

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Ефективність інвестицій у професійний розвиток персоналу, (на
прикладі ТОВ «Корсар Трейд»))»

Виконавець:
Студент 4 курсу ФЕУП групи 6
Козловський Всеволод Ігорович

/підпис/

Науковий керівник:
к.політ.н., доцент
Петровська О. М.

/підпис/

Анотація

**Козловський В. І. Ефективність інвестицій у професійний розвиток персоналу,
(на прикладі ТОВ «Корсар Трейд»))**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2025 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 73 стор., табл. - 21, рис. – 20, 3 додатки, 52 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є процес інвестування в професійний розвиток персоналу в логістичній компанії ТОВ «Корсар Трейд» як складова системи управління персоналом.

У роботі розглядаються сучасні ефективні методи інвестування в персонал логістичної компанії, зокрема ТОВ «Корсар Трейд».

Проведено аналіз сучасного стану персоналу та процесу ефективного інвестування в персонал ТОВ «Корсар Трейд».

Розроблено заходи щодо вдосконалення системи ефективного інвестування в персонал ТОВ «Корсар Трейд», а також розраховано економічно-соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: інвестування в персонал, менторство, наставництво, навчання персоналу, менеджер з персоналу, мотивація персоналу, картризація посади.

ANNOTATION

**Kozlovskiy V. «The effectiveness of investments in professional development of staff, on the
example of LLC «Corsair Trade»**

qualifying work for obtaining a master's degree

from specialty 051 «Economics»

according to the educational program «Economics and management in the HR industry»

Odesa National University of Economics

Odesa, 2025

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions. The work consists of 73 pages, tables - 21, figures - 20, 3 appendices, 52 references.

The object of the study is the process of investing in the professional development of personnel in the logistics company of LLC «Corsair Trade» as a component of the personnel management system.

The paper considers modern effective methods of investing in the staff of a logistics company, in particular, LLC 'Corsair Trade'.

An analysis of the current state of staff and the process of effective investment in the staff of 'Corsair Trade' LLC is carried out.

Measures to improve the system of effective investment in the staff of 'Corsair Trade' LLC have been developed, as well as the economic and social efficiency of the proposed measures has been calculated.

Key words: investing in staff, mentoring, coaching, staff training, HR manager, staff motivation, position mapping.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИВАННЯ У ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність та роль професійного розвитку працівників у сучасному бізнес-середовищі	7
1.2. Ключові підходи до професійного зростання працівників та їх особливості.....	14
1.3. Показники оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Корсар Трейд».....	28
2.2. Аналіз кадрового складу та потреб у професійному розвитку персоналу ...	34
2.3. Оцінка підходів до підвищення кваліфікації працівників у компанії.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»	
3.1. Налагодження програм професійного розвитку відповідно до реальних потреб організації ТОВ «Корсар Трейд»	52
3.2. Прогноз очікуваних результатів: економічний та соціальний ефекти.....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін наростаючої цифровізації суспільного життя та зростаючої конкуренції - людський капітал стає ключовим чинником успішності організацій. Саме знання, професійні навички, soft skills мотивація та здатність до постійного розвитку працівників визначають здатність компанії адаптуватися до ринку, підвищувати якість послуг та забезпечувати стабільне зростання.

Інвестиції у професійне навчання персоналу вже не розглядаються як витрати, а як стратегічно важливі вкладення, які здатні забезпечити економічну віддачу в середньо- та довгостроковій перспективі. Для логістичних компаній, зокрема ТОВ «Корсар Трейд», які функціонують в умовах постійних викликів та високої відповідальності за безперебійність постачання, розвиток персоналу є не лише бажаним, а необхідним. Оскільки саме працівники формують основу конкурентоспроможності підприємства, актуальним стає впровадження ефективних управлінських рішень щодо професійної підтримки та інтеграції в колектив.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика інвестування в людський капітал, зокрема в професійний розвиток персоналу, привертає дедалі більше уваги серед українських дослідників. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад цього напрямку, варто відзначити праці Ю. Базарова, О. Гетьмана, В. Гриньова, В. Герасимчука, А. Гриненка, В. Никифоренка, Є. Качана, Л. Керби, А. Колота, О. Крушельницької, Г. Назарової, О. Цапко та інших. У їхніх роботах професійний розвиток розглядається як один із ключових напрямів інвестиційної діяльності підприємства в контексті управління персоналом.

Наукове осмислення теми охоплює як управлінські підходи до організації навчання, так і соціально-психологічні аспекти впливу інвестицій у розвиток працівників на їхню мотивацію, лояльність та ефективність.

У зарубіжній науковій традиції вивченню взаємозв'язку між розвитком персоналу та інвестиціями в нього присвячені праці таких вчених, як Крістофер

Браун, Ерік Еріксон, Джордж Мід, Роберт Мертон та інші. Їхні наукові дослідження підкреслюють, що вкладення в людський капітал мають не лише економічну, а й значну соціальну віддачу - через підвищення адаптивності, стресостійкості, командної згуртованості та здатності до змін.

Предметом дослідження - методи, інструменти та показники оцінки ефективності інвестицій у професійний розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд».

Об'єкт дослідження - процес інвестування в професійний розвиток персоналу в логістичній компанії ТОВ «Корсар Трейд» як складова системи управління персоналом.

Мета роботи є дослідити особливості інвестування в професійний розвиток персоналу, оцінити економічну та соціальну ефективність таких інвестицій, а також запропонувати практичні заходи для підвищення результативності вкладень у розвиток працівників на прикладі ТОВ «Корсар Трейд».

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі дослідницькі завдання:

- ✓ Проаналізувати теоретичні основи інвестування в людський капітал та професійного розвитку персоналу.
- ✓ Визначити основні форми, методи та інструменти інвестування у підвищення кваліфікації співробітників.
- ✓ Дослідити кадрову політику та практику професійного розвитку персоналу в ТОВ «Корсар Трейд».
- ✓ Оцінити економічну та соціальну ефективність наявних інвестицій у розвиток працівників підприємства.
- ✓ Обґрунтувати напрями вдосконалення інвестицій у професійне навчання персоналу.
- ✓ Розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності вкладень у розвиток людського капіталу в умовах логістичної компанії.

Зокрема, було застосовано такі методи: аналіз та узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз - для виявлення відмінностей між традиційними та сучасними формами інвестування в персонал, економічний аналіз - для оцінювання витрат підприємства на розвиток персоналу та визначення рівня рентабельності таких інвестицій, SWOT-аналіз, соціологічні дослідження (опитування, анкетування).

Поєднання цих методів дозволило глибоко дослідити об'єкт дослідження та сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інвестицій у людський капітал.

Результати дипломної роботи полягають у розробці обґрунтованих практичних підходів до підвищення ефективності інвестицій у професійний розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд». Проаналізовано поточний стан кадрової політики підприємства, визначено ключові проблеми, що стримують повноцінне розкриття потенціалу працівників. Виявлено, що наявні інвестиції у навчання мають обмежену рентабельність через відсутність системності, внутрішньої мотивації персоналу та інструментів оцінки результатів. На основі дослідження запропоновано комплекс заходів, які включають впровадження менторських програм, внутрішніх навчальних ініціатив, цифрових HRM-платформ, а також системи моніторингу ефективності професійного розвитку.

Проведений розрахунок економічної та соціальної ефективності продемонстрував доцільність інвестицій, які дозволяють скоротити витрати на повторний найм, підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів. Запропоновані рішення спрямовані на зміцнення трудового колективу як стратегічного ресурсу в умовах конкурентного логістичного ринку.

Апробація результатів дослідження: Козловський В. І., Петровська О. М. «Розвиток персоналу як інструмент посилення позицій компанії» по матеріалам V науково-практичної студентської студентської конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки». м. Одеса, 17 квітня 2025 р.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел 52, додатки 3, таблиці 21, рисунки 20.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИВАННЯ У ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та роль професійного розвитку працівників у сучасному бізнес-середовищі

Поняття «розвитку» нерозривно пов'язане з постійним самовдосконаленням, що охоплює різні сторони життя людини - від інтелектуальної та емоційної сфери до соціальних і професійних навичок. Динамічний процес, у ході якого людина здобуває нові знання, досвід і компетенції, що дає змогу адаптуватися до змін, ефективно вирішувати завдання та досягати особистих і професійних цілей.

Розвиток виступає орієнтиром, що допомагає людині рухатися вперед, не втрачати актуальність і знаходити мотивацію до змін. Кожна нова навичка чи знання розширює можливості, формує внутрішню стійкість і відкриває шлях до реалізації потенціалу. У контексті організаційної діяльності розвиток персоналу є ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності. В умовах стрімкого технологічного прогресу та цифрових трансформацій підприємства потребують фахівців, які здатні не лише виконувати поточні завдання, а й швидко оновлювати професійні компетенції. Якщо раніше набуті знання залишалися актуальними десятиліттями, то сьогодні працівники мають оновлювати навички кожні 3–5 років.

Зростання вимог до кваліфікації персоналу: сучасний працівник повинен мати високий рівень освіти, аналітичне мислення, ерудицію та здатність до стратегічного мислення та аналізу. Саме тому організація професійного навчання та розвитку стала невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами.

За прогнозами американських аналітиків, середня тривалість освітнього циклу невдовзі перевищить 13 років, а більшість нових робочих місць вимагатимуть принаймні середньої спеціальної або вищої освіти. Тільки ті

організації, які вкладають у системний розвиток персоналу, можуть розраховувати на високі виробничі результати. Безперервне навчання та професійне вдосконалення - не просто тенденція, а життєва необхідність для сучасного підприємства [1; 2].

Професійний розвиток є складним і багатокомпонентним явищем, яке важко звести до єдиного формулювання. Його багатогранність обумовлена поєднанням індивідуальних, організаційних і соціальних чинників, які впливають на формування та зростання компетенцій працівника.

У загальнолінгвістичному розумінні поняття «розвиток» трактується як процес поступового вдосконалення, зростання або переходу на вищий рівень. Термін «професійний» вказує на зв'язок із трудовою діяльністю та сферою фахової реалізації. Отже, у професійному контексті розвиток означає безперервне удосконалення працівника як суб'єкта праці, що супроводжується розширенням знань, поглибленням навичок і підвищенням рівня відповідальності.

Професійний розвиток охоплює не лише формальне навчання чи підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване накопичення досвіду, оволодіння новими технологіями, розвиток гнучких (soft) навичок та готовність до змін. Процес, у якому особа постійно долає попередній рівень своєї професійної зрілості та адаптується до нових вимог ринку праці.

Таким чином, професійний розвиток можна розглядати як довготривалий і динамічний процес, що забезпечує якісні зміни у трудовій діяльності, сприяє кар'єрному зростанню працівника та підвищує ефективність функціонування організації загалом [3, с.24].

Зважаючи на різноманітність підходів до трактування професійного розвитку персоналу в науковій, правовій та прикладній площинах, доцільним є порівняння існуючих визначень для глибшого розуміння сутності цього поняття. Аналіз поглядів різних авторів дозволяє виявити спільні риси, акценти та відмінності у підходах, що є важливим для формування узагальненого, практично орієнтованого визначення, особливо в контексті інвестування у

людський капітал компанії. У табл. 1.1 узагальнено основні підходи до визначення поняття «професійний розвиток», що використовуються в науковій літературі, нормативних документах і сучасних аналітичних дослідженнях.

Таблиця 1.1

Загальні підходи до визначення поняття «професійний розвиток»

Джерело визначення	Формулювання	Особливості підходу
Н.А. Жиденко	Професійний розвиток – постійний цілеспрямований процес удосконалення знань, умінь і навичок працівника.	Акцент на безперервності й практичній спрямованості
В.О. Вітрук	Розвиток як «подорож без кінцевого пункту» — постійне відкриття нових горизонтів, переосмислення цілей.	Підкреслює динамічність і індивідуальний характер
Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Розвиток персоналу ототожнюється переважно з процесом навчання.	Формалізований, обмежений підхід
Авторське визначення	Професійний розвиток — це поступове, безперервне набуття та застосування знань і навичок з метою підвищення ефективності праці та створення цінності для організації.	Інтеграція знань, практики, мотивації й цінності
Міжнародні дослідження (McKinsey, МОП)	Інвестиції у розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.	Розвиток персоналу як стратегічна інвестиція

Джерело: складено за [7, с.19].

Постійне професійне зростання працівників сприяє формуванню високого рівня ефективності, гнучкості мислення та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Завдяки оновленим знанням і практичним навичкам персонал краще справляється зі складними завданнями, генерує інноваційні рішення та активно долучається до стратегічного розвитку компанії. Організації, які системно

інвестують у розвиток своїх кадрів, здобувають відчутні переваги на ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність та стійкість до змін [8].

Професійний розвиток працівників позитивно впливає не лише на продуктивність, а й на їхню лояльність. Якщо співробітники відчують підтримку з боку компанії щодо кар'єрного зростання, вони виявляють більшу задоволеність роботою та залишаються в організації на тривалий період. Це дозволяє зменшити витрати на найм і підготовку нових кадрів.

Окрім цього, системне інвестування в персонал формує привабливий образ компанії як роботодавця. Задоволені працівники охоче рекомендують свого роботодавця іншим, що підсилює репутацію бренду на ринку праці та полегшує залучення нових фахівців.

В умовах постійних змін і технологічного прогресу компаніям необхідно забезпечити безперервне навчання персоналу. Це вимагає розробки ефективних програм розвитку, які допоможуть працівникам адаптуватися до нових викликів і підвищувати свою професійну гнучкість.

Розвиток персоналу сучасної компанії формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які тісно взаємопов'язані (рис.1.1). Зовнішнє середовище - ринок праці, технологічні зміни, споживчі запити - задає стратегічний вектор розвитку та висуває нові вимоги до компетентностей працівників. Водночас внутрішні умови, зокрема корпоративна культура, кадрова політика та ресурсна база, визначають здатність компанії реагувати на ці виклики та розвивати персонал відповідно до потреб.

Особливої ваги набувають мезоекономічні чинники, що включають регіональні особливості, інвестиційний клімат і рівень конкуренції. У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу саме ці фактори формують запит на кваліфіковані кадри та змушують підприємства постійно оновлювати знання й навички персоналу, щоб відповідати зростаючим стандартам якості продукції та послуг.



Рис. 1.1. Взаємодія зовнішніх і внутрішніх умов у розвитку персоналу
Джерело: складено за [9, с. 128].

Інформатизація змінює структуру економіки, зміщуючи акцент із виробництва на сферу послуг та обробки інформації. Потреба у фахівцях із навичками аналітики, роботи з даними та здатністю швидко адаптуватися зростає, що стимулює професійне зростання працівників та оновлення кваліфікацій.

Важливим зовнішнім чинником виступає державна політика у сфері зайнятості. Обмеженість стимулів для бізнесу щодо інвестування у навчання, нестабільне законодавче поле та відсутність прогнозованої економічної стратегії ускладнюють розвиток людського капіталу. У таких умовах підприємства частіше орієнтуються на утримання поточних позицій, а не на довгострокові інвестиції в кадри.

Внутрішнє середовище організації також формує передумови для розвитку персоналу (рис. 1.2.). Значну роль відіграють:

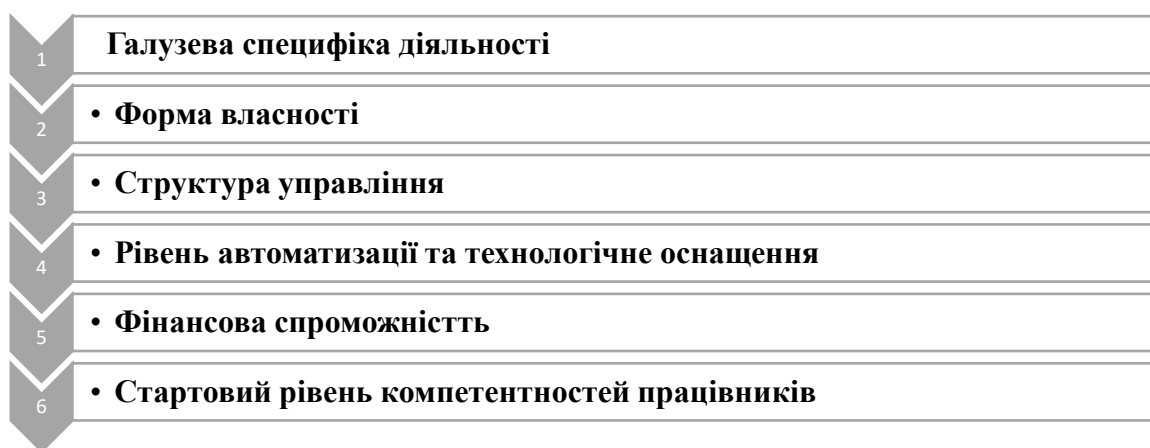


Рис. 1.2. Внутрішні параметри, що формують систему розвитку персоналу
Джерело: складено за [10].

