцінювача, депозитарної установи й корпоративного секретаря; створює комітети і служби внутрішнього аудиту; вирішує питання участі в інших юридичних особах, реорганізації та інших питань, що вказані в законодавстві і статуті товариства;

3) генеральний директор (він є виконавчим органом і управляє товариством одноосібно), що здійснює поточне управління діяльністю товариства (укладає договори, видає накази та довіреності, призначає і звільняє працівників, затверджує штатний розпис та внутрішні документи, а також здійснює інші повноваження), забезпечує реалізацію стратегії, управління майном, фінансами та виконання рішень органів управління вищого рівня. Також він координує роботу підрозділів і дочірніх підприємств, організовує ведення господарської діяльності, обліку та звітності тощо.

Окрім вказаних органів управління в АТ «Укрпошта» в товаристві за рішенням наглядової ради можуть створюватись інші служби чи посади, проте та

ж наглядова рада має затвердити положення, що регулюють їх діяльність. До таких служб і посад відносять посаду корпоративного секретаря (або його службу), посади керівника з питань управління ризиками і керівника з питань комплаєнсу, посаду, що передбачає відповідальність за реалізацію антикорупційної програми, посаду фінансового контролера, службу внутрішнього аудиту, інші органи та служби [18].

Наразі до структури товариства входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення і перевезення пошти, а також підприємство «Автотранспошта» [17]. Мережа відділень нараховує 5179 стаціонарних точок та 2032 пересувних відділень [21]. Для надання послуг товариство застосовує власні автомобілі і його автопарк включає більше 5300 одиниць, що є найбільшим автопарком в Україні [17].

Проте ситуація в товаристві не є тільки хорошою. Так, зокрема, на кінець 2024 року товариство не мало доступу до майже 12% власних відділень, адже вони розташовані на окупованій території українських областей (Луганська, Донецька, Херсонська, Харківська і Запорізька області). Вже на кінець 2025 року товариство не мало доступу до майже 14% власних відділень як на окупованій території українських областей (Луганська, Донецька, Херсонська і Запорізька області), так і території тих областей, де можливі чи вже ведуться активні бойові дії (Сумська, Харківська і Дніпропетровська області) [22].

Для розуміння ситуації в господарській діяльності АТ «Укрпошта» і змін в ній проаналізуємо фінансові результати його роботи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Найменування статті	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолют- не, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг)	12978008	13118419	140411	1,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11539535	11555475	15940	0,1

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Валовий прибуток	1438473	1562944	124471	8,7
Інші операційні доходи	394248	243245	-151003	-38,3
Адміністративні витрати	1630437	1654664	24227	1,5
Витрати на збут	287424	252718	-34706	-12,1
Інші операційні витрати	317704	313308	-4396	-1,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-402844	-414501	-11657	2,9
Інші фінансові доходи	123408	407671	284263	230,3
Інші доходи	82294	238443	156149	189,7
Фінансові витрати	206993	254133	47140	22,8
Інші витрати	87920	211623	123703	140,7
Фінансовий результат до оподаткування	-492055	-234143	257912	-52,4
Дохід (витрати) з податку на прибуток	78851	27592	-51259	-65,0
Чистий прибуток	-413204	-206551	206653	-50,0

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Проаналізувавши дані з табл. 2.2, ми побачили, що в 2025 році АТ «Укрпошта» загалом покращило фінансові результати діяльності порівняно з 2024 роком. Чистий дохід від реалізації зріс на 1,1%, а валовий прибуток товариства – на 8,7%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. При цьому собівартість продукції майже не змінилася (зросла лише на 0,1%). Негативним чинником для товариства стало скорочення його інших операційних доходів на 38,3%, однак зменшення витрат на збут та інших операційних витрат позитивно вплинуло на результати діяльності. Проте операційна діяльність АТ «Укрпошта» протягом 2024-2025 років залишилася збитковою. Суттєве зростання інших фінансових та інших доходів товариства дозволило скоротити його збиток. У результаті чистий збиток АТ «Укрпошта» в 2025 році зменшився на 50% порівняно із 2024 роком, що свідчить про позитивну тенденцію покращення фінансового стану підприємства.

Як уже було сказано раніше, в 2025 році загальний обсяг доходів АТ «Укрпошта» порівняно із 2024 роком зріс на 140,4 млн. грн. або 1,1 %, що свідчить

про стабільність діяльності. Проаналізуємо за рахунок яких продуктів формується виручка товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Величина виручки (чистого доходу) по видах послуг АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Види послуг	Величина доходів, млн. грн.		Відхилення		Питома вага, %		Абс. відхилення у питомій вазі, %
	2024 рік	2025 рік	абс., млн. грн.	відн., %	на кінець 2024 року	на кінець 2025 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
міжнародний поштовий обмін	1333,9	1215,9	-118	-8,8	10,3	9,3	-1,0
пересилання міжнародних поштових відправлень "EMS"	331,7	287,9	-43,8	-13,2	2,6	2,2	-0,4
поштові перекази	332,3	322,8	-9,5	-2,9	2,6	2,5	-0,1
приймання платежів	1302,6	1341,1	38,5	3,0	10,0	10,2	0,2
пенсія та грошова допомога	2687,8	2577	-110,8	-4,1	20,7	19,6	-1,1
інші фінансові послуги	62,5	47,5	-15	-24,0	0,5	0,4	-0,1
письмова кореспонденція	1690,9	1728,1	37,2	2,2	13,0	13,2	0,1
дрібні пакети	1071,1	1133,8	62,7	5,9	8,3	8,6	0,4
посилки внутрішні та міжнародні	2569,7	2796,1	226,4	8,8	19,8	21,3	1,5
розповсюдження періодичних друкованих медіа	262,7	274,4	11,7	4,5	2,0	2,1	0,1
торгівля	859,6	899,5	39,9	4,6	6,6	6,9	0,2
інші послуги пошти	473,2	494,3	21,1	4,5	3,6	3,8	0,1
Разом	12978	13118,4	140,4	1,1	100,0	100,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Як бачимо з табл. 2.3, найбільшу частку доходів АТ «Укрпошта» в 2025 році, так само як і в 2024 році, становили посилки внутрішні та міжнародні (21,3 %) та пенсії і грошова допомога (19,6 %).

Найбільше зростання в грошовому вимірі для товариства в 2025 році порівняно із 2024 роком спостерігали за посилковими послугами (на 226,4 млн. грн.), дрібними пакетами (на 62,7 млн. грн.), торгівлею товарами (на 39,9 млн. грн.), прийманням платежів (на 38,5 млн. грн.) і письмова кореспонденція (37,2 млн. грн.). Це свідчить про розвиток логістичних та поштових послуг.

Найбільше скорочення в грошовому вираженні для товариства у 2025 році порівняно із 2024 роком відбулося у міжнародному поштовому обміні (на 118 млн. грн.), пенсіях і грошовій допомозі (на 110,8 млн. грн.) та EMS-відправленнях (на 43,8 млн. грн.).

Отже, основним джерелом зростання доходів стали посилкові послуги, тоді як частка міжнародних та фінансових послуг зменшилася.

З метою оцінки стану АТ «Укрпошта» проаналізуємо його баланс, а саме стан активів (табл. 2.4) і пасивів (табл. 2.5).

Таблиця 2.4 – Аналіз величини і структури активів АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Активи	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення		Питома вага, %		Абс. відхи- лення у питомій вазі, %
			абс., тис. грн.	відн., %	на кінець 2024 року	на кінець 2025 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	5256793	8002117	2745324	52,2	45,5	30,2	-15,3
Оборотні активи	6226176	18337411	12111235	194,5	54,0	69,2	15,2
Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	55930	156776	100846	180,3	0,5	0,6	0,1
Активи усього	11538899	26496304	14957405	129,6	100,0	100,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Проаналізувавши активи АТ «Укрпошта», ми побачили, що в 2025 році порівняно із 2024 роком загальна вартість активів товариства зросла на 14957405 тис. грн. або на 129,6 %, що свідчить про значне розширення діяльності

підприємства. Така ситуація відбулась в товаристві, тому що протягом аналізованого періоду спостерігаємо зростання величини всіх розділів активу балансу. Так, необоротні активи товариства збільшилися на 52,2 %, однак їх частка у загальній структурі активів зменшилася з 45,5 % до 30,2 %. Водночас оборотні активи зросли на 194,5 %, а їх питома вага підвищилася з 54,0 % до 69,2 %, що свідчить про підвищення мобільності активів і ліквідності АТ «Укрпошта». Необоротні активи, утримані для продажу, мають незначну частку у структурі активів і суттєво не впливають на фінансовий стан товариства. Загалом структура активів АТ «Укрпошта» у 2025 році порівняно із 2024 роком стала більш мобільною та орієнтованою на поточну діяльність.

