

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІНТЕГРАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ ІДЕ У
СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Маргарита НІКОЛАЄВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Маргарита НІКОЛАЄВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н, доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Неоніла НАСАД
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: д.е.н., професор Альона ГОЛОБОРОДЬКО
*науковий ступінь,
вчене звання*

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ніколаєвій Маргариті Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інтеграція психологічних підходів та принципів IDE у систему управління персоналом

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація АТ «Укрпошта»; результати опитування та власних спостережень, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом з урахуванням психологічних типів та принципів IDE
Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві АТ «Укрпошта»
Розділ 3. Розробка системи управління персоналом з урахуванням психологічних типів та інклюзивного підходу

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Маргарита НІКОЛАЄВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 90 стор., 21 рис., 8 табл., 91 джерела.

Мета роботи – обґрунтувати та розробити систему управління персоналом АТ «Укрпошта» на основі інтеграції психологічних підходів і принципів IDE з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження – організаційно-управлінські механізми, методи та інструменти інтеграції психологічних типів працівників і принципів IDE в управління персоналом.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах, визначено сутність і завдання HR-менеджменту, охарактеризовано психологічні типи працівників та проаналізовано принципи IDE як інструмент інклюзивного управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом АТ «Укрпошта», надано загальну характеристику підприємства та персоналу, досліджено політику найму, мотивації, навчання й адаптації працівників, а також виявлено ключові проблеми кадрового менеджменту.

У третьому розділі розроблено концепцію інклюзивної системи управління персоналом, запропоновано заходи з ефективного використання психологічних типів працівників та обґрунтовано очікувані результати впровадження запропонованих рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ, IDE, ІНКЛЮЗИВНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, АТ «УКРПОШТА».

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 90 pages, 21 pictures, 8 table, 91 sources.

The purpose of the work – substantiate and develop a personnel management system of JSC «Ukrposhta» based on the integration of psychological approaches and IDE principles in order to increase the efficiency of the use of human resources.

The object of research – the personnel management system of JSC «Ukrposhta».

The subject of the study – organizational and managerial mechanisms, methods and tools for integrating psychological types of employees and IDE principles into personnel management.

Summary of the work:

The first section reveals the theoretical foundations of personnel management in modern conditions, defines the essence and tasks of HR management, characterizes the psychological types of employees and analyzes the principles of IDE as a tool for inclusive personnel management.

The second section analyzes the personnel management system of JSC «Ukrposhta», provides a general description of the enterprise and personnel, investigates the policy of hiring, motivating, training and adaptation of employees, and identifies key problems of personnel management.

In the third section, the concept of an inclusive personnel management system is developed, measures for the effective use of psychological types of employees are proposed, and the expected results of the implementation of the proposed solutions are substantiated.

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT, PSYCHOLOGICAL TYPES, IDE, INCLUSIVE HR MANAGEMENT, LABOR MOTIVATION, HUMAN RESOURCES, JSC «UKRPOSHTA».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТИПІВ ТА ПРИНЦИПІВ IDE.....	10
1.1. Сутність, мета та завдання управління персоналом у сучасних умовах	10
1.2. Психологічні типи працівників та їх вплив на управлінські рішення.....	15
1.3. Принципи IDE в управлінні персоналом	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	34
2.1. Характеристика підприємства та його персоналу АТ «Укрпошта»	34
2.2. Дослідження існуючої системи управління персоналом АТ «Укрпошта» ..	46
2.3. Виявлення проблем у системі управління персоналом АТ «Укрпошта»	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТИПІВ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ	68
3.1. Впровадження концепції інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта»	68
3.2. Розробка заходів з ефективного використання психологічних підходів з фокусуванням на працівників АТ «Укрпошта»	77
3.3. Результати від впровадження принципів IDE з інтеграцією психологічних підходів в системі управління персоналом АТ «Укрпошта».....	82
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, стрімкого технологічного прогресу та наростання суспільних проблем, вирішальною складовою для забезпечення тривалого процвітання бізнесових структур є належне розпорядження людським капіталом. Зміни, які охоплюють український ринок праці – зокрема, підвищення плинності кадрів, зміщення акцентів на кваліфікаційні рамки у процесах управління персоналом, а також нагальна потреба у створенні такого робочого простору, де панує психологічний комфорт та повага до різноманіття – вимагають повного перегляду усталених методик кадрової роботи. При цьому, перехід до цифрових методів ведення справ та запровадження новітніх форм організації праці накладають зобов'язання на адаптацію працівників та формування високого ступеня маневреності у прийнятті управлінських рішень.

Це питання набуває надзвичайної релевантності, особливо коли йдеться про компанії, що становлять основу критичної інфраструктури чи мають державне значення, як-от АТ «Укрпошта», котра виконує життєво необхідні логістичні та комунікаційні завдання. Обсяг діяльності, широке географічне покриття та велика кількість працівників чинять значний тиск на кадрову службу, вимагаючи належної організації навчання, атестації, стимулювання та інтеграції нових членів колективу. В умовах соціальних змін, воєнного стану та зростаючих стандартів якості обслуговування, на перший план виходять аспекти інклюзивності, забезпечення рівних прав, надання психологічної допомоги та увага до унікальних потреб кожного співробітника.

Аналіз психологічних профілів персоналу та їхнє впровадження у механізми управління дають змогу краще усвідомити поведінкові патерни команди, розробити дієвіші шляхи комунікації, збільшити ефективність роботи, рівень залученості та задоволеності трудовою діяльністю. Якщо додати до цього інклюзивні підходи, то створюються сприятливі передумови для примноження

людського потенціалу, мінімізації відтоку кадрів та формування міцної корпоративної атмосфери, здатної підтримувати інноваційну траєкторію розвитку організації. Ось чому дослідження системи роботи з персоналом АТ «Укрпошта» крізь призму психологічних типів та інклюзивності є надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точок зору, що й зумовлює актуальність цієї магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є доведення необхідності та створенні моделі управління кадрами для АТ «Укрпошта», яка спирається на узгодження індивідуальних психологічних профілів співробітників із засадами інклюзивного кадрового адміністрування. Кінцева мета – покращити віддачу, результативність праці колективу, рівень задоволеності персоналу та загальні показники функціонування товариства.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є існуючий апарат управління людськими ресурсами АТ «Укрпошта», а саме: цикл операцій, що охоплює визначення потреб, рекрутинг, введення в роботу, професійне зростання, стимулювання та атестацію працівників.

Предметом роботи є вивчення адміністративно-менеджерських важелів, концептуальних засад, методик та технічних засобів для конструювання дієвої кадрової служби, яка би брала до уваги індивідуальні психологічні характеристики персоналу й ґрунтувалася на принципах включеності, багатоманітності та забезпечення рівних шансів.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовувався широкий спектр наукових підходів: шляхом аналізу та синтезу було окреслено теоретичні основи й архітектуру системи керівництва людськими ресурсами; застосовуючи зіставний та комплексний аналіз, оцінювалися різноманітні моделі інклюзивного управління; для ґрунтового обстеження внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов діяльності суб'єкта господарювання використовувалися методики SWOT- та PESTEL-аналізу; для з'ясування психологічних профілів та чинників мотивації персоналу залучалися соціологічні та психологічні інструменти; а економічні

методи були задіяні задля вимірювання результативності впровадження запропонованих кроків.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- здійснити вивчення теоретичних та методологічних засад кадрового менеджменту в умовах інклюзивного простору;
- провести детальний розгляд поточного стану системи управління людськими ресурсами (HR) у АТ «Укрпошта» та ідентифікувати основні складнощі;
- класифікувати психологічні типи персоналу та встановити, як вони впливають на кадрові процедури;
- сформувати пакет дієвих кроків для оптимізації управління персоналом, базуючись на індивідуальних психологічних характеристиках і засадах інклюзії;
- провести прорахунок прогнозованих наслідків та фінансової віддачі від упровадження оновленої системи.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні документи України, внутрішні розпорядження та положення АТ «Укрпошта», фінансові показники та статистичні дані компанії, наукові публікації вітчизняних та іноземних фахівців, результати соціологічних та психологічних вивчень, а також аналітичні огляди міжнародних установ стосовно питань кадрового менеджменту та інклюзивного підходу до управління.

Практичне значення цього дослідження полягає в у формуванні чітких, дієвих порад та планів дій для оптимізації системи роботи з персоналом у межах АТ «Укрпошта». Ці рекомендації націлені на зростання виробничих показників, мінімізацію звільнень працівників, зміцнення корпоративної єдності та посилення результативності застосування людського потенціалу.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 116 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТИПІВ ТА ПРИНЦИПІВ IDE

1.1. Сутність, мета та завдання управління персоналом у сучасних умовах

Упорядкування взаємозв'язків поміж особами, залученими до різних рівнів системи адміністрування, постає однією з головних засад у процесі реалізації реформ в економічній, соціальній та політичній площинах. Дедалі частіше менеджмент людських ресурсів визнається ключовим напрямом діяльності будь-якої установи, що має потенціал значно покращити її результативність та продуктивність роботи. При цьому, сама концепція «управління персоналом» трактується у досить широкому спектрі, охоплюючи сфери від суто економіко-статистичного аналізу до філософсько-психологічних засад, набуваючи таким чином вагомого значення у контексті осмислення цілісності організаційно-управлінського середовища функціонування та розвитку установи, раціонального застосування людського потенціалу, підвищення дієвості апарату управління кадрами з огляду на імперативи ринкових відносин.

Питання менеджменту людських ресурсів завжди перебувало у фокусі уваги вітчизняних та міжнародних науковців, які представляють різноманітні академічні течії. Дослідженням означеної наукової проблематики займалися такі видатні науковці, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор, В. Оучі, а також Л. В. Балабанова, М. Д. Виноградський, О. В. Крушельницька, Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик, Т.І. Сергієнко, І.А. Ігнат'єва, О.А. Грішнова, В. М. Маслова. Загальнотеоретичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами організації, а також зростання ваги міжнародного досвіду у формуванні підходів до визначення пріоритетних цінностей, розглядалися такими значущими дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, Г. Мюнстерберг [1; 9; 10; 16; 21; 27; 31; 34; 50].

Управління – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програмних цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший [2, С.8; 20, С.9; 47, С.7]. Визначення поняття «управління персоналом» (англ. *Human Resource Management*, HRM) наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Л. В. Балабанова	систематично організований процес формування, використання та розвитку людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації, а також задоволення індивідуальних потреб працівників. Такий підхід передбачає баланс між економічною ефективністю підприємства й психологічним комфортом працівника.
М. Д. Виноградський	це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей для реалізації як організаційних, так і особистісних цілей.
О. В. Крушельницька	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що полягає в розробці концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це також системний, планомірно організований вплив через комплекс організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства.
Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик	свідома діяльність по забезпеченню позитивної і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосована до всіх сфер зайнятості і спрямована на досягнення ефективності і справедливості, що спонукає кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації.
Т.І. Сергієнко	ряд дій, направлених на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації.
І.А. Ігнат'єва	діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих).
О.А. Грішнова	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації.
В. М. Маслова	функціональна сфера діяльності, завдання якої полягає в забезпеченні підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості та необхідної якості, а також їх правильне розміщення і стимулювання.

Джерело: створено автором на основі [1; 10, С. 10; 16; С. 16; 21, С. 12; 27; 31; 34; 50].

Підводячи підсумки розглянутих підходів, можна стверджувати, що управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних дій, які покликані забезпечити належні умови для функціонування, розвитку та раціонального використання робочих ресурсів у межах організації. Сучасна реальність змушує цю сферу виходити за

рамки щоденних кадрових завдань, перетворюючись на стратегічний елемент, що спрямований на довготривалу адаптацію до середовища, підвищення залученості, інклюзивності та узгодженість з бізнес-цілями.

Поняття «Управління персоналом» охоплює такі компоненти (рисунок 1.1.) як планування потреб у персоналі; набір, відбір, прийняття на роботу; адаптація нових працівників; оцінка та контроль ефективності; навчання і розвиток компетенцій; мотивація і винагородження; соціально-психологічна підтримка; управління кар'єрою і резервами кадрів; підтримка умов праці та корпоративної культури, які стимулюють залученість, продуктивність та лояльність.



Рис. 1.1. Компоненти управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [14; 18; 62].

Кадрова політика забезпечує дієве формування, нарощування потенціалу та застосування людського капіталу підприємства. До головних функцій цього напрямку (рисунок 1.2.) належать: прогнозування потреби у фахівцях та шляхів їхнього зростання, добір і введення нових співробітників, враховуючи їхні психологічні особливості, організація тренінгів та підвищення кваліфікації,

аналіз досягнень і стимули до роботи, формування кар'єрних траєкторій, задоволення соціальних та психологічних запитів, а також загальна адміністративна узгодженість [54].



Рис. 1.2. Основні функції управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [22; 59].

Злиття цих напрямків діяльності веде до зростання віддачі, зменшення відтоку робітників та формування духу компанії, при цьому обов'язково враховуючи унікальні характеристики кожного співробітника та засади рівності, різноманітності та інклюзивності (IDE).

Принципи управління персоналом (рисунок 1.3.) це базові керівні засади, які визначають, як повинні реалізовуватись функції управління персоналом, щоб забезпечити ефективність, справедливість, гнучкість та сталий розвиток [59].



Рис. 1.3. Основні принципи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [22; 55; 59].

Серед фундаментальних принципів виділяють: єдність, де всі складові елементи функціонують узгоджено; стратегічне вирівнювання, що забезпечує відповідність кадрових кроків загальній стратегії фірми; неупередженість та однаковий доступ до шансів, що корелює з принципами різноманіття та інклюзії (IDE); персоналізований метод, беручи до уваги психологічні профілі виконавців; здатність до перебудови та плинність у відповідь на коливання ринку; явність і відвертість, що зміцнює довіру; активне включення персоналу у прийняття рішень щодо керівництва; невинне вдосконалення та впровадження новацій; результативність, що генерує відчутні здобутки, а також злиття функцій управління людськими ресурсами з іншими структурними компонентами підприємства.

1.2. Психологічні типи працівників та їх вплив на управлінські рішення

У сучасному управлінні питання інтегрування психологічних характеристик персоналу стає все більш актуальним, адже саме ці особливості впливають не лише на індивідуальну продуктивність, а й на загальну ефективність управлінських рішень. Психологічні типи співробітників являються набором стабільних особистісних рис, які формують спосіб сприйняття інформації, реакції на управлінські дії та характер взаємодії в колективі. Дослідження цих типів в рамках управлінської психології дозволяє виявити закономірності поведінки персоналу, підвищити точність прогнозування їхньої діяльності та налаштувати управлінські стратегії під індивідуальні й групові особливості.

«Психологія – галузь науки, яка вивчає розумові та психічні процеси стосовно поведінки людей та тварин (зоопсихологія). Психіка – здатність людини думати, міркувати й хвилюватися; розумове життя, включаючи свідомі та несвідомі процеси; розум у своїй цілісності, на відміну від тіла, це суб'єктивне відбиття об'єктивної дійсності в ідеальних образах, на основі яких регулюється взаємодія людини з зовнішнім середовищем» [20, С.8].

«Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи» [20, С.8; 47, С.9].

Основою будь-якого виду професійної діяльності є професійна, етична, психологічна складові. Але аналіз різних видів професійної діяльності засвідчує, що значення, місце цих складових у них різне. Основою професіоналізму всіх видів діяльності є безумовно професійна складова – знання, уміння, навички у відповідній сфері професійної діяльності. Не зовсім визначеною, однозначною є роль етичної та психологічної складових – етичної та психологічної культури носія відповідної професії. В багатьох випадках дані аспекти професійної

діяльності просто ігноруються, особливо в інженерно-технічній діяльності. Все це засвідчує суто технократичний підхід до поняття професіоналізму, недостатню увагу ціннісним, особистісним, психологічним засадам професійної діяльності людини та її життєдіяльності в цілому [47, С.9].

Зміни в управлінських концепціях віддзеркалюють трансформації економічного середовища, культурних потреб і уявлень про людину як працюючу особу. У першій половині ХХ століття переважали технократичні підходи: науковий менеджмент Ф. Тейлора, бюрократична система М. Вебера та адміністративні правила А. Файоля, які підкреслювали стандартизацію, формалізацію та раціональність процесів. Проте вже в середині століття їхні обмеження стали очевидними, і на передній план вийшли гуманістичні концепції Е.Мейо (так звані «хоторнські експерименти»), думки М. Фоллетт, а також ідеї А. Маслоу і Д. МакГрегора, що розглядали працівника як активного та мотивованого агента [66; 70; 71; 72; 73].

Поява психології праці, ініційована Гуго Мюнстербергом, ознаменувала ключовий етап у становленні управлінської науки. У виданні «Психологія й промислова ефективність» 1913 року Мюнстерберг визначив завдання підбору належних кадрів, удосконалення трудових процесів та забезпечення найвищої ефективності, які стали фундаментом для подальшого розвитку індустріальної та організаційної психології [64; 69; 75].

З історії розвитку управління видно чітку еволюцію від технократичних моделей, де головне – ефективність, до гуманістичних і психологічно орієнтованих підходів, що концентруються на цінності людини, її мотивації та соціальному контексті.

Подальший еволюційний процес управлінської теорії демонструє поступовий відхід від жорсткого механічного підходу до психолого-орієнтованих моделей, які враховують внутрішню мотивацію, соціальні потреби та унікальні особливості людей. У сучасному контексті, зокрема в умовах війни в Україні, особливу роль набуває психологічно адаптивний кадровий менеджмент, який забезпечує успішну інтеграцію

ветеранів, інвалідів та інших вразливих категорій, підвищуючи рівень мотивації, можливості професійного розвитку та якість підтримки працівників [11].

У психологічній науці психологічний тип розглядається як відносно стабільна система психічних функцій, орієнтацій чи стратегій, яка формує індивідуальний спосіб сприймання, мислення, емоційних реакцій та соціальної взаємодії. Така типологічна схема покликана упорядкувати багатовимірність людської особистості і слугує діагностичним інструментом для розуміння та передбачення поведінкових патернів.

Однією з фундаментальних концепцій у розвитку психологічної типології є теорія, запропонована Карлом Густавом Юнгом у його класичній праці «Psychologische Typen» (1921) [79].

У фундаменті цієї теорії лежить концепція двох принципово різних напрямків спрямування свідомості – екстраверсії і інтроверсії. Екстраверсія проявляється у переорієнтованості психічної енергії на зовнішнє середовище, схильності до активної взаємодії з оточенням, відкритості у соціальній діяльності, у той час як інтроверсія вказує на орієнтацію на внутрішні переживання, власні думки й емоції, схильність до саморефлексії та певної відстороненості від зовнішніх стимулів. Такий базовий поділ дав Юнгу можливість пояснити якісні різниці у способах сприйняття реальності та у взаємодії особистості з навколишнім світом.

Наступний елемент його моделі – виділення чотирьох головних функцій свідомості – мислення, почуття, відчуття та інтуїції. Мислення відповідає за раціональну обробку даних та логічний аналіз, почуття функціонує як система оцінки явищ на підставі емоційних критеріїв і ціннісних орієнтирів, відчуття забезпечує безпосереднє сприйняття реальності через органи чуття, а інтуїція відображає здатність виявляти приховані зв'язки та передбачати майбутній розвиток подій. Поєднання цих функцій з домінуванням однієї з них формує індивідуальний психологічний тип, що визначає характер мислення, емоційних реакцій та поведінкових стратегій людини. Таким чином, Юнгова типологія створила теоретичну основу для класифікації індивідуальних різниць і стала

відправною точкою для численних подальших досліджень у галузі психології особистості.

На основі концепції Юнга в середині XX століття Ізабель Бріггс-Маєрс та її матір Кетрін Бріггс розробили одну з найпоширеніших сучасних систем типологізації – «Myers-Briggs Type Indicator» (MBTI) [91].

Вона суттєво розширила юнгіанську класифікацію, ввівши чотири дихотомічних виміри: «екстраверсія – інтроверсія», «сенсорика – інтуїція», «мислення – почуття», «судження – сприйняття». Поєднання цих параметрів породжує шістнадцять типів особистості (рисунк 1.4.), що дає змогу більш точно диференціювати індивідуальні особливості. За концепцією MBTI, певні комбінації рис визначають не лише загальний стиль поведінки, а й впливають на способи обробки інформації, прийняття рішень, міжособистісні взаємини та професійні нахили [83].

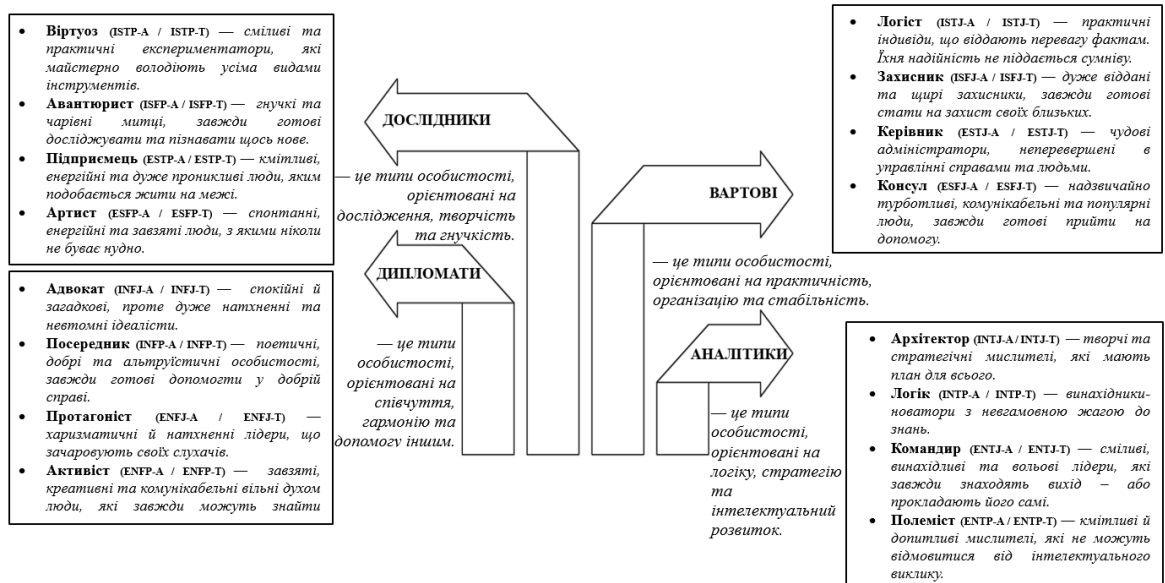


Рис. 1.4. Типи особистості за MBTI

Джерело: створено автором [40].

Практична цінність MBTI полягає у його широкому використанні в управлінні персоналом, організаційному консультуванні та освітньо-кар'єрному консультуванні. Цей інструмент активно застосовується під час підбору кадрів, створення команд, розробки програм лідерського розвитку та планування

кар'єрних шляхів. Зокрема, типологія дозволяє виявити індивідуальні комунікативні стилі, різноманітні підходи до розв'язання проблем, способи адаптації до стресових умов та методи стимулювання. У корпоративному середовищі MBTI часто використовується для підвищення командної динаміки, зниження конфліктності та підвищення ефективності взаємодії між співробітниками, оскільки допомагає краще враховувати психологічні різниці між членами колективу.

Ще одна значуща ідея в галузі психологічної типології – це модель DISC (рисунок 1.5.), розроблена американським психологом Вільямом Молтоном Марстоном у його роботі «Emotions of Normal People» (1928) [82]. Базисом даної системи слугує припущення, що людська поведінка у різноманітних обставинах регулюється встановленими способами реакцій, що пов'язані із характеристиками її емоційного стану та соціальної взаємодії.