Рівень професійної підготовки персоналу залежить від галузі діяльності: високотехнологічні сфери вимагають регулярного оновлення знань, тоді як у традиційних галузях достатньо базових навичок.

Обсяг інвестицій у навчання визначається фінансовими можливостями підприємства. Організації з державною підтримкою, іноземним капіталом або високою рентабельністю здатні реалізовувати масштабні програми розвитку кадрів.

Гнучкі управлінські структури, що делегують повноваження працівникам, створюють сприятливе середовище для професійного зростання. Також рівень технологічного забезпечення підприємства формує потребу у відповідних компетенціях персоналу.

Підхід до підбору кадрів впливає на масштаби навчання: компанії, що наймають висококваліфікованих фахівців, витрачають менше ресурсів на навчання, тоді як підприємства, орієнтовані на менш підготовлений персонал, потребують системного розвитку.

Ефективне управління розвитком передбачає цілісну систему, що поєднує стратегію, культуру та мотиваційні механізми. Розгляд окремих чинників без

урахування взаємозв'язків може знизити результативність управлінських рішень.

У сучасних умовах швидких змін успіх компанії визначається рівнем підготовки персоналу. Ті, хто системно інвестує в розвиток працівників, мають стійкі конкурентні переваги [10].

Усвідомлюючи значення людського капіталу для економіки, в Україні запропоновано законопроект «Про професійний розвиток працівників». Документ передбачає формування цілісної системи навчання персоналу з акцентом на індивідуальні потреби, стандартизацію підходів і тісну співпрацю між державою, освітніми установами та роботодавцями. Мета ініціативи - створити умови для безперервного оновлення знань і навичок працівників упродовж усього трудового життя. Водночас законодавчі обмеження та відсутність гнучкого механізму взаємодії з освітнім сектором поки стримують активну участь бізнесу в розробці навчальних програм.

Для роботодавців інвестування в розвиток персоналу - не лише засіб підвищення кваліфікації, а й інструмент формування лояльності працівників. Коли працівники відчують цінність свого зростання, вони охочіше залишаються в компанії й демонструють вищу залученість.

Професійний розвиток - ключова складова управління людським капіталом. Постійне вдосконалення знань, компетенцій та адаптаційної здатності, що підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Людський капітал - не просто кадровий ресурс, а стратегічна цінність, яка формує інтелектуальний і продуктивний потенціал підприємства. Професійне зростання працівників - інвестиція, яка забезпечує довготривалий ефект і сприяє сталому розвитку компанії [11, с. 15].

Основні завдання, які сучасні компанії ставлять перед ефективним професійним розвитком, полягають в наступному (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Цілі корпоративних програм навчання та розвитку працівників Джерело: складено за [12, с.81]

Інвестування в розвиток персоналу створює для компанії важливі конкурентні переваги. Насамперед це сприяє зростанню продуктивності: працівники, які постійно вдосконалюють свої знання й навички, виконують завдання швидше й якісніше. Також посилюється інноваційність — відкритість до нового та широкий кругозір підвищують здатність генерувати нестандартні рішення. Окрім того, зростає рівень лояльності працівників, адже відчуття турботи про професійне зростання формує довіру до роботодавця.

1.2. Ключові підходи до професійного зростання працівників та їх особливості

Сучасні інструменти розвитку персоналу охоплюють різноманітні формати - від традиційних курсів і тренінгів до менторства, коучингу та онлайн-навчання.

Кожен формат має власні переваги й доцільний залежно від поставлених цілей і специфіки діяльності.

Форми професійного розвитку доцільно класифікувати за низкою ознак, що дозволяє адаптувати підхід до потреб конкретного підприємства (на рис. 1.4.)



Рис. 1.4. Класифікація форм професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором за [13]

Розглянемо окремі форми професійного розвитку персоналу та ситуації, в яких вони застосовуються.

◆ *Первинна професійна підготовка* призначена для осіб, які лише розпочинають кар'єрний шлях і потребують базових знань та навичок для входження в обрану сферу діяльності.

- ◆ *Перепідготовка* здійснюється у випадках, коли працівник змінює професію через зовнішні обставини - такі як зміни на ринку праці або внутрішні трансформації в компанії або з особистих причин, наприклад, прагнення освоїти нову сферу чи неможливість продовжувати попередню діяльність.

- ◆ *Підвищення кваліфікації* актуалізується за умов оновлення вимог до професії, впровадження нових технологій або в разі потреби вдосконалити знання для якіснішого виконання посадових обов'язків.

- ◆ *Формати навчання* можуть бути організовані як безпосередньо на робочому місці (*on-the-job training*), де працівник навчається у процесі виконання завдань, отримуючи підтримку від колег чи наставників, так і поза межами підприємства (*off-the-job training*) через тренінги, семінари або онлайн-курси, що проводяться у навчальних центрах чи спеціалізованих платформах [14, с. 100].

Навчання за межами підприємства передбачає тимчасове відсторонення працівників від виконання посадових обов'язків з метою проходження спеціалізованих програм у навчальних установах або на базі освітніх платформ. Такий формат дозволяє зосередитись на глибокому засвоєнні знань і вдосконаленні практичних навичок. Програми професійного розвитку розподіляються за цільовим призначенням. Для керівного складу та фахівців передбачено курси, що спрямовані на розвиток управлінських компетенцій, стратегічного мислення та підвищення кваліфікації. Працівники робітничих професій здебільшого залучаються до програм, орієнтованих на практичні навички, що безпосередньо застосовуються у виробничому процесі.

За характером знань підготовка поділяється на загальну та спеціалізовану.

- ◆ *Загальна підготовка* формує універсальні навички, які можуть бути корисними на підприємствах різних галузей.

- ◆ *Спеціальна підготовка* зосереджена на розвитку компетенцій, необхідних для роботи з конкретними технологіями, обладнанням чи програмним забезпеченням, що використовується на певному виробництві.

З огляду на динаміку інформаційного середовища, традиційні пасивні методи навчання вже не відповідають сучасним вимогам. Все більшого поширення набувають активні методики навчання, які забезпечують швидке засвоєння матеріалу, сприяють закріпленню знань у практичних умовах та дозволяють адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб працівників. Сучасна система професійного розвитку базується на поєднанні спеціалізованого змісту, гнучких форм навчання та практичної спрямованості.

Активні методи навчання передбачають залучення працівників до розумової та практичної діяльності, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу. Серед них - проблемні, творчі, пошукові та ігрові підходи, які формують критичне мислення й розвивають здатність вирішувати професійні завдання (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Дієві інструменти активного навчання в корпоративному середовищі

Метод	Сутність
<i>Тренінги</i>	Короткострокові програми, орієнтовані на формування конкретних навичок. У межах таких занять, використовуються практичні вправи, кейси, рольові ситуації та групові обговорення.
<i>Навчання на базі IT-платформ</i>	Застосування цифрових технологій і онлайн-ресурсів у навчальному процесі.
<i>Реалістичні кейс-ігри</i>	Створення умов, наближених до реальних, для розвитку прикладних компетенцій.
<i>Навчання через рольові сценарії</i>	Формування навичок шляхом відтворення поведінки, продемонстрованої іншими учасниками.
<i>Ситуаційний аналіз</i>	Групове опрацювання реальних виробничих сценаріїв із пошуком доцільних варіантів дій.
<i>Модульний метод</i>	Організація навчання за модульним принципом для зручного поетапного опрацювання тем

Джерело: складено за [15, с. 86; 16]

У сучасних умовах швидких змін розвиток персоналу стає стратегічною перевагою для компаній. Однією з найбільш ефективних неформальних форм навчання є наставництво - персоналізований підхід, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби співробітника та сприяти розкриттю його потенціалу.

Формат взаємодії створює в організації сприятливе середовище для передачі практичного досвіду від досвідчених працівників до новачків. Така співпраця забезпечує швидшу адаптацію нових кадрів, зменшує рівень помилок у роботі та підвищує загальну ефективність команди.

Крім того, наставництво сприяє розвитку управлінських компетенцій. Працівники, які виконують роль наставників, навчаються мотивувати, організовувати й підтримувати інших, що підвищує їхню готовність до управлінських функцій.

Бути наставником - означає не лише ділитися знаннями, а й сприяти професійному зростанню підопічного, потребує відповідальності, емоційної зрілості, вміння слухати й надихати [17, с.12]. Моделі наставництва зображено на рис. 1.5.

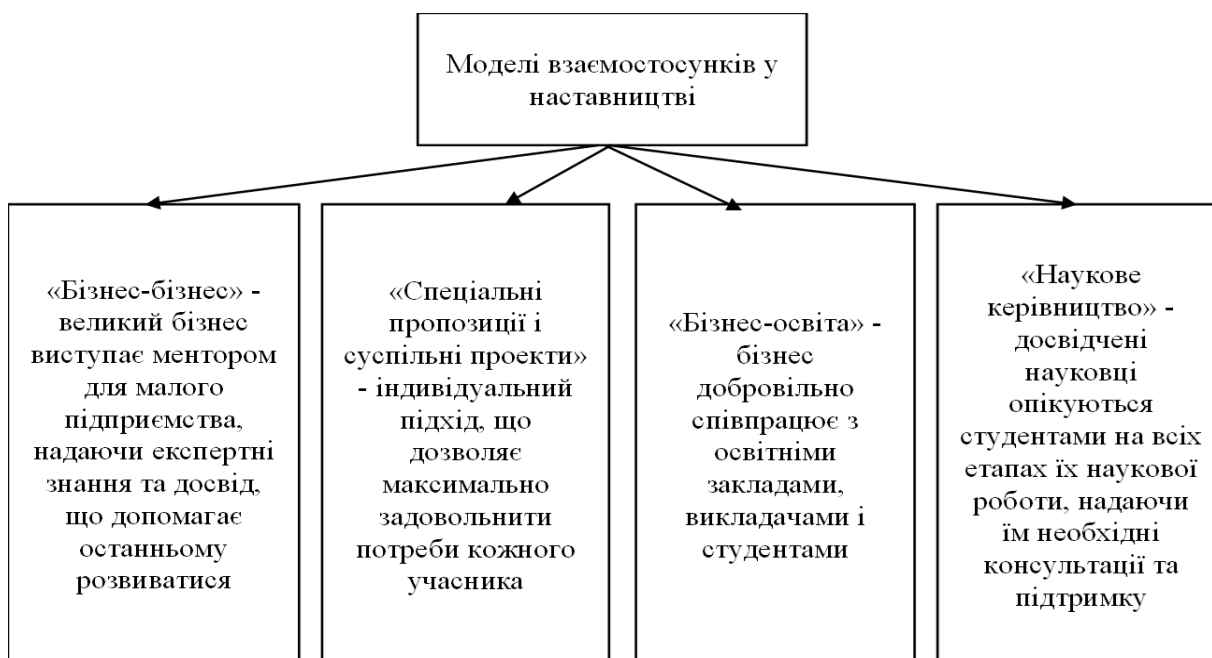


Рис. 1.5. Моделі комунікативного партнерства в наставництві

Джерело: складено за [18, с. 286]

Існує багато форм та підходів до розвитку та навчання, два найбільш популярні – менторство і наставництво. Їх часто сприймають як взаємозамінні, але вони мають суттєві відмінності в ролях, характеристиках і методах (рис. 1.5).

Обираючи серед цих форм для розвитку співробітників, компанії повинні враховувати свої стратегічні цілі та фази розвитку. Коучинг може бути особливо корисним для компаній, які прагнуть до інновацій та бажають, щоб їхні співробітники постійно розвивалися. Менторство ж є незамінним для компаній, які працюють у складних технологічних сферах та мають потребу в передачі корпоративних знань.

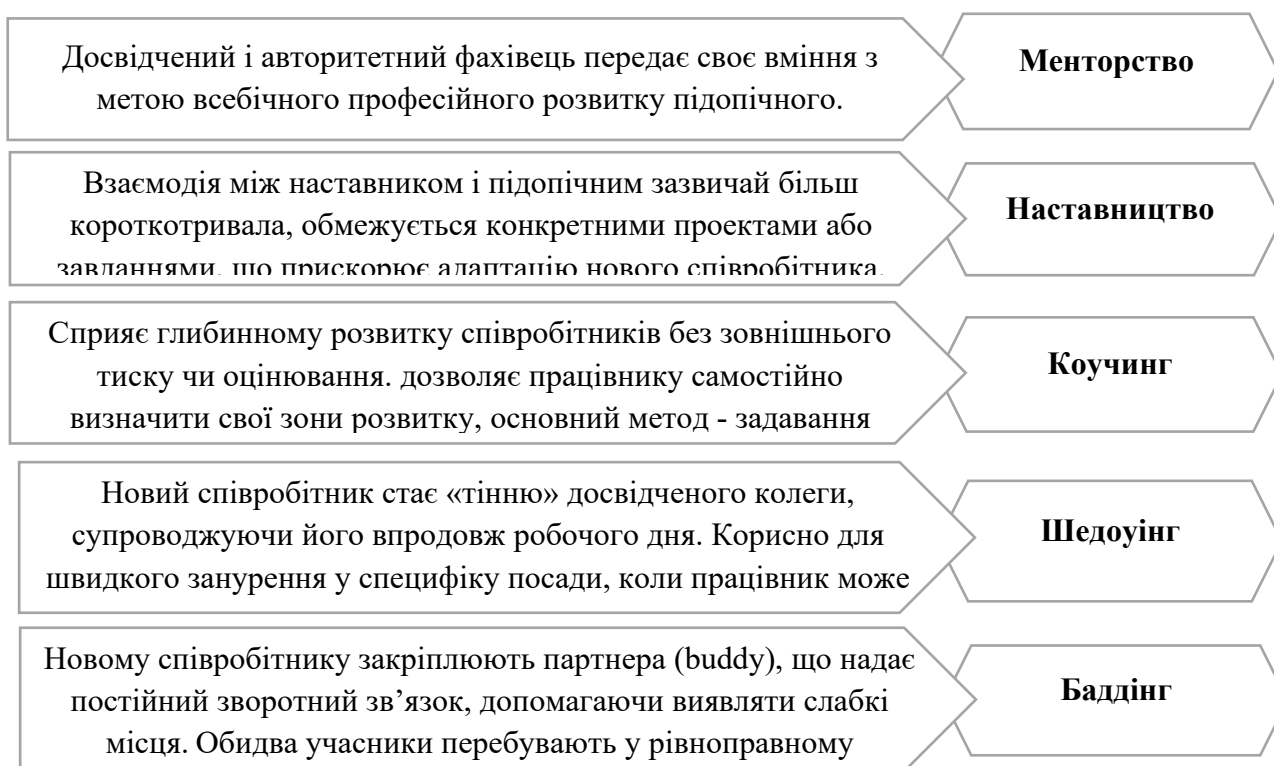


Рис. 1.6. Формати організації навчального процесу для персоналу
Джерело: складено на основі [19]

Корпоративне менторство розглядається як ефективна інвестиція в людський капітал. Для максимальної користі варто чітко окреслити мету впровадження: підвищення кваліфікації, зміцнення лояльності працівників або розвиток лідерського потенціалу. Доцільно створити комфортні умови співпраці, використовувати цифрові інструменти для комунікації, а також передбачити

систему заохочень для менторів. Успішне впровадження програми передбачає побудову відповідної інфраструктури: формування бази менторів, організацію їхньої діяльності відповідно до потреб компанії та запровадження механізмів моніторингу результатів наставництва (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Алгоритм впровадження програми наставництва
Джерело: складено на основі [20]

Наставництво є ефективною формою довгострокових інвестицій у людський капітал компанії, що позитивно впливає на її внутрішнє середовище та зовнішній імідж. Основні результати впровадження менторства включають:

1. *Підвищення лояльності персоналу.* Співробітники, які бачать зацікавленість компанії у їхньому професійному зростанні, виявляють вищу відданість організації, сприяє зниженню рівня плинності кадрів і покращує загальну стабільність колективу.