Таблиця 2.5 – Аналіз величини і структури пасивів АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Пасиви	2024 рік, тис. грн.	2025 рік, тис. грн.	Відхилення		Питома вага, %		Абс. відхи- лення у питомій вазі, %
			абс., тис. грн.	відн., %	на кінець 2024 року	на кінець 2025 року	
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал:	210235	2207520	1997285	950,0	1,8	8,3	6,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1376002	2940384	1564382	113,7	11,9	11,1	-0,8
Поточні зобов'язання	9952662	21348400	11395738	114,5	86,3	80,6	-5,7
Пасиви усього	11538899	26496304	14957405	129,6	100,0	100,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [23]

У 2025 році пасиви АТ «Укрпошта» зросли на 14 957 405 тис. грн (129,6 %), що свідчить про розширення діяльності підприємства. Найбільшу частку пасивів становили поточні зобов'язання, які збільшилися на 11 395 738 тис. грн (114,5 %), хоча їх питома вага зменшилася з 86,3 % до 80,6 %, що вказує на незначне зниження залежності від короткострокових позикових коштів. Власний капітал зріс на 1997285 тис. грн (у 9,5 рази), а його частка – з 1,8% до 8,3%, що позитивно характеризує фінансову стійкість товариства. Водночас це відбулося переважно

через зниження від'ємного ефекту переоцінки та корпоратизацію, а не за рахунок формування додаткових фондів. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 113,7 %, проте їх частка зменшилася з 11,9 % до 11,1 %, що свідчить про повільніше зростання порівняно із загальним приростом пасивів. Як бачимо, підприємство наростило обсяги фінансування та дещо покращило структуру капіталу, однак залежність від зобов'язань залишається значною.

Отже, АТ «Укрпошта» у 2024–2025 роках продемонструвала зростання доходів, активів і часткове покращення фінансового результату, зокрема за рахунок розвитку посилоквих і логістичних послуг. Водночас підприємство залишається збитковим і суттєво залежним від поточних зобов'язань, що вказує на потребу подальшого підвищення фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності.

2.2 Вивчення кадрової політики АТ «Укрпошта»

Кадрова політика АТ «Укрпошта» подана є документі, який носить однойменну назву [24]. Мета цього документа – створити ефективну основу для управління персоналом товариства з метою забезпечення розвитку працівників і підприємства у довгостроковій перспективі. Досягненню цієї мети сприяють виконання визначених завдань кадрової політики АТ «Укрпошта»:

- створювати безпечне, справедливе та мотивуюче робоче середовище;
- будувати взаємини в колективі на основі поваги, довіри та гідності;
- підтримувати стратегічні цілі товариства через ефективне управління персоналом;
- враховувати потреби різноманітної внутрішньої аудиторії;
- мотивувати працівників до досягнення спільних цілей і успіху товариства.

Кадрова політика АТ «Укрпошта» ґрунтується на корпоративних цінностях, що подані на рис. 2.2.

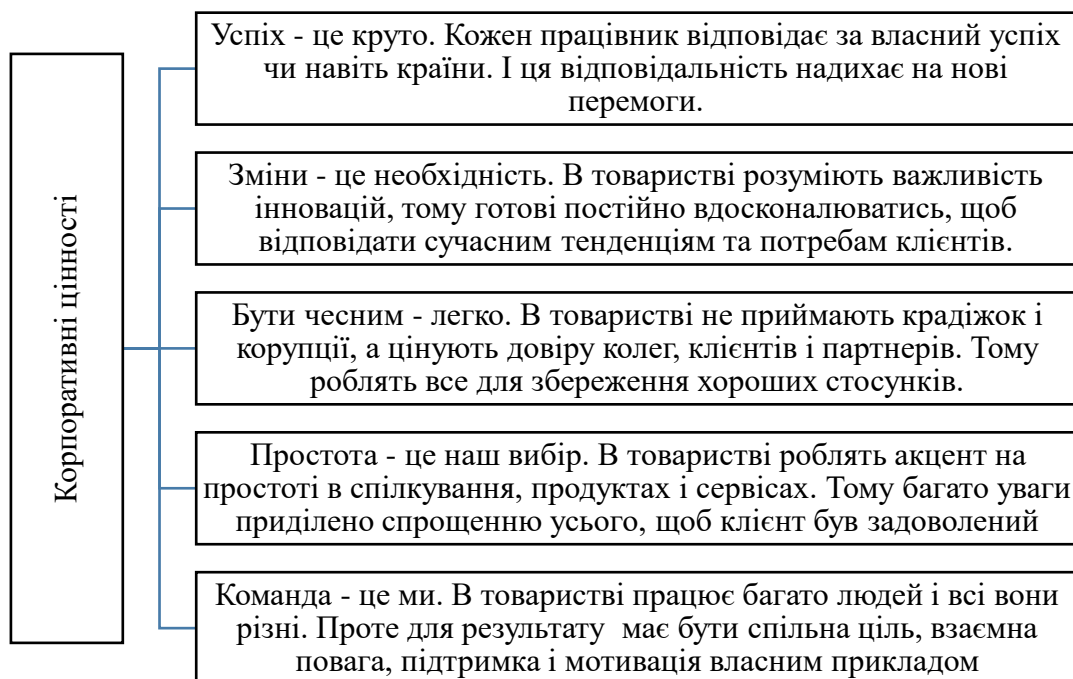


Рисунок 2.2 – Корпоративні цінності, що є основою кадрової політики АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі [24, с. 5]

В табл. 2.6 подані ключові принципи на напрямки розбудови кадрової політики АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.6 – Ключові принципи на напрямки розбудови кадрової політики АТ «Укрпошта»

№ п/п	Принцип	Напрямки розбудови принципу
1	2	3
1	Безпека працівників	<ul style="list-style-type: none"> - Фізична безпека – забезпечувати сучасні заходи безпеки та регулярно навчати працівників діям у надзвичайних ситуаціях; - Психологічна підтримка – забезпечувати підтримку психічного здоров'я працівників, зокрема допомогу в подоланні стресу та проявів ПТСР.
2	Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Всебічність програм розвитку – забезпечувати повний спектр навчання (від базових знань про продукти до сучасних компетенцій, наприклад цифрових); - Доступність програм розвитку – інструменти та формати навчання мають покривати всі потреби працівників товариства; - Кар'єрні шляхи – встановити кар'єрні шляхи, підтримувати наставництво й розвиток працівників, заохочувати постійне самовдосконалення;

Продовження табл. 2.6

1	2	3
		- Управління ефективністю – зробити обов’язковим критерієм оцінки ефективності працівників розвиток ключових компетенцій із визнанням їхнього професійного зростання та внеску в спільний результат.
3	Справедливе ставлення	- Прозора політика – забезпечити прозорі правила найму, оплати та кар’єрного розвитку працівників; - Програми різноманітності та інклюзії – посилювати різноманітність та інклюзію для створення культури поваги на робочому місці до відмінностей; - Просвітництво щодо упереджень – організувати навчання для працівників і керівників щодо розпізнавання та подолання упереджень.
4	Визнання та винагорода	- Програми визнання – запровадити програми визнання для підвищення ефективності та підтримки корпоративної культури; - Система винагород – сформулювати систему заохочень, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові стимули; - Зворотній зв’язок – проводити регулярні зустрічі із працівниками для отримання зворотного зв’язку, подяки та порад для розвитку.
5	Екологічні, соціальні та управлінські ініціативи	- Практика сталого розвитку – запровадити сталі підходи, зокрема зменшення відходів, енергоефективність і екологічну логістику; - Залучення громадськості – брати участь у громадських проектах розвитку, освіти та реагування на надзвичайні ситуації; - Етичне управління – підтримувати етичне управління, ґрунтуючись на прозорості, підзвітності та доброчесності в усіх процесах товариства.
6	Залучення працівників та зворотній зв’язок	- Канали зворотного зв’язку – забезпечити інтегровану двосторонню комунікацію з працівниками через опитування, скриньки пропозицій, персональний зв’язок і гарячу лінію; - Реагування на відгуки – забезпечити реагування на відгуки із впровадженням можливих змін та поясненням причин у разі їх неможливості; - Опитування щодо залученості – регулярно опитувати працівників, щоб вимірювати їх залучення і задоволеність, а також знаходити сфери для покращення.
7	Адаптивність та стійкість	- Альтернативні рішення – забезпечити безперервну роботу та адаптацію до кризових ситуацій; - Підвищення стійкості – організувати навчання, спрямоване на посилення стресостійкості й адаптації до змін; - Інноваційність – стимулювати інновації через пропонування працівниками ідей для розвитку стійкості та адаптивності товариства

Джерело: сформовано автором на основі 24[, с. 6-9]

АТ «Укрпошта» - велике підприємство, яке працює в майже усіх населених пунктах України. Саме тому воно є одним з найбільших роботодавців України і кількість його працівників значна. Проаналізуємо зміни облікової кількості штатних працівників АТ «Укрпошта» протягом 2024-2025 років (рис. 2.3).