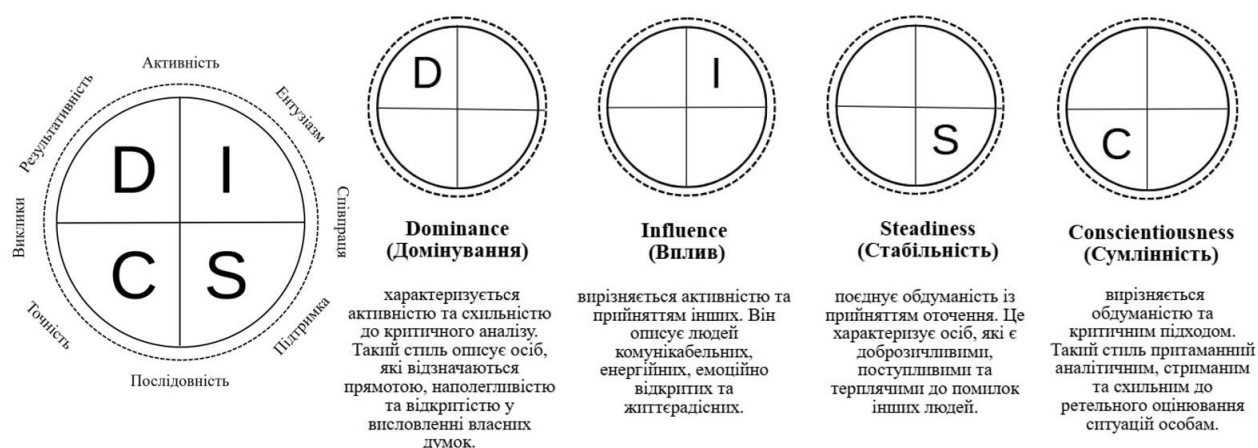


Рис. 1.5. Фундаментальні поведінкові типи за В. М. Марстоном

Джерело: [90].

За словами Марстона, існує чотири фундаментальні поведінкові типи: домінування (Dominance, D), вплив (Influence, I), сталість (Steadiness, S) і сумлінність, або контроль (Conscientiousness, C). Вони відображають ключові способи адаптації індивіда до оточення та міжособистісного спілкування, а також формують характерні моделі прийняття рішень [40; 88].

Домінуючий тип характеризується націленістю на досягнення результатів, наполегливістю та здатністю миттєво ухвалювати рішення, беручи на себе повну

відповідальність. Стиль Впливу (Influence) виявляється через товариськість, виразність емоцій та вміння створювати позитивну атмосферу у взаємодії. Стабільність (Steadiness) асоціюється зі спокоєм, логічністю дій та готовністю до партнерства, що підтримує рівновагу в робочому середовищі. Натомість Сумлінність (Conscientiousness) фокусується на дотриманні регламентів, акуратності та максимальній педантичності при реалізації поставлених завдань.

Адаптація моделі DISC у сфері управління людськими ресурсами набула значного поширення, оскільки вона дає змогу формувати команди, де синергія різних поведінкових профілів сприяє зростанню загальної віддачі та оптимізації комунікаційних потоків. Представник Домінуючого типу бере на себе функції провідника, Впливовий забезпечує потрібний рівень комунікативної підтримки, Стабільний відповідає за згладжування розбіжностей, а Сумлінний – за верифікацію якості. Крім того, DISC є потужним інструментом для врегулювання суперечностей та підбору персоналізованих мотиваційних механізмів, оскільки дозволяє прогнозувати індивідуальну реакцію персоналу на зовнішні виклики, зміни парадигми роботи та робочі колізії, тим самим покращуючи обґрунтованість ухвалених керівних рішень [5; 52].

Окрім цього, розроблені інші методи класифікації психологічних типів, зокрема модель «Велика п'ятірка» (Big Five), що вимірює особистість за п'ятьма ключовими характеристиками: екстраверсія, сумлінність, відкритість до нових вражень, доброзичливість і нейротизм.

Вона входить до числа найвивченіших і найвідоміших підходів у психології, особливо в дослідженнях особистісних ознак і їхнього впливу на поведінкові патерни, і широко застосовується для передбачення професійної результативності та міжлюдської взаємодії.

Модель дає змогу виконувати емпіричну оцінку стабільності та взаємозв'язків між рисами, що сприяє глибшому розумінню індивідуальних відмінностей у різних соціальних і професійних умовах. У практиці Big Five активно використовується в діагностиці, відборі персоналу, формуванні команд,

консультуванні з питань кар'єри й дослідженнях міжкультурних відмінностей [63; 67; 81].

Сучасна психологія та HR все активніше звертаються до гібридних моделей, які об'єднують різні підходи до класифікації типів особистості, що забезпечує більш точне розуміння індивідуальних характеристик. Поєднання систем MBTI та Big Five надає можливість враховувати когнітивні стилі, методи прийняття рішень і стабільні риси характеру, що суттєво розширює діагностичний потенціал і дозволяє досліджувати взаємозв'язок між внутрішніми психічними установками і поведінковими реакціями.

Ці моделі використовують у професійному консультуванні, створенні команд, мотивації та розвитку персоналу, а також при прогнозуванні реакцій на зміни, оцінці адаптивності та співпраці, що підвищує ефективність організаційної діяльності. Окрім того, вони підвищують достовірність наукових досліджень особистості, поєднуючи різноманітні теоретичні та емпіричні дані, і стають цінним інструментом для оцінки, прогнозування і розвитку людського потенціалу в професійних та соціальних умовах.

Розуміння психологічних типів співробітників дозволяє ефективно будувати процес комунікації, враховуючи індивідуальні особливості сприйняття й взаємодії. Наприклад, інтровертам корисно надати час на обдумування перед обговоренням, тоді як екстраверти частіше віддають перевагу відкритим діалогам (Додаток А). Такий персоналізований підхід допомагає знизити кількість конфліктів і підвищити ефективність командної роботи.

У сфері мотивації різні типи персоналу керуються різними джерелами стимулу. Так, люди з високим рівнем домінування отримують енергію від досягнення результатів та визнання, а ті, у кого переважає стабільність, цінують безпеку і підтримку колег. Усвідомлення цих відмінностей дає змогу створювати індивідуальні мотиваційні програми, що підвищують продуктивність і задоволеність працівників. Врахування психологічних типів співробітників становить важливу складову створення ефективного й гармонійного робочого середовища, що сприяє досягненню цілей організації.

Психологічні типи персоналу, що визначаються за допомогою моделей типології Карла Юнга, MBTI та DISC, суттєво впливають на результативність командної роботи і загальну продуктивність організації. Завдяки цим типологіям можна розкрити індивідуальні особливості сприйняття, комунікації та мотивації, які критично важливі для успішного досягнення спільних завдань.

За даними досліджень, команди, які беруть до уваги психологічні типи своїх учасників, демонструють вищу ефективність. Так, у дослідженні Harvard Business Review [74] встановлено, що такі колективи мають на 25 % вищу продуктивність і на 50 % менше конфліктних ситуацій

Проте варто підкреслити, що надмірна інтенсивність окремих характеристик може мати негативний ефект. За даними досліджень, екстраверсія та сумлінність впливають на результативність командної роботи за криволінійним законом: коли їх рівень перебуває у межах оптимального, це сприяє кращій взаємодії, а їх надмірність може призводити до зниження продуктивності [85]. Знання про психологічні типи співробітників слугує вагомим засобом для удосконалення командної взаємодії та підвищення ефективності організації. Урахування особистих рис кожного працівника дає змогу формувати збалансовані колективи, які успішно реалізують спільні завдання.

Під час війни українські компанії та HR-спеціалісти стикаються з безпрецедентними труднощами, які суттєво змінюють організаційні процеси та впливають на благополуччя співробітників. До головних завдань належать гарантування безпеки персоналу, підтримка їх психічного здоров'я, адаптація до невизначених обставин і дефіциту ресурсів. У цьому контексті HR-підрозділи змушені швидко реагувати на коливання у складі кадрів, впроваджувати гнучкі схеми роботи та зберігати зв'язок, коли інформація доступна лише частково. Такі умови підвищують рівень стресу серед працівників, ослаблюють їхню мотивацію і сприяють підвищеній плинності кадрів [35].

У подібних обставинах вирішальне значення набуває здатність персоналу протистояти стресу та ефективна психологічна допомога. Наукові дослідження

вказують, що міцні соціальні зв'язки, наявність життєвого сенсу та оптимістичний погляд є окремими факторами, які підвищують стресостійкість українських співробітників, особливо в галузі охорони здоров'я. Це підкреслює необхідність розвивати соціальну підтримку та позитивне мислення як елементи психологічної стійкості. Підприємства, які впроваджують програми психологічної допомоги, зокрема забезпечують доступ до консультацій з фахівцями-психологами, досягають кращих показників у збереженні працездатності та підвищенні мотивації персоналу. Такі заходи допомагають знизити рівень вигорання та підвищити загальне емоційне благополуччя працівників.

1.3. Принципи IDE в управлінні персоналом

У сучасному підході до управління кадрами все більше уваги приділяється впровадженню принципів IDE (Inclusion, Diversity, Equity), адже вони створюють організаційне середовище, здатне враховувати індивідуальні особливості, соціальні та культурні різниці працівників (Додаток Б). Інклюзія, різноманіття та справедливість формують корпоративну культуру, в якій кожен співробітник відчувається цінним і має можливість реалізувати свої можливості, що, у свою чергу, підвищує мотивацію, продуктивність і ефективність командної роботи. Інтеграція IDE в кадрову стратегію передбачає цілісний підхід до цих факторів під час набору персоналу, розподілу обов'язків, оцінки результативності і розробки програм професійного зростання, що дозволяє не лише знизити ризики дискримінації і упередженості, а й покращити процес прийняття управлінських рішень у динамічному та мультикультурному робочому середовищі [37; 51].

Інклюзія – це процес залучення та інтеграції осіб, які через різні обставини можуть бути маргіналізовані або виключені з участі в житті організації чи суспільства, із забезпеченням їх рівноправної участі у всіх його складових сферах [4; 15; 51].

Зокрема, Будегай В. А. розглядає інклюзію як «комплекс заходів, що гарантує вільний доступ до освітніх, працевлаштувальних, медичних та соціальних послуг, не зважаючи на психофізичні можливості, походження чи індивідуальні особливості особи» [6].

Концепція IDE (Inclusion, Diversity, Equity), також відома як DEI (рисунок 1.6.) в англomовному середовищі, є актуальною управлінською моделлю, яка поєднує соціальну відповідальність підприємств із ефективним управлінням людськими ресурсами. Вона відіграє ключову роль для компаній, що орієнтуються на стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та формування здорового корпоративного клімату.



Рис. 1.6. Концепція IDE

Джерело: створено автором на основі [30; 37].

У сучасному менеджменті людських ресурсів інклюзія (Inclusion) розуміється як формування робочого простору, де кожна особа, поза залежністю від її соціально-демографічних чи психологічних аспектів, відчуває себе значущою та має однаковий простір для кар'єрного зростання. Це вимагає припасування робочих умов, застосування специфічних методик для залучення співробітників з різними потребами та надання необхідної психологічної допомоги.

Різноманіття (Diversity) охоплює не лише очевидні розбіжності, як-от вікова група, гендер чи національність, а й професійний послужний список,

освітній рівень, життєвий шлях та психологічний склад. Воно стимулює народження свіжих концепцій, спільну роботу над проблемами та покращення гнучкості компанії за складних зовнішніх умов [12]. А справедливість (Equity) полягає у неупередженому ставленні до усіх найманих осіб та гарантуванні рівного доступу до всіх необхідних засобів та перспектив, беручи до уваги особистісні потреби. Це запобігає упередженості, сприяє соціальному включенню та культивує сприятливу атмосферу всередині організації.

Отже, ці засади IDE одночасно уможливають визнання неповторності кожного індивіда та посилення згуртованості команди, закладаючи фундамент для організаційної культури, яка сприяє зростанню результативності та конкурентоспроможності бізнесу.

У працях М. Барак, терміни поняття inclusion, diversity та equity (інклюзія, різноманітність та справедливість) набули чіткого операційного визначення завдяки розробці нею перевірених метрик. Зокрема, це стосується «Mor Barak Inclusion-Exclusion Scale (MBIE)» та «Diversity Climate Scale» («Шкала включення-виключення Мор Барак» та «Шкала різноманітності») [65]. Ці інструменти дають змогу чисельно визначити міру, до якої працівники відчують себе інтегрованими, а також охарактеризувати організаційну атмосферу щодо інклюзивності. У її баченні, інклюзія (inclusion) є скоріше шкалою, що охоплює доступність для співробітника до важливих даних та засобів, його залученість у процес формування рішень, відчуття належності до колективу та здатність впливати на функціонування підприємства. Дослідниця підкреслює: сама по собі різноманітність (diversity) не гарантує позитивних наслідків, якщо в організації не панує відповідна атмосфера інклюзії.

Сформульована нею модель [43] ілюструє, що саме організаційні настанови, культура установи та методи управління формують ступінь включеності (inclusion) чи, навпаки, відчуження (exclusion) працівників. Цей ступінь, своєю чергою, відбивається на рівні задоволеності трудовою діяльністю, лояльності до організації, загальному благополуччі та ефективності персоналу. Отже, вагомість внеску М. Барак полягає у створенні концептуальної бази та

апарату для кількісного визначення показників IDE, що закладає фундамент для їх наукового вивчення та реалізації на практиці [89].

Поєднання підходу IDE надає організаціям можливість будувати більш стійкі й продуктивні колективи. Така стратегія не лише підтримує виконання соціальних цілей, а й благотворно впливає на економічну ефективність: інклюзивні, різноманітні команди демонструють вищу продуктивність, підвищену лояльність та здатність до інновацій. У контексті війни та післявоєнної відбудови України застосування IDE набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє максимально залучати людський капітал, включаючи працівників, які традиційно залишаються поза увагою, і формувати адаптивні структури, здатні швидко змінюватися.

Концепція DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) розширює ідею IDE, додаючи ще один важливий елемент – приналежність. У сучасному управлінні персоналом цей підхід (рисунк 1.7.) розглядається як комплексний шлях створення сприятливого та ефективного робочого середовища, що виходить за межі традиційних практик різноманітності та інклюзії [7; 37].

Belonging (приналежність) – це усвідомлення того, що кожен працівник становить важливу складову колективу, його думка чутна і врахована. Якщо інклюзія забезпечує можливість брати участь, то саме приналежність створює психологічний комфорт і емоційний зв'язок людини з організацією [7].

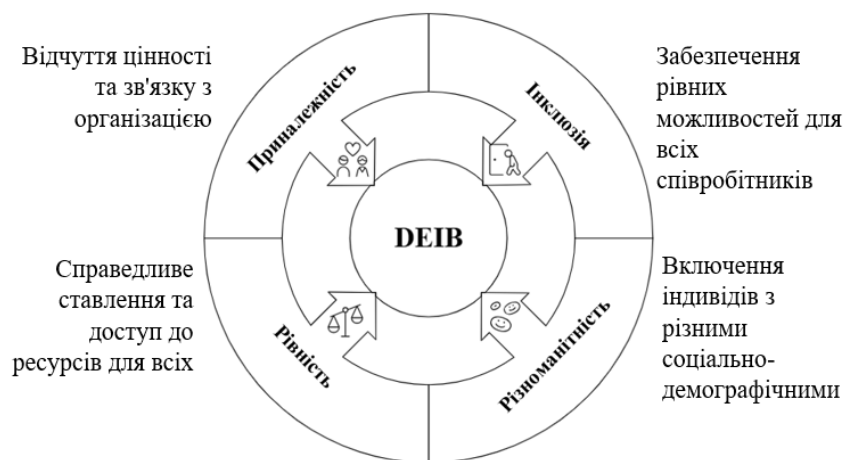


Рис 1.7. Концепція DEIB

Джерело: створено автором на основі [68].

Принципи JEDI (Justice, Equity, Diversity, Inclusion) у галузі управління людськими ресурсами розвивають ідеї DEIB (рисунок 1.8.), підкреслюючи роль соціальної справедливості як базису корпоративної культури та розвитку організації [80].

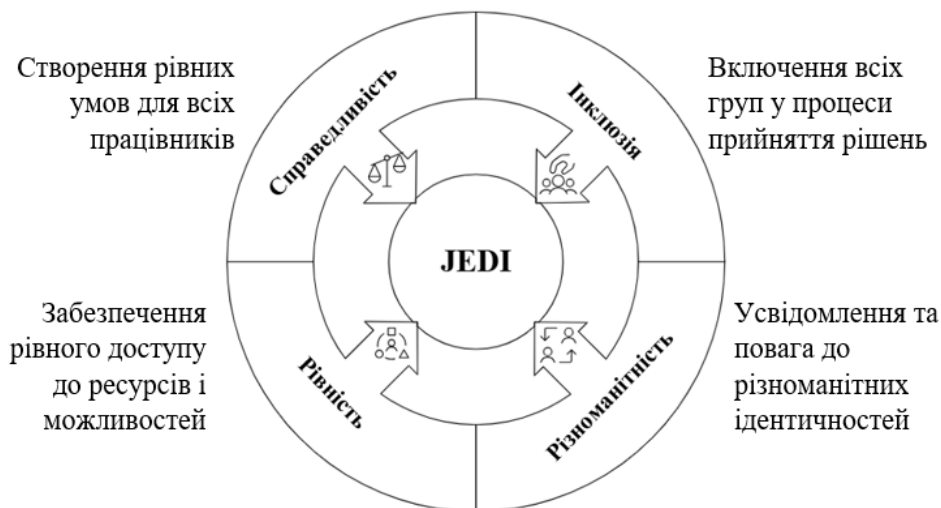


Рис. 1.8. Принципи JEDI

Джерело: створено автором на основі [80].

Ідея Справедливості (Justice) у сфері управління людськими ресурсами демонструє наміри компанії щодо створення однакових умов для усього персоналу та суспільних груп, з якими вона веде діяльність. Це вимагає активної ліквідації зворотної дискримінації, подолання системних перекосів і запровадження відкритих механізмів, що гарантують захист прав членів команди, формуючи стрижень довіри, легальності та соціальної відповідальності бізнесу.

Рівність можливостей (Equity) забезпечує однаковий доступ до необхідних засобів, тренувальних курсів, шляхів кар'єрного просування та системи заохочень, при цьому зобов'язуючись брати до уваги унікальні потреби кожного найманого працівника. Це дає змогу нівелювати усталені та системні диспропорції, формуючи чесне середовище для будь-яких категорій людей.

Різноманітність (Diversity) означає визнання та повагу до усієї гами складових людської ідентичності, зокрема етнічної належності, віку, статі, віросповідання, фізичних можливостей, орієнтації та професійного досвіду.

Завдяки привітання різноманітності, компанія примножує свій потенціал для створення нового, посилює здатність до інновацій та гнучкість у реагуванні на зміни.

Інклюзія (Inclusion) полягає у залученні членів усіх груп до повсякденних операцій та процесу ухвалення рішень. Це створює атмосферу, де кожна особа почувається цінною, належною команді та заслуговує на повагу, що позитивно впливає на рівень залучення, мотиваційний запал та загальну результативність працівників.

Ще однією вкрай значущою складовою інклюзивного ведення справ є WEPs (Принципи розширення прав і можливостей жінок, англ. Women's Empowerment Principles) – це глобальна ініціатива, започаткована Глобальним Договором та структурою ООН Жінки. Вона пропонує підприємствам семикомпонентний набір керівних настанов, спрямованих на зміцнення гендерної паритетності та посилення ролі жінок у професійній сфері:

- 1) демонстрування високого рівня відповідальності з боку керівництва компаній;
- 2) забезпечення неупередженості та недискримінаційного підходу до усіх працівників, незалежно від статі;
- 3) гарантування належних умов для здоров'я, безпеки та загального добробуту персоналу;
- 4) активізація освітніх програм, тренінгів та кар'єрного зростання для жіночої частини колективу;
- 5) стимулювання жіночого підприємництва;
- 6) просування гендерної рівності через просвітницькі (адвокаційні) заходи та участь у суспільно значущих проєктах;
- 7) систематична оцінка та оприлюднення звітів про досягнення паритету між статями [13; 46].

У робочих колективах інклюзія охоплює не лише представлення різноманітних соціальних груп, а й впровадження практик, які дозволяють співробітникам відчувати себе «почутими», «цінованими» та «запрошеними» до

процесу прийняття рішень. Зокрема, у англomовній літературі інклюзію трактують як середовище, у якому особи, які раніше стикалися з дискримінацією чи виключенням (через стать, расу, інвалідність тощо), почуваються включеними, повноправними членами колективу, а їхній внесок вважається важливим і враховується [78].

Більшість досліджень вказує, що інклюзія – не лише формальна політика чи декларація, а дієва організаційна практика, що охоплює: доступ до інформації, участь у процесі прийняття рішень, комунікацію, усунення стереотипів і обмежень у робочому середовищі. В українському контексті інклюзивність у колективах особливо важлива через військові та соціально-демографічні виклики (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю). Її впровадження сприяє не тільки соціальній справедливості, а й підвищенню ефективності роботи, зниженню обороту персоналу та формуванню стійкої корпоративної культури, яка підтримує співробітників у важких обставинах.

Міжнародні норми інклюзивного управління персоналом (рисунк 1.9.) слугують ключовим інструментом для компаній, які прагнуть створити різноманітне та інклюзивне робоче середовище. Ці норми пропонують керівні принципи та практичні рекомендації з інтеграції різноманітності та інклюзії у управлінські процеси.

ISO 30415:2021	SA 8000	ISO 26000
Управління людськими ресурсами: різноманітність та інклюзія	Стандарт соціальної відповідальності	Соціальна відповідальність

Рис. 1.9. Міжнародні стандарти інклюзивного управління персоналом
Джерело: створено автором на основі [76; 77; 87].

Міжнародні стандарти інклюзивного управління персоналом формують ключові принципи й рекомендації, спрямовані на створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

ISO 30415:2021 визначає керівні положення щодо управління різноманітністю та інклюзією, підтримує визнання цінності різнобічних співробітників, забезпечує ефективне керування на всіх рівнях організації, а також передбачає підзвітність, інклюзивну комунікацію та сприяння розвитку всіх працівників незалежно від їхніх особливостей [77].

Стандарт SA 8000 визначає вимоги соціальної відповідальності, орієнтовані на створення етичних та безпечних умов праці. Він передбачає заборону дитячої і примусової роботи, забезпечує охорону здоров'я й безпеку на робочих місцях, захищає право на свободу об'єднань, протидіє дискримінації та впроваджує справедливі правила щодо дисциплінарних заходів, тривалості робочого часу та винагороди [87].

Стандарт ISO 26000 розроблений для надання рекомендацій щодо соціальної відповідальності організацій, включаючи управління соціальною відповідальністю, дотримання прав людини, забезпечення справедливих умов праці та захист навколишнього середовища. Він сприяє впровадженню етичних практик у бізнесі, відповідає на потреби споживачів та активізує участь громади, впроваджуючи соціальну відповідальність у повсякденні управлінські процеси [76].

Забезпечення працевлаштування та адаптації ветеранів війни, людей з інвалідністю і представників інших соціально вразливих категорій становить ключовий елемент інклюзивної стратегії сучасних компаній та важливу складову їхньої соціальної відповідальності.

На глобальному рівні провідні підприємства і державні інституції розгортають всеохоплюючі проєкти інтеграції ветеранів, які передбачають спеціалізоване навчання, менторську підтримку, психологічне супроводження й адаптацію робочих умов під вимоги осіб з фізичними обмеженнями.

Такі ініціативи орієнтовані на максимально ефективне використання трудового потенціалу ветеранів і гарантування рівних можливостей для професійного зростання.

В державах ЄС, США та Канаду широко застосовуються моделі «return-to-work» [42; 86] для ветеранів, які передбачають поступову реабілітацію у робоче середовище, а також грантові ініціативи та податкові пільги для роботодавців, що створюють робочі місця для соціально вразливих груп. Особливо ефективними вважаються програми, що об'єднують професійну підготовку з психологічною підтримкою та коучингом, допомагаючи адаптації і підвищенню продуктивності співробітників.

В Україні після початку військових дій у 2022 році підвищилася активність ініціатив (рисунок 1.10.) щодо інтеграції ветеранів та людей з інвалідністю. Підприємства, серед яких Київстар, Нова Пошта та Ukron, розгортають спеціалізовані адаптаційні програми, що включають психологічну підтримку, тренінги, наставництво і безбар'єрні робочі простори. Велика увага приділяється соціальним проектам, реабілітаційним та професійним курсам для ветеранів і осіб з інвалідністю. Інклюзивні практики в Україні все більше орієнтуються на європейські стандарти рівних можливостей, зокрема у мережі АЗК ОККО, компаніях Київстар, Нова Пошта, Ukron та Henkel Україна, які демонструють системний підхід до корпоративної інклюзії, де безбар'єрність і підтримка різних категорій працівників стають невід'ємною складовою соціальної відповідальності бізнесу [17; 28; 38].