2. *Прискорення адаптації та зростання ефективності.* Залучення менторів дозволяє новим працівникам швидше опановувати посадові обов'язки, уникати типових помилок і досягати продуктивності в коротші терміни.

3. *Збереження професійного досвіду.* Передача знань від досвідчених колег забезпечує безперервність корпоративної культури, запобігає втраті критично важливих компетенцій і сприяє накопиченню організаційного досвіду.

4. *Формування позитивного іміджу роботодавця.* Компанії, які підтримують системний розвиток персоналу, сприймаються як привабливі роботодавці, полегшує процес залучення талановитих фахівців і сприяє зміцненню репутації на ринку праці [22].

В умовах цифровізації автоматизація менторських програм стає необхідністю: оптимізує рутинні процеси, знижує навантаження на учасників і забезпечує стабільний розвиток. Інтеграція сучасного програмного забезпечення в процес професійного навчання значно підвищує ефективність управління розвитком персоналу. Цифрові платформи для коучингу й менторства забезпечують прозору комунікацію, моніторинг прогресу, оцінювання результатів та зручну звітність. Простота використання таких інструментів дозволяє залучати ширше коло працівників, що робить цифрові рішення оптимальним вибором для компаній, які інвестують у якісне навчання та розвиток кадрового потенціалу [24].

1.3. Показники оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу

У сучасному конкурентному середовищі розвиток персоналу є не лише підтримкою поточних потреб компанії, а й стратегічною умовою стабільного зростання. Інвестиції в людський капітал сприяють зміцненню конкурентоспроможності, впровадженню інновацій і зростанню продуктивності праці. Вкладення в розвиток працівників охоплюють різні напрями, зокрема: професійне навчання та підвищення кваліфікації; заходи для збереження здоров'я та працездатності; програми мотивації та залучення персоналу;

формування професійної мобільності; підтримку адаптації на нових посадах; атестацію й оцінювання результатів діяльності.

Навчання є найефективнішою формою інвестування в персонал, адже забезпечує формування кваліфікованих кадрів і адаптацію до змін. Сьогодні важливо розвивати не лише професійні знання, а й стратегічне мислення, командну взаємодію та прийняття рішень. Ефективне інвестування — це системний підхід, що забезпечує як поточну ефективність, так і довготривалу стійкість бізнесу (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства

Джерело: складено на основі [25]

Інвестиції в персонал - витрати на формування, підтримку та розвиток трудового потенціалу працівника. Водночас не всі витрати є інвестиціями: до винятків належать соціальні виплати з держфондів, витрати на будівництво соціальних об'єктів і доходи працівників від участі у власності компанії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні види інвестицій у розвиток персоналу

ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ	
Прямі, безпосередньо спрямовані на розвиток: навчання, підвищення кваліфікації, стажування, атестацію, адаптацію, планування кар'єри	Непрямі пов'язані із створенням умов для ефективної роботи: покращення умов праці, модернізація робочих місць, цифровізація, автоматизація процесів.
<i>Пряма заробітна плата</i> включає основні виплати працівникам, що нараховуються відповідно до відрядних розцінок, тарифних ставок або посадових окладів. Також належать доплати й надбавки стимулювального характеру за роботу в нічний час, у святкові дні та понаднормово.	<i>Житлові витрати роботодавця</i> охоплюють фінансові зобов'язання підприємства, пов'язані з забезпеченням працівників житлом. До них належать утримання службового житлового фонду, надання житлових субсидій, а також часткова компенсація витрат на оренду житла.
<i>Оплата за невідпрацьований час</i> включає виплати за періоди, коли працівник не виконував трудові обов'язки, але зберігав право на заробітну плату. Сюди входять щорічні оплачувані відпустки, а також відпустки з поважних причин - у разі народження дитини, весілля, смерті родича чи участі в державних заходах.	<i>Витрати на професійне навчання</i> охоплюють фінансові ресурси, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників. До них належать витрати на оренду або утримання навчальних аудиторій, оплату освітніх послуг, виплату стипендій, оплату навчальних відпусток, а також інші витрати, пов'язані з підготовкою й перепідготовкою персоналу.
<i>Витрати на харчування</i> включають надання працівникам їжі, напоїв або інших видів компенсацій у натуральній формі.	<i>Витрати на соціальне забезпечення</i> охоплюють обов'язкові внески до державних соціальних і пенсійних фондів, а також фінансування медичних пунктів, санаторіїв, будинків відпочинку та інших соціальних об'єктів, що перебувають у підпорядкуванні підприємства.
<i>Премії та подарунки</i>	<i>Додаткові соціальні виплати</i> включають надбавки до пенсій для працівників підприємства, оплату відпусток на лікування або відпочинок як для самих працівників, так і для членів їхніх родин, а також покриття витрат на медичні послуги, що надаються працівникам через заклади охорони здоров'я.
	<i>Інші витрати на персонал</i> охоплюють оплату проїзду до місця роботи, забезпечення працівників форменим одягом, а також добові витрати під час службових відряджень та інші супутні витрати.

Джерело: складено на основі [25]

До *прямих витрат*, що входять до складу інвестицій у персонал, належать: заробітна плата; бонуси, премії, матеріальна допомога; обов'язкові страхові внески; витрати на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку; виплати у разі звільнення; пенсійні нарахування.

Крім того, організація несе *непрямі витрати*, зокрема: витрати, пов'язані з наймом працівників (рекрутинг, адаптація); втрати від плинності кадрів; оренда й утримання офісних приміщень; витрати на облаштування робочих місць, придбання обладнання, техніки тощо.

Таким чином, інвестиції у персонал - не лише прямі витрати на заробітну плату, а ціла система вкладень, яка охоплює матеріальне, освітнє та організаційне забезпечення працівників.

Фінансування заходів із охорони здоров'я персоналу є не менш важливим, ніж витрати на навчання. Стан здоров'я безпосередньо впливає на працездатність і продуктивність: чим краще самопочуття працівника, тим вища його ефективність і менше періодів тимчасової непрацездатності. Профілактичні програми, доступ до якісного медичного обслуговування та підтримка здорового способу життя підвищують рівень добробуту колективу й сприяють стабільній роботі підприємства.

Окрім професійних знань, важливу роль відіграють особисті якості співробітників: відповідальність, командна взаємодія, лояльність до компанії. Їх розвиток позитивно впливає на робочу атмосферу, покращує комунікацію всередині команди та сприяє досягненню загальних результатів [26].

Одним із важливих напрямів інвестування в людський капітал є витрати, спрямовані на стимулювання працівників до підвищення якості виконання своїх обов'язків, стосується не лише матеріальної винагороди, а й створення умов для професійного зростання, самореалізації, отримання задоволення від роботи та особистісного розвитку. Міжнародні дослідження свідчать про зростаюче значення внутрішніх мотиваційних факторів, особливо серед висококваліфікованого персоналу. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше використовують непрямі методи впливу: участь працівників в ухваленні

управлінських рішень, підтримку сприятливого мікроклімату в колективі, надання можливостей для навчання й кар'єрного просування.

Ще одним важливим напрямом є інвестиції у процес підбору персоналу. Доступ працівників до актуальної інформації про ринок праці дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення, що сприяє оптимальному розподілу трудових ресурсів.

Фінансування адаптації нових працівників супроводжується тимчасовими витратами підприємства, серед яких: витрати на навчання, зниження продуктивності у період входження в посаду, а також навантаження на досвідчених колег. Проте успішна адаптація з часом перетворює початкові втрати в прибуток, коли працівник повноцінно включається в роботу та починає демонструвати високу результативність.

Атестація персоналу відіграє ключову роль у системі управління людськими ресурсами. Вона допомагає не лише оцінити рівень професійної підготовки працівника, а й виявити потенціал для подальшого зростання. Результати атестації стають основою для складання індивідуальних програм розвитку, а також слугують підґрунтям для прийняття рішень щодо кар'єрного просування.

Окремої уваги заслуговують витрати на планування кар'єрного зростання, які є довгостроковим інструментом підвищення стабільності колективу. Наявність сформованого кадрового резерву дозволяє компанії швидко закривати вакансії, зберігати послідовність у кадровій політиці та підвищувати ефективність управління персоналом.

Інвестиції в розвиток працівників можна класифікувати за джерелами фінансування:

- ✓ *внутрішні* - здійснюються за рахунок власного бюджету компанії;
- ✓ *зовнішні* - надходять із державних і місцевих фондів, благодійних або міжнародних організацій, а також частково можуть покриватися коштом самих працівників.

За тривалістю реалізації такі вкладення поділяються на:

- ✓ *короткострокові* - заходи тривалістю до одного року;
- ✓ *довгострокові* - інвестиційні програми з горизонтом понад рік.

Для розрахунку ефективності вкладень у розвиток персоналу застосовуються різноманітні показники та критерії оцінювання. (див. табл. 1.4.)

Таблиця 1.4

Показники результативності інвестування в персонал

<i>Показник</i>	<i>Перевага</i>
<i>Максимізація різниці між прибутками і витратами</i>	– дозволяє оцінити фінансовий виграш від інвестицій.
<i>Період окупності інвестицій</i>	– співвідношення загальних витрат до стабільного граничного доходу за певний період (місяць, рік), що показує, як швидко вкладення почнуть приносити дохід.
<i>Чиста поточна (приведена) вартість</i>	– враховує теперішню цінність майбутніх доходів від інвестицій.
<i>Співвідношення витрат і прибутку</i>	– демонструє ефективність інвестицій з погляду їхньої дохідності.
<i>Відношення різниці граничних доходів до граничних витрат</i>	– дозволяє проаналізувати економічну доцільність додаткових вкладень.
<i>Щорічний чистий дохід</i>	– показує прибуток від інвестицій за рік.
<i>Внутрішня норма віддачі</i>	– коефіцієнт, який визначає дохідність інвестиційного проєкту.

Джерело: складено на основі [27].

Одним із перших підходів до оцінки ефективності навчальних інвестицій є модель Д. Кіркпатріка, яка визначає період окупності як відношення витрат до стабільного прибутку за певний час. Якщо витрати здійснюються на початку, а дохід сталий — обернене значення цього періоду наближається до внутрішньої норми прибутковості [27].

Період окупності є універсальним показником, який дозволяє порівнювати різні інвестиційні програми за їхньою відносною ефективністю, обираючи ті, що мають найкоротший термін повернення вкладених коштів.

Формула простої (нерозрахованої) моделі окупності (1.1)

Застосовується, коли щорічний дохід стабільний:

$$PP = \frac{\text{Інвестиційні витрати}}{\text{Щорічний прибуток (економія)}} \quad (1.1)$$

Хоча період окупності є популярним методом оцінки ефективності вкладень, він має низку суттєвих недоліків:

- *Не враховує фактор часу.* Метод ігнорує часовий розрив між моментом здійснення витрат і надходженням доходів, знижує точність оцінки, особливо в довгострокових проєктах.
- *Не показує розмір прибутку.* Показник не відображає повний обсяг чистих доходів, що унеможлиблює об'єктивне порівняння кількох альтернатив.
- *Не підходить для взаємовиключних варіантів.* Метод не дозволяє обрати оптимальний проєкт серед кількох, якщо вони не можуть реалізовуватись одночасно.

Важливим індикатором оцінки ефективності вкладень у розвиток працівників є показник рентабельності інвестицій (ROI). Він дає змогу визначити, наскільки доцільними були витрати, порівнюючи їх з досягнутими результатами - зокрема, підвищенням продуктивності, скороченням плинності кадрів або зростанням прибутку.

Формула розрахунку ROI:

$$ROI = \left(\frac{\text{Отримана вигода} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \right) \times 100\% \quad (1.2)$$

Формули оцінки, зокрема період окупності (PP) та рентабельність інвестицій (ROI), дають змогу кількісно оцінити ефективність вкладень у розвиток працівників. PP показує, за який час інвестиції повернуться, а ROI - скільки прибутку вони приносять у відсотках. Наведені показники допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення щодо доцільності HR-інвестицій та оптимізації кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Корсар Трейд»

ТОВ «Корсар Трейд» спеціалізується на комплексних логістичних рішеннях, які включають транспортування, зберігання, митне оформлення та доставку вантажів. Основна мета компанії - забезпечити своєчасну, безпечну та ефективну доставку товарів для клієнтів як в Україні, так і за її межами. Компанія дотримується принципів відповідального та прозорого ведення бізнесу, що формує довіру з боку партнерів і замовників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Корсар Трейд»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Корсар Трейд»
Діяльність:	Послуги з транспортно-логістичного забезпечення
Місцезнаходження:	Одеська обл., м. Одеса, Сабанський провулок, 3
Міжміський код, телефон та факс:	(098) 960 03 13; (093) 213 99 57
Юридична адреса:	Україна, 65058, Одеська обл., місто Одеса, б. Французький, будинок 22, корпус 3, 1н
Офіційний сайт:	https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44121215/

Джерело: складено за [39]

ТОВ «Корсар Трейд» має стабільну репутацію на ринку транспортно-логістичних послуг завдяки системному підходу до управління процесами, високим стандартам обслуговування та інвестиціям у професійний розвиток персоналу. Нам довіряють перевезення провідні компанії з України та країн Європейського Союзу.

ТОВ «Корсар Трейд» прагне бути оператором логістичних рішень нового покоління, орієнтованим на потреби клієнтів. Компанія оптимізує ресурси,

скорочує зайві витрати та впроваджуємо новітні технології, щоб зробити логістику простою, зрозумілою та доступною (рис. 2.1.)