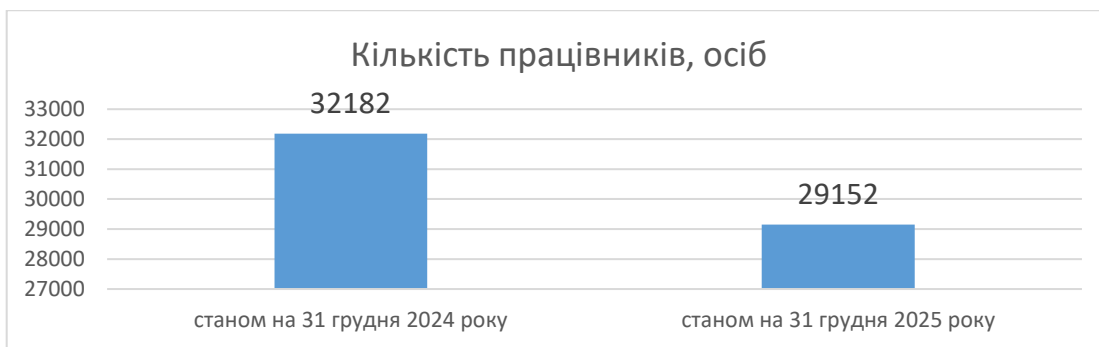


Рисунок 2.3 – Облікова кількість штатних працівників АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Отже, станом на 31 грудня 2025 року облікова кількість штатних працівників АТ «Укрпошта» становила 29152 особи, що на 3030 осіб менше порівняно з 31 грудня 2024 року, коли чисельність персоналу складала 32182 особи. Як висновок можна зазначити, що протягом 2025 року в досліджуваному товаристві відбулося скорочення штатної чисельності працівників на 9,4%. Це зменшення відбулося за рахунок оптимізації організаційної структури товариства, автоматизації окремих процесів, зменшення обсягів діяльності (особливо в зонах активних бойових дій) тощо.

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «Укрпошта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура працівників АТ «Укрпошта» в 2024-2025 роках за категоріями

Категорія працівників	Питома вага, %		Абс. відхилення у питомій вазі, %
	2024 рік	2025 рік	
1	2	3	4
Адміністративно-управлінський персонал	10	8	-2
Виробничий персонал	90	92	2
Із загальної кількості виробничого персоналу			
Начальники відділень поштового зв'язку	21,3	21,7	0,4
Оператори поштового зв'язку	14,2	14,6	0,4
Листоноші	21,2	19,8	-1,4

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо з табл. 2.7 в 2025 році в АТ «Укрпошта» відбулись такі зміни в структурі персоналу: зменшилась частка адміністративно-управлінського персоналу на 2% і зросла частка виробничого персоналу на 2%; в структурі виробничого персоналу збільшилися частки начальників і операторів поштового зв'язку на 0,4% кожної категорії працівників, тоді як частка листонош зменшилась на 1,4%. Загалом це свідчить про оптимізацію структури персоналу товариства.

Проаналізуємо гендерну структуру працівників АТ «Укрпошта» (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Гендерна структура персоналу АТ «Укрпошта» в 2024-2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Отже, порівняно з 2024 роком в 2025 році в АТ «Укрпошта» зберігається тенденція переважання жінок у гендерній структурі персоналу, що пов'язано зі специфікою діяльності товариства. Водночас частка жінок серед працівників зменшилась з 77% до 72%, а їх кількість зменшилася з 24923 до 20945 осіб. Частка чоловіків відповідно зросла з 23% до 28% (з 7259 до 8207 осіб). Також спостерігається негативна динаміка щодо представництва жінок у вищому керівництві товариства: кількість жінок на керівних посадах зменшилась з 18 до 11 осіб, а їх частка теж зменшилась з 38% до 33%. Це свідчить про послаблення гендерної різноманітності та поступове зниження рівня залучення жінок до процесів управління товариством.

Проаналізуємо середній вік працівників АТ «Укрпошта» (рис. 2.5).

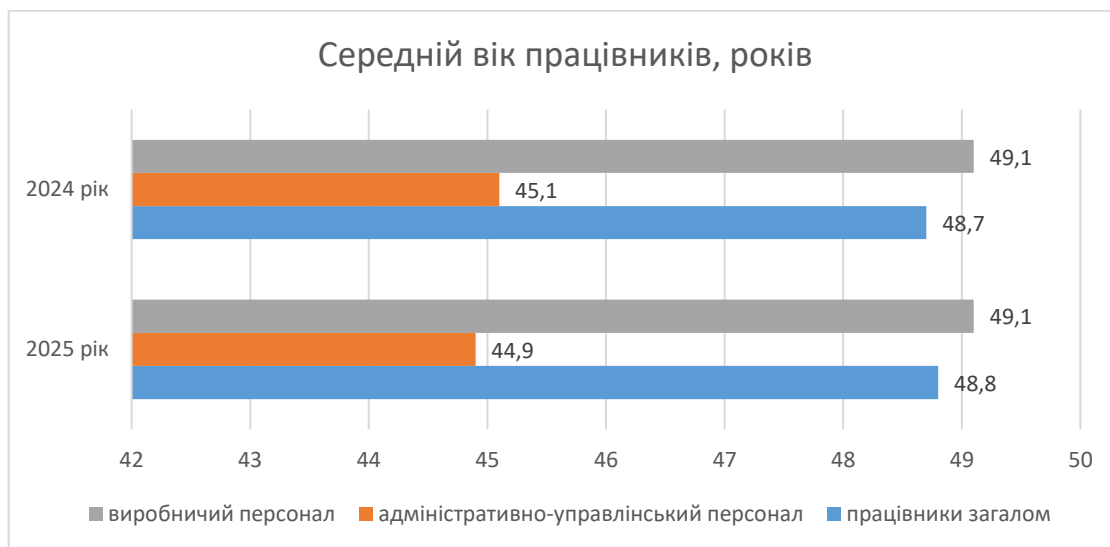


Рисунок 2.5 – Середній вік працівників АТ «Укрпошта» за категоріями в 2024-2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Отже, середній вік персоналу АТ «Укрпошта» зріс незначно – з 48,7 років в 2024 році до 48,8 року в 2025 році, що свідчить про стабільність кадрового складу товариства. В свою чергу, середній вік адміністративно-управлінського персоналу товариства зменшився з 45,1 року в 2024 році до 44,9 року в 2025 році, тоді як

виробничого персоналу залишився незмінним протягом аналізованого періоду – 49,1 року. Фактично виробничий персонал є старшим за адміністративно-управлінський персонал товариства і ця тенденція зберігається протягом 2024-2025 років.

Важливою складовою кадрової політики будь-якого підприємства є система мотивації. У 2024–2025 роках в АТ «Укрпошта» діяла система мотивації працівників, яка залежала від досягнутих результатів роботи та обсягів виконуваних функцій. У 2025 році кількість положень про мотивацію для різних груп працівників скоротилася з приблизно 20 (у 2024 році) до 15, що свідчить про оптимізацію системи. Основними формами стимулювання працівників є премії за результати роботи, досягнення ключових показників ефективності (КПІ) для управлінців, одноразові заохочення (наприклад, за виконання особливо важливих завдань) та матеріальна допомога в умовах воєнного стану.

Проаналізуємо зміни, що відбулися у величині середньої місячної заробітної плати працівника АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Величина середньої місячної зарплати працівників АТ «Укрпошта» в 2024-2025 роках

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо, в 2025 році середня заробітна плата штатного працівника АТ «Укрпошта» помірно зроста порівняно з 2024 роком – з 16144,7 грн. до 16745,0 грн.

зростання зарплати за аналізований період становило 600,3 грн. або 3,7%. Це свідчить про незначне, але стабільне підвищення рівня доходів працівника товариства, однак темпи зростання є помірними і можуть лише частково компенсувати наявні в країні інфляційні процеси.

Важливою категорією кадрової політики підприємства є плинність кадрів. Проаналізуємо плинність персоналу АТ «Укрпошта» в 2024-2025 роках (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Коефіцієнт плинності кадрів АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо, в 2025 році коефіцієнт плинності персоналу АТ «Укрпошта» знизився до 0,375 порівняно з 0,487 в 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку, покращення стабільності кадрового складу та ефективність заходів з утримання персоналу. Водночас рівень плинності в товаристві залишається високим і потребує подальшої роботи щодо підвищення лояльності працівників.

Ще одним важливим аспектом кадрової політики є розвиток працівників. Так, в АТ «Укрпошта» багато уваги приділяють навчанню працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Кількість працівників, що навчаються в АТ «Укрпошта»

Показники	2024 рік, осіб	2025 рік, осіб	Відхилення	
			абс., осіб	відн., %
1	2	3	4	5
Кількість працівників товариства, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, всього	22657	23758	1101	4,9
зокрема кількість працівників, що:				
- були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях	7568	6445	-1123	-14,8
- підвищили кваліфікацію завдяки внутрішнім та зовнішнім навчальним заходам	19039	17791	-1248	-6,6
Кількість працівників, що вперше проходили навчання в зв'язку із прийняттям на роботу	5692	6420	728	12,8
Кількість наставників, що були залучені до підготовки новоприйнятих працівників	3064	2605	-459	-15,0
Кількість працівників, що взяли участь у зовнішніх заходах з навчання та розвитку (курси, вебінари, конференції, самміти, фестивалі тощо)	645	478	-167	-25,9
Кількість працівників, що взяли участь у внутрішніх тренінгах та майстер-класах	11219	17313	6094	54,3

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Як бачимо з табл. 2.8, в 2025 році в АТ «Укрпошта» загальна кількість працівників, які пройшли навчання, зросла на 4,9% порівняно із 2024 роком, що свідчить про загальне посилення уваги до розвитку персоналу. Водночас відбулося скорочення традиційних форм навчання, зокрема зменшилась кількість працівників, що пройшли підготовку на робочих місцях на 14,8%, підвищення кваліфікації на 6,6% та взяли участь у зовнішніх навчальних заходах на 25,9%. Разом з тим в 2025 році в АТ «Укрпошта» зменшилась кількість працівників на 15,0%, що займалися наставництвом для працівників, яких прийняли на роботу. Натомість значно зросла кількість працівників, що брали участь у внутрішніх тренінгах на 54,3% і збільшилася кількість працівників, які проходили навчання при прийнятті на роботу 12,8%.