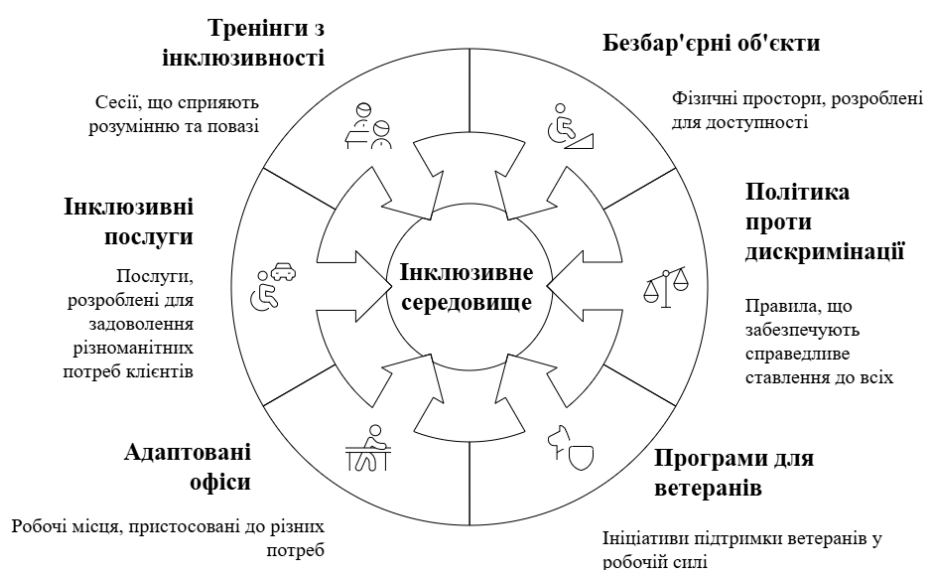


Рис. 1.10. Інклюзивні практики українських компаній

Джерело: створено автором на основі [28].

Впровадження інклюзії в HR вимагає комплексного підходу (рисунок 1. 11.), спрямованого на забезпечення доступності та рівних можливостей для кожного співробітника [60; 61].

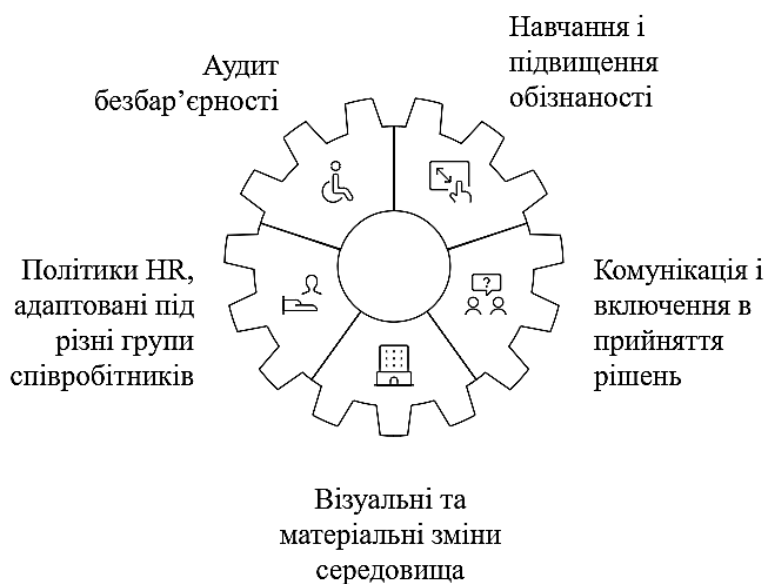


Рис. 1.11. Механізми впровадження інклюзії у HR-практики

Джерело: створено автором на основі [28; 29; 33; 38; 49].

Основою такого підходу стає аудит безбар'єрності робочих приміщень, прикладом якого є партнерство «Metro Україна» з ініціативою «Доступно.UA». Не менш важливим є підвищення кваліфікації персоналу через тренінги з інклюзивності, різноманітності та недискримінації, а також спеціалізовані проекти, зокрема школа жестової мови. Адаптація HR-політик до потреб ветеранів і людей з інвалідністю здійснюється за рахунок психологічної підтримки та спеціальних програм допомоги, реалізованих у компаніях «Henkel» та «Metro». «Соціальні інноваційні стратегії акцентують увагу на зміні соціальної взаємодії в колективі, підвищенні індивідуальної мотивації працівників, розвитку механізмів участі, корпоративної етики та соціальної відповідальності бізнесу. Вони передбачають впровадження програм підтримки благополуччя персоналу (well-being), формування сприятливого психологічного клімату, розвиток інклюзивності, підтримку балансу між роботою та особистим життям. Ці стратегії посилюють залученість

працівників, знижують стреса плинність кадрів, сприяють зростанню загальної продуктивності» [33].

Спілкування та залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також візуальні і матеріальні зміни середовища – безбар'єрні простори, адаптовані інтерфейси та переклади навчальних матеріалів – сприяють формуванню інклюзивного робочого середовища [28; 29; 38; 49].

Напрями розвитку інклюзивних методів у повоєнній економіці України зумовлюють потребу у формуванні якісно нового погляду на керування особовим складом, спрямованого на гарантування однакових шансів, суспільної справедливості та дієвого застосування людського ресурсу. У часи поновлення економіки набирає значної важливості врахування потреб різних суспільних верств, зокрема ветеранів, осіб із обмеженими можливостями, переселенців та інших груп населення, яким потрібна додаткова опора для повної вбудованості у фахову сферу.

Повоєнна стадія розвитку держави ставить перед установами сукупні завдання, пов'язані не лише з відновленням виробничих і адміністративних процесів, а й із творенням гнучких, стабільних та згуртованих робочих колективів. У цьому аспекті інклюзія припиняє бути виключно суспільним обов'язком і перетворюється на важливий фактор посилення змагальності фірм, бо сприяє притягненню та збереженню досвідчених робітників, зменшенню плинності кадрів, збільшенню віддачі від роботи та результативності спільної взаємодії.

Впровадження засад IDE на всіх рівнях керування особовим складом формує підґрунтя для створення робочої атмосфери, яка підтримує психологічну витривалість працівників, сприяє їхньому фаховому пристосуванню та зростанню, а також укріплює віру між персоналом та керівництвом. У тривалій перспективі це гарантує не лише суспільну стійкість у робочих групах, а й посилює спроможність підприємств до тривалого функціонування, фінансового пожвавлення та результативного реагування на виклики повоєнного прогресу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Характеристика підприємства та його персоналу АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (таблиця 2.1.) виступає єдиним оператором поштового зв'язку на національному рівні в Україні. Це державне акціонерне товариство, де права засновника та власника належать державі через її уповноважений орган – Міністерство інфраструктури України. Дана установа надає комплекс послуг, що включає поштові відправлення, логістичні рішення, фінансові операції та торговельні послуги, обслуговуючи як приватних осіб, так і суб'єктів господарювання. Діяльність АТ «Укрпошта» охоплює територію всієї держави, сягаючи найбільш віддалених і сільських куточків України, за винятком зон, що наразі перебувають під тимчасовою окупацією [41; 53].

Таблиця 2.1.

Основна інформація про АТ «Укрпошта»

Повне найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРПОШТА
Скорочена назва	АТ «УКРПОШТА»
Назва англійською	JOINT STOCK COMPANY UKRPOSHTA (JSC UKRPOSHTA)
Код ЄДРПОУ	21560045
Дата реєстрації	15.12.1993 (31 рік)
Уповноважені особи	Смілянський Ігор Юхимович Керівник
Розмір статутного капіталу	6 518 597 000,00 грн.
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, буд. 22
Веб сторінка:	ukrposhta.ua
Види діяльності	
Основний:	53.10 Діяльність національної пошти
Інші:	82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

Джерело: [23; 24; 25; 41].

Організаційно структура АТ «Укрпошта» об'єднує двадцять чотири обласні відокремлені підрозділи, дирекцію (відповідальну за сортування та

перевезення поштових відправлень), а також підрозділ «Автотранспошта», місія якого полягає у забезпеченні транспортного забезпечення. Мережа відділень та логістичних шляхів охоплює всю країну, забезпечуючи можливість скористатися поштовими сервісами у понад двадцяти семи тисячах населених пунктів.

АТ «Укрпошта» офіційно розпочало свою діяльність як самостійна юридична особа у межах суверенної України 2 лютого 1994 року. Відлік цього часу ведеться від моменту, коли Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про заснування Українського об'єднання поштового зв'язку, що отримало назву «Укрпошта». Пізніше, а саме у 1998 році, підприємство пройшло процедуру реструктуризації, що відповідало загальнодержавній політиці реформування сфери поштових послуг [53; 57].

Визначальний період трансформацій припав на 2016–2017 роки АТ «Укрпошта» здійснила перехід у формат публічного акціонерного товариства (ПАТ). Цей крок відкрив шлях до новітніх управлінських підходів, посиленню прозорості в підзвітності, а також стимулював оновлення кадрового складу та перебудову системи корпоративного управління.

Щодо брендингу, то й тут відбулися трансформації: у 2017 році було проведено ребрендинг, унаслідок якого новим логотипом обрали поштовий ріжок, котрий водночас перетворюється на символ геолокації. Це мало символізувати фокус компанії на інноваціях та сучасних цифрових технологіях [41; 53]. Подальший розвиток визначався кількома важливими кроками: розширенням пропозицій послуг, зокрема введенням фінансових операцій (грошові перекази, виплата пенсій, оплата різноманітних рахунків), переведенням сервісів у цифрову форму, модернізацією відділень за допомогою комп'ютерної техніки, а також налагодженням нових шляхів взаємодії з клієнтами (інформування через SMS, застосування чат-ботів, розвиток інтерактивних послуг через інтернет) [41].

В умовах повномасштабного вторгнення АТ «Укрпошта» зіткнулася із серйозними труднощами, водночас демонструючи високу стійкість та здатність до адаптації, частина співробітників мобілізувалася для участі в обороні, були

зафіксовані втрати серед штату, при цьому компанія не припиняє виконання своїх соціальних та державних обов'язків; паралельно підсилена робота над зміцненням внутрішньої стабільності та підтримкою безперебійної роботи поштової мережі в умовах воєнного стану [23; 24; 25; 41].

Місія АТ «Укрпошта» полягає у гарантуванні наявності товарів та надання послуг у кожному куточку країни, незалежно від складнощів, з особливою увагою до включення всіх категорій громадян та зручності користування. з акцентом на інклюзивність та доступність, а візія спрямована на побудову надійної екосистеми сервісів доставки, платежів і банківських послуг [23; 24; 25].

Кількість співробітників АТ «Укрпошта» складає орієнтовно 32 тисячі осіб, більша частка яких працюють у виробничо-операційних підрозділах – у доставці, сортуванні та обробленні пошти, обслуговуванні відділень. Підприємство у своєму розпорядженні має один із найбільших автотранспортних парків в Україні, що забезпечує можливість виконання логістичних завдань та транспортування вантажів мережею шляхів та застосуванням різноманітної транспортних засобів техніки.

З погляду правового регулювання, функціонування АТ «Укрпошта» підпорядковується Закону України «Про поштовий зв'язок» та іншими законами України, а також правилам Всесвітнього поштового союзу, до якого наша держава належить з 1947 року. Підприємство пережило низку трансформаційних змін перетворення з державної установи на акціонерне товариство у період 2016-2017 років, а також зміну його організаційно-правової форми з публічного акціонерного товариства на приватне [41].

Ієрархічна структура АТ «Укрпошта» являє собою функціональну модель, що має трирівневу будову, залежно від того, наскільки детально розглядатимуться її підрозділи. Ключові елементи цієї структури включають керівний апарат (ядро управління), філії, розташовані в регіонах, дирекції, а також профільні підрозділи, зокрема Дирекцію сортування й доставки кореспонденції та «Автотранспошта» [41].

На першому рівні знаходиться головний офіс (апарат управління юридичної особи), відповідальний за формування стратегії, планування діяльності, фінансове забезпечення, юридичний супровід, а також розробку кадрової та загальної корпоративної політики. Другий рівень представлений 24 регіональними філіями організації; кожна така філія виконує управлінські завдання на території закріпленої області чи сектору, а також керує роботою відділень, що займаються обробленням, логістикою та транспортуванням поштових пошти [23; 24; 25; 41].

Спеціальні дирекції – «Дирекція оброблення та перевезення пошти» та «Автотранспошта» – виконують функції, які охоплюють як місцевий, так і загальноопераційний аспекти. Ці обов'язки стосуються управління матеріальними потоками, лініями сортування, а також переміщення вантажів. Функціональність структури зосереджена на чіткому розподілі компетенцій та зон відповідальності. Такий підхід забезпечує мінімізувати дублювання повноважень і прискорює процес ухвалення рішень у межах окремих підрозділів управління [23; 24; 25; 41]. Структура центрального управління вказана на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура апарату управління АТ «Укрпошта»

Джерело: [23; 24; 25; 41].

Завдяки такій будові підприємство можливість охопити усю територію нашої держави, враховуючи навіть найвіддаленіші та сільські місцевості, через

розгалужену мережу обласних відділень і значну кількість пунктів обслуговування. Крім того, така структура передбачає наявність специфічних допоміжних відділів, які відповідають за забезпечення інфраструктурної підтримки – скажімо, це стосується транспортування, сортування товарів, їхньої первинної обробки, логістичних процесів та комплексного забезпечення необхідними засобами [41].

Управлінські звіти АТ «Укрпошта» та офіційні доповіді керівництва підприємства засвідчують, що організаційна структура сформована з акцентом на централізоване стратегічне управління при одночасному делегуванні оперативних повноважень і виконання поточних завдань на нижчі рівні управління. Це забезпечує високу адаптивність до непередбачуваних змін, особливо виклики у часи війни, як-от збройна агресія та порушення ланцюгів постачання. Згідно з даними, опублікованими на офіційному сайті підприємства (таблиця 2.2.) [23; 24; 25], станом на початок 2024 року АТ «Укрпошта» посідає третю сходинку серед найбільших роботодавців в Україні. Кількість персоналу АТ «Укрпошта» у 2024 році – 31 739 працівників.

Таблиця 2.2.

Динаміка зміни кількості персоналу АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр., чол.

Роки	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	62 373	53 432	34 751	31 739

Джерело: [23; 24; 25; 41].

Гендерна структура була суттєво асиметричною: близько 80 % персоналу становили жінки. Виробничий сегмент займав 89% штату, тоді як адміністративно-управлінський – 11%. Середній вік працівників дорівнював 46,9 років, з дещо нижчими значеннями в адміністративного персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становив 63,9%, що свідчить про інтенсивні кадрові зміни.

У 2024 році чисельність персоналу скоротилася до 32 182 осіб, тобто на 15,7% порівняно з попереднім роком. Частка жінок зменшилася до 77%, а

чоловіків – зросла до 23%. Співвідношення виробничого та адміністративного персоналу залишалося подібним: 90% проти 10%. У структурі виробничого персоналу найбільшу питому вагу мали керівники відділень, оператори та листоноші. Середній вік працівників підвищився до 48,7 року, що свідчить про загальне старіння кадрового складу. Рівень плинності кадрів у 2024 році знизився до 48,7%, однак залишався високим [41; 58].

Отримані дані відображають значну динаміку кадрової структури АТ «Укрпошта», зокрема скорочення чисельності персоналу, зміни вікової та гендерної структури, а також збереження високих показників плинності, що потребує системного удосконалення кадрової політики.

У фінансовій звітності АТ «Укрпошта» за 2023 рік зафіксовано, що організація впроваджувала кроки, спрямовані на зміну організаційної структури та оптимізацію чисельності працівників; при цьому витрати на винагороду праці були скориговані з метою гарантування їх відповідності заздалегідь затвердженого кошторису підприємства [23; 24; 25]. Така чисельність штату покладає значну відповідальність на HR-відділ щодо розпорядження людським ресурсами, належне розміщення співробітників, їх адаптація у процеси, а також безперервне вдосконалення навичок. Зростання прибутків появу свіжого попиту на фахівців у сферах логістики, інформаційних технологій, міжнародної поштової логістики та роботи з клієнтами.

Заходи, спрямовані на оптимізацію, покращення управління та зрівнювання заробітної плати, яскраво демонструють намір підприємства покращити фінансовий стан. Проте, паралельно з цим, зростає загроза демотивування персоналу, втрати ключових фахівців або посилення психологічного тиску на колектив, особливо серед тих, чия робота пов'язана із складними умовами праці.

Згідно з фінансовою та операційною звітністю АТ «Укрпошта» (Додаток В), за підсумками 2024 року відбулося зростання доходу приблизно на 12,1%, сягнувши позначки у 12,9 мільярда гривень порівняно з минулим роком. Даний показник свідчить про посилення впливу управлінських бізнес-процесів, що, в

свою чергу, може спричинити збільшення навантаження на штат, необхідність у залученні фахівців із новими компетенціями та зміну функціональних обов'язків персоналу [41].

Аналіз динаміки фінансових показників АТ «Укрпошта» протягом 2022–2024 років (таблиця 2.3. та рисунок 2.2.), виявляє помітні зрушення у її економічному становищі та наявних активах.

Таблиця 2. 3.

Аналіз динаміки фінансових показників АТ «Укрпошта»

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	тис. грн.	6518597	6518597	6518597	0	0	100,00	100,0
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	10323419	11581111	12978008	1257692	1396897	112,18	112,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9926858	10656528	11539535	729670	883007	107,35	108,3
Валовий прибуток	тис. грн.	396561	924583	1438473	528022	513890	233,15	155,6
Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	-1258089	-796361	-413204	461728	383157	63,30	51,9
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	53432	34751	31739	-18681	-3012	65,04	91,3
адміністративно-управлінський персонал	осіб	5344	3476	3174	-1868	-302	65,04	91,3
виробничий персонал	осіб	48088	31275	28565	-16813	-2710	65,04	91,3
Витрати на оплату праці	тис. грн.	5469472	5974643	6377063	505171	402420	109,24	106,7
Амортизація	тис. грн.	582986	718363	874968	135377	156605	123,22	121,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	8,53	14,33	16,74	5,80	2,42	167,96	116,9
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	3870901	4041107	4323746	170206	282639	104,40	107,0
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	4893242	6618561	6226176	1725319	-392385	135,26	94,1
Рентабельність власного капіталу	%	-19,30	-12,22	-6,34	7,08	5,88	63,30	51,9

Джерело: розраховано автором на основі [23; 41].

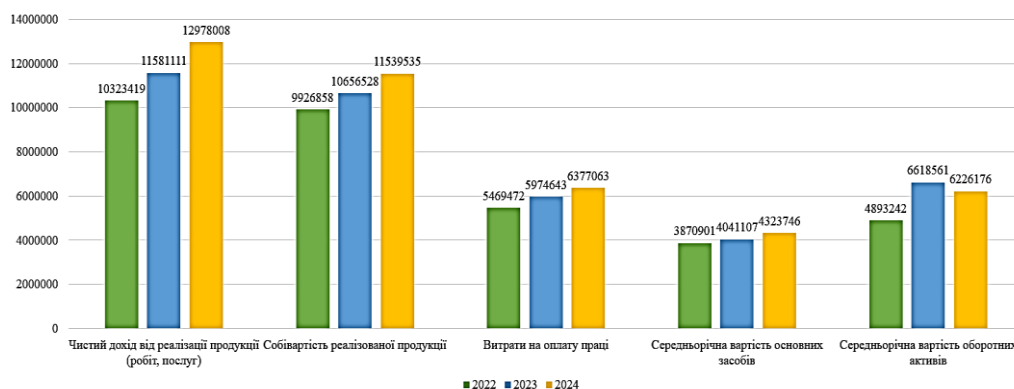


Рис. 2.2. Аналіз динаміки фінансових показників

Джерело: створено автором на основі розрахунків.

Спостерігається незмінний тренд до збільшення чистого прибутку від продажу послуг: якщо у 2023 році цей показник склав 11 581,1 мільйона гривень, що на 1 257,6 мільйона гривень (або 12,2 %) більше, ніж у 2022-му, то до 2024 року він піднявся до позначки 12 978,0 мільйона гривень, демонструючи приріст у 1 396,9 мільйона гривень (12,1 %) відносно попереднього року. Такий позитивний рух підкреслює успішність розширення спектра діяльності, здатність підприємства пристосовуватися до мінливого ринкового середовища, а також розширення спектру пропозицій, включаючи пересилання посилок, міжнародні поштові послуги та фінансові операції, що, відповідно, гарантує стійкість та передбачуваність роботи компанії.

Собівартість виготовленої та проданої продукції також помітно збільшується: за 2023 рік цей показник сягнув 10 656,5 млн. грн, що на 729,7 млн. грн, або на 7,35 %, вище, ніж у 2022 році. Протягом 2024 року вона досягла позначки у 11 539,5 млн. грн., перевищивши рівень попереднього року на 883,0 мільйона гривень, що становить зростання на 8,3 %. Причиною цього зростання є збільшення затрат на заробітну плату персоналу, амортизаційні відрахування, логістичні послуги та сировинні матеріали, окрім того, впливають зовнішні економічні чинники, як-от інфляційні процеси та підвищення вартості енергоресурсів. У зв'язку з цим, стає очевидною нагальна потреба у впровадженні дієвих мерів контролю за витратами задля збереження прибутковості.

Валовий прибуток, отриманий підприємством, демонструє суттєву позитивну зміну: у 2023 році він склав 924,6 млн. грн, що на 528,0 млн. грн, або на 133,15 відсотка, більше, ніж у 2022 році. Протягом 2024 року цей показник піднявся до 1 438,5 млн. грн, що свідчить про зростання на 513,9 млн. грн, або на 55,6 %, порівняно з попереднім періодом. Ця тенденція підтверджує результативність контролю за надходженнями та витратними частинами виробничого циклу, а також позитивно характеризує спроможність підприємства отримувати прибуток від своєї основної діяльності.

Чистий прибуток за 2023 рік все ще сягаючи позначки у -796,4 мільйона гривень. Однак, у 2024 році цей збиток суттєво зменшився, склавши -413,2 мільйона гривень. Це демонструє покращення на 383,2 мільйона гривень, або на 48,7 %, порівняно з попереднім роком. Такі показники вказують на позитивну динаміку фінансових результатів та дієвість впроваджених кроків для нормування витрат. Водночас, необхідність детальніше проаналізувати витрати, пов'язані з фондом оплати праці, амортизаційними відрахуваннями та фінансовими зобов'язаннями, аби досягти точки беззбитковості.

Середньостатистичний штат працівників скоротився: з 53 432 осіб у 2022 році до 34 751 особи у 2023 році, а потім до 31 739 осіб у 2024 році. Це явище засвідчує перехід до оптимізації кадрового складу, впровадження автоматизованих рішень та реорганізацію внутрішньої побудови підприємства. Скорочення чисельності персоналу вимагає ретельного аналізу його наслідків для продуктивності праці та рівня якості послуг, а також потребує вправного управління людськими ресурсами, зокрема через тренінги та підвищення кваліфікації персоналу задля збереження продуктивності.

Заробітна плата, виплачена протягом 2023 року, сягнула 5 974,6 млн. грн.. Це на 505,2 млн. грн., або ж на 9,24 %, більше, аніж було зафіксовано у 2022 році. Протягом 2024 року ця сума зросла до 6 377,1 млн. грн., що є збільшенням на 402,4 млн. грн., або на 6,7 %, у порівнянні з попереднім роком. Причинами такого росту стали коригування рівня заробітної плати та розширення обсягів наданих послуг. Водночас це вимагає заходів з оптимізації витратної частини, при цьому

не допускаючи погіршення якості послуг та задля нарощування виробничих показників.