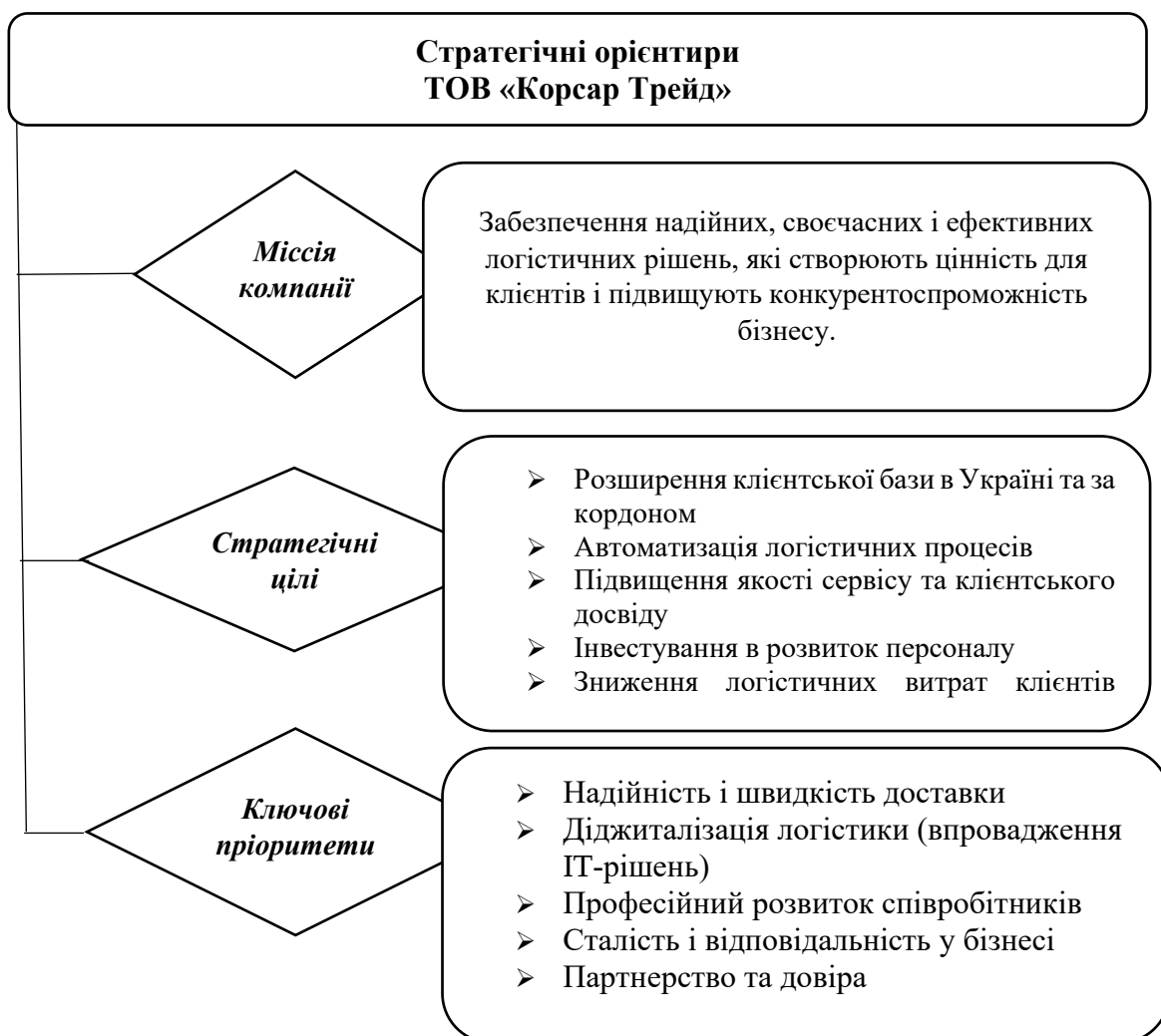


Рис. 2.1. Ключові стратегічні орієнтири ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за [39]

ТОВ «Корсар Трейд» здійснює транспортно-логістичне обслуговування відповідно до європейських стандартів якості, пропонуємо комплексні рішення для перевезення вантажів, що вже успішно реалізуються в нашій щоденній практиці. Логістичні процеси - від зберігання до доставки - чітко налагоджені, що дозволяє клієнтам не турбуватися про деталі транспортування. Компанія підбирає оптимальні маршрути руху вантажу, що сприяє економії часу та фінансових витрат наших партнерів. Особливу увагу приділяє індивідуальному підходу до кожного клієнта та створенню ефективних логістичних моделей під

конкретні задачі. Завдяки професіоналізму команди та системному підходу до обслуговування, ТОВ «Корсар Трейд» впевнено займає позиції серед надійних логістичних операторів в Україні.

Інвестуючи в персонал, компанія створює команду фахівців, здатних швидко адаптуватися до викликів ринку та запропонувати ефективні рішення навіть для найскладніших логістичних задач. Таким чином, ТОВ «Корсар Трейд» не просто надає послуги - формує цінність для бізнесу клієнтів через компетентність, сервіс та інновації.

Логістика є ключовим напрямом діяльності ТОВ «Корсар Трейд». У роботі компанія дотримується принципів прозорості, доброчесності та професійної відповідальності. Довіра клієнтів для «Корсар Трейд» - головна цінність, тому гарантує безпечну та своєчасну доставку вантажів у будь-який пункт призначення (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Комплекс логістичних рішень, які надає ТОВ «Корсар Трейд»

ТОВ «Корсар Трейд» - згуртована команда досвідчених фахівців, стабільність кадрового складу та професіоналізм співробітників мають стати фундаментом нашого успішного розвитку на ринку логістичних послуг

Організаційна структура ТОВ «Корсар Трейд» (див. Додаток А) має класичну ієрархічну модель управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності між підрозділами компанії.

Ключову роль у стратегічному управлінні підприємством відіграє генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, приймає управлінські рішення та визначає напрямки розвитку.

Відділ логістики відповідає за розробку маршрутів перевезення, координацію складських операцій, планування поставок і оптимізацію логістичних процесів.

Транспортний відділ організовує та контролює вантажоперевезення, забезпечує ефективне використання автопарку та співпрацює з зовнішніми перевізниками.

Складський підрозділ здійснює операції з приймання, зберігання, обліку та відвантаження товарно-матеріальних цінностей.

Фінансовий відділ займається веденням бухгалтерського обліку, фінансовим контролем, складанням звітності та взаєморозрахунками з постачальниками і клієнтами.

Відділ обслуговування клієнтів забезпечує супровід замовників на всіх етапах логістичного обслуговування, оперативно вирішує питання, що виникають у процесі співпраці, та підтримує високий рівень сервісу.

Таким чином, побудова організаційної структури ТОВ «Корсар Трейд» спрямована на ефективну реалізацію логістичних завдань, контроль за операційними процесами та забезпечення клієнтоорієнтованості в обслуговуванні.

Оцінка техніко-економічних показників підприємства є важливою складовою аналізу його ринкової позиції та загальної ефективності функціонування. Комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти роботи компанії, а також визначити потенційні напрями для подальшого розвитку.

У межах аналітичного розділу проєкту було проаналізовано динаміку основних економічних показників ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022-2024 років. Узагальнені результати наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників, %		
				2023р/ 2022р	2024р /2023р	2024р /2022р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	17401.0	6123.8	12247.5	35.19	200.00	70.38
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	15855.5	5707.2	11414.8	36.00	200.01	71.99
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4684.0	1458.7	6086.0	31.14	417.22	129.93
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	11171.5	4248.5	5328.8	38.03	125.43	47.70
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1460.1	(970.5)	993.1	(66.47)	(102.33)	68.02
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	864.5	204.1	344.0	23.61	168.54	39.79
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	21.1	7.6	10.8	35.85	142.21	50.98
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1450.1	226.8	382.7	15.64	168.75	26.39
10. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	120.8	18.9	31.9	15.64	168.75	26.39
11. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9178.4	4867.4	9527.5	53.03	195.74	103.80
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	223.9	180.3	297.7	80.53	165.16	133.00
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18.7	15.0	24.8	80.53	165.16	133.00
14. Рентабельність виробництва, %	2.4	2.9	0.9	-	-	-

Джерело: складено за даними товариства [30; 31; 32; 33; 34; 35]

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про значні коливання показників у досліджуваному періоді, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема макроекономічною нестабільністю та військовими подіями в країні.

Обсяг наданих послуг у 2023 році спостерігалася суттєве скорочення обсягів наданих послуг — на 64,8% у порівнянні з 2022 роком, що пояснюється різким падінням активності через початок повномасштабного вторгнення. У 2024 році компанії вдалося подвоїти обсяг послуг порівняно з попереднім роком (+6123,7 тис. грн), однак загальний рівень ще не досяг показника 2022 року.

Виручка від реалізації за три роки загальне падіння виручки становить 28,01% або -4440,7 тис. грн. У 2023 році підприємство зазнало найгірших показників, проте у 2024 спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про часткове відновлення ринкових позицій.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році показник суттєво знизився до 1458,7 тис. грн, що пов'язано зі зменшенням обсягів перевезень. Проте вже у 2024 році витрати значно зросли - до 6086 тис. грн, що більше, ніж у 2021, та на 29,9% вище, ніж у 2022 році, що зумовлено зростанням інфляції та відновленням активності.

Валовий прибуток у 2023 році валовий прибуток значно скоротився, однак у 2024 він зріс на 25,43% порівняно з попереднім роком. Проте показник залишається нижчим за рівень 2022 року.

Фінансовий результат (прибуток/збиток) 2023 рік завершився збитками у розмірі 970,5 тис. грн. У 2024 році компанія вийшла на прибуток у 993,1 тис. грн, що, однак, ще на 31,98% менше, ніж у 2022 році.

Основні засоби у 2023 році вартість основних засобів зменшилася у 4 рази, що, ймовірно, пов'язано з продажем або списанням активів для підтримки ліквідності. У 2024 році вартість активів дещо зросла, але залишилася на 60,2% нижчою, ніж у 2022.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 році кількість працівників зменшилася на 34,15% (на 14 осіб), що було наслідком мобілізації, релокації та оптимізації. У 2024 році штат збільшився на 5 осіб (+18,52%), проте ще не досяг довоєнного рівня.

У 2022–2023 роках діяльність ТОВ «Корсар Трейд» зазнала серйозних викликів через зовнішні фактори, що спричинили зниження більшості економічних показників. Проте у 2024 році компанія продемонструвала ознаки відновлення: зросли обсяги послуг, прибуток, чисельність персоналу та активізувалася логістична діяльність.

Подальше зростання буде можливим за умов інвестицій у персонал, цифровізацію процесів, розширення спектра логістичних послуг і гнучкої адаптації до ринкових змін.

2.2. Аналіз кадрового складу та потреб у професійному розвитку персоналу

Повноцінний аналіз кадрового складу є ключовим етапом у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами. Аналіз дає змогу виявити реальні потреби співробітників у підвищенні кваліфікації, визначити наявні професійні прогалини, а також спроектувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Аналіз кадрового складу та потреб у розвитку стає інструментом не лише внутрішнього вдосконалення організації, а й засобом підвищення її конкурентоспроможності в умовах післякризового та інноваційного розвитку.

Зміни у кадровому складі ТОВ «Корсар Трейд» протягом 2022-2024 років свідчать про значні трансформаційні процеси, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, аналіз показників, пов'язаних із чисельністю працівників, є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дає змогу оцінити здатність підприємства адаптуватися до кризових умов та досягати поставлених цілей.

Так, як відображено на рис. 2.3, у 2023 році середньооблікова чисельність штатного персоналу зменшилася на 34,15% (на 14 осіб) у порівнянні з попереднім роком. Причинами такого скорочення стали наслідки повномасштабної військової агресії: частина працівників була змушена залишити регіон, дехто вступив до лав Збройних Сил України, а інші потрапили під скорочення через падіння обсягів виробництва, яке сягнуло майже 70%.

У 2024 році спостерігалось часткове відновлення кадрового потенціалу: чисельність персоналу збільшилася на 5 осіб, що становить 18,52% зростання у порівнянні з 2023 роком. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, кількість працівників залишається на 21,95% нижчою, ніж до початку кризи у 2022 році, що вказує на тривалий процес адаптації підприємства до нових умов функціонування.



Рис. 2.3 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за період 2022 - 2024 роках, (осіб)
Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Зміни у кадровому складі ТОВ «Корсар Трейд» протягом 2022–2024 років свідчать про глибокі трансформаційні процеси, спричинені поєднанням внутрішніх організаційних змін та зовнішніх макроекономічних чинників. Зокрема, аналіз динаміки чисельності персоналу є ключовим елементом ефективної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM), оскільки дозволяє оцінити здатність підприємства реагувати

на виклики, зберігати функціональність і реалізовувати стратегічні цілі в умовах турбулентного середовища.

Відповідно до концепції стратегічного управління персоналом (Beer et al., Harvard Model of HRM), чисельність і структура персоналу є не лише наслідком організаційних рішень, а й індикатором адаптивного потенціалу підприємства. Саме на цьому ґрунтується теорія організаційної адаптації, згідно з якою коливання кадрового складу можуть свідчити як про гнучкість системи, так і про кризові процеси всередині неї.

Як видно з рис. 2.3, у 2023 році середньооблікова чисельність штатного персоналу зменшилася на 34,15% (на 14 осіб) у порівнянні з попереднім роком. Це відповідає сценаріям антикризового управління, описаним у моделі Шермана і Бора (Sherman & Bohlander), коли організація змушена знижувати витрати через різке падіння виробничої активності. Основними причинами скорочення стали наслідки повномасштабної військової агресії: частина працівників залишила регіон, дехто вступив до лав ЗСУ, інші — втратили роботу через зниження обсягів виробництва, яке скоротилося майже на 70%.

У 2024 році відбулося часткове відновлення кадрового потенціалу: чисельність персоналу зросла на 5 осіб, що становить +18,52% до 2023 року. Це свідчить про початок відновлювальної фази організаційного циклу, яка відповідає теорії Життєвого циклу організації (Greiner, 1972), згідно з якою після кризи настає фаза зростання через адаптацію і реорганізацію процесів. Проте, попри позитивну динаміку, загальна чисельність працівників залишається на 21,95% нижчою порівняно з довоєнним рівнем 2022 року. Це вказує на те, що підприємство перебуває в перехідному етапі, коли стабільність ще не досягнута, а потенціал повного відновлення залежить від подальших інвестицій в персонал, модернізації процесів та зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таким чином, кадрова динаміка ТОВ «Корсар Трейд» відображає не лише кризові втрати, але й прагнення до стратегічного відновлення через формування нової моделі управління персоналом в умовах невизначеності.

Таблиця 2.3

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «Корсар Трейд» за 2022 - 2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників, %		
				2023р/ 2022р	2024р/ 2023р	2024р/ 2022р
Прийнято, осіб	12	1	8	8.33	800.00	66.67
з них на новостворені робочі місця	4	0	0	0.00	—	0.00
Вибуло осіб, усього	4	15	3	375.00	20.00	75.00
у тому числі з причин: — власне бажання	2	9	1	450.00	11.11	50.00
— за порушення трудової дисципліни	1	0	1	0.00	—	100.00
— закінчення трудового договору	1	6	1	600.00	16.67	100.00
— вихід на пенсію	0	0	0	—	—	—
— за станом здоров'я	0	0	0	—	—	—
— за прогул	0	0	0	—	—	—
Середньооблікова чисельність, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	21	25	27	119.05	108.00	128.57
Коефіцієнт обороту з прийому	0.293	0.037	0.250	12.65	675.00	85.42
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.098	0.556	0.094	569.44	16.88	96.09
Загальний коефіцієнт обороту	0.390	0.593	0.344	151.85	58.01	88.09
Коефіцієнт плинності кадрів	0.073	0.333	0.063	455.56	18.75	85.42
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.512	0.926	0.844	180.78	91.13	164.73

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

У 2022 році ТОВ «Корсар Трейд» демонструвало активне кадрове зростання, прийнявши 12 працівників, зокрема на нові посади. У 2023 році через військові дії найм фактично призупинився - лише одна особа була працевлаштована. У 2024 році спостерігалось часткове відновлення - залучено 8 працівників. Проте загалом за три роки рівень найму скоротився на третину.

У динаміці трирічного періоду видно різке скорочення у 2023 році та часткове відновлення у 2024-му. Проте кількість досвідчених працівників у 2024

році все ще на 26% менша, ніж у 2022-му, що вказує на необхідність стратегічних рішень щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Важливим інструментом оцінки ефективності кадрової політики компанії є коефіцієнт прийому персоналу, оскільки дає змогу визначити інтенсивність оновлення або розширення трудового колективу. Показник відображає, чи кадрова стратегія організації орієнтована на розвиток і зростання, чи лише на збереження поточного рівня забезпеченості персоналом. Особливо актуальним його аналіз стає в умовах кризових явищ, зокрема в період повномасштабної війни, коли підприємства зазнають значних організаційних та економічних викликів. Моніторинг динаміки найму персоналу дозволяє своєчасно виявляти періоди скорочення, стабілізації або відновлення трудового потенціалу, що є необхідним для зіставлення з виробничими показниками та оцінки здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни й ефективно управляти людськими ресурсами рис.2.4.