Тематикою внутрішніх тренінгів та майстер-класів для працівників АТ «Укрпошта» є наставництво, комунікації, управління командою, сервісом й продажами, робота з клієнтами та конфліктами, вдосконалення управлінських і

продуктових навичок, навикі дій у надзвичайних ситуаціях, а також ментального здоров'я та кризової підтримки.

Багато навчальних заходів в АТ «Укрпошта» в 2024-2025 роках здійснювалось в дистанційному форматі. В 2025 році дистанційне навчання в стало більш масштабним та ефективним порівняно з 2024 роком: кількість охоплених працівників зросла з понад 27 тис. осіб до понад 30 тис. осіб. Розширилася цільова аудиторія та тематика навчання, яка охоплювала професійні знання, безпеку праці, дії в умовах воєнних загроз, ментальне здоров'я та розвиток soft- і hard-skills. Важливим напрямом стало використання інтерактивних форматів і дистанційних тренажерів для відпрацювання практичних навичок. Загалом дистанційне навчання стало дієвим інструментом професійного розвитку та адаптації персоналу до сучасних викликів [21].

Окрім того, в 2024 році в АТ «Укрпошта» проведено 18935 фактів навчання в межах 4 проєктів («BePost» - сервіс поштового обслуговування, «Таємний покупець» - перевірка якості сервісу шляхом оцінювання роботи персоналу, «УСЦ» - оформлення, сортування та пакування поштових відправлень, «PostPay» - приймання та здійснення грошових переказів), що свідчить про активний розвиток персоналу та модернізацію сервісів. Найбільшу увагу приділено проєкту «BePost», у межах якого навчено 4472 працівники пересувних відділень. Реалізація програм також сприяла підвищенню якості обслуговування, ефективності поштових операцій і розвитку фінансових послуг [21].

Отже, кадрова політика АТ «Укрпошта» у 2024–2025 роках була спрямована на розвиток персоналу, підвищення його стійкості та адаптацію до сучасних викликів. Попри скорочення чисельності працівників і високий рівень плинності кадрів, у товаристві спостерігаються позитивні зміни у сфері навчання, мотивації та оптимізації структури персоналу. Загалом кадрова політика АТ «Укрпошта» сприяє формуванню професійного й ефективного кадрового складу.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «УКРПОШТА»

3.1 Обґрунтування доцільності побудова кар'єрних планів працівників АТ «Укрпошта» з метою покращення кадрової політики

В АТ «Укрпошта» є багато проблем в сфері управління персоналом і однією із найбільших проблем є плинність кадрів. Тому потрібно зробити все, щоб зменшити плинність. Одним із способів є забезпечення гарантій для працівника в завтрашньому дні. Ці гарантії поряд з іншими інструментами можна надати за допомогою побудови планів розвитку кар'єри, які допоможуть працівнику зрозуміти його місце і його перспективи в товаристві. Разом з тим працівник розумітиме, що якщо він докладе зусиль, зокрема опануватиме нові знання і навички, то він зможе суттєво покращити свої кар'єрні перспективи.

Під терміном «кар'єра» розуміють поступовий розвиток людини в професійній, трудовій, особистій сферах [25, с. 25].

Кар'єра – послідовний процес професійної діяльності та особистісного зростання, у межах якого людина розкриває свій потенціал і реалізує власне покликання [26].

Для кар'єри і її розвитку важливо те, що вона не формується сама по собі, адже в цьому випадку людина не зможе досягнути справжніх висот, а матиме хаотичний рух. Кар'єру потрібно планувати. Планування кар'єри – це усвідомлене визначення та розвиток професійного шляху людини з урахуванням її здібностей, талантів, мотивації, потреб і життєвих цінностей [25, с. 25]. Планування кар'єри – це діяльність, спрямована на визначення індивідуальних професійних цілей і формування комплексу заходів для їх успішної реалізації [27, с. 171].

Людина може планувати кар'єру сама. Проте найкращий результат буде отримано, коли плануванням кар'єри (хоча б в конкретній організації) буде

відбуватись разом із фахівцем з розвитку. В цьому випадку можна буде врахувати як амбіції людини, так і можливості організації.

Для АТ «Укрпошта» пропонуємо, щоб усі посадові особи мали кар'єрні плани. Тут йдеться не стільки про топ-менеджмент, скільки про працівників низового рівня «на місцях». Кар'єрний план (його ще називають кар'єрною картою) – це індивідуальний інструмент для досягнення професійних цілей [26]. Він допомагає враховувати сильні й слабкі сторони працівника, особисті цінності та пріоритети при плануванні кар'єрного руху. Завдяки такому плану працівник розуміє які проекти і навчання обирати, щоб наблизитись до бажаного результату, і які, навпаки, не сприятимуть розвитку, тому їх варто уникати.

Взагалі кар'єрний план для працівника виконує ряд ролей:

- фокусує увагу на майбутніх досягненнях і дає змогу не відступати від мети і часових меж;

- працівник отримує розуміння, що він сам відповідальний за власну кар'єру, адже від його намірів і його дій залежить подальший розвиток;

- концентрує на успіх, адже склавши план і його виконуючи, працівник розуміє, що його плани не лише мрія чи бажання, а й реальність, яку можна отримати, доклавши зусиль;

- допомагає досягати цілей, що дає працівнику заряд мотивації для подальшого руху і реалізації як фахівця.

На рис. 3.1 подано основні компоненти кар'єрного плану для працівників АТ «Укрпошта».

Розглянемо кожну компоненту більш детально.

Мета – визначає напрям і мету, яку хочу досягнути працівник за допомогою власного розвитку. Щоб сформулювати мету, працівник має розуміти себе і свої уявлення, потреби, цінності, принципи, бажання. Також працівник має розміти становище, в якому він є зараз (тобто відправну точку), а також усвідомлювати до якої посади/рівня він хоче дійти (кінцеву точку).

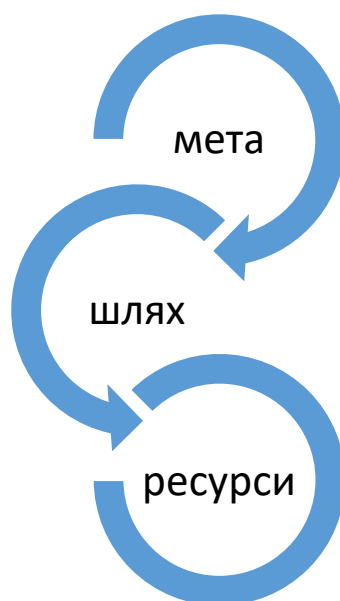


Рисунок 3.1 – Компоненти кар’єрного плану для працівників
АТ «Укрпошта»

Шлях – включає етапи професійного розвитку, тобто перелік кроків, які потрібно зробити, щоб досягнути бажаного образу. Разом з тим на цьому етапі потрібно вказати не лише, наприклад, перелік знань чи навиків, які потрібно отримати, а й терміни походження кожного етапу. Разом з тим часові межі проходження кожного кроку мають бути чіткими, проте реальними, щоб працівник почував себе комфортно і рухався в зручному для себе темпі.

Ресурси – вказують на ті аспекти, за допомогою яких працівник зможе досягнути мети. Ресурси можуть бути не лише зовнішніми (наприклад, тренінги чи курси, обладнання, коучі чи консультанти), а й внутрішніми, до яких відносять якості, яких має набути працівник, щоб стати фахівцем у своїй професії. Такими якостями можуть бути:

- залученість – робота має приносити задоволення, інакше мотивація до професійного зростання, розвитку та кар’єрних досягнень швидко згасне;

- постійний саморозвиток – не можна пройти навчання лише раз в житті і залишитись фахівцем на десятиліття, тому потрібно постійно навчатись і підвищувати власну кваліфікацію, що дає можливість виконувати складніші завдання;

- самоорганізованість – фахівець має вміти ефективно планувати свій час і ставити пріоритети в щоденних справах, тому роботодавці надають перевагу організованим працівникам, які виконують поставлені завдання без нагадувань і покарань;

- вміння працювати в команді – зазвичай командна робота дає кращі результати, тому вміння працювати в команді вказує на те, що працівник принесе більше користі підприємству і є цінною рисою для роботодавця.