Витрати, пов'язані з амортизацією, продемонстрували динаміку зростання від 582,9 млн. грн. у 2022 році до 718,4 млн. грн. у 2023 році, і сягнувши 874,9 млн. грн. до 2024 року. Збільшення показників амортизації пояснюється подорожчанням наявних основних засобів та інтеграцією новітніх технологічних рішень, що, відповідно, має свій відбиток на фінансових витратах і наголошує на важливості впровадження дієвих стратегій управління активами.

Заробітна плата, що виплачувалася в середньому одному співробітнику, демонструвала невинне збільшення: від 8,53 тис. грн. у 2022 році до 14,33 тис. грн у 2023 році та сягнувши 16,74 тис. грн вже у 2024-му. Це вказує на покращення рівня винагороди за працю, що, своєю чергою, позитивно зарекомендувало себе у стимулюванні працівників, зниженні плинності персоналу та збільшення висококваліфікованих кадрів, хоча й вимагає періодичного зіставлення з актуальними ринковими стандартами для оцінки конкурентоспроможності.

Протягом розглянутого періоду середньорічна оцінка основних засобів збільшилася з 3 870,9 млн. грн. до 4 323,7 млн. грн. Ця динаміка фіксує вкладення коштів у модернізацію та розширення виробничої бази підприємства, котре впливає на суми нарахованої амортизації для раціонального управління цими активами. Середньорічна вартість поточних активів зростала у 2022 році вона становила 4 893,2 млн. грн., то у 2023-му піднялася до 6 618,6 млн. грн., а потім незначно скоригувалася до 6 226,2 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про впровадження заходів щодо вдосконалення управління складськими запасами та боргами дебіторів, що має пряме відношення до фінансової стабільності підприємства. Показник рентабельності власного капіталу зазнав позитивної динаміки, підвищившись із мінус 19,3 % станом на 2022 рік до мінус 6,34 % у 2024 році. Це свідчить про краще використання залучених власних коштів, що, безперечно, додає привабливості компанії для інвесторів, хоча виведення цього показника у позитивну площину досі є пріоритетною стратегічною метою.

У 2023 році рівень плинності персоналу зафіксовано на позначці 63,9 %. Такий показник свідчить про досить високу плинність кадрів, що вимагає глибокого вивчення першопричин. Серед них вартість праці, умови праці, перспективи професійного розвитку та загальний стан корпоративного середовища. Для збереження стабільності та продуктивності необхідно розробити й імплементувати програми, спрямовані на зменшення відтоку працівників.

Підсумовуючи результати фінансового огляду діяльності АТ «Укрпошта» за період 2022–2024 років, можна констатувати сприятливі зрушення: збільшення обсягів надходжень, підвищення рівня заробітних плат та ефективніше застосування власного капіталу. Водночас, залишається нагальною потреба в роботі над оптимізацією операційних витрат, вдосконаленням кадрового менеджменту та досягненні точки беззбитковості, що є ключовим для забезпечення довгострокової життєздатності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Здійснення SWOT-аналізу діяльності АТ «Укрпошта» (таблиця 2.4.) слугує невід’ємним важелем у процесі стратегічного управління. Він дає змогу всебічно проаналізувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його роботу, а також окреслити головні вектори подальшого руху (Додаток Г).

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз діяльності АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
– широка національна мережа, доступ до всіх регіонів; – міцний бренд і репутація; – диверсифікація послуг (пошта, логістика, фінанси); – централізована структура управління.	– застаріла технічна база; – недосконала мотивація та адаптація персоналу; – нерівномірний розвиток регіональних підрозділів.
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
– розвиток цифрових технологій і автоматизації; – зростання ринку e-commerce та логістики; – державна підтримка та стратегічне значення.	– конкуренція приватних логістичних компаній; – економічна нестабільність, підвищення витрат; – ризик втрати клієнтів через неякісне обслуговування.

Джерело: створено автором.

Дослідження переваг та недоліків АТ «Укрпошта», одночасно з ідентифікацією наявних у зовнішньому середовищі перспектив та потенційних ризиків, уможлиблює знаходження пріоритетних шляхів росту, вдосконалення управлінських заходів та ефективніше залучення людського, грошового та технічного ресурсів. Застосування такої методології допомагає випрацювати зважені стратегії, які здатні гарантувати стійку конкурентну позицію фірми як на вітчизняній, так і на світовій арені поштових та логістичних послуг.

Виконаний SWOT-аналіз показує, що сильні сторони та можливості Укрпошта формують надійну основу для зростання та осучаснення, проте втілення цього потенціалу суттєво залежить від здібності установи усунути слабкі сторони – насамперед у кадровій політиці, керуванні, стимулюванні, вкладеннях у колектив та інфраструктуру. Водночас загрози з боку конкурентів та зовнішніх чинників наголошують, наскільки життєво важливою є швидкість реагування, стратегічне бачення та новаторський рух.

Для оцінки зовнішнього середовища та визначення головних чинників, які впливають на діяльність АТ «Укрпошта», використовується PESTEL аналіз (Додаток Д). Цей інструмент дає змогу упорядковано вивчити політичні, фінансові, суспільні, технічні, екологічні та юридичні аспекти, котрі створюють умови роботи підприємства. Такий підхід дозволяє не лише знайти небезпеки та ризики, а й окреслити перспективи для стратегічного руху, пристосування до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентоспроможності на ринку поштових і логістичних послуг.

Отже, АТ «Укрпошта» є підприємством з розгалуженою організаційною будовою та вагомим кадровим ресурсом, де переважає виробничий персонал й помітна гендерна нерівномірність та нахил до підвищення середнього віку робітників. Вивчення особового складу за віком, статтю, функціональними підрозділами та іншими ознаками дає змогу виявити головні риси кадрового наповнення, які напряду впливають на дієвість адміністративних ухвал.

2.2. Дослідження існуючої системи управління персоналом АТ «Укрпошта»

Кадрова політика і процедури підбору співробітників у АТ «Укрпошта» виступають ключовим елементом у загальній структурі управління людськими ресурсами. Кадрова політика розробляється у прямій відповідності до стратегічних завдань модернізації діяльності підприємства, спрямований на цифровізацію та прагнення посилити свої позиції конкурентоспроможності на вітчизняному ринку логістичних та фінансових послуг. Будучи значним державним суб'єктом із надзвичайно широкою мережею філій, АТ «Укрпошта» несе відповідальність за підтримання відкритості, неупередженості та обґрунтованості всіх етапів залучення персоналу, що належним чином закріплено у внутрішніх регламентах, політиках та положеннях її HR-служби [45].

Фундаментальним принципом на якій будується кадрова політика підприємства, є гарантування рівних шансів для всіх претендентів. Під час створення профілю вакансії відділ кадрів неухильно дотримується принципу рівності у публікаціях про відкриті позиції категорично забороняється вказувати ознаки, які не стосуються суто професійних здібностей (як-от вікові обмеження, стать, зовнішні дані, сімейний статус чи інші подібні чинники). Такий підхід не лише узгоджується з визнаними світовими етичними нормами у сфері управління людським потенціалом, але й життєво необхідний для формування позитивного іміджу роботодавця на сучасному ринку праці [45].

Наймання працівників є багатоступеневим процесом, який охоплює такі стадії: визначення потреби у персоналі, окреслення вимог до компетенцій на певній посаді, створення та розміщення оголошення про вакансію, первинний скринінг поданих документів, проведення інтерв'ю, апробація професійних якостей та психологічного портрету, і зрештою – фінальне затвердження претендента керівною особою відповідного відділу. Якщо ж йдеться про керівні позиції або ролі з ширшим колом обов'язків, задіюється процедура відкритого

конкурсу, вимагає додаткових методів оцінювання, як от: проведення тестувань, перевірка на порядність, завдання із представленням результатів або розробка плану стратегічного розвитку підрозділу. Подібний підхід не просто збільшує неупередженість відбору, але й дає можливість зрозуміти управлінську логіку претендента та його готовність діяти в умовах динамічних змін [45].

Ключовою рисою політики у сфері управління людськими ресурсами в АТ «Укрпошта» є те, що критерії добору кадрів співвідносяться зі стратегічними цілями самого підприємства. З огляду на активну роботу підприємства з модернізації мережі поштових відділень, оновленню логістичної бази, розбудові електронної комерції, фінансових послуг та цифрових платформ, відділ кадрів сфокусований на пошуку кандидатів, які володіють розвиненими цифровими здібностями, демонструють високий рівень орієнтації на клієнта, стійкість до стресу, а також мають навички роботи в команді. Особлива увага акцентується на пошуку співробітників, які спроможні опанувати нові технології, системи обліку та автоматизовані сортувальне обладнання.

Водночас, якщо подивитися на реальну ситуацію, стає очевидним, що процес залучення кадрів має певні складнощі. Найбільш гостро стоїть питання значної плинності персоналу, особливо серед тих, хто безпосередньо виконує роботу: листоношів, працівників сортування, операторів поштових відділень. Уповільнює закріплення кадрів низка чинників: відносно невелика оплата праці порівняно з комерційними логістичними структурами, значний фізичний обсяг роботи та непередбачуваність графіків. Це призводить до того, що відділу кадрів доводиться постійно набирати велику кількість людей, паралельно покращуючи інструменти для швидкої адаптації у роботу нових членів команди. Щоб нові працівники могли якісно влитися в робочий ритм, критично важливим стає запуск навчальних курсів, системи кураторства, семінарів, присвячених нормам обслуговування клієнтів та ефективному спілкуванню [45].

Особливої ваги набуває визначення психологічної злагоди та узгодженості з принципами, що лежать в основі корпоративної культури [45]. З огляду на збільшення кількості звернень та вимог до якості обслуговування, у процесі

найму дедалі частіше залучають техніки інтерв'ю на основі моделі поведінки, практичні кейси та компоненти оцінки навичок комунікації. Це дає змогу не лише встановити рівень фахової підготовки претендента, а й з'ясувати його потенціал для продуктивної роботи з клієнтами, ефективного вирішення суперечностей та дотримання етикету, що є критично значущим для державного підприємства з високим рівнем соціальної відповідальності.

Процес найму та відбору кадрів у АТ «Укрпошта» відзначається впорядкованістю, ясністю процедур та націленістю на залучення висококваліфікованих фахівців. При цьому успішність цієї політики зумовлена тим, наскільки HR-служби спроможні не лише об'єктивно підбирати претендентів, а й створювати сприятливе середовище для збереження персоналу у довгостроковій перспективі, формування стійких засад корпоративної спільноти та зменшення плинності кадрів. З огляду на це, стратегія підбору вважається складовою ширшого комплексу управління людськими ресурсами, де вирішального значення набувають механізми стимулювання, стандарти умов праці, перспективи професійного розвитку та належний процес входження нових членів колективу в роботу.

Для АТ «Укрпошта» стимулювання робітників розглядається як ключовий чинник успішного управління людськими ресурсами, адже від рівня їхньої залученості прямо залежать як успішність діяльності, якість обслуговування, так і плинність кадрів [56].

Грошове заохочення зберігає своє значення як першооснова спонукання для колективу АТ «Укрпошта». Згідно з внутрішнім документом, а саме «Політикою винагород» [44], ухваленим наглядовою радою підприємства, установка стоїть на засадах недвозначності у підходах до розрахунку винагород та забезпечення адекватності суми отриманого працівником до його внеску. У межах цієї затвердженої політики використовується принцип індивідуалізованого підходу: обсяг винагороди обумовлюється досягненням певних метрик – як щодо загальної діяльності підприємства, так і відносно

роботи окремої особи чи структурної одиниці. Тобто, система оплати прямо прив'язана до досягнутих результатів.

До стандартних механізмів грошового стимулювання відносять: основний оклад, доплати за відповідальність чи складність виконання завдань, премії за досягнення визначених цілей, бонуси, призначені за індивідуальні чи групові здобутки, а також, у певних структурних підрозділах, застосовується погодинна або відрядна система оплати, яка корелює з фактично виконаним обсягом робіт [26].

Окрім прямої грошової компенсації, підприємство усвідомлює значущість нематеріальних заохочень. До таких належать перспективи професійного вдосконалення, здобуття нових навичок, можливості для кар'єрного просування, а також формування сприятливого психологічного клімату та забезпечення підтримки, що є надзвичайно важливим у період воєнного стану та за умов підвищеного стресу [56].

Також використовується шкала грейдів для стратифікації посад та встановлення розміру винагороди: кожна посада, відповідно до свого рівня, має визначені нижню та верхню границі заробітної плати, які відображають рівень компетенції особи, її відповідальність, ступінь складності виконуваних завдань та внесок у загальний результат. Цей механізм покликаний гарантувати справедливість усередині організації, підвищити прозорість процедур та мотивувати персонал до розвитку.

У 2017 році АТ «Укрпошта» анонсувала впровадження оновленої системи стимулювання. Вона включала перегляд положень колективного договору, інтеграцію нових заохочувальних заходів, підвищення тарифних ставок та більший акцент на оцінці досягнутих результатів роботи.

Попри наявність задокументованих правил, наукові спостереження свідчать про значні недоліки у системі мотивації АТ «Укрпошта», що негативно позначається на ефективності роботи підприємства. Однією з центральних проблем є те, що акцент у стимулюванні здебільшого залишається на фінансовій

складовій, водночас нематеріальні, психологічні та соціальні рушійні сили або ігноруються, або представлені недостатньо виразно [56].

Спостерігається дефіцит індивідуального підходу до мотиваційних стимулів, уніфікована модель заохочень нерідко пропонується співробітникам, чії робочі обставини, обсяги завдань, рівень ментального тиску та небезпеки суттєво різняться. Ця проблема стає особливо гострою за умов воєнного стану, коли виникають логістичні перешкоди та зростає навантаження на персонал виробничих підрозділів.

Також, через значну плинність кадрів, зокрема серед операційного персоналу, механізм мотивації не завжди виконує свою функцію як інструмент збереження працівників у штаті. На рисунку 2.3. показана плинність кадрів АТ «Укрпошта», де непродумана стратегія довгострокового професійного зростання, відсутність прозорих шляхів кар'єрного руху та недостатній рівень соціального забезпечення розхитують стійкість команди підприємства.

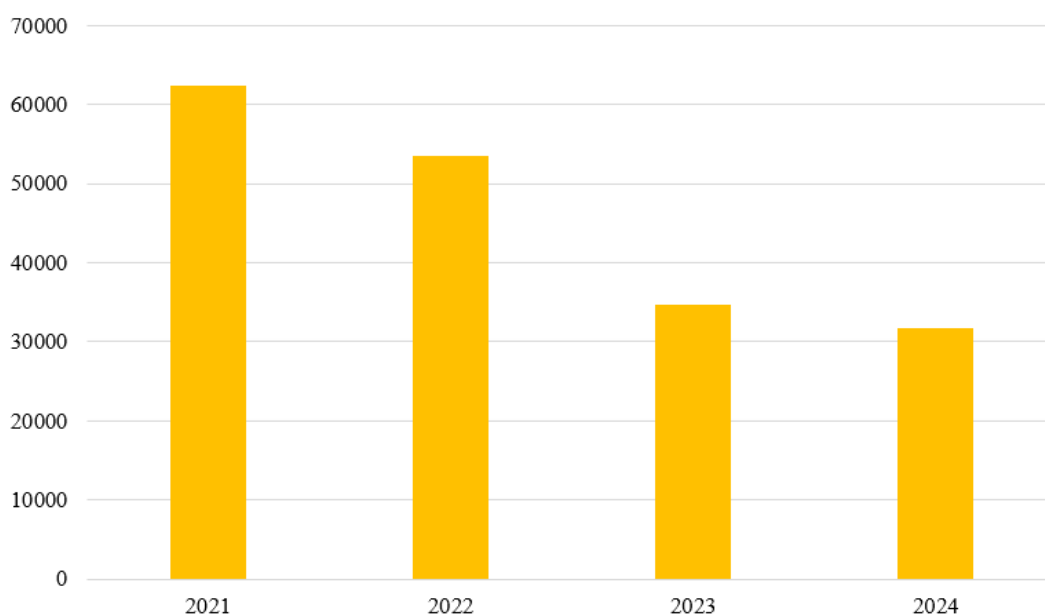


Рис. 2.3. Плинність кадрів АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр, чол.

Джерело: створено автором.

Поточні виклики — військова агресія, економічна невизначеність, зростання витрат (на пальне, транспортування, енергоносії) — чинять додатковий тиск на механізми оплати праці. За таких обставин, принципи «винагороджувати

за досягнення» іноді трансформується у «забезпечення мінімального рівня гарантій», що, своєю чергою, пригнічує бажання досягати високих результатів. Цей факт опосередковано підтверджено нещодавніми офіційними заявами керівництва АТ «Укрпошта»: преміальні виплати прив'язані виключно до виконання планових показників, а при роботі зі збитками – не нараховуються.

Функціонування системи організації підготовки кадрів та їхнього професійного вдосконалення АТ «Укрпошта» являє собою інтегрований компонент загальної системи керування людським потенціалом. Ця система тісно вплетена у стратегію повномасштабної трансформації компанії, а її головною цільовою настановою є зміцнення операційної ефективності, забезпечення своєчасної адаптації до впровадження цифрових інновацій та, як наслідок, покращення якості надання сервісів [45]. Порядок освітньої діяльності визначається внутрішніми нормативними документами та регламентами, які зобов'язують надавати можливість рівного доступу до освітніх інструментів усім верствам персоналу. На рисунку 2.4. показано інтегровані компоненти системи управління персоналом АТ «Укрпошта».



Рис. 2.4. Інтегровані компоненти системи управління персоналом АТ «Укрпошта».

Джерело: створено автором.

При цьому, навчальний процес являє собою комбінацію аудиторних занять, практичного навчання безпосередньо на робочих місцях та використання електронних (дистанційних) навчальних блоків у єдиному корпоративному освітньому просторі. Завдяки такому комплексному, багатоспрямованому методу, вдається успішно узгоджувати вимоги до єдиних професійних стандартів із потребою у гнучкому формуванні кваліфікаційного профілю персоналу у різних територіальних підрозділах.

Навчальні програми стратегічно узгоджені з ключовими напрямками вдосконалення компанії: посилення логістичних знань, підвищення цифрових навичок, розвиток лідерських якостей у керівників відділень та піднесення якості обслуговування клієнтів у відділеннях. Згідно з наданою звітністю, протягом 2023 року підготовку, перекваліфікацію чи вдосконалення кваліфікації здобули приблизно 31 768 працівників. Значна частка цих заходів включала навчання безпосередньо на робочих місцях та адаптаційні програми для новачків, де застосовувалися методи наставництва та практичних сесій. Обсяг проведених навчань свідчить про плановірність обраної стратегії та вагомі інвестиції у формування кадрового ресурсу [24].

Організація навчального процесу базується на визначенні навчальних потреб шляхом аналізу компетентностей та оцінки відповідності посад профілям компетенцій; формування навчальних планів здійснюється централізовано HR-підрозділом у координаційному зв'язку з регіональними менеджерами. Використовуються різні навчально-організаційні моделі: інтенсивні класифіковані курси для спеціалізованих професій, модулі e-learning для базових і типових навичок, а також практика-орієнтовані програми наставництва для швидкої інтеграції новачків. Задля забезпечення якості навчання застосовують оцінювання знань після завершення курсів та сертифікацію певних професійних груп, що дозволяє порівнювати результат навчання з операційними KPI.

Система забезпечення професійного зростання охоплює власні можливості такі як освітній хаб «Поштовх» [36], мобільні додатки «Персонал», внутрішні спільноти тренерів та ментори та співпрацю із зовнішніми суб'єктами – освітніми

установами й акредитованими постачальниками послуг. Центральним вузлом для поширення навчальних матеріалів, відстеження залученості слухачів та накопичення відгуків слугує корпоративний веб-ресурс, що, своєю чергою, дозволяє зменшити накладні витрати на освітній процес та покращити доступність навчальних ініціатив для підрозділів, розташованих віддалено. При цьому комбінація методів навчання, що включають як очні, так і цифрові формати.

Аналіз дієвості освітніх ініціатив проводиться, спираючись на метрики як чисельного, так і якісного характеру, це й широта залучення співробітників до тренінгів, ступінь засвоєння наданої інформації що фіксується засобами тестування, число фахівців, які здобули нову кваліфікацію, а також віддзеркалення цього на ключових виробничих індикаторах (наприклад, зменшення кількості збоїв при виконанні робіт, прискорення темпів опрацювання поштових відправлень, поліпшення відгуків від клієнтів). На рисунку 2.5. показані метрики IDE у систему управління персоналом АТ «Укрпошта». У внутрішніх документах підприємства підкреслюється, що для суттєвого корпусу найманих працівників запроваджено процедуру атестації професійної компетенції, паралельно моніторяться показники щодо виконання обов'язкових інструктажів з безпеки праці та здобуття специфічних фахових допусків. Таким чином, демонструється намір інтегрувати витрати на розвиток персоналу з вимірюваними результатами діяльності.



Рис. 2.5. Метрики IDE у систему управління персоналом АТ «Укрпошта»

Джерело: створено автором

Ключовою складовою ефективної організації навчального процесу є впровадження системи менторства та навчання безпосередньо на робочих місцях, особливо актуальної для фахівців, щойно приєдналися до колективу. Згідно з наявною звітністю за 2023 рік, кілька тисяч співробітників було залучено до ролі менторів, що демонструє значущість прямого наставництва як засобу трансферу корпоративних знань та цінностей у рамках розгалуженої мережі відділень. Окрім того, менторська діяльність слугує важелем мінімізації загроз, спричинених інтенсивною ротацією персоналу, оскільки вона сприяє швидшій інтеграції новачків та нарощуванню їхньої віддачі на початкових відрізках зайнятості.

Окрім усіх позитивних аспектів, пов'язаних з організацією освітнього процесу, існують певні проблемні ділянки, в яких потрібне втручання керівництва. Насамперед, є гостра потреба у значнішому пристосуванні навчальних програм під різні групи співробітників, робітники виробничих дільниць, фахівці з логістики, керівники відділень та ІТ-фахівці потребують цілком відмінних методів викладання та контенту. По-друге, нагальним є питання створення чіткої системи для оцінки того, як навчання впливає на навчальні показники, таких як утримання кадрів, поступ у кар'єрі, рівень продуктивності, адже наразі більшість оцінок фокусуються лише на негайних здобутках. По-третє, значна територіальна розгалуженість відділень вимагає впровадження дистанційних освітніх програм через розташування, далеко одне від одного відділення або у сільській місцевості, що тягне за собою потреби у публікаціях на цифрові платформи та мобільні технології.

Щоб вдосконалити проведення навчального процесу, варто вдатися до формування гнучких освітніх курсів, які б зводили до купи індивідуалізовані навчальні шляхи та усталені вимоги АТ «Укрпошта». Слід також поглибити роботу з аналізом даних відділу кадрів. Це допоможе об'єктивно виміряти, який довготривалий вплив мають вкладення у професійний ріст співробітників. Крім того, необхідно з'єднати платформи для керування навчанням (LMS) із загальними робочими системами підприємства, а також надати чіткого вигляду

кар'єрному руху, де підтвердження кваліфікації безпосередньо б корелювало із шансами на підвищення. Завдяки такому вектору дій можна буде скоротити витрати часу та ресурсів на введення нових працівників у курс справ, зміцнити відданість персоналу та досягти більш оперативного перетворення наявних навичок відповідно до стратегічних планів АТ «Укрпошта».

Отже, система організації навчання та вдосконалення навичок у АТ «Укрпошта» вже є значним за обсягом та різнофункціональним апаратом, мета якого – підтримувати стабільну роботу та модернізацію підприємства. Однак, для здобуття незмінної переваги над конкурентами, потрібні наступні заходи, спрямовані на персоналізацію, переведення процесів у цифровий формат, покращення аналізу даних та тісніше поєднання навчальної діяльності з механізмами керівництва продуктивністю та шляхами професійного зростання.

В АТ «Укрпошта» процес прилаштування нових кадрів оформлений як офіційна складова кадрової стратегії та внутрішньої культури, що включає низку основних аспектів. Вже з першого дня роботи для кожного новоприбулого запроваджено систему менторства, де більш досвідчений фахівець опікується новим членом колективу, допомагаючи йому освоїти первинні службові обов'язки, внутрішні регламенти, корпоративні норми та методи роботи. За свідченнями фахівців із персоналу, саме діяльність наставників є наріжним каменем для приєднання до колективу та сприяє оперативному входженню нового робітника у команду [8].