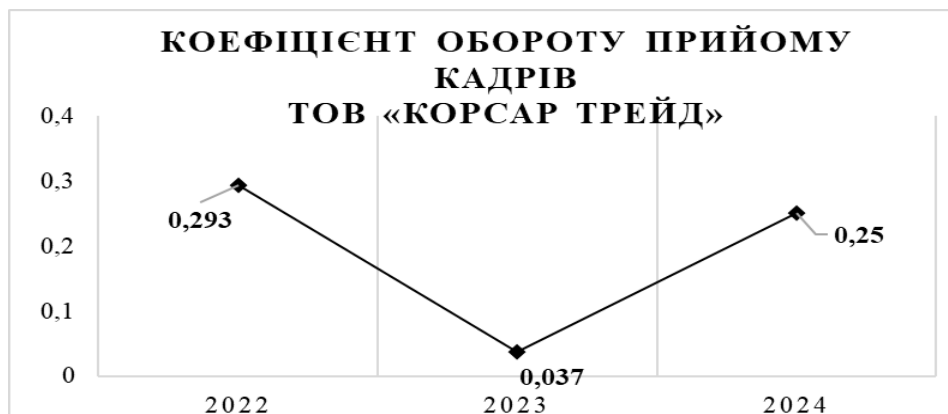


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів у ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Динаміка коефіцієнта обороту з прийому кадрів ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки, демонструє нестабільну кадрову ситуацію, зумовлену зовнішніми кризовими чинниками. У 2022 році коефіцієнт становив 0,293, що свідчить про активне оновлення персоналу, зокрема завдяки створенню нових робочих місць, що вказує на тенденцію до розвитку компанії, а 2023 році

показник різко знизився до 0,037, що стало наслідком повномасштабного вторгнення: значна частина персоналу була змушена залишити роботу, або ж підприємство скоротило набір у зв'язку з падінням надання логістичних послуг. Вже у 2024 році коефіцієнт зріс до 0,25, що свідчить про відновлення діяльності компанії та активізацію процесів найму, однак рівень прийому ще не досягнув показників довоєнного періоду.

Розрахуємо коефіцієнт звільнення, який дозволить оцінити рівень плинності кадрів, аналіз динаміки показника допомагає з'ясувати, наскільки компанія здатна утримувати персонал, зменшити втрати кваліфікованих працівників і підтримувати кадрову стабільність, що особливо важливо в умовах кризи.



Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів у ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Аналіз графіка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки дозволяє зробити такі висновки: у 2022 році показник звільнення був на низькому рівні - 0,098, що свідчить про кадрову стабільність до початку повномасштабної кризи. У 2023 році спостерігається різке зростання коефіцієнта до 0,556, що відображає масові звільнення. Причиною, ймовірно, стали наслідки війни: скорочення логістичних послуг, евакуація працівників,

мобілізація. Але вже у 2024 році коефіцієнт знову значно знизився - до 0,094, що сигналізує про стабілізацію кадрової ситуації та зменшення плинності персоналу. Пік звільнень у 2023 році був надзвичайним і нетиповим, пов'язаним із зовнішніми обставинами. Повернення до стабільних значень у 2024 році свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та відновлення управлінської стабільності.

Для забезпечення ефективного управління персоналом ТОВ «Корсар Трейд» розрахуємо коефіцієнта плинності кадрів, що дозволяє не лише визначити кількість працівників, які вибули з компанії за певний період, але й комплексно оцінити стабільність кадрового складу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Аналіз графіка коефіцієнта плинності кадрів у ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки дозволяє зробити низку важливих висновків щодо кадрової стабільності компанії. Показники плинності кадрів наочно демонструють динаміку кадрової ситуації в компанії. Пік у 2023 році є критичним сигналом, що потребував управлінських рішень. Зменшення цього показника в 2024 році можна трактувати як позитивний результат реалізації антикризових заходів, спрямованих на утримання фахівців та стабілізацію трудового колективу. Надалі

доцільно посилити програми підтримки персоналу, аби закріпити позитивну тенденцію.

Коефіцієнт сталості персоналу є одним із ключових показників оцінки кадрової стабільності підприємства. Його розрахунок для ТОВ «Корсар Трейд» за останні три роки дозволяє виявити здатність компанії утримувати співробітників протягом певного періоду, а також проаналізувати ефективність внутрішніх політик у сфері управління персоналом.

Формула розрахунку коефіцієнта сталості:

$$K_{\text{сталості}} = \frac{\text{Чисельність працівників зі стажем понад рік}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Аналіз коефіцієнта сталості персоналу дозволяє оцінити: ефективність заходів з утримання кадрів (система мотивації, умови праці, корпоративна культура), рівень задоволеності персоналу та його лояльність, ризики втрати ключових спеціалістів, що напряду впливає на безперервність бізнес-процесів.

Детальні значення показників за кожен рік представлені на рис. 2.7, що надає змогу відслідкувати тенденції та формувати висновки щодо динаміки кадрової стабільності у ТОВ «Корсар Трейд».



Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Аналіз коефіцієнта сталості складу кадрів ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про помітне покращення утримання персоналу. У 2022 році показник становив 0,512, що вказує на нестабільність, однак у 2023 році він зріс до 0,926 завдяки ефективним управлінським діям. У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 0,844, але зберіг високий рівень, що підтверджує позитивну динаміку. Свідчить про належне управління персоналом і сприятливий внутрішній клімат. Також важливо аналізувати статеву-вікову структуру працівників, що дозволяє оптимізувати кадрову політику відповідно до демографічного складу колективу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Статеву-вікову структуру персоналу
ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024		Динаміка показників,%		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2023р/2022р	2024р/2023р	2024р/2022р
Середньооблікова чисельність, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00	65.85	118.52	78.05
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	23	56.10	15	55.56	17	53.13	65.22	113.33	73.91
Жінки, осіб	18	43.90	12	44.44	15	46.88	66.67	125.00	83.33

Показники	2022		2023		2024		Динаміка показників,%		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2023р/2022р	2024р/2023р	2024р/2022р
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	26	63.86	17	64.01	17	54.07	66.01	100.11	66.08
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	15	36.14	10	35.99	15	45.93	65.58	151.25	99.19
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	0	0	0	0.00	0	0.00	–	–	–

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Аналіз динаміки статево-вікової структури персоналу підприємства за 2022–2024 роки засвідчує стабільну перевагу жінок у загальній чисельності працівників - понад 60% протягом усього досліджуваного періоду. Найбільш чисельною є вікова група 30-39 років, що характеризується оптимальним співвідношенням професійного досвіду, кваліфікації та продуктивності праці.

Водночас спостерігається тенденція до скорочення частки молоді віком до 29 років, що свідчить про потребу в удосконаленні механізмів залучення молодих фахівців. Така ситуація створює ризики у довгостроковій перспективі для забезпечення кадрової наступності.

Загалом, кадровий склад є відносно збалансованим, однак для підвищення ефективності кадрової політики доцільним є впровадження заходів із підтримки вікового та гендерного різноманіття персоналу, а також формування умов для розвитку молодих працівників.

На основі аналізу даних, представлених на графіку (рис.2.8) щодо статевого складу працівників ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки, можна сформулювати такі висновки, що 2022 році переважали чоловіки (23 особи), тоді як жінок було 18, що свідчило про певну гендерну асиметрію на користь чоловіків у структурі персоналу.

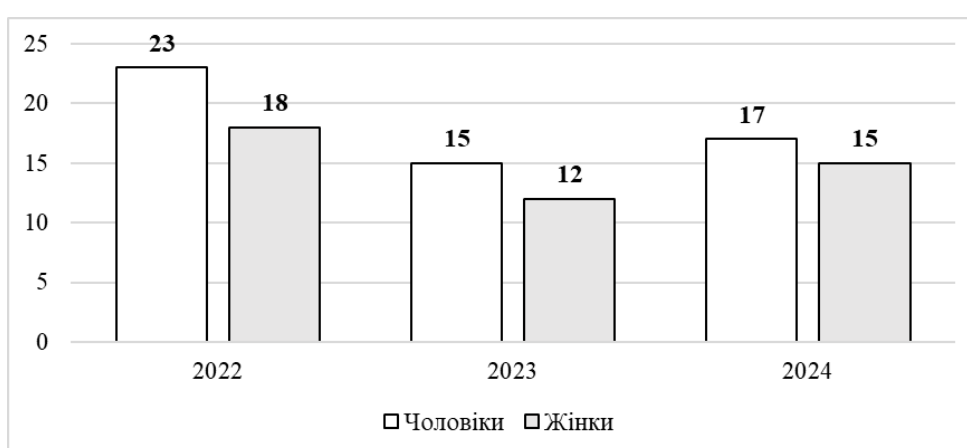


Рис. 2.8 Статева структура персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 рр

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

У 2023 році в умовах загального скорочення штату чисельність працівників обох статей знизилася: чоловіків стало 15, жінок – 12. У 2024 році відбулося часткове відновлення кадрового потенціалу: кількість чоловіків зросла до 17, жінок - до 15. Рівень гендерного балансу покращився, адже співвідношення між чоловіками й жінками стало більш збалансованим (53% до 47%). Спостерігалась тенденція до вирівнювання гендерної структури персоналу, що є позитивним сигналом для побудови інклюзивного та стійкого колективу. У майбутньому доцільно підтримувати та розвивати таку динаміку, враховуючи рівність можливостей у кадровій політиці.

Аналіз вікового складу працівників ТОВ «Корсар Трейд» засвідчує, що персонал представлений переважно молоддю віком 15-35 років (рис.2.9), пенсіонери відсутні, що зумовлено специфікою діяльності компанії, пов'язаної з цифровими технологіями. Проте така вікова однорідність знижує рівень різноманіття, що може негативно позначитися на сприйнятті компанії як інклюзивної організації.

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за 2022–2024 роки демонструє стабільне домінування молодих працівників віком від 15 до 35 років. У 2022–2023 роках ця вікова категорія становила понад 64% від загальної чисельності персоналу, що свідчить про активну залученість молоді до трудового процесу та потенційно високий рівень мобільності й адаптивності колективу. Проте в 2024 році частка цієї групи знизилась до 54,07%, що може вказувати на поступове зменшення кадрового оновлення або зміну політики набору.

Одночасно з цим зростає частка працівників передпенсійного віку: з 36,14% у 2022 році до 45,93% у 2024-му. Це свідчить про тенденцію до збільшення вікової різноманітності в колективі та формування більш досвідченого кадрового ядра. Варто зазначити, що працівники пенсійного віку впродовж усього періоду були відсутні, що, з одного боку, зменшує ризик зниження продуктивності через вікові обмеження, але з іншого — може вказувати на втрату потенційно цінного досвіду.

Отже, структура персоналу ТОВ «Корсар Трейд» залишається молодіжною, проте спостерігається поступова вікова диверсифікація, що відкриває можливості для формування збалансованої команди з оптимальним поєднанням енергії молоді та досвіду старших працівників.

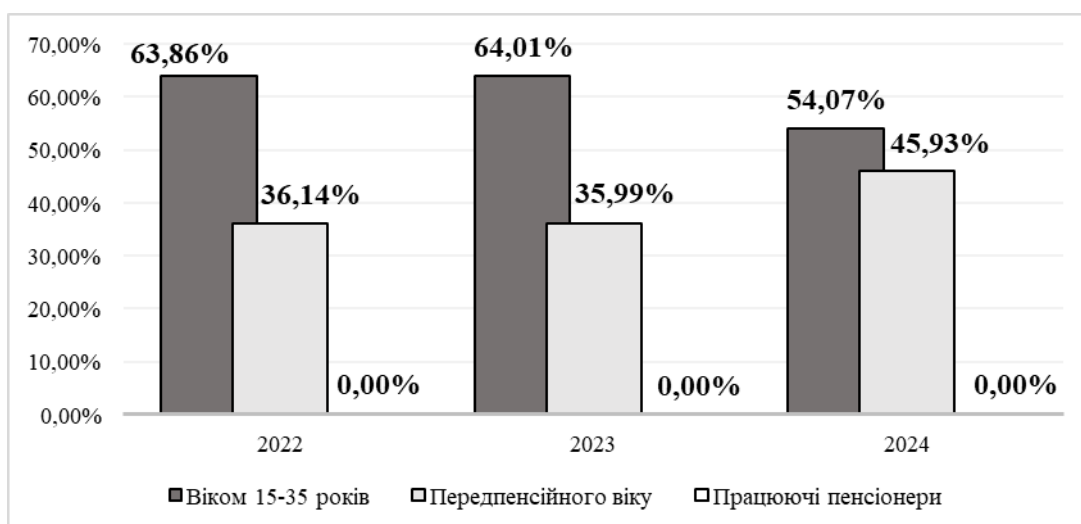


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки
Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

Для підвищення інклюзивності та ефективності управління персоналом доцільно реалізовувати цілісну політику різноманіття, яка охоплює всі рівні організаційної структури. Така політика має включати:

- ✓ активне залучення кандидатів із різним життєвим досвідом, віковими, гендерними та соціальними характеристиками під час рекрутингу;
- ✓ впровадження освітніх заходів, спрямованих на формування навичок міжкультурної взаємодії серед персоналу;
- ✓ запуск менторських програм для підтримки професійного розвитку співробітників із різних соціальних груп;
- ✓ створення сприятливого, толерантного й безпечного середовища праці, яке підтримує різноманіття та рівні можливості.

Такі дії сприятимуть формуванню позитивного іміджу організації та підвищенню її соціальної відповідальності.

Важливим елементом кадрової аналітики при формуванні стратегічних рішень є вивчення структури персоналу за тривалістю трудового стажу. Такий підхід дає змогу визначити ключові переваги кадрового складу, своєчасно виявити потреби у професійному розвитку працівників та оцінити дієвість заходів із їхнього утримання. Згідно з даними табл. 2.5, у 2024 році найбільшу частку штату ТОВ «Корсар Трейд» складали співробітники зі стажем від 3 до 4 років - 10 осіб, або 31,3% загальної чисельності, що свідчить про наявність стабільної групи досвідчених працівників, яка може стати основою для формування внутрішнього резерву кадрів.

Таблиця 2.5

Кадровий потенціал за тривалістю трудової діяльності: досвід
працівників ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки

Стаж роботи	2022		2023		2024	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Менше 1 року	7	17.1	2	7.4	4	12.5
1-2 роки	10	24.4	3	11.1	5	15.6
2-3 роки	8	19.5	6	22.2	5	15.6
3-4 роки	11	26.8	9	33.3	10	31.3
4-5 років	5	12.2	7	25.9	8	25.0
Усього, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

На основі аналізу кадрової структури підприємства за 2022–2024 роки простежується позитивна тенденція до відновлення персоналу після спаду у 2023 році. Зокрема, кількість працівників збільшилась із 27 у 2023 році до 32 у 2024 році. Найчисельнішою групою залишаються співробітники зі стажем роботи від 3 до 4 років, що свідчить про стабілізацію ядра персоналу.

Виходячи з наявної динаміки, прогнозується, що у 2025 році:

- ✓ загальна чисельність персоналу зросте до 35 осіб;
- ✓ кількість працівників зі стажем 3-4 роки досягне 12 осіб.

Вказує на посилення кадрової стабільності, ефективну політику утримання фахівців і поступове формування внутрішнього кадрового резерву.

Аналіз структури персоналу підприємства за ознакою стажу роботи дозволяє оцінити кадрову стабільність, рівень досвіду співробітників та ефективність політики збереження кадрів. Упродовж 2022-2024 років у ТОВ «Корсар Трейд» простежується поступове відновлення кількісного складу працівників після скорочення, зумовленого кризовими подіями 2023 року.

У 2022 році переважали працівники зі стажем до одного року, що свідчило про активне оновлення персоналу. У 2023 році, в умовах повномасштабної кризи, відбулося загальне зменшення чисельності працівників, зниження обсягів найму та збільшення частки звільнень.

У 2024 році спостерігається позитивна тенденція - збільшення кількості співробітників зі стажем від 3 до 4 років. Їх частка становила понад 31%, що вказує на формування стабільного кадрового ядра. Такі співробітники є важливим ресурсом для розвитку внутрішнього резерву, передачі досвіду новачкам та забезпечення наступності в організації. Зростання кількості досвідчених співробітників свідчить про ефективну адаптацію персоналу до умов змін та правильну кадрову політику. Надалі доцільно зосередитись на закріпленні таких працівників, стимулюванні їхнього розвитку та використанні в якості наставників для нових кадрів.