Приклад шаблону кар'єрного плану для працівника АТ «Укрпошта» подано на рис. 3.2.

Кар'єрна мета	Фінансова мета	Часові межі досягнення мети	Етапи для досягнення мети	Часові межі реалізації етапів	Ресурси для реалізації етапів (людські і фінансові)

Рисунок 3.2 – Приклад шаблону кар'єрного плану для працівника АТ «Укрпошта»

На успішність кар'єри працівника загалом і АТ «Укрпошта» зокрема можуть вплинути різні чинники, починаючи із освіти, наявних знань і навиків, хоча вони не є визначальними, та продовжуючи особистими якостями, здатністю до саморозвитку та умовами, створеними підприємством для розвитку кожного працівника. До цих чинників можна додати знання про власні сильні і слабкі сторони та плани працівника щодо власного розвитку [25, с. 25-26]. З цієї точки зору цілі кар'єри працівника можуть бути відображені у ключовій потребі, яку людина хоче задовільнити за допомогою певної посади. Разом з тим цілі кар'єри не є стабільною величиною: вони можуть змінюватись під дією різних обставин, зокрема з плином часу чи з вже досягнутим рівнем в організації. Саме тому цілі кар'єри працівника потрібно постійно уточнювати (визначати) і коригувати в плані.

При плануванні кар'єри для працівників АТ «Укрпошта» потрібно дотримуватись ряду принципів (рис. 3.3).

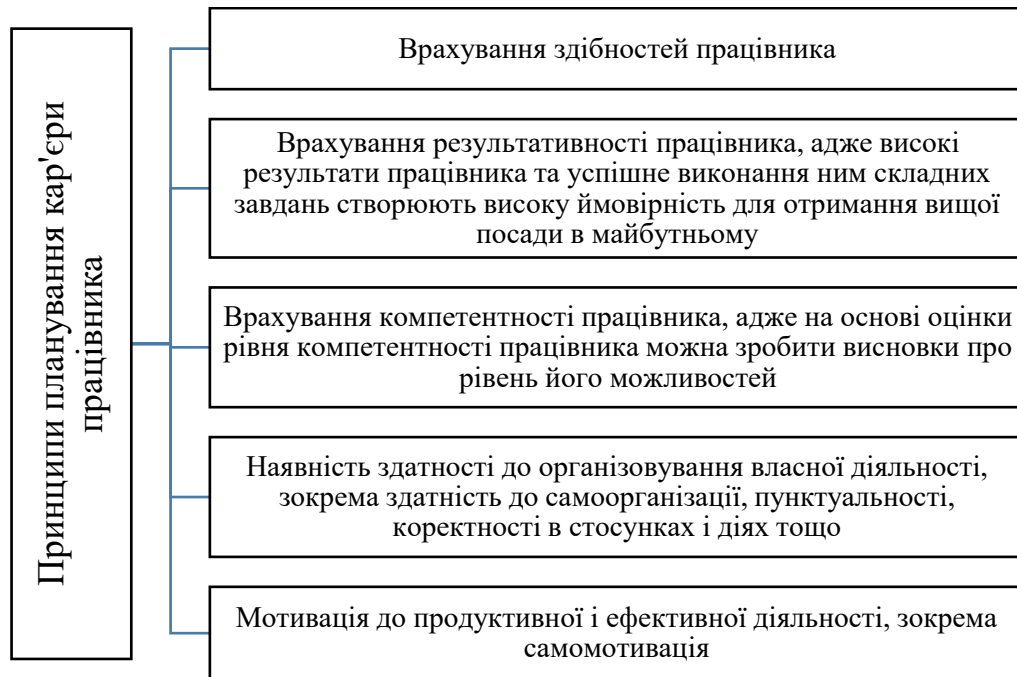


Рисунок 3.3 – Принципи планування кар'єри для працівників
АТ «Укрпошта»

Дотримання зазначених принципів під час планування кар'єри працівників сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня задоволеності працею та покращенню ставлення працівників до своїх обов'язків і до підприємства загалом.

На нашу думку, процедура розробки кар'єрних планів для АТ «Укрпошта» має включати 5 основних етапів (рис. 3.4).

Розглянемо кожен з етапів.

Етап 1 – має на меті оцінити рівень знань, професійних компетентностей, практичного досвіду, освіти, кваліфікації та кар'єрних досягнень окремого працівника. На цьому етапі потрібно взяти до уваги всі характеристики, що прямо чи опосередковано можуть вплинути на кар'єру (сприяти чи перешкоджати), а саме вік, стать, сімейний стан та інші чинники.

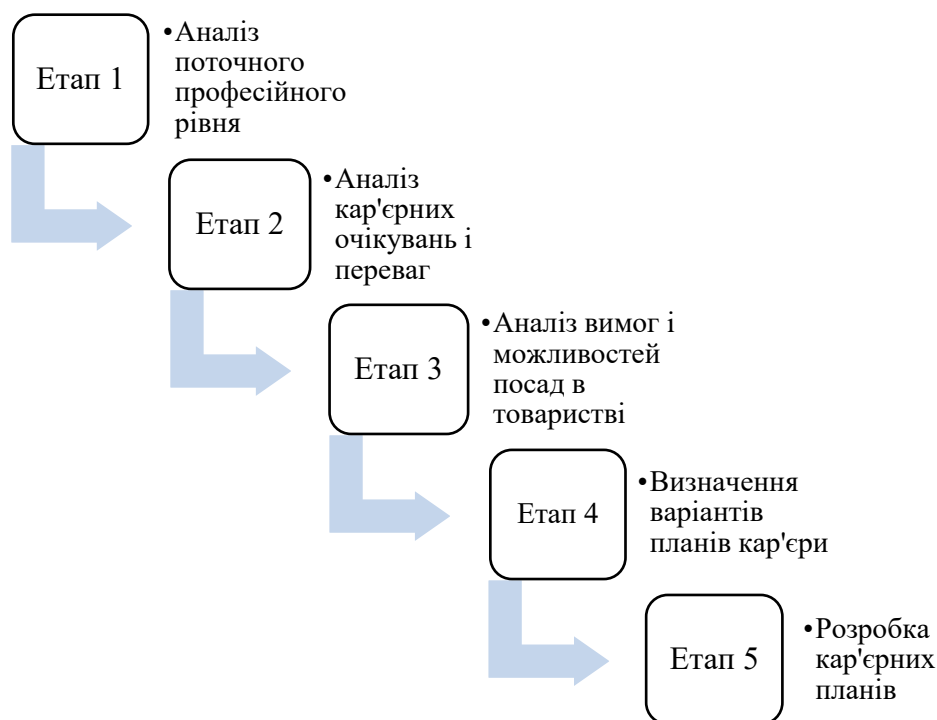


Рисунок 3.4 – Етапи процедури розробки кар'єрних планів для працівників АТ «Укрпошта»

Фактично даний етап має виконати два важливих завдання:

- 1) визначити професійні напрямки, яких працівник має найбільші можливості для реалізації власного потенціалу;
- 2) виявити перспективи підвищення професійного рівня та зростання кар'єрною драбиною, при цьому стає зрозумілим які саме знання, вміння і навички потрібно ще здобути задля зростання.

Етап 2 – спрямований на визначення сфер діяльності, посад і спеціалізації, які працівник вважає для себе привабливими. Також на цьому етапі варто з'ясувати, яким є бачення працівника щодо його професійного розвитку в найближчому майбутньому.

Метою цього етапу є окреслити напрями професійної самореалізації працівника і виявити сфери, в яких він прагне застосовувати свої знання, вміння, навички і досвід.

Етап 3 – передбачає вивчення ситуації в товаристві, а саме посад, зокрема вакантних: перелік обов'язків на цих посадах, вимоги до працівників, що їх мають

займати, рівень зарплати тощо. Щодо компетенцій, то можуть бути вказані такі компетенції, як:

- спеціальні – відображають рівень професійної підготовки та здатність ефективно виконувати фахові завдання;
- соціальні – включають навички міжособистісної взаємодії, співпраці в колективі та відповідального ставлення до результатів спільної діяльності;
- особистісні – пов'язані зі здатністю підтримувати психологічну стійкість, запобігати професійному вигоранню і зберігати працездатність;
- індивідуальні – забезпечують ефективне планування часу, організацію професійної діяльності та самовдосконалення;
- кар'єрні – характеризують орієнтацію особистості на професійне зростання, розвиток кар'єри та безперервну навчання.

На цьому етапі складають перелік посад, які можуть бути цікавими для працівника задля його кар'єрного зростання. Проте тут можна врахувати не лише одну лінію посад, адже трапляються ситуації, коли можна обрати посаду в суміжній сфері, а потім взагалі змінити сферу діяльності.

Етап 4 – дозволяє визначити можливі сценарії кар'єрного розвитку та вимоги до досягнення бажаних посад. Для розуміння того, які способи для отримання потрібних знань, вмінь і навичок варто використати, можна застосувати ігри.

Етап 5 – передбачає обговорення шляхів розвитку кар'єри, визначення найбільш реалістичних з них та складання конкретного плану дій для працівника.