Запровадження нових кадрів та підвищення кваліфікації персоналу здійснюється за допомогою універсальної корпоративної платформи, що оперує передовими гібридними форматами: комбінацією очних семінарів, аудиторних занять, онлайн-навчання та інтерактивних секцій. На електронному ресурсі АТ «Укрпошта» розміщено відповідні освітні маршрути для тих, хто вперше приєднується до колективу, що гарантує однаковий рівень введення в посадові обов'язки, незалежно від географічного розташування чи структурної одиниці, що є критично важливим для розгалуженої системи з численною кількістю філій.

Система прийому новачків охоплює не лише здобуття професійних навичок, але й планомірне включення їх у фактичні робочі процеси через механізм де новопризначені фахівці безпосередньо беруться до виконання фактичних операцій під опікою досвідченого колеги, що сприяє стрімкому накопиченню практики та звиканню до робочого ритму. Завдяки такій стратегії одночасно досягається навчальний ефект, соціальна інтеграція та мінімізація ймовірності помилкових дій у процесі виконання завдань.

Окрім того, АТ «Укрпошта» запровадила чіткі правила комунікації та взаємодії для тих, хто щойно приєднався до команди: на старті кар'єри та протягом усього періоду входження у курс справ заплановано послідовні зустрічі, командні зібрання чи онлайн-конференції, що включають представлення колективу, розгляд корпоративних засад, етикету та критеріїв обслуговування клієнтів. Це сприяє тому, що новачки швидше відчують свою приналежність до команди, розуміють, чого від них очікують, і зберігають бойовий дух.

Окрім навчальних програм, введення в курс справ та менторства, відділ кадрів АТ «Укрпошта» пильнує за тим, як новачки освоюються. Це робиться через заздалегідь визначені етапи перевірок, збір відгуків для оцінки того, наскільки добре вони справляються, допомогу новачкам на шляху та підтримку від їхніх безпосередніх керівників. Завдяки такому супроводу та нагляду можна завчасно помітити будь-які складнощі, надати необхідне сприяння, змінити робочі умови чи обов'язки, що, зрештою, покращує шанси на успішне приживлення [8].

Кадрова стратегія ґрунтується на розумінні, що вливання у роботу – це не миттєва подія, а тривалий етап, який вимагає безперервної допомоги. Для АТ «Укрпошта» це перетворюється на забезпечення нових членів команди доступом до ресурсів для подальшого професійного вдосконалення, проходження тренінгів та можливостей для росту в кар'єрі. Це водночас мотивує їх бути відданими підприємству, зменшує бажання звільнитися та створює підґрунтя для того, аби вони залишалися з нами на довгі роки.

Інструменти адаптації для працівників АТ «Укрпошта» вже функціонують як цілісна система, що гарантує новачкам легку адаптацію у робочі процеси, їхнє навчання, приєднання до загальної атмосфери компанії та поступове доведення до повноцінної трудової діяльності. Така система є життєво важливою частиною підходу до управління людськими ресурсами підприємства та слугує запорукою сталості, високого рівня обслуговування та якнайкращого використання здібностей людей. В таблиці 2.5. показана існуюча система управління персоналом АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.5.

Система управління персоналом АТ «Укрпошта»

Елемент системи управління персоналом	Характеристика (фактичний стан)	Сильні сторони	Недоліки / проблемні аспекти
1	2	3	4
Політика найму та відбору кадрів	Процес рекрутингу централізований, орієнтований на масовий набір персоналу (листоноші, оператори, водії). Для адміністративних посад застосовуються стандартні етапи конкурсу: аналіз резюме, співбесіда, тестування. Психологічний аналіз кандидатів використовується мінімально.	Висока пропускна здатність рекрутингу; наявність чітко структурованих алгоритмів найму; активне використання цифрових платформ (Work.ua, сайт компанії).	Орієнтація на масовість замість якості; відсутність комплексної оцінки психологічних типів; недостатнє врахування принципів IDE; високі рівні плинності персоналу через неефективний відбір на базові посади.
Система мотивації та винагород	Мотиваційна система поєднує базову оплату праці, преміювання, доплати за інтенсивність та стаж. Нематеріальна мотивація представлена обмежено: визнання, корпоративні програми, окремі ініціативи підтримки.	Прозора тарифна система; регулярність виплат; наявність преміальних механізмів; можливість кар'єрного зростання у великих підрозділах.	Низька конкурентність зарплат; недостатня персоналізація мотивації; відсутність програм, адаптованих до різних психологічних типів; слабкі нематеріальні стимули.

1	2	3	4
Організація навчання та підвищення кваліфікації	Навчання здійснюється через внутрішні тренінги, курси та інструктажі. Підготовка керівників відділень та операторів відбувається системно, переважно в онлайн форматі. Програми розвитку лідерства та soft skills присутні частково.	Доступність навчальних матеріалів; наявність корпоративної академії; регулярні тренінги для новачків та керівників.	Недостатня увага до психологічних компетенцій; відсутність гнучких індивідуальних траєкторій навчання; обмежена система оцінювання ефективності навчання; слабка інтеграція IDE-підходу.
Механізми адаптації нових працівників (у т.ч. з інвалідністю та ветеранів)	Адаптація здійснюється через наставництво, інструктаж та базові рекомендації щодо виконання функцій. Для осіб з інвалідністю та ветеранів існують формальні положення про інклюзивність, але практична реалізація нерівномірна.	Наявність наставників у відділеннях; розроблені інструкції для адаптації; політики рівності офіційно закріплені.	Відсутність індивідуальних адаптаційних планів; недостатньо психологічної підтримки; неврахування специфічних потреб різних груп; низький рівень інклюзивних практик у реальних робочих процесах.
Управління трудовою поведінкою та корпоративна культура	Культура орієнтована на стабільність, відповідальність та дотримання регламентів. Психологічний клімат у відділеннях варіюється залежно від стилю керівництва.	Чіткі стандарти роботи; колективна ідентичність та висока лояльність частини працівників; активні інформаційні кампанії.	Недостатня гнучкість; домінування адміністративного стилю; слабкий розвиток IDE-елементів — diversity та equity, обмежена підтримка психологічного благополуччя.
Оцінювання персоналу та управління результативністю	Використовуються ключові показники ефективності (KPI) для керівників відділень та окремих виробничих посад. Психологічний компонент оцінювання відсутній.	Формалізована система KPI; можливість відстежувати продуктивність; автоматизовані системи обліку.	KPI орієнтовані лише на кількісні показники; відсутній розвитковий фідбек; немає інтеграції IDE-принципів і психологічних критеріїв.

Джерело: створено автором на основі [8; 24; 26; 36; 44; 45; 56].

Політика підприємства також окреслює методологію поступового залучення персоналу до виконання усіх робочих функцій: на відправній точці їм можуть доручати завдання спрощеного характеру або ті, що потребують нагляду,

з послідовною ескалацією обов'язків після успішного завершення вступного періоду та підтвердження належного рівня знань. Такий підхід дає змогу знизити рівень напруги у новоспеченого співробітника, скоротити кількість хибних дій та покращити результат роботи.

Проведений аналіз засвідчив, що система управління персоналом АТ «Укрпошта» характеризується розвиненою інфраструктурою рекрутингу, усталеними процедурами навчання та формалізованими механізмами оцінювання результативності. Водночас виявлено низку структурних недоліків, пов'язаних із недостатнім урахуванням психологічних типів працівників, обмеженою інтеграцією принципів IDE, нестачею індивідуалізованих мотиваційних та адаптаційних програм. Це зумовлює високий рівень плинності кадрів та нерівномірну ефективність кадрових процесів. Отже, система потребує модернізації, спрямованої на поглиблену персоналізацію управління, розширення інклюзивних практик та посилення психологічно орієнтованих підходів до розвитку персоналу.

2.3. Виявлення проблем у системі управління персоналом АТ «Укрпошта»

Щодо кадрової політики [45] в АТ «Укрпошта», процес введення нових кадрів у штат визначено як необхідний та структурований етап, який охоплює як перше знайомство з командою, так і поступове включення у виробничі та організаційні механізми. Щойно особа працевлаштована, за нею закріплюється куратор – фахівець із досвідом, якому доручено супроводжувати новачка, знайомити його з функціональними обов'язками, внутрішніми регламентами, нормами корпоративної поведінки, правилами безпеки та процедурами виконання завдань. Завдяки цьому шефству, новопризначені особи швидше входять у ритм роботи та засвоюють корпоративну культуру: вони отримують інструкції крок за кроком, їх поступово залучають до виконання завдань, надаючи супровід та підтримку на старті кар'єри.

Окрім інституту наставництва, АТ «Укрпошта» використовує комбінований підхід до навчання як ключовий елемент акліматизації: новоприбулі слухають лекційні заняття, проходять тренінги, спеціальні вступні курси, а також проходять «практику на місці» – виконання реальних робочих завдань під безпосереднім контролем. Таке навчання безпосередньо на робочому місці (on-the-job training) дозволяє стрімко опановувати професійні вміння, глибше усвідомлювати робочі критерії, мінімізувати ймовірність прорахунків на початковому етапі, а також посилює відчуття власної важливості та причетності до загальної справи.

В рамках стратегії адаптації закладено поетапне входження у виконання усіх функціональних обов'язків, спершу новопризначеному працівникові доручають завдання у спрощеному чи під наглядом форматі, а розширення кола відповідальності відбувається послідовно, після успішного проходження випробувального терміну або підтвердження необхідного рівня знань. Така методологія ефективно знижує рівень стресу, сприяє звиканню до робочого ритму, прийнятих виробничих норм, вимог щодо безпеки та загального обсягу роботи.

Підприємство забезпечує комунікативну інтеграцію і політика включає організацію вступних зустрічей, представлення команді, обговорення робочих протоколів, особливостей культури та ключових установок організації. Це дозволяє новоприбулим працівникам чітко зрозуміти свою місію та місце у цілісній структурі фірми, а також встановити соціальні контакти з колегами, що, зі свого боку, формує відчуття спільноти та мінімізує ризики виникнення непорозумінь чи дисфункціональної поведінки.

Запроваджена політика адаптації тісно поєднана із системами професійної підготовки та удосконалення кваліфікації. Такий підхід дає змогу новачкам не лише стрімко опанувати свої робочі функції, але й послідовно нарощувати рівень своїх знань, відточувати уміння, звикнути до прийнятих регламентів роботи й корпоративної етики. Результатом є створення середовища, сприятливого для

тривалого збереження персоналу та акумулювання професійних ресурсів, що цілком узгоджується з головними напрямками розвитку АТ «Укрпошта».

Загалом, механізм адаптації в системі АТ «Укрпошта» являє собою ретельно розроблений, багаторівневий підхід. Він охоплює такі аспекти, як закріплення наставників, проведення тренінгів, поетапне залучення до виконання функціональних обов'язків, налагодження комунікаційних зв'язків, постійний нагляд та надання необхідної допомоги. Така структурованість гарантує не просто формальне оформлення працевлаштування, а й міцне, результативне включення нової особистості в уклад підприємства, враховуючи хитросплетіння робочих процесів, обсяги операцій та місце знаходження відділу підприємства.

Ключовим викликом виступає обставина, що, незважаючи на наявність прописаних регламентів, адаптаційні заходи не спроможні утримати працівників у умовах високої плинності кадрів. Як наслідок, вкладення у розвиток персоналу часто не дають очікуваного ефекту: новоприбулі фахівці можуть розірвати трудові відносини до того, як пройде визначений строк випробування чи вони досягнуть потрібного рівня професіоналізму, що тягне за собою фінансові та часові збитки для організації.

У ситуації, коли бізнес-моделі зазнають змін, збільшується обсяг роботи, а технології та робочі процедури еволюціонують, нездатність персоналу регулярно оновлювати свої знання призводить до того, що їхні вміння застарівають. Це, своєю чергою, тягне за собою погіршення якості обслуговування клієнтів та втрату конкурентних переваг компанії.

В АТ «Укрпошта», спостерігається тенденція, що система стимулювання переважно сфокусована на грошовій винагороді, при цьому часто ігноруються нефінансові чинники, як-от можливості для просування по службі, створення сприятливого психологічного клімату, інвестиції у розвиток, офіційне визнання заслуг та соціальні пакети. Отже, для тих працівників, чия мотивація не обмежується лише матеріальними стимулами, така система може виявитися

неадекватною, що негативно впливає на їхню залученість, зменшує прихильність до компанії та збільшує ймовірність падіння мотивації або плинності кадрів [19].

Враховуючи відстань між відділеннями АТ «Укрпошта» по всій державі, впровадження комплексів заходів, спрямованих на адаптацію, стимулювання та підвищення кваліфікації персоналу, виявляє певні регіональні особливості. Як свідчать дані аналізу, оновлення матеріально-технічної бази та надання підтримки співробітникам проходять несинхронно: відділення, розташовані у віддалених чи сільських місцевостях, нерідко оперують застарілою апаратурою, а також відчують дефіцит коштів на тренінги або наставництво для новопризначених фахівців. Це призводить до формування «дефіциту фахівців» та необґрунтованої різниці в умовах праці для колективу, що, своєю чергою, прямо відбивається на рівні сервісу та лояльності персоналу.

Підприємство спрямовує значні кошти на оновлення матеріального забезпечення, капітальних активів та налагодження логістичних схем, політика у сфері управління людськими ресурсами інколи відстає від динаміки цих трансформацій. Сконцентрованість коштів на матеріальних активах, менш інтенсивне оновлення професійних навичок, недостатній рівень уваги до мотиваційних програм та рівня життя колективу – це зовнішні прояви диспропорції між інвестиціями у технічну базу та розвиток людського потенціалу. Така невідповідність серйозно ускладнює можливість персоналу пристосовуватися до запроваджуваних порядків, ставлячи під загрозу як операційну продуктивність, так і успішне виконання стратегічних цілей.

Щодо актуальних напрямків розвитку у сфері управління людськими ресурсами, дослідники наголошують: ігнорування або недостатня запровадженість цифрових технологій у ключові HR-функції (рекрутинг, онбординг, атестація, заохочення, професійний розвиток) створює значні бар'єри для результативного керування кадрами на вітчизняних компаніях. У випадку «Укрпошта» це призводить до того, що чимало операцій виконуються вручну, не мають уніфікованих стандартів, що, своєю чергою, ускладнює контроль,

проведення аналітичних розрахунків, а також передбачення відтоку чи втрати цінних фахівців.

Система управління персоналом АТ «Укрпошта» не приділяє достатньої уваги агрегуванню інформації щодо рівня задоволеності співробітників, атмосфери в колективі, їхньої мотивації, ознак перевтоми чи емоційного виснаження. За відсутності якісного зворотного зв'язку та опрацювання таких чинників, організації важко оперативно реагувати на виникаючі труднощі, зберігати відданість персоналу, убезпечувати від професійного згоряння та звільнень. Цей аспект набуває особливого значення за нинішніх умов, коли соціально-економічні потрясіння та різноманітні стресові чинники (як зовнішні, так і внутрішні) здатні негативно позначатися на самопочутті персоналу.

Такий комплекс проблем призводить (рисунок 2.6.) до суттєвого зменшення сталості кадрового складу, що, своєю чергою, збільшує витрати на рекрутинг, адаптацію та опанування працівників.

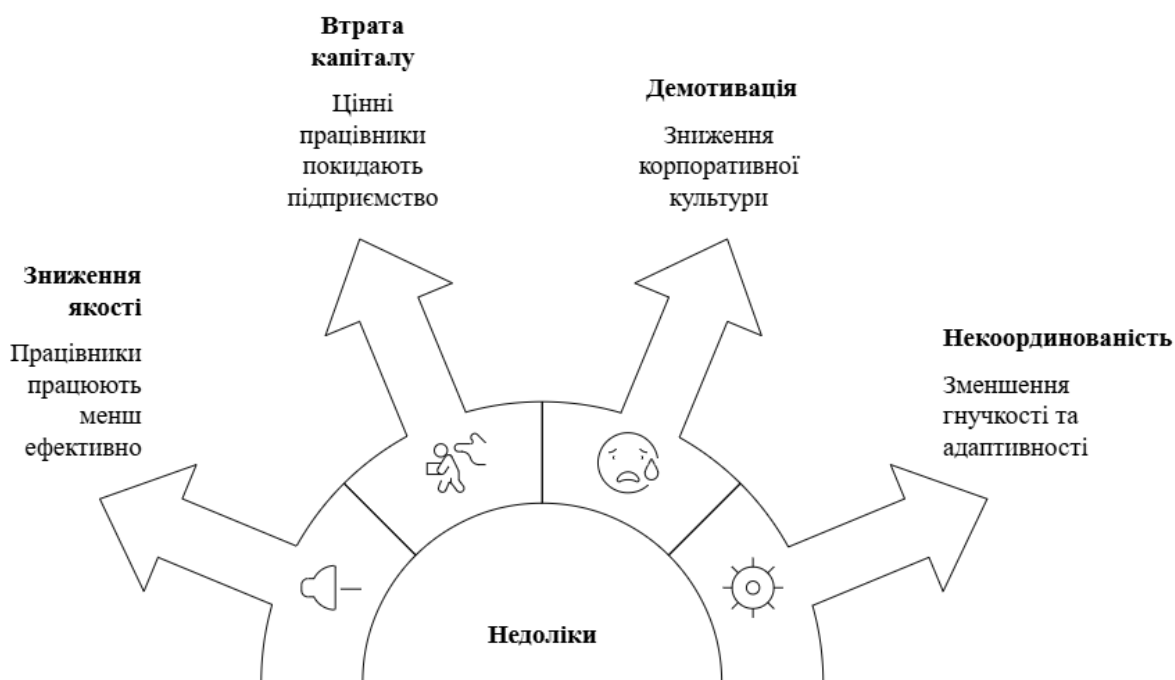


Рис. 2.6. Наслідки зазначених недоліків для діяльності АТ «Укрпошта»

Джерело: створено автором.

Водночас простежується погіршення якості обслуговування, адже працівники, котрі не пройшли повноцінної адаптації або не отримали необхідної

допомоги, виконують свої завдання менш результативно, припускаючись прорахунків і демонструючи слабку зацікавленість. Втрата цінного людського ресурсу, а саме кваліфікованих кадрів та набутого досвіду, негативно позначається на здатності фірми конкурувати та її потенціалі у перспективі. До того ж, зростає загроза зниження суспільної завзятості та ослаблення внутрішніх усталених норм, що може виявлятися у сварках, спаді прихильності й відстороненості колективу. Недосконала узгодженість у процесі зростання також породжує нерівномірність: оновлення технічного оснащення без паралельного вдосконалення персоналу формує обмежувальні фактори у виробничих ланках, зменшує плинність та спроможність установи пристосовуватися до коливань зовнішніх умов.

Сучасні дослідження управління персоналом наголошують, що у масштабах великої, розгалуженого підприємства АТ «Укрпошта», успішна реалізація стратегії оновлення залежить не стільки від вливань у матеріальну базу чи технічні системи, скільки, насамперед, від продуктивного нарощування потенціалу людських ресурсів. Серйозні загрози для тривалої стійкості підприємства формуються через недосконалість програм пристосування, низький рівень стимулювання, відсутність сталої системи вдосконалення знань, а також слабку здатність до аналізу відомостей про персонал [19].

Для гарантування сталого зростання, покращення якості сервісу та гнучкості реагування на ринкові трансформації, є нагальною потреба не лише ідентифікувати ці прогалини, а й запровадити дієві контрзаходи – модернізацію підходів до роботи з кадрами, інтеграцію новітніх HR-засобів, перехід на цифрові формати, систематичний нагляд за станом колективу, застосування індивідуальних схем заохочення, підтримки та професійного зростання.

Проблемні аспекти в системі керування людськими ресурсами, які були ідентифіковані – а саме слабка пристосованість нових працівників, невідповідні мотиваційні схеми, нерівномірне впровадження кадрових ініціатив, високий рівень плинності кадрів та недостатнє спрямування коштів на розвиток людського потенціалу – здатні спричинити серйозні негативні ефекти для

загальної результативності роботи АТ «Укрпошта». Насамперед, коли кадровий склад є нестійким, це тягне за собою суттєві видатки, пов'язані з пошуком нових фахівців, їхнім навчанням та інтеграцією в колектив, що, відповідно, знижує фінансову віддачу: кошти підприємства витрачаються на поповнення штату замість того, щоб бути спрямованими на вдосконалення та оптимізацію робочих процесів. Регулярна зміна співробітників веде до того, що досвід, здобутий під час роботи, глибоке розуміння внутрішньої регламентації, тонкощів взаємодії з клієнтами та корпоративної етики, постійно зникає. Це, своєю чергою, унеможлиблює підтримання стабільного, високого стандарту якості у наданні послуг.

Окрім того, персонал, який не пройшов належного адаптацію у роботу та не отримав потрібного супроводу, має тенденцію виконувати свої завдання не настільки якісно, демонструвати меншу залученість та робити хиби чи прояви неуважності, особливо у напружених ситуаціях або при значному обсязі роботи. Це безпосередньо позначається на функціонуванні підприємства – терміновість надання послуг, якість логістичних та поштових сервісів, рівень задоволення клієнтів. Якщо дивитися на тривалий період, це може призвести до зменшення конкурентоспроможності та втрати довіри до організації на ринку логістики й поштових послуг.

Щодо внутрішньої культури підприємства, подібні негаразди у сфері управління персоналом руйнують цілісність колективних взаємин, відчуття приналежності, ототожнення себе з компанією та вірність працівників. Як демонструє міжнародний досвід, потужна організаційна культура є важелем, що стимулює бажання працювати, підвищує віддачу та зменшує відтік кадрів [32; 84]. Якщо ж організаційна культура не отримує належної підтримки через розбіжність у запроваджених нормах, хибну акліматизацію персоналу чи недостатній стимул, то неминуче підвищується ризик формування шкідливого робочого середовища: довіра згасає, з'являється відчуженість, комунікативні зв'язки та спільне відчуття обов'язку слабшають, що додатково підриває продуктивність групової діяльності.

Висока плинність працівників та хисткий кістяк колективу також створюють перешкоди для ефективної трансляції ключових ідей підприємства, еталонів обслуговування клієнтів та набутих фахових умінь – особливо це помітно у підприємствах із значним географічним охопленням, як-от АТ «Укрпошта». Внаслідок цього вимальовується небезпека розшарування єдиної корпоративної матриці та виникнення місцевих відхилень у підходах до клієнтів, що негативно позначається на цілісності та уніфікації робочих процесів. Ба більше, така ситуація обмежує спроможність підприємства впроваджувати новітні рішення, оперативно реагувати на трансформації ринку чи технічні зрушення – адже співробітники будуть менш мотивовані до власного професійного зростання, а оновлення їхнього набору компетенцій набуватиме нерівномірного чи незадовільного характеру.

Що стосується штату та структури, труднощі у сфері управління людськими ресурсами здатні завдавати шкоди й душевному стану тих робітників, які лишилися: надмірний обсяг роботи, нестійкість у колективі, відчуття хисткості становища чи упередженості здатні викликати напругу, зменшення зацікавленості та втрату мотивації. Згідно з науковими працями, мала залученість та невідповідність корпоративної атмосфери очікуванням мають пряму залежність із бажанням звільнитися та падінням ефективності праці [32; 84]. Згубний ефект поширюється не лише на тих, хто вирішив піти, але й на тих, хто продовжує працювати, що лише посилює низку негативних явищ: якість погіршується, збільшується плинність кадрів, падає мотивація і, як наслідок, загальний дух у підприємства.

Щодо стратегічних завдань, які стоять перед АТ «Укрпоштою», – а саме, широкомасштабне оновлення, піднесення якості обслуговування та розширення пропозицій – описані труднощі набувають значної небезпеки. Якщо немає сталої, зацікавленої та постійно навчаючої команди, тривалі ініціативи важко втілити, новітні технології – впровадити, а якість – уніфікувати. Кадрова плинність, відсутність міцної прихильності працівників до організації – це пряма загроза сталості наданих послуг і рівня відповідальності.