Рівень освітньо-кваліфікаційної підготовки працівників відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів підприємства. Особливо в галузі логістики, де високі вимоги ставляться до точності, швидкості прийняття рішень та володіння спеціальними знаннями, кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на якість виконання професійних завдань. Аналіз складу працівників за рівнем освіти дозволяє оцінити поточні кадрові ресурси, виявити сильні сторони колективу, а також своєчасно виявити потребу в підвищенні кваліфікації або залученні більш підготовлених фахівців. Відповідну динаміку змін кваліфікаційного складу співробітників ТОВ «Корсар Трейд» у 2022-2024 роках представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників ТОВ «Корсар Трейд»
у 2022-2024 роках

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників, %		
				2023р/ 2022р	2024р/ 2023р	2024р/ 2022р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– середня загальна освіта	4	2	2	50.00	100.00	50.00
– середня спеціальна освіта	12	7	9	58.33	128.57	75.00
– вища освіта	25	18	21	72.00	116.67	84.00

Джерело: складено за даними товариства [35; 36; 37]

На основі даних таблиці можна зробити висновки щодо освітньо-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «Корсар Трейд» за 2022-2024 роки:

1. Домінування фахівців з повною вищою освітою - упродовж усіх трьох років найбільшу частку персоналу становили працівники з повною вищою освітою (від 15 до 17 осіб), що свідчить про високий рівень кадрового потенціалу підприємства.
2. Зменшення кількості працівників з неповною вищою освітою - показник поступово знижувався з 7 осіб у 2022 році до 5 у 2024 році, що може свідчити про зростання вимог до професійної підготовки або про завершення навчання цими працівниками.
3. Стабільна присутність фахівців з професійно-технічною освітою - протягом аналізованого періоду кількість таких працівників коливалась у межах 3–4 осіб, що відповідає потребам підприємства у кваліфікованих виконавцях.

ТОВ «Корсар Трейд» орієнтується на залучення висококваліфікованих фахівців, що є позитивною тенденцією для підвищення ефективності виробничо-логістичних процесів. Водночас доцільно продовжувати стимулювання персоналу до здобуття вищої освіти та підвищення кваліфікації.

2.3. Оцінка підходів до підвищення кваліфікації працівників у компанії

Персонал - головний капітал та ресурс компанії. Саме тому ТОВ «Корсар Трейд» приділяє особливу увагу створенню умов для професійного зростання, розвитку компетенцій та кар'єрного просування. Підвищення кваліфікації, наставництво, участь у галузевих проєктах - ключові напрями роботи HR-відділу. ТОВ «Корсар Трейд» відповідально підходимо до формування команди: ретельно обираємо кандидатів, які поділяють цінності компанії, готові до розвитку й прагнуть робити внесок у спільний результат.

В даному підрозділі особливу увагу приділимо системному підходу до розвитку персоналу, який охоплює навчання, оцінювання, підтримку кар'єрного зростання, а також механізми мотивації та підвищення залученості, тоб то інвестиції в персонал. В умовах динамічних змін на ринку праці та зростання вимог до компетентностей працівників, важливість такої аналітичної роботи зростає, адже вона слугує підґрунтям для стратегічних рішень щодо інвестування в людський капітал та формування конкурентоспроможної організаційної культури.

Інвестування в персонал має ключове значення для успішного стабільного розвитку молодій логістичній компанії ТОВ «Корсар Трейд», адже саме працівники є рушієм змін та джерелом конкурентних переваг. Система розвитку персоналу в компанії охоплює низку цілеспрямованих дій, спрямованих на покращення професійних навичок, адаптацію до динамічного середовища, підвищення мотивації, ефективності роботи та формування сильної корпоративної культури. До складових належать професійне навчання, планування кар'єри, регулярна оцінка результатів праці, а також заходи для підтримки залученості та лояльності працівників. Основні компоненти системи розвитку персоналу у ТОВ «Корсар Трейд» наведені табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні компоненти системи розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд»

Назва	Короткий опис
Навчання та підвищення кваліфікації	курси, тренінги, семінари, як внутрішні, так і зовнішні.
Наставництво та коучинг	програми індивідуального розвитку, за якими досвідчені працівники та зовнішні коучі допомагають співробітникам освоювати нові навички.
Оцінка персоналу	регулярна атестація, оцінка компетенцій та зворотний зв'язок, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівників.
Кар'єрний розвиток	програми, що дозволяють працівникам розвивати кар'єру в межах компанії (підвищення, ротації).
Мотиваційні заходи	різноманітні програми заохочення (бонуси, премії, визнання успіхів), які підвищують залученість та відданість компанії.

Джерело: складено за [39]

Вартість програм з розвитку персоналу може суттєво варіюватися залежно від ряду чинників, поданих на рис. 2.11. Чинники визначають обсяг і структуру витрат на навчання, підвищення кваліфікації та інші розвиткові заходи для співробітників. З огляду на це, їх доцільно враховувати під час формування бюджету, аби раціонально розподіляти ресурси та досягати запланованих результатів.

Кількість залучених	Чим більше співробітників охоплює програма, тим вищі витрати
Тип і тривалість	Суттєва різниця у вартості тренінгів, семінарів, коучингу, корпоративного навчання
Кваліфікація тренерів та	Залучення висококваліфікованих фахівців збільшує витрати
Місце проведення	Внутрішні тренінги, зовнішні тренінги, виїзні семінари – кожен варіант має свої особливості вартості
Додаткові витрати	Роздаткові матеріали, канцелярські товари, харчування, переїзди потребують додаткового фінансування

Рис. 2.11. Чинники, які впливають на вартість розвитку персоналу

Джерело: складено за [39]

Для оцінки ефективності програми розвитку персоналу в ТОВ «Корсар Трейд» проведено SWOT-аналіз, який дозволив системно визначити внутрішні переваги й недоліки HR-стратегії, а також врахувати зовнішні можливості й ризики. Це забезпечило обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики.

SWOT-аналіз базується на фактичних даних про структуру витрат на навчання, очікувану віддачу від інвестицій (ROI), результати реалізованих ініціатив і потенціал подальшого розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Корсар Трейд» табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-Аналіз програми розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Комплексний підхід: онлайн-курси, тренінги, коучинг, наставництво	Відсутність залучення зовнішніх експертів може обмежувати новизну знань
Активна підтримка внутрішнього наставництва	Можливі перевантаження внутрішніх менторів та HR-фахівців
Покращення корпоративної культури та зниження плинності кадрів	Обмежений досвід реалізації подібних програм у молодій компанії
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку	Невідповідність очікувань щодо результатів навчання
Залучення молодих спеціалістів через систему розвитку	Можливе збільшення витрат у разі масштабування програм
Розвиток власної бази знань та внутрішніх тренерів	Нестабільна економічна ситуація може скоротити бюджети на HR
Можливість виходу на нові ринки завдяки підготовленим кадрам	Ризик втрати навчених працівників (якщо не підкріплено мотивацією)

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши діючу систему розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд» на кінець 2024 року ми дійшли висновку, що подальше стратегічне інвестування в персонал є виправданим кроком, який сприятиме зростанню компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку логістики України. Програма сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню внутрішнього потенціалу компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «КОРСАР ТРЕЙД»

3.1. Налагодження програм професійного розвитку відповідно до реальних потреб організації ТОВ «Корсар Трейд»

На сучасному етапі розвитку українського бізнесу питання стратегічного інвестування в персонал залишається недостатньо опрацьованим. Багато компаній, зокрема молоді компанії, не мають сформованої довгострокової політики щодо розвитку людського капіталу, що ускладнює системну реалізацію програм підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників.

Для ТОВ «Корсар Трейд», як динамічної логістичної компанії, яка прагне зміцнити свої позиції на ринку, важливо врахувати, що в країні досі спостерігається загальна низька привабливість робочої сили. Це фактор гальмує прагнення багатьох роботодавців вкладати кошти в розвиток персоналу, що, своєю чергою, негативно позначається на рівні продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Однією з основних перешкод на шляху до ефективного планування професійного розвитку є обмеженість фінансових ресурсів та переважання короткострокового підходу до управління. У багатьох випадках компаніям бракує стратегічного бачення, яке дозволило б розглядати розвиток персоналу як інвестицію з довготривалою віддачею, а не як витрати [41].

Замість орієнтації на скорочення витрат на персонал, компаніям варто зосередитися на розумному та цілеспрямованому інвестуванні в розвиток працівників. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації - стратегічний крок, що забезпечує стійке зростання компанії та приносить вагомі результати у довгостроковій перспективі [42].

У ТОВ «Корсар Трейд» впроваджено сучасний підхід до розвитку персоналу: активно використовуються тренінги, професійні курси та онлайн-навчання, є наміри впровадження розширеної програми наставництва.

Співробітники мають доступ до комп'ютерної техніки, що дозволяє їм ефективно опановувати нові знання та виконувати навчальні завдання. Рівень задоволеності співробітників якістю навчальних програм є доволі високим, що свідчить про позитивне сприйняття внутрішніх ініціатив.

Водночас у процесі розвитку персоналу бракує чітко визначених показників ефективності, навчальні заходи не завжди узгоджені в єдину систему, а фінансування програм розвитку поки що є обмеженим. Подолання зазначених недоліків дозволить суттєво підвищити якість підготовки кадрів і сприятиме довгостроковому зміцненню кадрового потенціалу компанії.

Результатом SWOT-аналізу ми дослідили сильні та слабкі сторони, перспективи та загрози розвитку програми інвестування в персонал.

Компанія визначила актуальні потреби щодо вдосконалення системи розвитку персоналу. Основні стратегічні напрями зображено на рис. 3.1.

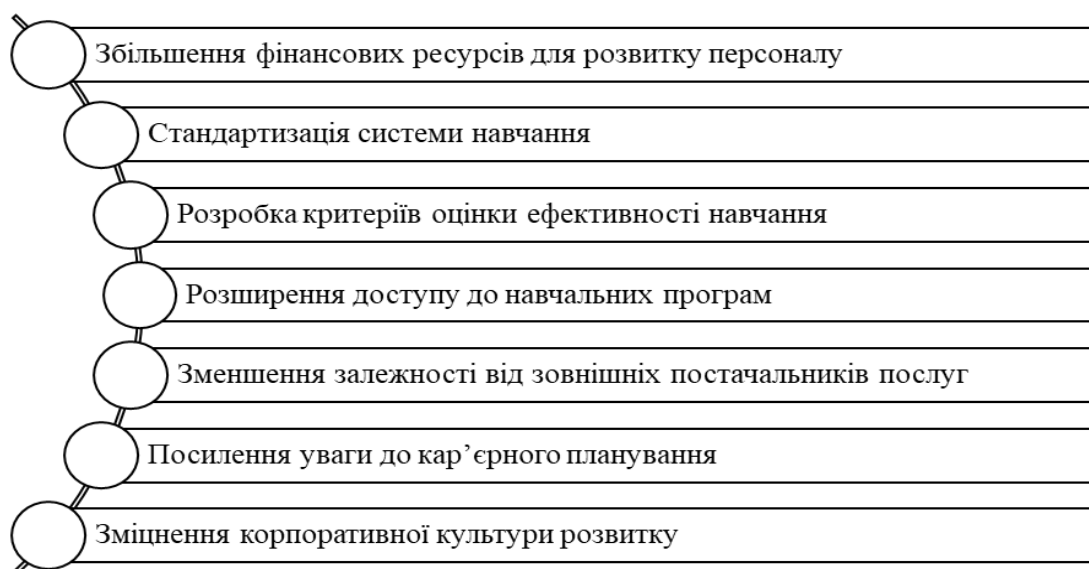


Рис. 3.1. Вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за [40]

Для підвищення результативності роботи з персоналом ТОВ «Корсар Трейд» необхідно перейти до реалізації конкретних заходів, спрямованих на усунення наявних недоліків у системі розвитку кадрів. На основі аналізу

визначено практичні кроки для підвищення ефективності навчальних програм, раціонального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії (рис. 3.2).

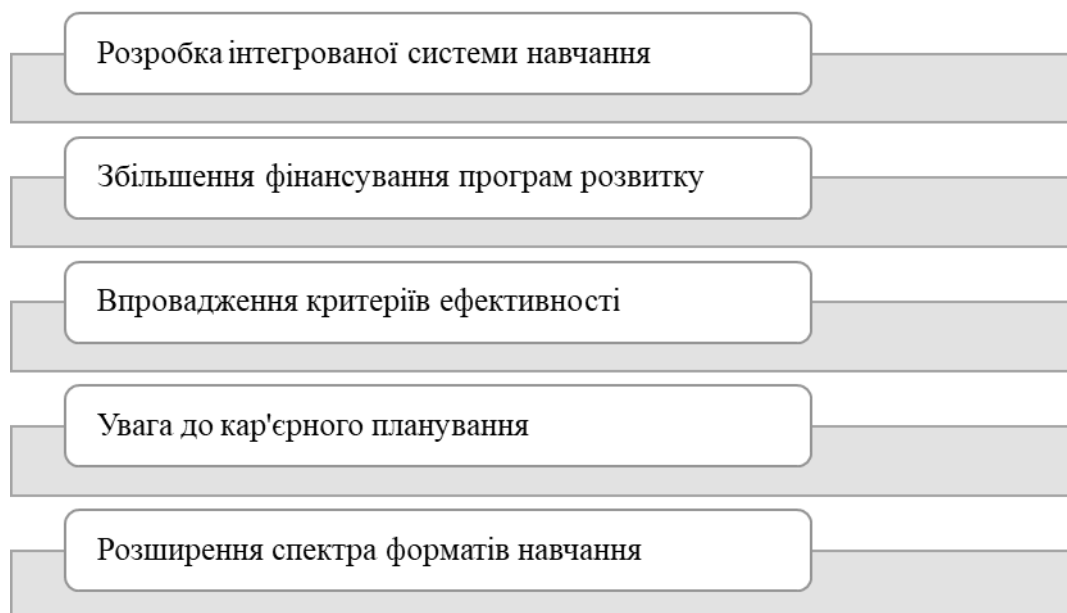


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення систему розвитку персоналу

ТОВ «Корсар Трейд»

Джерело: складено за [40]

Деталізуємо запропоновані заходи. Запровадження інтегрованої системи навчання є стратегічним рішенням, яке забезпечить єдиний підхід до професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та ефективності роботи. Така система сприятиме уніфікації навчальних процесів, забезпечить доступність для всіх працівників і дасть змогу об'єктивно оцінювати результати навчання. Перед впровадженням важливо проаналізувати поточний рівень компетенцій працівників і виявити наявні прогалини між фактичними й необхідними навичками [42, с.298].

Для ТОВ «Корсар Трейд», як компанії, що активно розвивається, критично важливо впровадити інструменти аналізу компетенцій персоналу для формування ефективної системи навчання. Зокрема:

1. *Анкетування* - дозволяє зібрати інформацію від працівників щодо їхніх навчальних потреб, бажаних форматів і напрямів розвитку, що сприятиме персоналізації програм підвищення кваліфікації.
2. *Оцінка 360°* - забезпечує повноцінний зворотний зв'язок з боку колег, керівників і підлеглих, що допомагає об'єктивно виявити як сильні сторони співробітників, так і зони для розвитку.
3. *Картування компетенцій* - визначає необхідні навички для кожної посади, дозволяючи зіставити їх із фактичними здібностями співробітниками та виявити розриви. Використовується картування компетенцій для того, щоби:
 - ✓ під час підбору персоналу - оцінити відповідність кандидата вимогам посади;
 - ✓ для розвитку працівників - визначити, які навички потрібно прокачати.
 - ✓ під час атестацій і оцінки ефективності - об'єктивно порівняти фактичний рівень працівника з очікуванням.
 - ✓ для побудови кар'єрного росту - сформувати маршрути розвитку всередині компанії.

Картування включає в себе: назву посади, перелік основних функцій, ключові компетенції, потрібні для виконання цих функцій, рівень володіння кожною компетенцією, поточний рівень працівника - для виявлення розривів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Приклад картування посади у ТОВ «Корсар Трейд»

Посада	Компетенція	Необхідний рівень	Фактичний рівень
Логіст	Знання 1С / CRM систем	Високий	Середній
	Комунікація з клієнтами	Високий	Високий
	Управління часом	Середній	Низький

Джерело: розроблено за даними [47]

Результатом картування посадивиступає можливість наочно, що потрібно розвивати - у наведеному випадку: навички тайм-менеджменту та роботу з програмами. Картування компетенцій персоналу компанії допоможе: структурувати вимоги до посад у період відновлення бізнесу, виявити слабкі місця у команді, оптимально побудувати програму менторства та навчання.

Застосування методів дасть змогу компанії цілеспрямовано інвестувати в персонал, підвищити якість навчання та забезпечити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям ТОВ «Корсар Трейд».