При застосування вказаної моделі важливо дотримуватись об'єктивного підходу до оцінки кар'єрних перспектив, критично оцінювати професійний рівень працівника, визначати реальні терміни для професійного зростання та передбачати появу різних факторів, на які може чи, навпаки, не може впливати.

Важливо пам'ятати в процесі планування кар'єри, що кожен план є лише планом і він може змінитись в реальному житті, як і в зв'язку зі змінами потреб, вимог і цілей працівника, так і в зв'язку зі зміною на ринку праці чи зі зміною пріоритетів підприємства.

Для оцінки працівника і його перспектив в АТ «Укрпошта» рекомендуємо скористатись таким інструментом, як SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура, яка розшифровується таким чином [28]:

S – Strengths (сильна сторона)

W – Weaknesses (слабка сторона)

O – Opportunities (можливості)

T – Threats (загрози).

Фактично, SWOT-аналіз – це економічний інструмент, який застосовують найчастіше в стратегічному управлінні. Його основою є виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників певного об'єкта. Хоча SWOT-аналіз є економічним інструментом, проте він дає можливість визначити характеристики людини в контексті кадрової сфери. Таким чином, проведення SWOT-аналізу для працівника АТ «Укрпошта» дає змогу визначити:

- його сильні сторони, що сприятимуть досягненню кар'єрних цілей, зокрема особисті якості, наявні навички і знання тощо, що можуть бути перевагою;
- його слабкі сторони та проблемні аспекти/вразливості, які не дають змоги працівнику досягати кар'єрних цілей;
- зовнішні можливості, які зазвичай може запропонувати товариство;
- зовнішні загрози, що можуть виникнути як в товаристві, так і в окремій сфері чи ринку загалом.

Працівник може, доклавши зусиль, скоригувати свої сильні та слабкі сторони, однак він не здатен суттєво вплинути на можливості та загрози, що формуються зовнішнім середовищем загалом і товариством зокрема. Разом з тим, оцінюючи сильні і слабкі сторони працівника, потрібно орієнтуватись не лише на його думку про них, а й на думку оточуючих, зокрема колег чи безпосереднього керівника, тому що вони дадуть більш об'єктивну оцінку та їх слова є приводом задуматись про напрями подальшого розвитку. Розуміючи можливості і загрози для кар'єри працівник завчасу може визначитись із рішеннями стосовно власного розвитку і продумати превентивні дії.

Як підсумок використання методу SWOT-аналізу є формування матриці SWOT, яка включає всі чотири групи чинників. Для полегшення заповнення матриці можна використати шаблони питань щодо оцінки працівника. На рис. 3.5 подано взірець матриці SWOT із питаннями для заповнення квадрантів щодо оцінки працівника АТ «Укрпошта».

Сильні сторони працівника	Слабкі сторони працівника
1) які сильні сторони та особливості вирізняють працівника, зокрема компетенції, освіта, досвід або професійні зв'язки? 2) які досягнення має працівник? 3) в чому є унікальність системи цінностей працівника? 4) у якій сфері працівник має найбільше шансів стати успішним? 5) які ресурси працівник має і які може отримати при потребі? 6) яка риса чи компетенція є сильною стороною працівника на думку його колег?	1) які завдання не може виконувати працівник? 2) які риси працівника колеги сприймають як недолік? 3) чи працівник впевнений у корисності його освіти і наявних навиків для кар'єри? 4) які негативні риси має працівник (йдеться про звичку запізнюватись чи вчасно не виконувати завдань, конфліктність чи слабку стресостійкість тощо)? 5) які риси працівника, на його думку, перешкоджають кар'єрному зростанню?
Можливості, що пропонує товариство	Загрози, що виникнуть в товаристві чи в зовнішньому світі
1) як працівник оцінює сферу власної діяльності і які він отримує від неї переваги? 2) які помилки зустрічалися у сфері діяльності в інших працівників? чому вони актуальні і як впливають на кар'єру? 3) які ресурси можуть покращити кар'єрний розвиток працівника? 4) які альтернативи є для кар'єрного росту працівника? 5) які зміни відбуваються в товаристві і в країні? Як вони впливають на кар'єру працівника? 6) які інноваційні технології можуть посприяти кар'єрному зростанню працівника?	1) які проблеми виникають при виконанні посадових завдань? 2) які обставини (в товаристві і в країні) можуть негативно вплинути на кар'єрний ріст? 3) чи є у працівника прямі конкуренти при побудові кар'єри? 4) чи можуть слабкості працівника перешкоджати його кар'єрі? як саме?

Рисунок 3.5 – Взірець матриці SWOT із питаннями для заповнення квадрантів щодо оцінки працівника АТ «Укрпошта»

Отже, план кар'єри для працівників АТ «Укрпошта» є гнучким інструментом, що враховує цілі та амбіції працівника і визначає шляхи досягнення цих цілей, водночас сприяючи кар'єрному зростанню. План кар'єри поряд із функцією планування виконує функції моніторингу і контролю, адже дозволяє

відслідковувати зміни в цілях і амбіціях працівника та належним чином корегувати його розвиток.

Тепер розрахуємо витрати АТ «Укрпошта» на розробку кар'єрних планів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозовані витрати АТ «Укрпошта» на розробку кар'єрних планів працівників

№ п/п	Витрати на	Сума, тис. грн.
1	Підготовчі роботи	50
2	Оцінювання компетенцій працівників	300
3	Розробка планів кар'єри працівників	250
4	Виготовлення необхідних методичних матеріалів	50
5	Моніторинг та оцінювання результатів розробки кар'єрних планів	100
	Всього	750

Як бачимо, прогнозовані витрати АТ «Укрпошта» на розробку кар'єрних планів для працівників становитимуть 750 тис. грн.

Отже, впровадження системи планування кар'єри в АТ «Укрпошта» є доцільним інструментом удосконалення кадрової політики, оскільки сприятиме підвищенню мотивації працівників, їх професійному розвитку та зниженню рівня плинності кадрів. Прогнозовані витрати на реалізацію заходу становлять 750 тис. грн., однак очікувані результати у вигляді підвищення лояльності персоналу, покращення кадрового потенціалу та формування резерву керівних кадрів забезпечать довгостроковий позитивний ефект для товариства.

3.2 Пропозиція щодо навчання по роботі з людьми з особливими потребами як напряму вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта»

В АТ «Укрпошта» приділяють багато уваги навчанню і підвищенню кваліфікації працівників. Серед тем, які розглядають, є загальні теми (наприклад, охорона праці, корпоративна культура в організації, цифрова грамотність, комунікації) і спеціалізовані теми (наприклад, здійснення публічних закупівель, робота з поштовими відправленнями, касові операції, логістика та сортування

пошти, використання корпоративних інформаційних систем). Проте, на нашу думку, в товаристві майже не приділено уваги такій важливій темі, як специфіка роботи з клієнтами з особливими потребами. Тому пропонуємо провести навчання працівників АТ «Укрпошта» по такій тематиці, а саме тренінг «Інклюзивне обслуговування клієнтів».

Актуальність навчання працівників АТ «Укрпошта» по специфіці роботи з клієнтами з особливими потребами зумовлена кількома ключовими причинами:

1) Забезпечення рівного доступу до послуг

Відповідно до законодавства України, кожна людина має право на рівний доступ до державних і комерційних послуг. Клієнти з особливими потребами можуть стикатися з труднощами при користуванні поштовими послугами: як фізичними (наприклад, низькі стійки для обслуговування), так і фізіологічними (відсутність інформації у доступному форматі). Навчання працівників допомагає створити безбар'єрне середовище та дасть розуміння як діяти в складних ситуаціях, що підвищує якість обслуговування та відповідність стандартам інклюзивності.

2) Покращення якості обслуговування

Працівники, які розуміють специфіку потреб клієнтів з особливими потребами, можуть ефективніше реагувати на їхні запити та уникати конфліктних ситуацій. Це підвищує задоволеність клієнтів і формує позитивний імідж товариства.

3) Соціальна відповідальність та імідж товариства

АТ «Укрпошта» – державне підприємство, яке виконує соціально важливі функції. Демонстрація уважного ставлення до людей з особливими потребами підвищує довіру суспільства та зміцнює репутацію товариства як соціально відповідальної.

4) Профілактика правових та етичних ризиків

Недотримання норм доступності або некоректне ставлення до клієнтів може призвести до скарг, репутаційних втрат або навіть юридичної відповідальності. Навчання допомагає працівникам уникати порушень прав людини і підтримувати корпоративні стандарти етики.

5) Підвищення ефективності роботи працівників

Коли працівники знають, як правильно комунікувати з різними категоріями клієнтів, знижується час на вирішення питань, підвищується продуктивність і зменшується стрес на роботі.

Навчання працівників АТ «Укрпошта» для роботи з клієнтами з особливими потребами має будуватись навколо практичних навичок комунікації, доступності сервісів і коректної поведінки в різних ситуаціях. Метою навчання має стати:

- формування навичок коректної та ефективної взаємодії з клієнтами з інвалідністю;
- навчання забезпеченню доступності послуг у відділенні;
- зниження кількості конфліктних ситуацій через нерозуміння потреб клієнтів.