Таким чином, витік кваліфікованих фахівців, нестійкість штатного розпису, падіння професійного рівня, згасання ентузіазму, невдоволення та ослаблення духу колективу – сукупно створюють серйозну перешкоду для ефективності діяльності та внутрішньої атмосфери АТ «Укрпошта». Якщо не вжити заходів системного характеру для вирішення цих питань – шляхом оновлення кадрової стратегії, вкладення коштів у розвиток співробітників, забезпечення умов для зростання, стимулювання, стабілізації та належної підтримки – підприємство ризикує позбутися своєї переваги на ринку, погіршити рівень сервісу й не досягти того потенціалу, що закладений у його масштабах та активах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТИПІВ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ

3.1. Впровадження концепції інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта»

У наш час, коли діловий світ функціонує, особливо під час бойових дій, керування людськими ресурсами та заохочення персоналу мусить пристосовуватися до надзвичайних умов, спричинених військовим станом на території України. Трансформації в економічній площині, зміни у шляхах постачання, небезпеки для життя та психоемоційне навантаження на персонал зумовлюють необхідність переосмислення усталених методів роботи з кадрами. Таким чином, на перший план виходить необхідність запровадження гнучких стратегій мотивації, які б ураховували нові потреби працівників, потребу в захищеності, сталості й наданні допомоги [39].

Принципи ефективної взаємодії між працівниками, які належать до різних психотипів (рисунок 3.1.), у рамках HR-системи АТ «Укрпошта» ґрунтуються на поєднанні актуальних психологічних теорій із корпоративними методами управління. Це дає змогу покращити результативність групової діяльності, вдосконалити обмін інформацією та посилити гнучкість підприємства щодо трансформацій як назовні, так і всередині. Суть цих засад полягає у визнанні факту, що спрямовані психологічні типи демонструють відмінності у проявах мислення, методах обробки даних, підходах до ухвалення рішень та моделях поведінки.

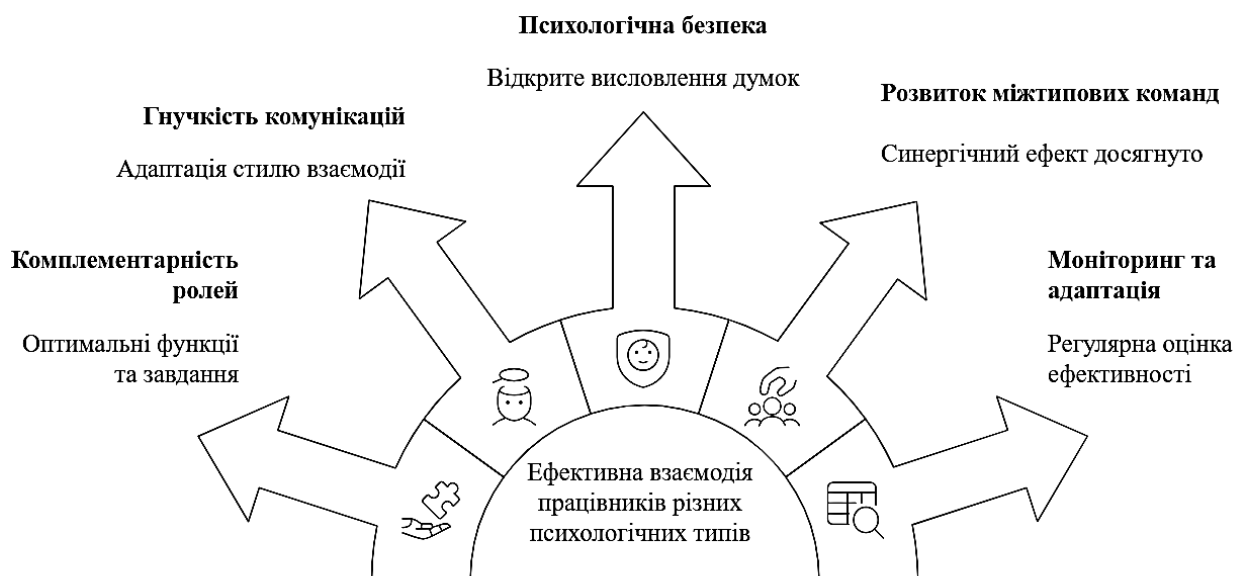


Рис. 3.1. Принципи ефективної взаємодії працівників різних психологічних типів в інклюзивному HR-менеджменту в АТ «Укрпошта»
Джерело: створено автором.

Ключовою принципом є взаємодоповнення функціональних ролей, який вимагає визначення оптимального кола обов'язків та завдань для кожного працівника, виходячи з його індивідуальних психологічних рис. Наприклад, особистості з аналітичним складом розуму та логічним мисленням краще впораються із завданнями, що вимагають структурного підходу й деталізованого аналізу, тоді як ті, хто схильний до творчості та соціальної взаємодії, позитивно впливають на генерування оригінальних ідей, налагодження контактів та підтримку командного духу. У межах діяльності АТ «Укрпошта» це дає змогу досягти балансу у роботі відділів, які займаються обробкою відправлень, логістичними операціями та обслуговуванням клієнтів.

Гнучкість у виборі комунікаційних методів полягає у підборі відповідного стилю взаємодії, що відповідає психологічному портрету співробітника. Працівники, що надають перевагу точності й планованості, потребують чітко сформульованих директив та структурованої реакції на результати їхньої праці, тоді як ті, хто має інтуїтивний чи креативний склад, демонструють вищу віддачу за умов значної автономії та можливості знаходити

нестандартні рішення. Запровадження подібних підходів до комунікації підвищує якість міжособистісного спілкування, мінімізує внутрішні розбіжності та прискорює процес входження у курс справ для нових працівників.

Забезпечення психологічно безпечного середовища створює умови, де співробітники з різними психологічними профілями почуваються вільно у висловленні своїх думок, пропонуванні альтернативних рішень та прийнятті відповідальності за робочі проєкти. Для створення інклюзивного середовища в нашому акціонерному товаристві це охоплює впровадження принципів IDE проведення регулярних тренінгів із врегулювання суперечностей, надання коучингової підтримки керівному складу та системи наставництва для новоприбулих, що сприяє зміцненню корпоративної культури, зниженню рівня стресу та активізації участі персоналу.

Акцент на формуванні команд, що поєднують різні психологічні типи, передбачає створення робочих груп, де люди з контрастними психологічними рисами взаємодіють для отримання ефекту синергії. Такий вектор дозволяє інтегрувати аналітичні можливості з креативністю, стратегічне бачення з емоційною сприйнятливістю, що, своєю чергою, вдосконалює процес прийняття рішень у складних та динамічних реаліях роботи поштово-логістичної підприємства.

Регулярний контроль та корекція взаємодії здійснюється через періодичну оцінку ефективності командної роботи, аналіз звичних моделей спілкування та внесення змін до розподілу функціональних обов'язків у підрозділах. Використання інструментів психометрики, анкетування та збору відгуків дає змогу менеджменту АТ «Укрпошта» вчасно ідентифікувати порушення у командній взаємодії та вдосконалювати процеси управління людськими ресурсами, враховуючи індивідуальні психологічні особливості працівників.

Впровадження всього комплексу цих принципів (використання психологічних типів та принципів IDE) формує високопродуктивне та інклюзивне робоче середовище, де відмінності у психологічному складі персоналу виступають не бар'єром, а цінним активом для зростання

ефективності, підвищення зацікавленості та забезпечення сталості функціонування підприємства.

Розробка політики підприємства та регламентів для інклюзивного управління людськими ресурсами у межах АТ «Укрпошта» вимагає застосування методології, спрямованої на формування такого робочого клімату, де кожна група співробітників має однаковий шанс на самореалізацію, де стимулюється повне розкриття їхніх фахових здібностей, а також їхня успішна адаптація до виробничих норм та суспільної взаємодії у межах підприємства. Фундаментальними принципами для таких управлінських правил слугуватимуть зобов'язання не допускати упередженого ставлення, гарантувати рівний доступ до можливостей кар'єрного зростання, програм підвищення кваліфікації та систем заохочення, незалежно від того, ким є працівник – за віком, статтю, його соціальним статусом чи психологічним типом.

Керівні принципи інклюзивного управління людськими ресурсами (IDE) окреслюють чіткі критерії та порядок дій стосовно підбору кадрів, працевлаштування, введення в курс справ та професійного зростання. Це зокрема досягається через залучення систематизованих методів оцінки навичок, використання психологічного тестування для з'ясування психологічних профілів та їх найбільш продуктивного інтегрування у спільну діяльність. Такі засади також охоплюють способи гарантування гнучкості умов праці, як-от змінні розклади, пристосовані робочі простори та цифрові засоби, що дають змогу створити сприятливу атмосферу для колег із різними вимогами та підходами до виконання завдань.

Важливою складовою таких політик є також регулярне навчання управлінців та фахівців із людських ресурсів основам інклюзивності, прийомам підтримання запалу до роботи та налагодження продуктивної комунікації між колегами з різними психологічними особливостями. Запроєктовані процеси (рисунки 3. 2.) включають відстеження того, наскільки успішно запроваджуються інклюзивні засади, отримання відгуків від команди й доопрацювання цих політик відповідно до отриманих даних. Це, своєю чергою,

сприяє досягненню головної мети – створення організаційного клімату, який характеризується високою результативністю, сильною зацікавленістю працівників та гнучкістю в АТ «Укрпошта».

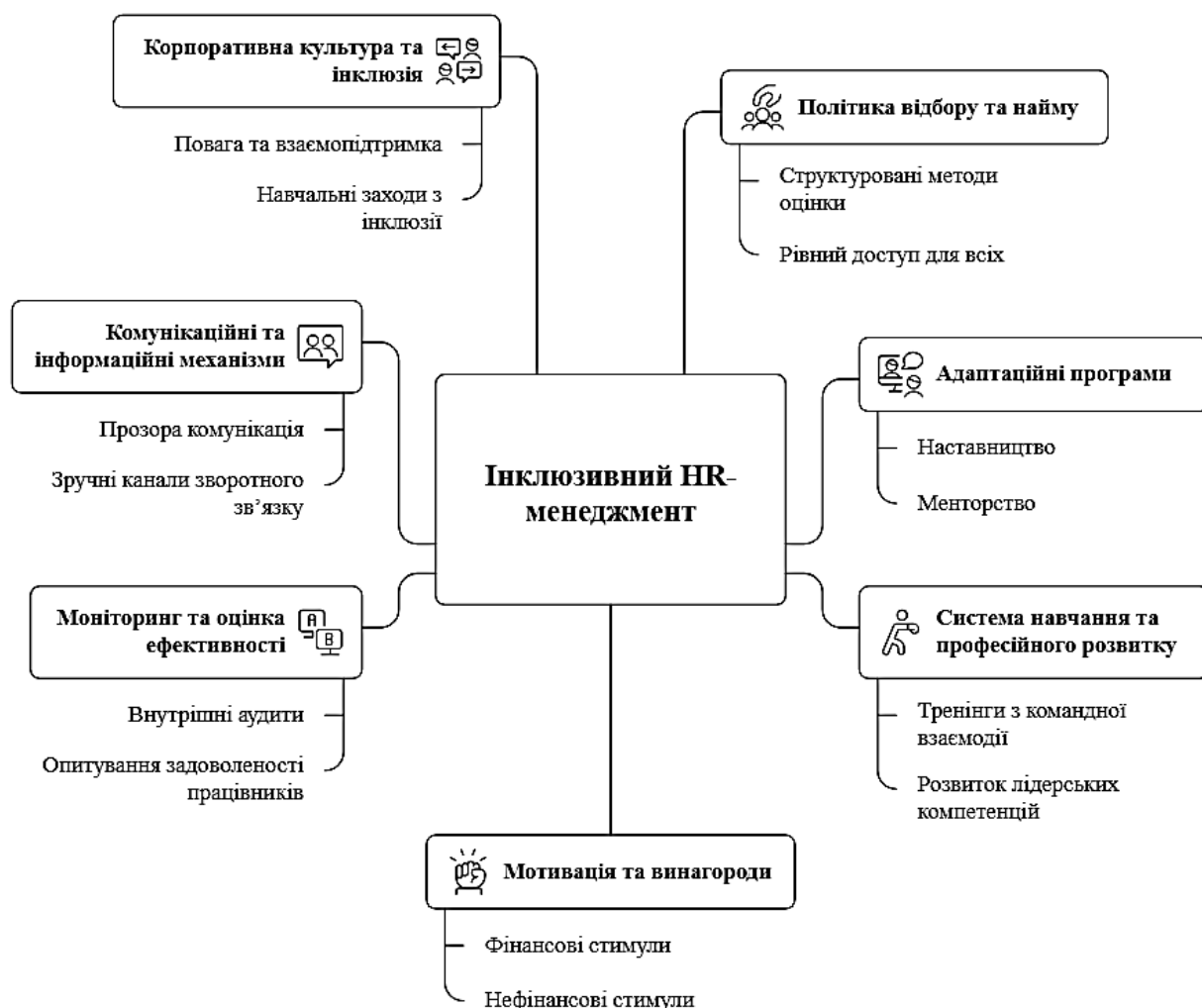


Рис. 3.2. Процедури інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта»

Джерело: створено автором.

Впровадженні вище перераховані процедури інклюзивного HR-менеджменту АТ «Укрпошта» повинні спиратися на багатогранну стратегію, яка охоплює увесь період роботи працівників на підприємстві, та об'єднує принципи інклюзії з урахуванням індивідуальних психологічних типів. Щодо політики відбору та працевлаштування, необхідно впровадити системи оцінки претендентів, структуровані таким чином, щоб брати до уваги як їхні фахові навички, так і психологічні аспекти, а також здатність до злагодженої роботи в колективі. Усі наявні вакансії потребують публікації у форматі, що гарантує

однаковий доступ для будь-якої групи кандидатів, а проведення співбесід слід організовувати за чітко визначеними критеріями, що унеможливлюють будь-яку суб'єктивність, пов'язану з гендером, віком, соціальним походженням або іншими персональними ознаками.

Програми IDE, спрямовані на адаптацію працівників АТ «Укрпошта», мають бути вбудовані у процедури управління людськими ресурсами та супровід для новачків. Ця допомога має включати кураторство, наставництво, психологічне забезпечення, а також детальне знайомство з нормами підприємства та її внутрішньою роботою. Варто здійснювати впровадження цих програм адаптації, зважаючи на психологічні особливості персоналу, аби сприяти їхньому швидку інтеграцію до робочих колективів та продуктивній співпраці з колегами.

Організація системи підготовки та кар'єрного зростання має бути такою, щоб включати семінари з налагодження взаємодії у колективі, методів боротьби зі стресом, формування навичок керівництва, а також удосконалення професійних умінь. Слід створювати навчальні плани, беручи до уваги розмаїття психотипів, що неодмінно покращить засвоєння як теоретичного матеріалу, так і практичних напрацювань. Політику стимулювання слід вбудовувати у процеси таким чином, аби вона брала до уваги як грошові, так і нематеріальні заохочення, особистісні відмінності співробітників АТ «Укрпошта» та їхні психологічні особливості, а також передбачала гнучкі механізми нарахування надбавок, винагород та відзначення успіхів, що, своєю чергою, позитивно позначиться на результативності праці та відданості кадрів.

Щоб гарантувати дієвість HR-політики інклюзивного людського капіталу АТ «Укрпошта», необхідно запровадити планомірний контроль та внутрішній аудит. Цю роботу доцільно проводити шляхом внутрішніх ревізій, збору зворотного зв'язку про задоволеність членів команди, вивчення динаміки звільнень та оцінки продуктивності спільної роботи. Отримані дані слід застосовувати для внесення змін до існуючих регламентів, покращення процедур

адаптацій та перегляду освітніх програм, що уможливить підвищення якості управління кадрами.

Для концепції інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта» слід будувати комунікаційну стратегію таким чином, аби гарантувати відкриту взаємодію між відділом кадрів, управлінською ланкою та персоналом, налагодити канали для отримання відгуків та врегулювання суперечностей, а також уможливити доступ до відомостей стосовно корпоративних правил, програм навчання, методик заохочення та введення нових співробітників. Корпоративна атмосфера у підприємства мусить створювати простір, де панує повага, взаємодопомога між співробітниками з різними психологічними типами. Необхідно запровадити регулярні тренінги з питань інклюзії, толерантності та взаємосприйняття з метою забезпечення соціальної єдності, підтримки в колективах та формування сприятливих передумов для стабільного розвитку організаційної культури в АТ «Укрпошта».

Надання психологічної допомоги та адаптація працівників АТ «Укрпошта» до складних обставин має спиратися на системний підхід до розпоряджання людськими ресурсами. Цей підхід зобов'язаний брати до уваги як унікальні психологічні особливості окремих членів команди, так і особливості групової динаміки. У періоди криз – чи то економічної не стабільності, управління підприємством, зовнішній суспільно-політичний тиск чи непередбачені події – емоційний стан колективу є прямим чинником, що визначає продуктивність праці, рівень клієнтського обслуговування та стійкість загальнокорпоративного духу.

З метою вдосконалення інструментів менеджменту та управління функціями у часи бойових дій, постає потреба у впровадженні тактик, які б максимізували швидкість реагування на зовнішні загрози, сприяли прогресу у сфері цифрових рішень, а також забезпечували комплексний, інклюзивний підхід до роботи з людським ресурсом [3].

Щоб гарантувати психологічну стійкість персоналу АТ «Укрпошта», необхідно запровадити у структуру управління людськими ресурсами за

принципами IDE - цілеспрямовані курси допомоги, які охоплюють як надання особистісних консультацій, так і проведення колективних навчальних занять. Основу таких комплексів повинні становити процедури психологічного стану працівника, визначення міри напруги та виснаження, а також формування персоналізованих програм психологічної підтримки для адаптації, що враховують індивідуальні психологічні особливості працівників. Це, своєю чергою, сприятиме зростанню продуктивності у сфері комунікацій та взаємодії у трудовому колективі.

Для концепції інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта» необхідно впровадити систему підтримки та наставництва, залучаючи досвідчених фахівців для супроводу нових членів команди або тих, хто переживає складний період, з метою полегшення пристосування до змін та нових робочих умов. У контексті керування кризою, психологічний супровід зобов'язаний охоплювати періодичні консультації з коучем, колективні розбори складних випадків, впровадження технік для розслаблення та підвищення емоційної обізнаності, а також тренінги для лідерів з опанування ефективних управлінських стратегій для роботи з колективами під значним тиском.

Окремої уваги заслуговує запровадження інтеграції психологічної підтримки в загальну корпоративну філософію та систему стимулювання для працівників АТ «Укрпошта». Слід створити процедури для раннього виявлення ознак втрати ентузіазму, міжособистісних конфліктів чи зниження результативності, що часто проявляються під час кризових етапів. Спираючись на ці моніторингові дані, розробляються заходи, спрямовані на адаптацію, які можуть включати гнучкий графік роботи, перегляд службових функцій, тимчасову модифікацію обсягу завдань та підтримку громадських ініціатив, націлених на укріплення єдності колективу.

Невід'ємною складовою надання психологічної допомоги та програм адаптації в екстремальних ситуаціях має бути безперервний контроль за їх дієвістю та регулярна апробація. З цією метою доцільно запровадити внутрішні механізми для збору відгуків, вивчення психоемоційного фону та визначення

рівня прийняття персоналом існуючих практик. Аналіз зібраної інформації слугуватиме підставою для формування пропозицій з покращення механізмів пристосування та розвитку стійкості персоналу до навантажень, що гарантує не тільки підтримання робочих показників, а й плекання сприятливого робочого середовища навіть за умов несприятливої зовнішньої зміни.

Надання психологічного супроводу та полегшення адаптаційного процесу для колективу в періоди турбулентності мусить бути інтегровано до загальної системи персонального менеджменту АТ «Укрпошта», ключовою метою якої є стимулювання злагодженої співпраці, утримання фахівців та підтримання високого рівня внутрішніх стандартів функціонування підприємства.

Створення збалансованих команд у межах АТ «Укрпошта», де враховується психологічна сумісність, вимагає комплексного бачення процесу найму. Воно має ґрунтуватися не лише на професійних знаннях та здобутому досвіді, але й на індивідуальних портретах працівників та їхніх манерах взаємодії з іншими. Команди, що є збалансованими, формуються шляхом інтеграції різних психологічних профілів: тих, хто схильний до інтроверсії, та тих, хто є екстравертом, фахівців із схильністю до аналізу та людей з творчим складом розуму, а також лідерів із вираженим хистом до керівництва та відповідальних виконавців, які володіють чудовими навичками організації. Такий метод гарантує оптимальне поєднання здібностей до роздумів, генерації ідей, командної роботи та гнучкості всередині колективу.

Під час формування цих груп обов'язковою є процедура визначення психологічної сумісності майбутніх колег, що здійснюється за допомогою апробованих інструментів: тестів для виявлення особистісних категорій, аналізу манери спілкування та вимірювання рівня стійкості до напруги. Аналіз цих даних дає змогу робити прогнози щодо можливих непорозумінь, того, як ролі доповнюватимуть одна одну, та загальної успішності спільної діяльності. На підставі зібраної інформації відбувається закріплення учасників у групах таким чином, щоб компенсувати недоліки за рахунок переваг кожного, що, своєю

чергою, веде до зростання віддачі та забезпечення сталості робочих рутинних процесів.

Особливу увагу варто звернути на те, як керівники колективів взаємодіють із підлеглими, що мають різні психологічні типи, що вимагає застосування персонального підходу до керівництва, налаштованого під конкретні потреби групи. З метою гарантування продуктивності спільної діяльності впроваджуються періодичні навчальні сесії, спрямовані на вдосконалення навичок спілкування, врегулювання суперечок, генерації нових ідей та емоційного розуміння.

Завдяки цим крокам створюються умови, де колективи з різним психологічним складом здатні злагоджено функціонувати, компенсувати сильні та слабкі сторони один одного й демонструвати високі досягнення у реалізації ключових цілей АТ «Укрпошта». Створення збалансованих робочих груп, котрі враховують психологічну сумісність, не лише покращує якість виконання поставлених завдань, а й позитивно впливає на формування культури всередині компанії, зменшення кількості непорозумінь, піднесення рівня зацікавленості персоналу та укріплення сталості організаційної структури АТ «Укрпошта».

Отже, впровадження концепції інклюзивного HR-менеджменту в АТ «Укрпошта», яка включає принципи ефективної взаємодії працівників різних психологічних типів та процедури принципи IDE, має на меті підвищення результативності праці, рівня залученості й мотивації персоналу, забезпечення рівних можливостей професійної реалізації, формування стійкої організаційної культури та зміцнення адаптивності підприємства до соціально-економічних викликів.

3.2. Розробка заходів з ефективного використання психологічних підходів з фокусуванням на працівників АТ «Укрпошта»

Класифікація особистісних типів під час найму працівників до АТ «Укрпошта» повинна спиратися на системний підхід до кадрового відбору, що

об'єднує традиційні методи визначення кваліфікацій та психологічний аналіз. На стадії пошуку кадрів критично важливим є впровадження уніфікованих процедур для з'ясування психологічних типів, наприклад, тестів особистості, анкет, що розкривають спосіб мислення, механізми прийняття рішень та уподобання у спілкуванні. Подібні засоби дають можливість не тільки встановити рівень професійної придатності претендента, а й передбачити його можливі реакції у різних робочих сценаріях, оцінити сумісність у колективній діяльності та пристосованість до внутрішніх засад компанії.

Задля підвищення достовірності отриманих результатів необхідно запровадити діагностику, що реалізується у кілька етапів. Вона має охоплювати незалежне проходження тестів самими кандидатами, проведення інтерв'ю за чіткою структурою з включенням психологічних аспектів, а також фахову інтерпретацію даних фахівцями з персоналу та психологами. На підставі всієї сукупності зібраної інформації складається деталізована характеристика особистості претендента, яка слугуватиме основою для оптимального розподілу обов'язків у колективі, підбору ментора та розробки заходів для швидкої адаптації на початковому етапі роботи.

Важливо щоб висновки психологічного обстеження використовувалися не лише як інструмент первинного добору, а й як фундамент для розробки персоналізованих планів зростання, стратегічного планування освітніх процесів та запровадження заходів з підвищення мотивації. Це дає змогу оптимально задіяти переваги кожного фахівця, знизити частоту виникнення суперечностей у взаємодії та наростити загальну віддачу команди.