Система підготовки персоналу охоплює ключові складові, спрямовані на розвиток професійних навичок і підвищення ефективності праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові компоненти інтегрованої системи навчання персоналу
ТОВ «Корсар Трейд»

Компонент	Опис	Формат	Цільова аудиторія	Частота
Базові курси	Вступні тренінги для адаптації	Онлайн/офлайн	Нові працівники	Постійно
Регулярні тренінги	Курси підвищення кваліфікації	Тренінги, вебіари	Усі співробітники	Щоквартально
Спеціалізовані програми	Підготовка до нових посад	Наставництво, коучинг	Ключові спеціалісти	Щорічно
Навчання лідерів	Програми розвитку лідерських якостей	Семінари, кейс-стаді	Потенційні керівники	За потребою
Онлайн-навчання	Самостійні курси на цифрових платформах	Онлайн-платформи	Усі співробітники	Постійно

Джерело: розроблено автором

Система навчання персоналу ТОВ «Корсар Трейд» включає низку функціональних компонентів, спрямованих на забезпечення професійної

підготовки працівників відповідно до внутрішніх потреб компанії та вимог ринку.

Базовим елементом є адаптаційні курси для новоприйнятих співробітників, які охоплюють ознайомлення з корпоративними політиками, регламентами та принципами організаційної культури. Мета - забезпечення швидкої інтеграції новачків у виробниче середовище.

Наступною складовою є планові тренінги з підвищення кваліфікації, зміст яких адаптується відповідно до посадових обов'язків працівників. Вони спрямовані на актуалізацію знань і вдосконалення професійних навичок. Окрему групу становлять спеціалізовані навчальні програми, орієнтовані на розвиток управлінських компетенцій та підготовку до кар'єрного просування. Такі заходи формують внутрішній кадровий резерв і сприяють стабільності персоналу. З метою централізації та автоматизації процесів навчання компанія може впроваджувати системи управління навчанням (LMS). Платформи дозволяють адмініструвати освітній контент, відстежувати успішність проходження курсів та забезпечувати доступ до ресурсів у цифровому форматі. Серед варіантів - Moodle (гнучке рішення з можливістю налаштування), SAP SuccessFactors (для великих підприємств з інтеграційними вимогами), TalentLMS (для середнього бізнесу з потребою у швидкому впровадженні). Оцінка ефективності навчання за KPI є фінальним та ключовим етапом у системі підготовки персоналу табл. 3.2. [43; 44].

Таблиця 3.3

KPI оцінки інтегрованої системи навчання ТОВ «Корсар Трейд»

Показник	Формула	Цільове значення
Рівень завершення курсів	$(\text{Успішно завершені курси} / \text{Усі курси}) \times 100\%$	$\geq 85\%$
Середній бал тестування	Сума балів / Кількість тестів	$\geq 80\%$
ROI навчання	$(\text{Додатковий прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}$	$\geq 25\%$
Рівень задоволеності навчанням	Оцінка учасниками якості програми через опитування	90% працівників оцінили тренінг як «корисний»

Джерело: складено за даними [43; 44]

Одним із базових показників ефективності навчання персоналу є відсоток завершення курсів, який відображає рівень участі та залученості працівників у навчальному процесі. Високі показники свідчать про готовність персоналу до освоєння нових знань і технологій.

Ще одним важливим критерієм є середній бал тестування, що дозволяє оцінити рівень засвоєння навчального матеріалу. Аналіз результатів тестів допомагає виявити прогалини у знаннях і скоригувати навчальні програми відповідно до потреб.

Використання чітко визначених КРІ дозволяє об'єктивно оцінити ефективність окремих програм, оптимізувати витрати на навчання, а також забезпечити прозорість у звітності перед керівництвом щодо результатів інвестицій у розвиток персоналу [45, с. 79].

Кар'єрне планування є складовою частиною стратегічного управління персоналом, спрямованою на формування кадрового потенціалу відповідно до потреб бізнесу. Впровадження індивідуальних планів розвитку дозволяє враховувати професійні цілі працівників, забезпечуючи підвищення їхньої залученості та лояльності.

Такий підхід сприяє ранньому виявленню працівників із високим потенціалом, формуванню внутрішнього кадрового резерву та забезпеченню безперервності управлінських функцій. Він також дозволяє забезпечити своєчасне заповнення ключових посад за рахунок підготовки персоналу, адаптованого до корпоративних вимог [46; 47].

Кар'єрне планування виконує важливу функцію в підвищенні задоволеності співробітників, посиленні індивідуальної відповідальності за професійний розвиток та формуванні сприятливого ставлення до організації як до роботодавця табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Компоненти системи кар'єрного планування ТОВ «Корсар Трейд»

Компонент	Опис
Аналіз поточних компетенцій	Оцінка сильних і слабких сторін співробітників.
Визначення кар'єрних цілей	Встановлення індивідуальних довгострокових і короткострокових цілей працівника.
Створення індивідуального плану	Розробка конкретних заходів для досягнення визначених цілей.
Моніторинг та корекція	Регулярна оцінка прогресу та внесення коректив у план у разі зміни обставин чи пріоритетів.

Джерело: складено за [46; 47]

Впровадження КРІ у процесі кар'єрного планування ТОВ «Корсар Трейд» забезпечить структурований підхід до розвитку персоналу та дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність кожного етапу. Завдяки чітко визначеним показникам: аналіз поточних компетенцій стає основою для виявлення розривів у знаннях і навичках; визначення кар'єрних цілей набуває вимірюваної форми, що полегшує оцінку прогресу; індивідуальні плани розвитку стають орієнтованими на досягнення конкретних результатів; моніторинг і корекція базуються на фактичних даних, а не суб'єктивних оцінках.

Загалом, впровадження КРІ підвищує прозорість та керованість процесу розвитку працівників, дозволяє компанії ефективно формувати внутрішній кадровий резерв, сприяє досягненню як особистих, так і стратегічних цілей організації, що є стратегічно важливим для забезпечення стабільності компанії «Корсар Трейд».

Для підвищення гнучкості та ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд» доцільно розширити перелік навчальних форматів і зосередитись на найбільш релевантних. Використання різних підходів дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, підвищує якість засвоєння матеріалу та оптимізує витрати, зокрема за рахунок впровадження дистанційного навчання [48].

ТОВ «Корсар Трейд» доцільно зосередити увагу на трьох ключових форматах навчання: менторстві, програмах підвищення кваліфікації та онлайн-курсах. Такий підхід забезпечить баланс між практичною підтримкою, формальним навчанням, гнучкістю освітнього процесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ключові формати навчання для впровадження у ТОВ «Корсар Трейд»

Формат	Опис	Переваги	Приклад застосування
Менторство	Наставник (досвідчений співробітник) передає свої знання й навички новачкам.	Індивідуальний підхід, можливість швидкого адаптування до робочих процесів.	Наставник навчає новачка роботи із CRM-системою.
Курси підвищення кваліфікації	Програми навчання для оновлення професійних знань або здобуття нових компетенцій.	Поглиблення знань у професійній сфері, розвиток нових навичок.	Курс із нових технологій у логістичній сфері
Дистанційне навчання	Онлайн-курси, вебінари, відео та інтерактивні модулі.	Гнучкість у часі та місці навчання, доступ до глобальних ресурсів.	Онлайн-курс з управління проектами для всіх працівників.

Джерело: складено за [49;50, с.287]

Комбінація наведених форматів навчання дозволяє забезпечити індивідуальну підтримку новачків, підвищення професійного рівня працівників та гнучкий доступ до навчальних матеріалів, що в сукупності сприяє підвищенню ефективності та адаптивності персоналу.

3.2. Прогноз очікуваних результатів: економічний та соціальний ефекти

Комплексне впровадження зазначених у попередньому підрозділі форматів навчання персоналу ТОВ «Корсар Трейд» створює основу для досягнення як економічного, так і соціального ефекту. Очікується зростання

продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення кадрової стабільності. Що, у свою чергу, сприятиме підвищенню прибутковості компанії та формуванню стійкої команди, здатної реалізовувати стратегічні цілі організації. Незважаючи на різницю в особистих мотивах працівників, впровадження сучасних підходів до управління персоналом створює підґрунтя для позитивних змін як у внутрішньому кліматі організації, так і в її загальній ефективності [50].

З метою оцінки потенційних переваг від впровадження запропонованих заходів у сфері навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Корсар Трейд» було узагальнено очікувані ефекти, які можуть мати як соціальний, так і економічний вплив на діяльність компанії, що наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Очікувані ефекти від впровадження системи розвитку персоналу
ТОВ «Корсар Трейд»**

№	Очікуваний ефект	Вплив на компанію «Корсар Трейд»
1.	Підвищення мотивації співробітників	Зростання продуктивності, якісне виконання обов'язків
2.	Покращення соціально-психологічного клімату	Зміцнення командної взаємодії, підвищення рівня довіри
3.	Зменшення плинності кадрів	Збереження кваліфікованого персоналу, зниження витрат на підбір
4.	Підвищення самооцінки та залученості	Формування внутрішньої мотивації до професійного розвитку
5.	Зміцнення довіри до керівництва	Зростання ініціативності, підвищення лояльності працівників
6.	Підвищення професійної компетентності	Поліпшення якості послуг, зростання задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором

Важливим наслідком удосконалення системи розвитку персоналу є соціальний ефект, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Реалізація заходів сприяє формуванню стабільної корпоративної культури, підвищенню ефективності праці та покращенню репутації роботодавця на ринку праці. Інвестиції в навчання та професійне зростання персоналу зміцнюють позиції компанії як привабливого роботодавця, здатного утримувати ключових фахівців і залучати нові таланти, що підвищує кадрову стабільність, знижує ризики втрати компетентного персоналу.

Підвищення рівня клієнтоорієнтованості через розвиток відповідних навичок працівників позитивно впливає на якість обслуговування, що створює додаткову конкурентну перевагу. Зниження плинності кадрів у результаті підвищеної мотивації та прозорих перспектив розвитку дозволяє оптимізувати витрати на рекрутинг, навчання та адаптацію, а також формує основу для довгострокового організаційного зростання [52]. Економічне обґрунтування запропонованих заходів: окремо розглянуто обсяг інвестицій, очікуваний прибутковий ефект і загальний результат впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Результати соціально-економічного ефекту від інвестицій в персонал ТОВ
«Корсар Трейд»**

№	Заходи	Джерело економічного ефекту	Розрахунок / пояснення	Сума грн	Ефект на 1 грн інвест, грн
1.	Навчання менторів	1) Економія часу наставників 2) Зменшення витрат на підбір 3) Підвищення продуктивності новачків	9 новачків × 5 год × 250 грн Уникнення одного звільнення 9 новачків × 4 000 грн	11 250 12 500 36 000	
Разом по заходу				59 750	2,99
2.	Програма підвищення кваліфікації	1) Зростання продуктивності 2) Зменшення витрат на помилки / переробки 3) Покращення якості обслуговування клієнтів	5 осіб × 1 000 грн × 12 міс. За рахунок точнішої роботи Вплив на лояльність і повторні замовлення	60 000 10000 10000	
Разом по заходу				80 000	2,67
Загальний економічний ефект по проєкту				139 750	
Очікуваний соціальний ефект					
Навчання менторів			Ефект		
Покращення адаптації новачків			Швидше включення в робочі процеси, зменшення стресу.		
Зміцнення внутрішніх комунікацій			Покращення горизонтальних зв'язків між працівниками.		
Формування культури підтримки та наставництва			Зростання довіри, зменшення ізольованості нових працівників.		
Зростання командної згуртованості			Обмін досвідом сприяє взаємоповазі та ефективній взаємодії.		
Підвищення кваліфікації працівників			Ефект		
Підвищення впевненості у власній професійності			Працівники краще усвідомлюють свою цінність для компанії.		
Зростання мотивації до саморозвитку			Працівники проявляють ініціативність і залученість.		
Формування позитивного іміджу роботодавця			Компанія сприймається як така, що інвестує в людей.		
Зменшення плинності кадрів			Завдяки створенню умов для професійного росту й стабільності.		

Джерело: складено автором за даними [40; 50]

Інвестиції у розвиток персоналу компанії ми обрали шляхом замовлення пакету послуг на таких HR-платформах:

- ✓ PeopleForce дозволяє автоматизувати HR-процеси та зберігати результати навчання, адаптації й оцінки.
- ✓ Mike Pritula - якісний зовнішній експерт, що дає практичне навчання у сфері HR, менторства, розвитку.

Загальна сума інвестицій на реалізацію двох заходів у межах проєкту інвестування в розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд» 50000 грн забезпечує нам очікуваний економічний ефект на рік 139 750 грн., що забезпечує ROI на рівні 179,5%, що підтверджує високу економічну доцільність проєкту і значний потенціал для подальшого масштабування HR-ініціатив у компанії.

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток від інвестицій} - \text{Інвестиції})}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI = \left(\frac{139\,750 - 50\,000}{50\,000} \right) \times 100\% = 179,5\%$$

У межах проєкту з інвестування в розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд» були проаналізовані два ключові заходи: *навчання менторів та програма підвищення кваліфікації співробітників*.

За підсумками економічного обґрунтування, сукупна очікувана річна вигода становить 139 750 грн, що забезпечує ROI на рівні 179,5%, що свідчить про високу ефективність вкладень та підтверджує доцільність інтеграції подібних заходів у систему управління персоналом логістичної компанії, яка за останні роки функціонує в досить складних соціально-економічних умовах.

Реалізація заходів з інвестування в персонал матиме позитивний соціальний вплив: покращиться адаптація новачків, знизиться плинність кадрів, зросте мотивація та залученість працівників, посилиться командна взаємодія. Компанія зміцнить свій імідж відповідального роботодавця, що сприятиме стабільності внутрішнього середовища та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільного ринку праці, технологічного розвитку та конкуренції, ефективне управління людським капіталом набуває стратегічного значення. Професійний розвиток персоналу — це інвестиція, що формує конкурентні переваги компанії. Системне навчання персоналу сприяє зростанню продуктивності, інноваційності, лояльності працівників і створенню позитивного іміджу роботодавця. Внутрішні чинники (кадрова політика, мотивація, цифровізація) і зовнішні (державна політика, ринок праці) впливають на ефективність реалізації програм розвитку персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами було здійснено всебічний аналіз інвестиційної політики у розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд». Встановлено, що компанія, попри складні зовнішні умови (повномасштабну війну), зберегла кадрову стабільність, активізувала внутрішні ресурси та започаткувала комплексну програму розвитку персоналу.

Проаналізовано ключові техніко-економічні показники за 2022-2024 роки, які демонструють поступове відновлення діяльності компанії після кризи 2023 року. Було встановлено, що у 2024 році компанії вдалося значно покращити рівень прибутковості, збільшити обсяги реалізації, а також покращити показники рентабельності та продуктивності праці.

У процесі нашого дослідження (розділ 2) нами було встановлено, що попри суттєве скорочення ключових техніко-економічних показників у 2023 році через вплив зовнішніх чинників, зокрема повномасштабної війни, у 2024 році ТОВ «Корсар Трейд» продемонструвало ознаки стабілізації: зросли обсяги логістичних послуг (+100,1% до 2023 року), чисельність персоналу збільшилася на 18,52%, а підприємство повернулося до прибуткової діяльності (чистий прибуток 993,1 тис. грн).

Аналіз кадрового складу виявив тенденцію до формування стабільного ядра персоналу: у 2024 році понад 31% співробітників мали стаж роботи від 3 до 4 років. Рівень плинності кадрів знизився до 0,094 (проти 0,556 у 2023 році), а

коефіцієнт сталості кадрів залишався на високому рівні — 0,844. Це свідчить про результативність уже впроваджених антикризових заходів щодо утримання персоналу.

Встановлено, що ключовими кадровими викликами стали: висока плинність кадрів (коефіцієнт звільнення у 2023 році досяг 0,556), дефіцит молодих фахівців та зниження динаміки найму. Водночас у 2024 році рівень плинності знизився до 0,094, а коефіцієнт сталості кадрів покращився до 0,844, що свідчить про ефективність реалізованих заходів із стабілізації персоналу.