Проте головною метою навчання є сформувати звичку сприймати клієнта з особливими потребами як звичайного клієнта, який просто може потребувати іншого способу взаємодії або додаткового часу.

Тренінг «Інклюзивне обслуговування клієнтів» матиме тривалість 2 дні. Він має відбуватись на базі поштового відділення або регіонального офісу (для регіонального навчання), що допоможе при виконанні практичних завдань і в рольових іграх. Навчання потрібно здійснювати для окремих груп працівників, чисельність яких в середньому становитиме 15 осіб. На нашу думку, тренінг «Інклюзивне обслуговування клієнтів» має включати такі компоненти:

1) Етика та коректна комунікація

Працівників навчають:

- звертатися без зайвого патерналізму або жалісливого тону;
- спочатку звертатися до самої людини, а не до супроводжуючого;
- використовувати зрозумілу, просту мову;
- не робити припущень про можливості людини (зір, слух, мобільність тощо).

2) Робота з різними групами клієнтів

Окремо розглядають взаємодію з:

- людьми з порушенням зору (пояснення послуг, допомога з формами);
- людьми з порушенням слуху (жести, письмова комунікація);
- людьми з інвалідністю опорно-рухового апарату (доступ до відділення, черга, допомога з пересуванням);
- людьми з когнітивними або психічними особливостями (терпіння, чіткі інструкції).

3) Практичні навички обслуговування

- як коректно запропонувати допомогу і не нав'язувати її;
- супровід клієнта у відділенні;
- адаптація робочого місця (нижчі стійки, доступні маршрути);
- використання доступних сервісів (електронні черги, онлайн-послуги).

4) Законодавчі та інклюзивні стандарти

Працівників ознайомлюють із принципами:

- недискримінації;
- рівного доступу до послуг;
- універсального дизайну та доступності.

5) Симуляції та рольові вправи

Вони є найефективнішою частиною навчання і включають:

- відпрацювання реальних сценаріїв у відділенні;
- моделювання складних ситуацій (черга, непорозуміння, відмова в доступі);
- зворотний зв'язок від тренера.

Програма навчання по роботі з клієнтами з особливими потребами для працівників АТ «Укрпошта» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів» для працівників АТ «Укрпошта»

Тривалість	Назва заходу
1	2
День 1 (6 годин)	
45 хвилин	Лекція на тему «Вступ до інклюзії», групова дискусія «Бар'єри у моєму відділенні/на моєму робочому місці»
60 хвилин	Лекція на тему «Коректна комунікація з клієнтами з особливими потребами» + вправа з переформулювання некоректних фраз у коректні

Продовження табл. 3.2

1	2
2 години	Лекція на тему «Взаємодія з різними групами клієнтів: з порушеннями зору, слуху, з обмеженою мобільністю, з когнітивними особливостями» + рольові ігри з симуляції обслуговування різних клієнтів
20 хвилин	Перерва на чай/каву
2 години	Практичні заняття по реальних ситуаціях з відділень
День 2 (5,5 годин)	
60 хвилин	Лекція на тему «Доступність сервісів»
45 хвилин	Лекція на тему «Законодавство та стандарти роботи в АТ «Укрпошта»
90 хвилин	Практичне заняття на тему «Складні ситуації: розбір кейсів та пошук рішень»
20 хвилин	Перерва на чай/каву
60 хвилин	Підсумкове практичне заняття за темою «Сценарій обслуговування клієнта з особливими потребами» із застосуванням елементів оцінювання правильності дій працівників
30 хвилин	Підсумкове слово та роздача матеріалів для подальшого вивчення і періодичного повторення правил

Порахуємо витрати на навчання 1 групи з 15 працівників (табл. 3.3). При цьому вказуємо, що витрат на оренду зали не буде, адже навчання буде проводитись у власних приміщеннях (відділеннях).

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів» для однієї групи (15 працівників) для АТ «Укрпошта»

№ п/п	Стаття витрат	Ціна за одиницю	Кількість	Сума, грн.
1	Послуги тренера	4000 грн./день	2 дні	8000
2	Роздаткові матеріали	150 грн./комплект	15 комплектів	2250
3	Канцелярські потреби	50 грн./комплект	15 комплектів	750
4	Сертифікати учасників	50 грн./од.	15 одиниць	750
5	На кавову перерву	200 грн./ особа на день	15 осіб*2 дні	6000
6	Організаційні витрати	750 грн./день	2 дні	1500
	Разом			19250

Як бачимо, витрати на проведення тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів» для однієї групи (15 працівників) для АТ «Укрпошта» дорівнюватимуть 19250 грн.

Проведення навчання по роботі з клієнтами з особливими потребами для АТ «Укрпошта» дасть не лише економічний, а й соціальний та організаційний ефекти (рис. 3.6).

Економічний ефект	Соціальний ефект	Організаційний ефект
<ul style="list-style-type: none"> • зменшення витрат часу на вирішення конфліктних ситуацій на 10%; • скорочення часу на обслуговування складних випадків на 10%; • скорочення кількості офіційних скарг і повторних звернень на 15%; • збільшення кількості лояльних клієнтів; • покращення репутації товариства. 	<ul style="list-style-type: none"> • покращення доступності поштових послуг для людей з особливими потребами; • підвищення рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування; • формування культури поваги та інклюзивності серед працівників; • зменшення випадків дискримінації та непорозумінь під час обслуговування на 15%; • зниження рівня стресу для працівників; • підвищення довіри до товариства. 	<ul style="list-style-type: none"> • працівники впевненіше взаємодіють з клієнтами в нестандартних ситуаціях; • скорочується кількість конфліктів та скарг; • поліпшується якість комунікації між персоналом і клієнтами; • уніфікуються стандарти обслуговування у відділеннях; • зростає професійна компетентність персоналу.

Рисунок 3.6 – Ефект від проведення тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів» для АТ «Укрпошта»

Отже, впровадження тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів» в АТ «Укрпошта» сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів з особливими потребами, формуванню безбар'єрного середовища у відділеннях товариства, зростанню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню позитивного іміджу підприємства. Також навчання забезпечить зниження ризику конфліктних ситуацій, підвищення ефективності роботи персоналу, формування інклюзивної корпоративної культури та підвищення професійної компетентності працівників АТ «Укрпошта», що є важливими аспектами вдосконалення кадрової політики товариства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то на протидію їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. *adapto* – пристосування) – це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища.

Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація – це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища – гомеостазу.

Гомеостаз (від грец. *homoios* – подібний, однаковий та грец. *stasis* – стан, непорушність) – це відносна динамічна постійність складу та властивостей внутрішнього середовища і стійкість основних фізіологічних функцій організму людини. Гомеостаз в організмі підтримується на усіх рівнях його організації і забезпечує динамічну рівновагу організму і зовнішнього середовища.

Суть механізму адаптації полягає у змінах меж чутливості аналізаторів, розширенні діапазону фізіологічних резервів організму та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Завдяки фізіологічній адаптації фізичні та біохімічні параметри, які визначають життєдіяльність організму, змінюються у

вужьких межах порівняно із значними змінами зовнішніх умов: підвищується стійкість організму до холоду, тепла, недостачі кисню, змін барометричного тиску та інших факторів. Велике значення у фізіологічній адаптації має реактивність організму, його початковий функціональний стан (вік, тренуваність тощо), в залежності від якого змінюються і відповідні реакції організму на різні дії. Процес фізіологічної адаптації до незвичайних, екстремальних умов проходить декілька стадій, або фаз: спочатку переважають явища декомпенсації (порушення функцій), потім неповного пристосування (активний пошук організмом стійких станів, що відповідають новим умовам середовища) і, нарешті, фаза відносного стійкого пристосування.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Проте коливання умов середовища, в яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація – це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Зрозуміло, що такі властивості, як гальмування мислення та низька швидкість переробки інформації, обмежений діапазон сприйняття, порушення функції пам'яті гальмують адаптацію; висока рухливість нервових процесів, навпаки, її підвищує.

Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація – це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово

отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових та особистих взаємовідносин.

При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособових конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація – це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо.

Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та уміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичності, діловитості тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності.

4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт

Практично завжди при виконанні робіт по транспортуванні працівникам підприємства доводиться стикатися з великогабаритними та невеликими вантажами. Такі вантажі можуть мати велику масу, незручну форму і розміри, що не сприяє легкості переміщення і навантаження. При цьому зростає ризик пошкодження цінних предметів, а також виникає небезпека травматизму. Щоб

перевезти вантаж в цілості необхідно неухильно дотримуватися правил техніки безпеки при виконанні вантажно-розвантажувальних робіт.