З'ясування особистісних конфігурацій у процесі найму працівників для АТ «Укрпошта» має бути перетворене на невід'ємну складову кадрової доктрини, мета якої – удосконалення рішень щодо персоналу, забезпечення професійного вдосконалення та виведення на якісно новий рівень організаційної взаємодії. Персоналізація підходів до стимулювання (рисунок 3.3.) для різних категорій працівників у межах АТ «Укрпошта» повинна ґрунтуватися на комплексному баченні, що охоплює психоемоційні, пізнавальні та поведінкові аспекти

співробітників, виявлені під час діагностики. Заходи мотиваційного спрямування слід формувати з огляду на те, що різні психологічні категорії по-різному сприймають як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, а також режими роботи, канали зв'язку та управлінський стиль.



Рис. 3.3. Індивідуалізація мотиваційних стратегій для працівників АТ

«Укрпошта» на основі психологічних підходів і принципів IDE

Джерело: створено автором.

Стосовно працівників інтровертів, необхідно упровадити підходи до стимулювання, які б надали їм простір для самостійної діяльності, встановлення кришталево чистих особистих завдань та запровадження винагород за здобутки, мінімізуючи при цьому надмірний соціальний тиск. Для них надзвичайно дієвими є зрозумілі показники критеріїв оцінювання, освітні курси, спрямовані на особистісне вдосконалення, а також опція поступової інтеграції у спільну працю.

Впровадження психологічної картини в механізми управління людськими ресурсами АТ «Укрпошта» створює підґрунтя для більш виваженого призначення робочих функцій, формування груп із високою психологічною сумісністю та укріплення сталості кадрового резерву.

Натомість працівники екстраверти краще реалізують свій потенціал у процесі жвавої комунікації у колективі. Відтак, системи заохочення для цієї категорії мають включати роботу над спільними проєктами, шанс долучитися до ініціатив, що стосуються ширшої громади, та офіційне відзначення їхніх успіхів. Схвалення з боку оточення, похвала відкерівника та колег, а також участь у групових заходах суттєво піднімають їхній рівень зацікавленості роботою та результативність.

Для аналітично орієнтованих співробітників АТ «Укрпошта» важливо запровадити мотиваційні стимули, що заохочують професійне зростання через розвиток навичок і умінь, залучення до комплексних завдань, а також надання повноважень для самостійного прийняття рішень, базованих на глибокому аналізі даних. Для цієї категорії фахівців відмінно спрацюють системи кураторства, цільові навчальні сесії та програми здобуття офіційних кваліфікацій, які дають змогу нарощувати професійну майстерність та наочно бачити плоди своєї праці.

Співробітники, чия робота ґрунтується на творчому підході, потребують стимулювання, що живить їхню винахідливість та проактивність. Їм пасуватимуть завдання, що передбачають значну самостійність у виборі шляхів вирішення, винагорода за сміливі, нові ідеї та перспективу формування напрямків розвитку як робочих процесів, так і кінцевих результатів. Не менш вагомим аспектом є публічне відзначення їхніх креативних звершень, заохочення участі у змаганнях та внутрішніх ініціативах, спрямованих на генерування інновацій.

Підсумуємо вище викладене в таблиці 3.1, де надано заходи з ефективного використання психологічних підходів з фокусуванням на працівників АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.1.

Заходи з ефективного використання психологічних підходів з
фокусуванням на працівників АТ «Укрпошта»

№ з/п	Назва заходів
1	Запровадження системної психодіагностики персоналу з метою визначення психологічних типів, індивідуальних мотиваційних профілів та особливостей професійної поведінки працівників
2	Адаптація стилів управління та комунікації керівників відповідно до психологічних характеристик підлеглих з метою підвищення ефективності взаємодії в командах
3	Формування робочих груп і команд з урахуванням психологічної сумісності працівників для підвищення продуктивності, зниження конфліктності та покращення організаційного клімату
4	Розробка програм навчання, розвитку та мотивації персоналу з урахуванням психологічних типів, зокрема для нових працівників, ветеранів та осіб з інвалідністю

Джерело: створено автором.

Індивідуальний підхід до стимулювання праці працівників на АТ «Укрпошта» мусить включати систематичний контроль над тим, наскільки дієвими є вжиті заходи, й відповідно, внесення змін до стимулюючих факторів залежно від того, як трансформуються психологічні особливості персоналу, обставини праці, а також стратегічні вектори розвитку самого підприємства.

Завдяки такій системності, з'являється можливість не просто покращити результативність роботи окремих фахівців, але й значно вдосконалити взаємодію всередині колективів, мінімізувати загрозу виникнення суперечностей, посилити відданість компанії серед працівників та укріпити корпоративну культуру АТ «Укрпошта».

Отже, перераховані заходи з ефективного використання психологічних підходів з фокусуванням на працівників АТ «Укрпошта» будуть ефективними за умови їх системного впровадження, інтеграції у всі ключові HR-процеси та узгодження з організаційною стратегією підприємства, що забезпечить підвищення результативності праці, якості управлінських рішень і стабільності кадрового потенціалу.

3.3. Результати від впровадження принципів IDE з інтеграцією психологічних підходів в системі управління персоналом АТ «Укрпошта»

Зростання ефективності роботи та більша відданість працівників у межах АТ «Укрпошта», що є прямим наслідком впровадження персоналізованої системи управління персоналом, яка враховує психологічні особливості та принципи всеохопності, виявляється багатограним явищем, яке зачіпає як рівень окремої особистості, так і структуру всього підприємства. Одним з результатів впровадження концепції IDE з інтеграцією психологічних підходів в системі управління персоналом АТ «Укрпошта» буде нове бачення стратегії підвищення продуктивності персоналу АТ «Укрпошта», що показана на рисунку 3.4.

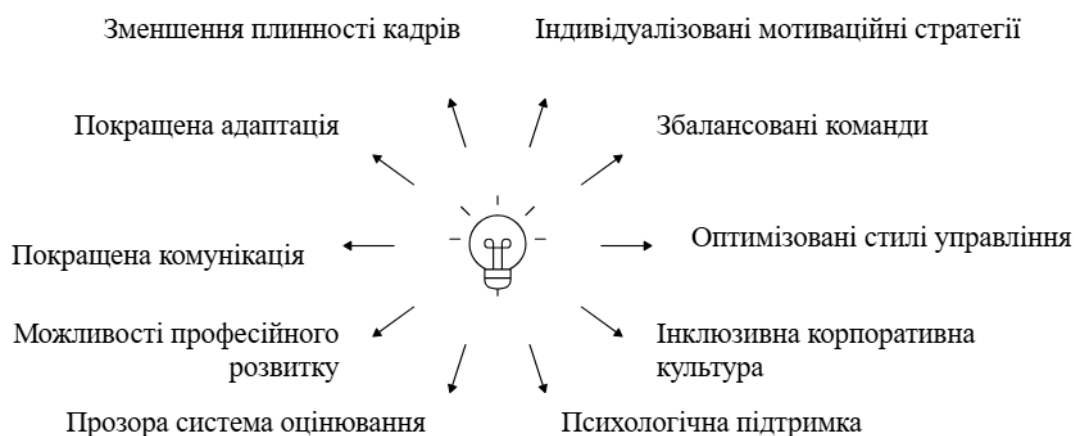


Рис. 3.4. Стратегії підвищення продуктивності персоналу АТ «Укрпошта»

Джерело: створено автором.

Збільшення продуктивності праці досягається через формування такого середовища, де співробітники мають змогу повноцінно розкрити свої здібності завдяки індивідуально налаштованим методам стимулювання, розвитку навичок та входження в робочий процес. Беручи до уваги психологічні аспекти персоналу, менеджери можуть обирати найефективніші манери спілкування та формулювати доручення так, аби вони відповідали пізнавальним, емоційним та поведінковим рисам колективу. За такого підходу працівники демонструють

кращу зосередженість, вищу якість роботи, зростання бажання брати на себе обов'язки та виявляти ініціативу.

Підвищення продуктивності також є результатом грамотного комплектування робочих колективів і відділів, де учасники команди взаємно доповнюються завдяки своїй психологічній сумісності. Це мінімізує виникнення суперечок, пришвидшує ухвалення рішень і гарантує стабільні показники роботи групи. У гармонійно складених командах відбувається ефективний розподіл функцій: співробітники з аналітичним складом розуму концентруються на стратегічному плануванні та моніторингу, креативні особи – на породженні нових задумів, комунікабельні – на взаємодії із замовниками й партнерами, а впорядковані фахівці – на підтримці безперервності виконання завдань. Такий розподіл функціоналу сприяє прискоренню та покращенню якості здійснення поштово-логістичних операцій, що має ключове значення для діяльності поштового оператора України.

Рівень залученості працівників зростає тоді, коли корпоративна культура укріплюється, концентруючись на підтримці, вірі одне в одного та розвитку професійних навичок. Якщо співробітники бачать, що компанія цінує їхню унікальність, надає рівні шанси для отримання знань та просування по службі, а також дбає про їхній загальний стан, то виникає міцне відчуття спільної місії. Це, своєю чергою, мотивує працівників залишатися на підприємстві, покращує їхнє ставлення до виконання роботи та зменшує виснаження.

Не менш значущою складовою зростання залученості є запровадження систем психологічного супроводу під час складних періодів, особливо для тих, хто має бойовий досвід, має певні обмеження чи пережив серйозні стреси. Такий супровід допомагає стабілізувати емоції, відновити здатність ефективно працювати, посилює відчуття захищеності на роботі та покращує стосунки всередині команди. Як наслідок, колектив стає більш згуртованим, краще витримує випробування та вміє пристосовуватися до непростих обставин.

Зростання продуктивності по виконанню завдань, так і зацікавленості персоналу також підкріплюється вдосконаленням системи заохочень, яка бере до

уваги особливі потреби працівників різних груп. Завдяки цьому стає можливим наростити віддачу навіть у тих структурних одиницях, де звичні методи стимулювання не приносили бажаного ефекту. Удосконалені матеріальні та нефінансові заохочення, чіткість критеріїв визначення успішності та прямий зв'язок між здобутками співробітника і отриманою відзнакою формують додаткові мотиви для покращення трудової віддачі.

У сукупності, ці кроки слугують зміцненню кадрового ресурсу АТ «Укрпошта» на тривалий термін, плеканню атмосфери взаємодопомоги й покладання обов'язків, зменшенню відтоку фахівців та посиленню ініціативності до нововведень. Врахування психологічних та соціальних запитів персоналу у планомірний спосіб закладає фундамент для сталого зростання підприємства, посилює його здатність конкурувати і підтримує належну роботу навіть тоді, коли зовнішні чинники є дуже нестабільними.

Зниження рівня плинності персоналу, особливо у світлі впровадження оновлених механізмів кадрового адміністрування, має бути визнано стратегічною місією АТ «Укрпошта», що вимагає комплексного застосування триєдиного підходу – запобіжного, заохочувального та діагностичного. Важливо, аби політика утримання фахівців була юридично закріплена та інтегрована у весь HR-вектор розвитку організації. Серед її визначальних елементів мають бути: конкурентна структура компенсацій, зрозумілі перспективи професійного зростання, оптимізація робочого середовища та багатовекторна програма підвищення кваліфікації. Ця регулятивна база повинна ґрунтуватися на глибинному аналізі мотивів і очікувань співробітників, їх класифікації за психологічними профілями та з огляду на специфіку роботи у різних відділеннях підприємством. Це дасть змогу впроваджувати індивідуально налаштовані рішення замість загальних, часто виявляються неефективними.

Аби зменшити кількість охочих звільнитися за власним бажанням, необхідно комплексно вдосконалити процеси первинної інтеграції та супроводу: запровадження регламентованого введення в роботу (онбордингу) з визначеними етапами верифікації (наприклад, оцінка успішності адаптації через

місяць, три та півроку), створення індивідуальних дорожніх карт адаптації, закріплення ментора та проведення систематичних сесій коучингу, зважених на психологічні особливості найнятого співробітника, значно збільшують шанси утримати новачка у колективі. Для фахівців середньої та вищої кваліфікації варто запуснути ініціативи з розвитку лідерських якостей, орієнтовані на поглиблення навичок керівників у сферах емоційного розуміння, керування трансформаціями та надання підтримки колективу у скрутних обставинах – адже рівень управлінської майстерності виступає одним із вирішальних факторів плінності кадрів.

Також необхідно ревізувати композицію пакетів заохочень, враховуючи як особистісні, так і командні потреби: додати елементи гнучкості (змінний розпорядок дня, опції неповної зайнятості чи віддаленої роботи там, де це доречно), підвищити вагомість нематеріальних мотивів (публічне визнання заслуг, шляхи кар'єрного зростання, залучення до відповідальних завдань), та запровадити механізми цільової підтримки (ініціативи для збереження здоров'я, консультації зі спеціалістів, соціальне забезпечення для категорій, що потребують особливої уваги). Паралельно слід встановити прозорі, однозначні та кількісно оцінювані показники ефективності, безпосередньо пов'язані з винагородою, задля мінімізації сприйняття необґрунтованості та упередженості у прийнятті рішень щодо персоналу.

Слід запровадити соціально-психологічні інструменти – регулярне збирання даних про рівень задоволеності, дослідження корпоративної культури, проведення фокус-груп та стандартизованих інтерв'ю при звільненні – які мають слугувати надійним джерелом актуальних відомостей про потенційні загрози плінності кадрів. Життєво важливо інтегрувати предиктивну модель ідентифікації ризику звільнення, що ґрунтується на HR-аналітиці: слід аналізувати метрики залученості, результати оцінювання роботи, частоту непередбачених відсутностей на робочому місці, динаміку продуктивності, з метою прогнозування та цілеспрямованої роботи з категоріями, які перебувають у зоні ризику. Подібна аналітична система має бути безшовно вбудована у вашу

HRIS-систему та на постійній основі застосовуватися під час планування фінансових ресурсів, виділених на збереження та нарощування потенціалу фахівців. Крім того, розвиток внутрішніх шляхів кар'єрного просування та запровадження структурованої системи професійного зростання, де чітко окреслені моделі необхідних компетенцій, мінімізує внутрішню міграцію персоналу, спричинену прагненням до кар'єрного стрибка. Формування кадрового резерву, запуск програм наставництва (менторства), розробка траєкторій для горизонтальних та вертикальних переміщень, а також фінансування професійної сертифікації та підвищення кваліфікації – у сукупності ці заходи зміцнюють лояльність персоналу та формують у колективу відчуття, що компанія інвестує у їхнє довгострокове благополуччя.

Впровадження засад інклюзії та неупередженої політики стосовно колективів, які історично наражаються на підвищену ймовірність звільнень (початківці фахівці, люди з інвалідністю, ветерани, персонал з периферійних філій), веде до створення суспільного капіталу та мінімізує загрози іміджу. Практичні кроки охоплюють пристосування робочих місць, системи менторства, цільові навчальні курси та забезпечення доступу до необхідних служб підтримки.

Ключовим є вдосконалення умов виконання службових обов'язків: раціоналізація графіків роботи, встановлення адекватних норм робочого тиску, оновлення офісних приміщень та оснащення, що безпосередньо сприяє зменшенню професійного виснаження та усуває технічні передумови для звільнень. Вкладення коштів у технології, які автоматизують буденні завдання, скорочують рутинність роботи та збагачують її зміст, що також позитивно відображається на бажанні працівників залишатися в підприємстві.

Проаналізувати, наскільки дієвими є наші зусилля щодо збереження кадрів, потрібно запровадити чітку систему KPI та фінансових індикаторів. Цілі варто встановити для зменшення коефіцієнта звільнень (наприклад, прагнути зниження на 10–20% протягом перших півтора року впровадження програми), зростання середньої тривалості роботи в компанії, зменшення витрат, пов'язаних

з підбором та онбордингом, а також підвищення рівня залученості персоналу та оцінки задоволеності роботою eNPS. Економічне обґрунтування має передбачати зіставлення фінансових вкладень у нові ініціативи з тими коштами, що вдалося зекономити завдяки зменшенню плинності (враховуючи заощадження на рекрутах, тренуванні та компенсації втраченої продуктивності).

Запуск цих заходів вимагає детального графіка реалізації, де буде чітко зафіксовано, хто відповідає, які ресурси задіюються, встановлено терміни виконання та механізми моніторингу. Пропонується розбити всю програму на фази: розпочати з пілотних випробувань у певних відділах тривалість 6–9 місяців з подальшим поширенням на всю структуру, забезпечити безперервну комунікацію змін працівникам та збирати їхні відгуки, а також провести підготовку керівників, щоб вони виконували роль провідників цих змін.

Поліпшення внутрішньої атмосфери та зовнішнього сприйняття АТ «Укрпошта» слід сприймати як багатогранну та стратегічно важливу роботу, що охоплює організаційні зміни, комунікаційні зусилля, освітні програми та соціальні ініціативи. Корпоративна ж культура складається із засад, правил взаємодії, систем заохочень та щоденного стилю спілкування; отже, її укріплення потребує комплексного перетворення цих складових, беручи до уваги масштаби розгалуженої мережі, відмінності у психології персоналу та цільові завдання, які стоять перед національним поштовим оператором. Ключовою метою такого багатовекторного підходу є вибудовування такої культури, що мотивуватиме колектив, стимулюватиме нові ідеї, зменшуватиме внутрішні суперечки та паралельно покращуватиме репутацію фірми як відповідального роботодавця і надійного постачальника послуг.

Початковим етапом у переформатуванні культури має бути чітке визначення та активне просування набору корпоративних засад, які б адекватно відображали призначення компанії та її суспільну функцію. Ці принципи необхідно широко транслювати через різні канали зв'язку, вбудовуючи їх у процеси атестації працівників, критерії кар'єрного зростання та навчальні плани. При цьому критично важливо, аби ці цінності не були лише на словах: їхнє

практичне втілення має демонструватися через моделі поведінки як лінійних керівників, так і вищого складу, що, у свою чергу, зумовлює необхідність спеціалізованої підготовки менеджерів з питань лідерства, етичного управління та практичного застосування цих засад у їхній щоденній діяльності.

Першим пріоритетним напрямком є впровадження системи внутрішнього інформування, мета якої – посилити відкритість у прийнятті рішень та покращити взаємодію між різними управлінськими ланками. Якісне донесення інформації мусить включати як технічні засоби (веб-ресурси, внутрішня мережа, періодичні дайджести), так і формати, що передбачають двосторонній зв'язок (регулярні зустрічі для обміну думками, загальні збори, цільові обговорення). Важливо забезпечити належні шляхи комунікації для територіальних та місцевих підрозділів, аби запобігти нерівномірному доступу до даних та відчуттю відірваності.

Другим кроком є ункція внутрішніх зв'язків також полягає у формуванні майданчика для належної оцінки успіхів персоналу: систематичне публічне висвітлення досягнень, презентація історій успіху окремих працівників та комплексні програми заохочень допомагають закріпити бажані зразки дій та стимулюють бажання працювати краще. Ці механізми слід налаштовувати з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей: тим, хто схильний до активної взаємодії, пасуватиме відкрите визнання та командні відзнаки, тоді як інтровертам краще підійдуть індивідуальні форми похвали та перспективи професійного зростання без надмірного публічного тиску.

Третім етапом, постає послідовна інвестиційна політика у сферу професійного вдосконалення, що розглядається як фундаментальний механізм для створення середовища високої компетентності. Це охоплює не лише спеціалізовані технічні семінари, а й культивування так званих «м'яких» умінь: майстерності спілкування, здатності до емоційного саморегулювання, ефективної колегіальної роботи та генерації нових ідей. Навчальні плани необхідно організувати відповідно до модульної архітектури, інтегруючи інститут наставництва та безпосереднє відпрацювання навичок у робочому

процесі (on-the-job training), що забезпечить ефективне впровадження здобутих знань у щоденну виробничу практику. Обов'язковим є запровадження механізмів фіксації відповідальності за зростання компетенцій, які мали б поєднувати індивідуальні траєкторії розвитку із ключовими показниками ефективності (KPI) відповідних структурних одиниць.

Четвертий етап сфокусований на посиленні корпоративної соціальної місії та зовні спрямованих проєктів як важелів впливу на формування позитивного зовнішнього сприйняття. «Укрпошта», завдяки своїм активам та широкій присутності по всій країні, має потенціал для започаткування й реалізації програм КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), націлених на добробут громад, допомогу найбільш уразливим верствам населення, екологічні ініціативи та покращення місцевої інфраструктури. Коли такі програми належним чином донесені до громадськості, вони зміцнюють авторитет установи як відповідального гравця суспільства, а також підживлюють почуття внутрішньої гордості серед колективу.

Крім того, потребує доопрацювання механізм залучення рекрутингу та адаптації нових співробітників із наголосом на гармонізацію культурних аспектів. Це передбачає, що під час вибору претендентів необхідно брати до уваги не тільки їхню професійну майстерність, а й збіг із ключовими принципами нашої компанії. Застосування впорядкованого процесу онбордингу, який включає ознайомлення з філософією організації, її цінностями, етичними нормами та практичними прикладами належної поведінки, сприятиме швидшій інтеграції новачків та мінімізуватиме ймовірність виникнення непорозумінь на ґрунті культурної різниці.

Оновлення підходів до заохочення та відзначення заслуг мусить включати як фінансові, так і нефінансові мотиви. Необхідно створити зрозумілу та гнучку структуру винагород, яка б враховувала як специфіку окремих територій, так і індивідуальні психологічні потреби персоналу. Форми визнання успіхів, шляхи професійного зростання, надані компанією блага та ініціативи соціального забезпечення мають бути інтегровані у загальну стратегію збереження кадрів.

У сфері керівництва змінами та лідерських практик, рушійною силою для культури змін має бути демонстрування прикладу з боку лідерів, які виявляють гнучкість, високу етичну позицію та готовність сприймати критичні зауваження.

Критично важливо організувати спеціалізоване навчання для менеджерів середньої та вищої ланки, охоплюючи аспекти управління трансформаціями, емоційної грамотності та коучингових технік. Це пояснюється тим, що безпосередньо керівники першої лінії відповідають за формування щоденної атмосфери спілкування у колективі.

Слід також акцентувати увагу на обов'язковості застосування HR-аналітики для точної оцінки результативності проведених трансформацій у культурі. Це передбачає постійний нагляд за ключовими показниками: рівнем залучення персоналу, довіри, показником eNPS, а також динамікою плинності кадрів. Окрім того, необхідно інтегрувати якісні здобутки з фокус-сесій та інтерв'ю при звільненні. Спираючись на зібрані зведення, варто планомірно вносити корективи в навчальні курси та інформаційні потоки, що забезпечить гнучкість у реалізації підходів до формування корпоративного духу.

Коли запроваджуються зміни, необхідно зважити на потенційні загрози. Сюди належать ситуації, коли цінності проголошуються лише на папері без реальних вчинків, ігнорування місцевих особливостей (регіональних відмінностей), а також можливий спротив як з боку керівництва, так і рядових співробітників. Для зменшення цих небезпек варто застосовувати поступове впровадження, починаючи з пілотних проєктів, готувати спеціальних «провідників змін» у структурних одиницях, активно доносити інформацію про досягнення та залучати персонал до творення нових ідей.

Передбачувані наслідки впровадження всеохоплюючої програми з удосконалення культури та образу компанії охоплюють зростання відданості та зацікавленості працівників, зменшення бажання звільнитися, покращення якості обслуговування клієнтів та посилення зовнішньої репутації. Ключові, вимірювані критерії успішності повинні включати зростання показника eNPS, зменшення рівня добровільних звільнень, збільшення середньої тривалості

роботи у компанії, покращення оцінок задоволеності клієнтів та позитивні зрушення в показниках репутації, зафіксовані у зовнішньому аналізі. Удосконалення внутрішньої культури та іміджу є тривалим, багатоаспектним завданням, яке вимагає чіткої стратегії, необхідних інвестицій та неухильного виконання запланованого. Впровадження цих принципів у щоденну роботу, постійна комунікація з персоналом та зовнішніми зацікавленими сторонами, а також періодична фіксація результатів гарантуватимуть стійке підвищення продуктивності організації та довіри до АТ «Укрпошта» з боку суспільства.