Проаналізовано структуру персоналу за віком, статтю, освітою та стажем, що дозволило ідентифікувати ядро досвідчених фахівців зі стажем 3-4 роки, які можуть стати основою для кадрового резерву. Більшість працівників мають повну вищу освіту, що є передумовою для впровадження висококваліфікованих програм розвитку.

Таким чином, результати аналітичного розділу підтверджують критичну важливість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Подальше зростання компанії можливе лише за умов системної роботи з персоналом, що включає розвиток внутрішнього резерву, персоналізоване навчання та стимулювання професійного зростання співробітників.

Сучасний стан та потенціал системи розвитку персоналу ТОВ «Корсар Трейд» з огляду на стратегічну мету компанії - забезпечити стабільне функціонування та підвищити конкурентоспроможність у складних соціально-економічних умовах. Встановлено, що попри вже наявні ініціативи у сфері навчання - онлайн-курси, внутрішнє наставництво, професійні тренінги - діюча система залишається децентралізованою, з обмеженою інтеграцією та відсутністю єдиних KPI для оцінки результативності.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що компанія «Корсар Трейд» має значний потенціал у підвищенні ефективності інвестування в персонал. Нами запропоновано запровадження інтегрованої системи розвитку персоналу, що передбачає: картування компетенцій персоналу як інструмент стратегічного планування навчання; розробку індивідуальних планів кар'єрного

зростання з урахуванням КРІ; використання гнучких форматів навчання, включно з менторством, онлайн-курсами, спеціалізованими програмами.

Зокрема, економічні розрахунки засвідчили, що реалізація двох базових заходів - програми підвищення кваліфікації та навчання менторів - забезпечує загальний річний економічний ефект у 139 750 грн при сумарних інвестиціях у 50 000 грн, що відповідає коефіцієнту окупності (ROI) = 179,5%, що означає, що на кожен вкладений гривню компанія отримає майже 1,80 грн чистого прибутку, що повністю підтверджує високу економічну доцільність запропонованих HR-заходів.

Крім економічного ефекту, нами було обґрунтовано значний соціальний вплив, зокрема: зниження плинності кадрів завдяки створенню прозорих умов для професійного зростання; зміцнення корпоративної культури та комунікаційної взаємодії внаслідок менторських програм; зростання рівня мотивації та залученості працівників, що формує умови для стабільного кадрового ядра; підвищення іміджу компанії як відповідального роботодавця, що важливо в умовах дефіциту фахівців на ринку праці.

Реалізація запропонованої стратегії розвитку персоналу забезпечує не лише стабілізацію кадрового складу, але й формує довгострокову основу для підвищення прибутковості, зростання продуктивності праці та підвищення якості логістичних послуг, які надає компанія ТОВ «Корсар Трейд». Запропоновані заходи щодо інвестування в персонал: навчання менторів, програми підвищення кваліфікації та запровадження системи індивідуального кар'єрного розвитку - повністю відповідають виявленим потребам підприємства. Високий показник ROI - 179,5% - підтверджує економічну доцільність реалізації таких HR-ініціатив. Соціальний ефект проявляється у зростанні мотивації, зниженні плинності кадрів, підвищенні професійної впевненості та зміцненні репутації компанії як привабливого роботодавця. Таким чином, інвестиції в розвиток персоналу ТОВ «Корсар Трейд» не лише забезпечують повернення вкладених коштів, а й створюють стабільне внутрішнє середовище для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коломієць Н. Особистісно-професійний розвиток педагога: поняття і зміст. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2021. № 4. С. 72–78. URL: <https://surl.li/rlxrse> (дата звернення: 18.02.2025).
2. Кравчинська Т. С. Критерії професійного розвитку методистів районних методичних кабінетів у вимірі сучасного суспільства. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. пр.* 2016. № 1(12). С. 138–144. URL: <https://surl.li/hptrta> (дата звернення: 18.02.2025).
3. Каденко І. В., Щетініна А. С. Феномен професійного розвитку в сучасному освітньому середовищі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. Т. 2, № 67. С. 24–29. URL: <https://surl.li/zdovnp> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Вітрук В. О. Сутність та ознаки професійного розвитку працівників суду. *Реалізація правоохоронних функцій в Україні*. 2020. № 9(111). С. 295–304. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-111-9.37> ((дата звернення: 18.02.2025).
5. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 18.02.2025).
6. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційноправового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31(70), № 2. С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/03> (дата звернення: 18.02.2025).
7. Шанскова Т. І. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у процесі методичної роботи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах*. Запоріжжя, 2020.

- Вип. 70, Т. 4. С. 45-50. URL: <https://surl.lu/uyuzcq> (дата звернення: 18.02.2025).
8. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. № 1(34). С. 124–133. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/15.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/15.pdf) (дата звернення: 18.02.2025).
 9. Макарова Г. Г. Необхідність та особливості професійного розвитку майбутніх педагогів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. URL: <https://surl.li/knjcrr> (дата звернення: 18.02.2025).
 10. Алексєєв А. П., Бикова А. Л., Даценко В. В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). С. 78–87. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8> (дата звернення: 18.02.2025).
 11. Івашнюва С. Безперервний професійний розвиток як трудова функція педагога. *Збірник наукових праць*. 2021. № 35(1). С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2021.352> (дата звернення: 18.02.2025).
 12. Помаз А., Сейтумеров Е., Жукова Є. Професійний розвиток працівників. *Grail of science*. 2024. № 39. С. 207–211. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.029> (дата звернення: 18.02.2025).
 13. Отич О. М. Основні форми професійного розвитку науково-педагогічних працівників в Україні. *2021: Водний транспорт: збірник наукових праць*. 2022. № 3(34). С. 107–115.
 14. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. *Professional pedagogics*. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91
 15. Нежива О. М. Дистанційне навчання – вимога сьогодення : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18256> (дата звернення: 18.02.2025).

16. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів : навч.-метод. посіб. Київ : Держ. установа «Укр. ін-т розвитку освіти», 2023. 111 с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/nastavnyctvo-posibnyk.pdf.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
17. Чернецова Н. Наставництво в реалізації дуального професійного навчання на виробництві. *Інноваційна професійна освіта*. 2023. Т. 2, № 9. С. 266–269. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2023.2.9.266-269> (дата звернення: 25.02.2025).
18. Петровська О. М. Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку. Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-методичної конференції «Сучасні навички комунікації із студентською аудиторією – запорука успішної презентації». С. 62. ОНЕУ 21-22 лютого 2023 р. (дата звернення: 18.02.2025).
19. Савич Ж. В. Наставництво як інструмент адаптації нових працівників у закладах освіти : практикум. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 52 с. URL: <https://goo.su/GJYH> (дата звернення: 18.02.2025).
20. Петровська О. М. Стратегії покращення соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками: перспективи та виклики. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України*: збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції. С. 86 - 88. (Київ, 25 квітня 2024р.) Київ: МДУ, 2021. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6565> (дата звернення: 18.02.2025).
21. Наставництво як інструмент адаптації персоналу у закладах вищої освіти: досвід і моніторинг результатів впровадження / В. Міляєва та ін. *Молодь і ринок*. 2024. № 4(224). С. 21–25. URL: <https://goo.su/MgCWH> (дата звернення: 18.02.2025).
22. Експертний документ «Наставництво як метод навчання та професійного розвитку державних службовців», 2021. URL:

- <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42499.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
23. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах. URL: <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-i-nastavnyczstva-v-suchasnyh-umovah>. (дата звернення: 18.02.2025).
24. Азарова А. О., Остапчук Я. Ю., Пугач В. С. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24> (дата звернення: 27.02.2025).
25. Марченко О. С., Ярмак О. В. Інвестиційний ефект як складова якості та чинник конкурентоспроможності інтелектуальних послуг. С. 646–650. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12081/1/Marchenko_Yarmak_646-650.pdf (дата звернення: 27.02.2025).
26. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 9. С. 556–559. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/95.pdf (дата звернення: 27.02.2025).
27. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 27.02.2025).
28. Федорук О. Особливості організаційної структури сучасного підприємства: порівняльний аспект. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2023. Вип. 1, № 2. С. 17–26. URL: <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26> (дата звернення: 27.02.2025).
29. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2023 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
30. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2022 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
31. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2021 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».

32. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2023 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
33. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2022 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
34. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2021 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
35. Звіт із праці (1-ПВ) за 2023 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
36. Звіт із праці (1-ПВ) за 2022 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
37. Звіт із праці (1-ПВ) за 2021 рік суб'єкта ТОВ «Корсар Трейд».
38. Офіційний сайт компанії ТОВ «Корсар Трейд». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44121215/> (дата звернення: 26.03.2026).
39. All in one HR-платформа для вашого бізнесу. *People force*. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 15.04.2025).
40. Лебедева О. А. Філософія майбутнього автоматизованого робочого місця менеджера. *Економічні студії*. 2018. № 3(21). С. 19–21. URL: <https://surl.lu/xtqzoh> (дата звернення: 26.03.2025).
41. Козюк В. В., Шкодич Ю. А. Показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47> (дата звернення: 26.03.2025).
42. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: <https://surl.li/zwiagf> (дата звернення: 26.03.2025).
43. Розробка та використання системи дистанційного навчання «Elearning» у закладах вищої освіти / І. І. Сугоняк та ін. *Information Technologies And Learning Tools*. 2022. Т. 87, № 1. С. 288–305. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v87i1.4231> (дата звернення: 26.03.2025).
44. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності smart KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022.

- № 2 (02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-14> (дата звернення: 26.03.2025).
- 45.Петришин Н., Яремчук Т. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6> (дата звернення: 26.03.2025).
46. Mike Pritula. Skills Mapping: посібник із впровадження + шаблон. URL: <https://surli.cc/udjpyo> (дата звернення: 04.04.2025).
- 47.Чорний А. В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Економічна"*. 2018. Вип. 95. С. 75–83.
- 48.Гончаренко А. О. Особистісний брендинг як основа побудови успішної кар'єри. 2020. URL: <https://surl.gd/usaglu> (дата звернення: 26.03.2025).
49. Нежива О. М. Дистанційне навчання – вимога сьогодення : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18256> ((дата звернення: 26.03.2025).
- 50.Сидорук І. І. Роль менторства у професійній підготовці майбутніх соціальних працівників. *Bulletin of Alfred Nobel University. Series "Pedagogy and Psychology"*. 2019. Т. 2, № 18. С. 283–289. URL: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2019-2-18-36> (дата звернення: 26.03.2025).
51. Kartashova L., Kyrychenko M., Sorochan T. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*. 2020. Т. 2, № 1. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-1-7-9> (дата звернення: 09.11.2024).
52. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Результивність інвестицій в людський капітал. *Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-2> (дата звернення: 15.11.2024).

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Корсар Трейд»

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь в анкетуванні на тему «Чи задоволені Ви наявною системою розвитку персоналу в компанії?». Будь ласка, оберіть варіант відповіді, який найточніше відповідає Вашій думці. Ми гарантуємо повну конфіденційність: результати опитування будуть використані виключно в узагальненій формі.

1. Вкажіть Вашу стать:

- A. Чоловіча
- B. Жіноча

2. Вкажіть Ваш вік:

- A. До 25 років
- B. 26-35 років
- C. 36-45 років
- D. 46-55 років
- E. Понад 55 років

3. Наскільки Ви задоволені загальним обсягом інвестицій, що спрямовані на розвиток персоналу?

- A. Повністю задоволений(а)
- B. Задоволений(а) частково
- C. Не зовсім задоволений(а)
- D. Зовсім не задоволений(а)

4. Як часто Ви берете участь у навчальних заходах (тренінги, курси тощо), організованих компанією?

- A. Кілька разів на рік
- B. Раз на рік
- C. Рідше одного разу на рік
- D. Ніколи

5. Як Ви оцінюєте доступність навчальних заходів у компанії?

- A. Дуже доступні
- B. Доступні, але не завжди

- C. Доступні рідко
 - D. Недоступні
6. Наскільки, на Вашу думку, поточні інвестиції у розвиток персоналу сприяють Вашому професійному зростанню?
- A. Значно сприяють
 - B. Сприяють частково
 - C. Слабко сприяють
 - D. Не сприяють
7. Як Ви оцінюєте якість навчальних програм, які пропонує компанія?
- A. Висока
 - B. Середня
 - C. Низька
 - D. Дуже низька
8. Чи вистачає Вам виділеного часу для проходження навчальних заходів у робочі години?
- A. Завжди вистачає
 - B. Вистачає іноді
 - C. Рідко вистачає
 - D. Ніколи не вистачає
9. Наскільки ефективним, на Вашу думку, є розподіл бюджету на навчання у Вашому підрозділі?
- A. Дуже ефективний
 - B. Ефективний частково
 - C. Слабко ефективний
 - D. Неефективний
10. Чи вважаєте Ви, що Ваша компанія інвестує в достатній обсяг ресурсів для розвитку професійних навичок працівників?
- A. Так, в достатньому обсязі
 - B. Так, але частково
 - C. Ні, недостатньо
 - D. Ні, зовсім не інвестує

Дякуємо, за приділений час та вашу власну думку!

Проект програми менторства для нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд»

1. Загальні положення

Програма менторства розроблена для підвищення ефективності адаптації нових співробітників ТОВ «Корсар Трейд», зменшення періоду входження у робочі процеси, розвитку професійних навичок та укріплення корпоративної культури компанії.

2. Мета програми

- Забезпечити новим співробітникам оперативну підтримку під час адаптації.
- Прискорити інтеграцію у колектив та корпоративне середовище.
- Розвивати у новачків необхідні професійні компетенції.
- Підвищити рівень залученості та лояльності персоналу.

3. Завдання програми

- Призначення наставника кожному новому співробітнику на період адаптації.
- Ознайомлення працівників із внутрішніми процесами, стандартами і правилами компанії.
- Підтримка у вирішенні побутових, організаційних та професійних питань.
- Сприяння розвитку самостійності й впевненості у виконанні службових обов'язків.

4. Формати менторства

- *Менторство рівних* - співпраця працівників із подібним досвідом роботи для взаємопідтримки.
- *Дистанційне наставництво* - супровід новачків через онлайн-засоби для віддалених або гібридних працівників.
- *Зворотне менторство* - обмін знаннями та навичками між молодшими спеціалістами і старшими працівниками.
- *Швидке менторство* — короткі індивідуальні консультації щодо вирішення конкретних завдань.

5. Структура програми

Етап програми	Опис програми
<i>Визачення менторів</i>	Відбір досвідчених співробітників за встановленими критеріями.
<i>Призначення наставників</i>	Закріплення ментора за кожним новим співробітником перед початком роботи.
<i>Супровід у період адаптації</i>	Регулярні зустрічі та консультації протягом перших 1–3 місяців.
<i>Оцінка ефективності наставництва</i>	Проведення опитувань, збору зворотного зв'язку та аналіз результатів роботи новачків.

6. Очікувані результати

- Скорочення терміну повної адаптації нових працівників.
- Зменшення кількості звільнень на стартових етапах роботи.
- Підвищення загального рівня залученості персоналу.
- Формування культури взаємопідтримки та передачі знань.
- Розвиток лідерських якостей серед наставників.

7. План реалізації

Етап	Строки виконання	Відповідальні фахівці
Розробка критеріїв відбору менторів	1 тиждень	Відділ персоналу
Підготовка навчальної програми для наставників	2 тижні	Відділ персоналу, керівники підрозділів
Відбір і призначення наставників	1 тиждень	Керівники підрозділів
Запуск програми менторства	Постійно	Відділ персоналу, ментори
Оцінка результатів та корекція	Щоквартально	Відділ персоналу

8. Вимоги до менторів

- Досвід роботи в компанії не менше 1 року.
- Високі професійні результати та знання корпоративних процесів.
- Розвинені комунікаційні та організаційні навички.
- Відповідальність, вміння мотивувати і підтримувати новачків.

9. Оцінка ефективності програми

- Опитування нових співробітників після проходження адаптації.
- Аналіз показників збереження персоналу.
- Оцінка темпів досягнення новачками ключових результатів.
- Збір відгуків від менторів щодо процесу наставництва