До такелажних робіт відносяться закріплення, підйом і перенесення вантажів, їх вивантаження і установка в потрібне положення, а також всі супутні роботи. При їх виконанні працівникам слід виконувати загальні вимоги техніки безпеки і охорони праці, бути уважними і зосередженими, чітко і злагоджено організовувати спільну працю. Перед початком безпосереднього виконання робіт потрібно звертати увагу на наступні моменти:

- особливості приміщень і відкритих майданчиків, шляхи переміщення вантажу (розміри дверей і прорізів, ширина коридорів, рельєф місцевості, висота стель, розміри сходових майданчиків);

- погодні умови (сильний вітер, дощ чи сніг, ожеледиця, туман);

- особливості вантажу (вибухопожежонебезпечність, габаритні розміри, крихкість, зміщення центру ваги, шорсткість поверхні);

- зручність спостереження за переміщенням вантажу;

- вибір підйомних механізмів, способу переміщення та закріплення вантажу;

- ергономіка (освітлення на шляху перенесення, здатність кожного окремого працівника фізично виконати свою частину робіт, достатність професійних знань для керівництва процесом);

- зв'язок, дотримання попередніх домовленостей і взаєморозуміння між усіма учасниками робіт;

- можливість виникнення небезпечних ситуацій на протязі виконання робіт (відмова обладнання, натяг ременів, надійність тари і упаковки).

При підйомі і переміщенні вантажів дотримуються наступні вимоги:

- всі частини вантажу повинні бути надійно закріплені;

- необхідно забезпечити стійкість переміщуваних предметів;

- вантаж по масі не повинен перевищувати вантажопідйомність обладнання;

- повинна бути виключена можливість перекидання переміщуваних предметів;

- перед підйомом цінного вантажу на велику висоту спочатку піднімають його на 15-20 см і спостерігають за його стійкістю.

Для підйому і переміщення вантажів працівники підприємства можуть застосовувати спеціальне підйомно-транспортне обладнання і механізми. До них відносяться різні рокли, штабелери, візки, підйомники, лебідки і крани. До даного обладнання пред'являються такі вимоги:

- висока безпека і надійність обладнання;
- все обладнання повинно знаходитися в справному стані і проходити періодичне огляд;
- механізми повинні систематично проходити випробування на здатність безпечного підйому і переміщення вантажів з вказаною в паспорті масою;
- відстань між різними підйомним устаткуванням, а також між механізмами і будівельними конструкціями повинна бути не менше 1 метра.

До виконання робіт повинні допускатися особи у віці від 18 до 60 років. Всі такелажники повинні перед отриманням допуску до роботи пройти медичний огляд, який засвідчить відсутність протипоказань до фізичної праці і роботі на висоті. При цьому слід враховувати фізичну форму працівників і їх здатність до виконання покладених на них зобов'язань. Вантажники повинні пройти попереднє навчання, в якому розглядаються всі аспекти і особливості робіт, правила організації праці і техніка безпеки.

ВИСНОВКИ

В представленій роботі проаналізовано кадрову політику досліджуваного товариства і обґрунтовано напрямки її вдосконалення.

Кадрова політика є важливою складовою управління підприємством, що забезпечує ефективне формування, розвиток і використання персоналу для досягнення стратегічних цілей. Досвід західних країн підтверджує, що незалежно від обраної моделі управління, персонал розглядається як ключовий ресурс, який визначає конкурентоспроможність і успішність діяльності підприємства.

АТ «Укрпошта» є найбільшим національним оператором поштового зв'язку України, який надає широкий спектр поштових, логістичних і фінансових послуг на всій території держави. Підприємство має розгалужену мережу відділень, значний кадровий потенціал і виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи доступ населення до базових послуг навіть у віддалених населених пунктах та в умовах воєнного стану.

Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2024–2025 роки показав позитивні тенденції розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід зріс на 1,1%, валовий прибуток – на 8,7%, а чистий збиток скоротився на 50%. Основним джерелом зростання доходів стали посилюючі та логістичні послуги. Водночас підприємство залишається збитковим і значною мірою залежить від поточних зобов'язань.

Дослідження кадрової політики АТ «Укрпошта» засвідчило, що вона орієнтована на забезпечення безпеки працівників, їх професійний розвиток, мотивацію та підтримку корпоративних цінностей. У 2025 році чисельність персоналу скоротилася на 9,4 %, проте структура кадрів стала більш орієнтованою на виробничу діяльність. Позитивною тенденцією є зниження плинності кадрів та активний розвиток системи навчання працівників, особливо внутрішніх і дистанційних програм.

У третьому розділі було розроблено пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та зниження плинності кадрів.

З метою вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» обґрунтовано доцільність впровадження системи планування кар'єри працівників як інструменту підвищення мотивації та професійного розвитку персоналу. Запропоновано структуру кар'єрного плану, що включає визначення кар'єрних цілей, етапів їх досягнення, необхідних ресурсів та часових меж реалізації. Визначено основні принципи й етапи розробки кар'єрних планів для працівників АТ «Укрпошта», а також рекомендовано використовувати SWOT-аналіз для оцінювання їх професійного потенціалу та перспектив кар'єрного зростання. Розраховано, що прогнозовані витрати на впровадження системи планування кар'єри становитимуть 750 тис. грн. Очікуваними результатами є підвищення рівня лояльності персоналу, формування кадрового резерву, покращення професійної компетентності працівників та зниження рівня плинності кадрів.

Також запропоновано впровадження тренінгу «Інклюзивне обслуговування клієнтів», спрямованого на формування у працівників знань і навичок щодо роботи з людьми з особливими потребами. Розроблено програму навчання, яка поєднує теоретичні та практичні заняття, рольові ігри й аналіз реальних ситуацій. Визначено, що витрати на проведення тренінгу для однієї групи з 15 працівників становитимуть 19250 грн. Реалізація запропонованого заходу сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, формуванню безбар'єрного середовища, розвитку інклюзивної корпоративної культури та зміцненню позитивного іміджу АТ «Укрпошта».

Таким чином, запропоновані заходи є взаємодоповнювальними напрямками вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта». Їх реалізація дозволить забезпечити професійний розвиток персоналу, підвищити рівень його мотивації та залученості, покращити якість надання послуг і зміцнити конкурентні позиції товариства в довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кадрова політика. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/usgcuu>
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyuy-Pidruchnyk.pdf>
3. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>
4. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78
5. Бутенко М. К., Петряєв О. О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_9.pdf
6. Попович К. С. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах. перспективи розвитку в сучасних українських реаліях. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2024. Серія економіка. Випуск 2 (64). С. 91-95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).91-95)
7. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. №25. С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600>
8. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://surl.li/suwiga>

9. Юрик Н. Є., Гарматюк О. О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія. 2024. С. 73-87. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46772/2/ColMon_2024_Yuryk_N_Ye-Osoblyvosti_kadrovoho_menedzhmentu_73-87.pdf

10. Момот О., Шведа Н. Сутність кадрової політики сучасного підприємства. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“ до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 317–318. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25456>

11. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.є.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 592 с. С. 438-448. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46530>

12. Матвеева Н., Базецька Г., Славута О. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>

13. Якимчук Т. Кадрова політика в різних країнах світу: порівняльна характеристика. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/948f2624-357a-4d0a-9a10-db43cc0487b1/content>

14. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2011. №1(30). С.15-24. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1098/2/GEB_2011_v30_No1-N_Juk-Studies_of_international_experience_of_personnel_policy__15.pdf

15. Дороніна О. А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2195a451-61c3-4435-bc07-1daf8f808597/content>

16. Гарматюк О., Артемович М. Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів „Філософські виміри техніки“, 4-5 грудня 2019 року. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 42–43. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30219>

17. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>

18. Статут АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/statutni-dokumenty>

19. Укрпошта. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/lfbnqo>

20. Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky_2026.pdf

21. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv>

22. Звіт виконавчого органу АТ «Укрпошта» про результати роботи фінансово-господарської діяльності товариства за 2024-2025 роки. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv>

23. Річні звіти АТ «Укрпошта» за 2024-2025 роки. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>

24. Політика управління персоналом АТ «Укрпошта». 2024 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty>

25. Байдулін В. Б., Злочевська Л. С., Торчевська Н. В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ІПТО НАПН України, 2019. 80 с. URL: <https://surl.li/slpjup>

26. Кутняк Н. Як скласти кар'єрний план: покрокова інструкція. URL: <https://happymonday.ua/yak-sklasty-karyernyj-plan-pokroкова-instruktsiya>

27. Маслова К. І. Планування та розвиток успішної кар'єри. Академічні студії. Серія «Педагогіка». 2022. №2(4). С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.4.2.25>

28. SWOT аналіз особистості: що це, для чого потрібен і як його правильно робити. URL: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti>

29. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

30. Тренінг по інклюзивності. Чому ваш персонал має пройти навчання? URL: <https://www.gbu.kyiv.ua/trening-po-inklyuzyvnosti-chomu-vash-personal-maye-projty-navchannya/>

31. Гандзюк М. П., Желібо Є. П., Халімовський М. О. Основи охорони праці: Підручник. 5-е вид. / За ред. М.П. Гандзюка. Київ: Каравела, 2011. 384 с. URL: <https://studies.in.ua/bjd-gandzyuk>

32. Техніка безпеки при виконанні вантажно-розвантажувальних робіт. URL: <https://gazelka.com.ua/uk/blog/tehnika-bezopasnosti-pri-vypolnenii-takelaghnyh-rabot>