Аби довести дієвість запропонованих кроків, треба здійснити прорахунок економічної віддачі впроваджених рішень щодо вдосконалення системи керування персоналом АТ «Укрпошта», спираючись на поточні фінансово-економічні показники. Для обчислення економічної віддачі кроків з управління персоналом у АТ «Укрпошта» застосуємо формулу:

$$EE = \frac{E_{\text{прибуток}} + E_{\text{економія}}}{C_{\text{впровадження}}} \times 100\% = \frac{E_{\text{вигода}}}{C_{\text{впровадження}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де $E_{\text{вигода}}$ – додатковий прибуток або економія від впровадження заходів,

$C_{\text{впровадження}}$ – витрати на впровадження заходів.

Припустимо, що запровадження заходів (адаптаційні програми, мотиваційні стратегії, психологічна підтримка) потребує інвестицій у розмірі приблизно $E_{\text{вигода}} = 1\,068\,000\,000$ грн. на рік. Очікуваний економічний зиск можна оцінити, як зазначено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Сценарій	Витрати на впровадження ($C_{\text{впровадження}}$)	Економічна ефективність $EE = \frac{\text{вигода}}{\text{витрати}} \times 100\%$
Консервативний	300 млн ₴	$EE = \frac{300000000}{1068000000} \times 100\% = 3,56 \times 100\% \approx 356\%$
Середній	200 млн ₴	$EE = \frac{200000000}{1068000000} \times 100\% = 5,34 \times 100\% \approx 534\%$
Оптимістичний	100 млн ₴	$EE = \frac{100000000}{1068000000} \times 100\% = 10,68 \times 100\% \approx 1068\%$

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних.

Обчислення економічної доцільності запровадження запропонованих кроків свідчать про значну прибутковість вкладень у систему керування персоналом АТ «Укрпошта». Навіть у разі стриманого варіанту рентабельність перевищує 350 %, що вказує на суттєвий потенціал повернення вкладених коштів. Середній та оптимістичний варіанти являють ще вищий ступінь віддачі, що доводить слушність втілення заходів для зростання продуктивності, заохочення та сталості кадрового складу підприємства. Запровадження системи керування персоналом із врахуванням психологічних типів та інклюзивного підходу є фінансово обґрунтованим та сприяє сталому зростанню установи.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведене усебічне теоретичне, методологічне та практико-аналітичне вивчення інтеграції психологічних підходів та засад інклюзії, різноманітності й рівності (IDE) у механізм управління персоналом. Здійснений розгляд дав змогу сформулювати цілісне бачення того, яким чином сполучення психологічних типологій із актуальними інклюзивними керівними практиками здатне піднести ефективність кадрової стратегії та гарантувати зростання людського капіталу в оточенні значних організаційних зрушень.

У першому розділі узагальнено, що сучасна система управління персоналом повинна спиратися на засади стратегічності, гнучкості, людиноцентричності та наукової доказовості. Доведено, що психологічні аспекти працівників, зокрема їхні поведінкові моделі, мотивуючі пріоритети та емоційно-ціннісні ознаки, виконують вирішальну роль у становленні стійких моделей HR-менеджменту. Аналіз наукових здобутків засвідчив, що найбільш важливими у практиці організаційного керівництва є схеми типологізації особистості, які допомагають об'єктивізувати поведінкові вияви співробітників у фаховому кліматі та вдосконалити управлінські течії згідно з цими особливостями.

Окрім цього, розкрито сутність концепту IDE, що уможливорює системне впровадження засад справедливості, рівності хисту, різноманітності та інклюзії в управління персоналом. Підкреслено, що власне різноманітність особового складу не гарантує поліпшення результатів роботи без формування відповідного інклюзивного середовища, яке забезпечує залученість, довіру та психологічну безпеку працівників. Визначено, що інтеграція IDE у кадрову політику не лише відповідає міжнародним практикам, але й підвищує організаційну стабільність, сприяє інноваційності та забезпечує вищий ступінь соціальної відповідальності підприємства.

У другому розділі роботи проведено ґрунтовний аналіз системи управління персоналом на АТ «Укрпошта». З'ясовано, що підприємство відзначається масштабною кадровою структурою, значною часткою виробничого персоналу, високим рівнем плинності кадрів та поступовим старінням трудових ресурсів. Проаналізовано особливості організаційної культури, кадрової політики, мотиваційних підходів, системи навчання та оцінювання персоналу. Дослідження засвідчило наявність низки системних проблем: недостатній рівень індивідуалізації управлінських рішень, обмеженість методів роботи з поведінковими особливостями співробітників, нерівномірний розподіл навантаження, слабка інтеграція інклюзивних практик, а також потреба в оновленні корпоративних цінностей та модернізації HR-процедур.

Виконане вивчення психологічних типів співробітників дало змогу з'ясувати, що різні категорії кадрів демонструють відмінні зразки поведінки у робочих обставинах, що прямо впливає на ухвалення рішень, дієвість спілкування, заохочення та рівень суперечок у групі. Зведення цих здобутків із засадами IDE засвідчило, що працівники потребують цільових способів до опанування знань, передачі повноважень, стимулювання та долучення до спільної роботи. Виявлено, що особовий склад АТ «Укрпошта» показує спроможність до зростання участі за умови формування відкритого оточення та врахування індивідуальних ознак у роботі керівників.

З огляду на проведене теоретичне та практичне вивчення, було укладено перелік практичних порад, спрямованих на покращення системи керування людськими ресурсами АТ «Укрпошта» через впровадження психологічних методів та засад IDE. Ці поради зачіпають головні HR-сфери — організаційну політику, керівні методики, зростання кадрів, стимулювання, загальну культуру підприємства та інструменти гарантування інклюзивності.

У сфері формування сучасної кадрової стратегії слушним є запровадження системи управління персоналом, що спирається на засади чесності, однакового доступу та шанси до розмаїття. Установі варто подбати про формування зрозумілих положень щодо професійного піднесення, навчальних програм,

заохочень та аналізу трудових досягнень. Формування рівних шансів для усіх груп робітників має перетворитися на невід'ємну складову стратегічного HR-плану, що посприє зменшенню напруження, зростанню рівня довіри та забезпечить відповідність корпоративних норм актуальним підходам інклюзивного управління.

Особливого значення набуває системне вжиття психологічних типологій у діяльності очільників різних щаблів. На підставі вивчення працівників АТ «Укрпошта» слушно запровадити модель визначення поведінкових ознак персоналу, яка дасть можливість з'ясувати їхні провідні манери взаємодії, нюанси спонукання та схильність до певних зразків фахової поведінки. Таке визначення повинно стати невіддільною складовою етапів пристосування, проектування зростання, творення груп, призначення на ролі та роботи з кадровим фондом. Застосування цього засобу гарантує зростання точності керівних ухвал та зменшення загроз непотрібної взаємодії у колективі.

Важливою порадою є перегляд та оновлення системи стимулювання з огляду на психологічні атрибути робітників різних поведінкових типів. Запропоновано творити різнорівневий підхід до мотиваційних заохочень, комбінуючи грошові, нематеріальні, суспільні та фахові чинники впливу. Серед головних шляхів — розбудова гнучких програм вдячності, заохочення спільної взаємодії, впровадження особистих схем кар'єрного сходження та підтримка робітників, які виконують життєво важливі завдання у виробничій течії.

У векторі розвитку персоналу нагальним є створення цільових освітніх програм, спрямованих на піднесення рівня комунікативних, емоційно-ціннісних та лідерських здібностей службовців. Особливу увагу слід акцентувати на розвитку інклюзивного лідерства, яке гарантує спроможність керманців працювати з різними типами працівників, сприяти формуванню психологічно безпечного оточення та вправно реагувати на суперечливі ситуації. Доречним є запровадження навчальних блоків із врегулювання конфліктів, стимулювання спільної роботи команди, керування різномірністю та практик ІДЕ.

Ключовим практичним чинником є зменшення відтоку кадрів, що лишається значущою проблемою АТ «Укрпошта». Рекомендовано створити всеосяжну програму збереження персоналу, яка охоплює супровід адаптації нових службовців, шефство, варіативні розклади, оновлені системи вимірювання результативності та формування умов для професійного прогресу. Особливу увагу варто звернути на групи персоналу, які демонструють високий імовірний ризик звільнення, — поштарям, операторам філій та адміністративно-керівному складу.

Корпоративна культура підприємства вимагає посилення засад взаємоповаги, недискримінації та інклюзії. Доцільно запровадити інституціоналізовану систему керування різноманіттям, яка охоплюватиме політику IDE, особливі настанови для керівників, устав інклюзивної поведінки та періодичні ініціативи, спрямовані на формування сприятливого соціального клімату. Така культура посприяє зростанню рівня залученості робітників, покращенню слави підприємства та зміцненню його образу як відповідального роботодавця.

Здійснене дослідження підтвердило, що впровадження психологічних підходів та засад IDE у систему управління персоналом є слушним, науково обґрунтованим і практично важливим напрямом збільшення ефективності роботи підприємства. Запропоновані теоретичні засади, аналітичні висновки та практичні поради утворюють цілісний фундамент для подальшого вдосконалення HR-системи, гарантуючи її гнучкість до теперішніх викликів, сфокусованість на людському капіталі та зростання конкурентоспроможності фірми у тривалій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Управління персоналом як часткова функція менеджменту. *Підручники для студентів*. URL: <https://ukrtextbook.com/upravlinnya-personalom-balabanova-l-v/upravlinnya-personalom-balabanova-l-v-1-2-upravlinnya-personalom-yak-chastkova-funkciya-menedzhmentu.html> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Баннікова Н. А., Ніколаєва М. А., Стецюк П. А. Інструменти менеджменту для підвищення інвестиційної привабливості України в сучасних умовах. *«Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні»* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 27 трав. 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 107–109.
4. Барвінок Н. Світовий досвід інклюзивності в індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. № 3 (32). С. 155–163. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338687](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338687) (дата звернення: 05.11.2025).
5. Браніцка Т., Шпортун О., Логутіна Н. Психологічні аспекти управлінських процесів на основі типології DISC. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2024. № 6. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-2.02> (дата звернення: 26.11.2025).
6. Будегай В. А. Сутність поняття «інклюзія». *Гуманітарні студії: Педагогіка, Психологія, Філософія (Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy)*. 2022. Т. 10, № 3. С. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39) (дата звернення: 11.11.2025).

7. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Принцип інклюзивності у кадровому менеджменті соціальних служб. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. № 1. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1> (дата звернення: 28.11.2025).
8. Бушіна Л. Рекрутинг Укрпошта. *ТОВ «Робота Інтернешнл»*. URL: <https://budni.robota.ua/hr/case-ukrposhta> (дата звернення: 18.11.2025).
9. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> (дата звернення: 26.11.2025).
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Роль та значення управління персоналом як науки. *Підручники для школярів та студентів*. URL: <https://subj.ukr-lit.com/upravlinnya-personalom-vinogradskij-m-d-1-1-rol-ta-znachennya-upravlinnya-personalom-yak-nauki> (дата звернення: 19.11.2025).
11. Волгіна О. М., Іванова О. Л. Соціальний супровід людей з інвалідністю на робочому місці. Київ : Ваїте, 2018. 36 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c8c9f561-1609-4734-b0b9-6a04043b8a2f/content> (дата звернення: 05.11.2025).
12. Волинець І., Романюк А. Управління різноманітністю на робочому місці: проблеми та переваги впровадження в організаціях. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4(36). С. 104–112. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-104-112> (дата звернення: 05.11.2025).
13. Генеральна Асамблея ООН. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 05.11.2025).
14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 26.11.2025).

15. Гончар І. Г. Інклюзивне середовище: зміст поняття та нормативно-правове забезпечення. *Humanitas*. 2025. № 1. С. 37–43. URL: <http://journals.vnu.volyn.ua/index.php/humanitas/article/download/2354/2219/4485> (дата звернення: 05.11.2025).
16. Грішнова О. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
17. Гуменюк І. Л., Білик Т. Л. Інклюзивні практики у бізнесі. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. С. 17–20. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-3 (дата звернення: 10.11.2025).
18. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. С. 216–221. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> (дата звернення: 26.11.2025).
19. Дергачова В. В., Отрода Д. С. Корпоративне управління персоналом як чинник посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *VI міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2025. С. 165–166. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329493> (дата звернення: 05.11.2025).
20. Жавнерчик О. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.
21. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Частина I : Підручник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
22. Заславський С. Багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі: ключові компоненти та принципи формування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Т. 6, № 15. С. 200–209. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-31> (дата звернення: 05.11.2025).
23. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» 2022 рік. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

24. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» 2023 рік. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

25. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» 2024 рік. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

26. З листопада в Укрпошті стартує наймасштабніша кампанія по підвищенню зарплати працівникам. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29247.html> (дата звернення: 27.11.2025).

27. Ігнат'єва І., Сидоренко Т. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 295.

28. Інклюзивна країна – міф чи наше майбутнє?. *Obozrevatel.com*. URL: <https://projects.obozrevatel.com/inkliuzyvna-kraina-mif-chy-nashe-maybutnie-rozbyraemosia-na-prykladakh-ukrainskykh-ta-mizhnarodnykh-kompaniy> (дата звернення: 11.11.2025).

29. Компанія Metro Україна увійшла до списку топ-25 інклюзивних роботодавців. *Асоціація рітейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/jak-stati-inkluzivnim-robotodavcem/> (дата звернення: 11.11.2025).

30. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Концепція різноманітності, справедливості та інклюзії як основа сучасного ділового етикету. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 4. С. 62. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2024.322804> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2009. 308 с.

32. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С.

67–71. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329493> (дата звернення: 11.11.2025).

33. Маковецька І. М., Ніколаєва М. А., Баннікова Н. А. Роль інноваційних стратегій в процесі управління персоналом та їх вплив на підвищення ефективності підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-9> (дата звернення: 03.11.2025).

34. Маслова В. М. Технологія управління персоналом. Сутність і зміст управління персоналом. *Економіка і соціологія праці*. URL: https://stud.com.ua/81482/ekonomika/ekonomika_i_sotsiologiya_pratsi (дата звернення: 26.11.2025).

35. Мистецтво для всіх: ситуація з дотриманням культурних прав людей з інвалідністю в Україні / Н. Добрянська та ін. Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського опитування «Думки і погляди населення України» (Омнібус), 2021. 84 с. URL: https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Mystetstvo-dlya-vsikh_-sytuatsiya-z-dotrymannyam-kulturnyh-prav-lyudej-z-invalidnistyu-v-Ukrayini.pdf_.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

36. Навчальний портал Поштовх – місце, де живе все нове та корисне. *Навчання Укрпошта*. URL: https://learn.ukrposhta.ua/news/view.php?news_id=52 (дата звернення: 27.11.2025).

37. Насад Н. В., Ніколаєва М. А. Трансформація управління персоналом у парадигмі сучасного менеджменту: роль психології та принципів IDE. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : Матеріали I Міжнародної науково - практичної конференції, м. Київ, 15 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 89–93. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/2779-konferencii-2025-roku-konferencii-ta-seminari> (дата звернення: 28.11.2025).

38. Нечаєва І. А., Гаврилюк М. А. Огляд ринку та рівня впровадження DEI (розмаїття, рівність та інклюзія) в Україні. *«Відродження України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал*

майбутнього розвитку» : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені Василя Стуса до м. Вінниці), м. Вінниця, 10–11 жовт. 2024 р. Вінниця, 2024. С. 491–492.

39. Ніколаєва М. А., Баннікова Н. А., Засанський В. В. Корпоративне управління та мотивація персоналу в сучасних умовах. *«Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні»* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 27 трав. 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 180–181.

40. Ніколаєва М. А., Насад Н. В. Психологічні типи як інструмент підвищення мотивації та командної ефективності. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 4 (57). С. 63–70.

41. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». *Ukrposhta. Ukraine's national post*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 27.11.2025).

42. Платна Д. Інклюзивне середовище: формування інтегрованого поняття. *Вісник: «Соціальна робота»*. 2020. № 1(3). С. 20–23. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2019/5-1/4> (дата звернення: 05.11.2025).

43. Позняк О. І. Генеза поняття «Інклюзивне освітнє середовище». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 9. С. 294–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2021_9_29 (дата звернення: 05.11.2025).

44. Політика винагороди. *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

45. Політика управління персоналом акціонерного товариства «Укрпошта». *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/vnutrishni-ustanovchi-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

46. Принципи розширення прав і можливостей жінок WEPs. *Національна соціальна сервісна служба України*. URL:

<https://nssu.gov.ua/news/pryntsyropy-rozshyrennia-prav-i-mozhlyvostei-zhinok> (дата звернення: 28.11.2025).

47. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид. Вінниця, 2016. 150 с.

48. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. / О. Кокун та ін. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

49. Радченко Я. «Інклюзія – це не лише для людей з інвалідністю та ветеранів»: Таня Касьян про практики рівності та недискримінації в українських компаніях. *ZMINA*. URL: <https://salolii.com/1f5Ae99> (дата звернення: 11.11.2025).

50. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької держ. інженерної академії*. 2012. № 51. С. 106.

51. Серіков І. С. Дефініція інклюзивної політики підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 81–86. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11 (дата звернення: 05.11.2025).

52. Сильні та слабкі сторони працівника. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-vyznachyty-sylni-ta-slabki-storony-pracivnyka-test-na-tip-osobystosti-disc> (дата звернення: 26.11.2025).

53. Статут акціонерного товариства «Укрпошта». *Укрпошта*. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/statutni-dokumenty> (дата звернення: 27.11.2025).

54. Стрельнікова О. О., Єсіна О. Н. Поняття та сутність соціальної інклюзії у соціальній роботі. *Сучасне суспільство*. 2019. № 1(17). С. 233–241. DOI: <https://doi.org/10.34142/24130060.2019.17.1.20> (дата звернення: 05.11.2025).

55. Трансформація принципів управління персоналом в сучасному менеджменті [Transformation of personnel management principles in modern management] / Г. В. Назарова та ін. *Economics of Development*. 2022. Т. 21, № 4. С. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67).

56. Удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі АТ «УКРПОШТА» / К. В. Павлов та ін. *Актуальні проблеми інноваційної*

економіки та права. 2024. № 4. С. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-8> (дата звернення: 18.11.2025).

57. Укрпошта відзначила 30-річчя своєї діяльності. *Район.Історія*. URL: <https://history.rayon.in.ua/news/676939-ukrposhta-vidznachila-u-lyutomu-30-richchya-svoei-diyalnosti> (дата звернення: 27.11.2025).

58. Укрпошта отримала збиток на 800 мільйонів. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/04/30/125974388/> (дата звернення: 27.11.2025).

59. Управління персоналом: загальне поняття і організаційні принципи / М. І. Ожиганова та ін. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Вінниця, 2014. С. 188. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p1.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html) (дата звернення: 26.11.2025).

60. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3(25). С. 56–65. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html> (дата звернення: 04.11.2025).

61. Філіпова С. В., Бермак С. О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.19> (дата звернення: 04.11.2025).

62. Ярмус Т. Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624> (дата звернення: 26.11.2025).

63. Alderotti G., Rapallini C., Traverso S. The Big Five personality traits and earnings: A meta-analysis. *Journal of Economic Psychology*. 2022. P. 102570. URL: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2022.102570> (дата звернення: 26.11.2025).

64. Alston L., Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. *The Economic Journal*. 1914. Т. 24, № 94. С. 291. DOI: <https://doi.org/10.2307/2222441> (дата звернення: 26.11.2025).

65. An 'Inclusive Workplace' Welcomes Diversity on All Levels, Says Mor Barak. *USC Suzanne Dworak-Peck School of Social Work*. URL:

<https://dworakpeck.usc.edu/news/inclusive-workplace-welcomes-diversity-on-all-levels-says-mor-barak> (дата звернення: 28.11.2025).

66. A Short History of Management Theory and Practice – Management: Financial, Social, and Ecological Well-Being / B. Dyck та ін. *Management: Financial, Social, and Ecological Well-Being*. URL: <https://pressbooks.openedmb.ca/management/chapter/chapter-2> (дата звернення: 26.11.2025).

67. Big Five Personality Traits and Their Impact on Job Performance of Managers in FMCG Sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8, no. 5. P. 3104–3109. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.e6406.018520> (дата звернення: 26.11.2025).

68. Bloznalis S. What is DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging)?. *Workhuman*. URL: <https://www.workhuman.com/blog/deib/> (дата звернення: 28.11.2025).

69. Cherry K. How Industrial-Organizational Psychology Helps Improve Workplaces. *Verywell Mind*. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-industrial-organizational-psychology-2795302> (дата звернення: 26.11.2025).

70. Classical, behavioural and modern management theories: Here's the difference. *Indeed Career Guide*. 2025. URL: <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/management-theories> (дата звернення: 26.11.2025).

71. Classical HR Models. *HR Tutorial*. URL: <https://hrtutorial.com/hrm/hr-model/classical/> (дата звернення: 26.11.2025).

72. Different Management Theories. Organizational Behavior and Human Relations. *Lumen Learning – Simple Book Production*. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/different-management-theories> (дата звернення: 26.11.2025).

73. Dziak M. Classical management theory. EBSCO Information Services, Inc., 2024. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/classical-management-theory> (дата звернення: 26.11.2025).

74. How do personality tests impact team dynamics and workplace culture?. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-how-do-personality-tests-impact-team-dynamics-and-workplace-culture-122713> (дата звернення: 26.11.2025).
75. Industrial-Organizational Psychology History - Industrial-Organizational Psychology - iResearchNet. *What is Psychology? - Psychology Definition - iResearchNet*. URL: <https://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/i-o-psychology-history> (дата звернення: 26.11.2025).
76. ISO 26000. Guidance on social responsibility. Вид. офіц. 2010. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/sertifikujte/iso-26000> (дата звернення: 11.11.2025).
77. ISO 30415:2021. Human resource management – Diversity and inclusion. Вид. офіц. 2021. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30415:ed-1:v1:en> (дата звернення: 11.11.2025).
78. Jagoo K. What Is Inclusion?. *Verywell Mind*. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-inclusion-5076061> (дата звернення: 11.11.2025).
79. Jung C. G. Psychological Types. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1971. Vol. 6. 998 p. URL: <https://jungiancenter.org/wp-content/uploads/2023/09/Vol-6-psychological-types.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
80. Justice, Equity, Diversity, and Inclusion. *Third Wunder*. URL: <https://www.thirdwunder.com/glossary/jedi/> (дата звернення: 28.11.2025).
81. Kang W., Guzman K. L., Malvaso A. Big Five personality traits in the workplace: Investigating personality differences between employees, supervisors, managers, and entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. P. 976022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.976022> (дата звернення: 11.11.2025).
82. Marston W. M. Emotions of Normal People. 1928. 662 p. URL: <https://www.excelcentre.net/marstonbook.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).
83. MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator / I. Briggs-Myers et al. 3rd ed. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1998. 420 p. URL: <https://archive.org/details/mbti-manual-a>

guide-to-the-development-and-use-of-the-myers-briggs-type-indicator-pdfdrive/page/n443/mode/2up?view=theater (дата звернення: 28.11.2025).

84. Mengjiao Z., Arshad M. A. b., Yating L. The Relationship Between Organizational Culture And Turnover Intention: A Literature Review Study. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2023. Vol. 12, no. 4. P. 535–551.

85. Personality characteristics that are valued in teams: Not always "more is better"? / P. Curşeu et al. *International Journal of Psychology*. 2019. Vol. 54, no. 5. P. 638–649. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijop.12511> (дата звернення: 11.11.2025).

86. Rehabilitation and return to work. Safety and health at work EU-OSHA. *European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools*. URL: <https://osha.europa.eu/en/themes/work-related-diseases/rehabilitation-and-return-work> (дата звернення: 27.11.2025).

87. SA 8000. Social Accountability. Вид. офіц. URL: <https://sm-mt.com.ua/services/standart-sa-8000/> (дата звернення: 11.11.2025).

88. Science behind DiSC. *Discprofile*. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/research-reliability-and-validity> (дата звернення: 26.11.2025).

89. The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis / M. E. M. Barak et al. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 2016. Vol. 40, no. 4. P. 305–333. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915> (дата звернення: 11.11.2025).

90. Wiley J. About Everything DiSC: Theory and Research. John Wiley & Sons, Inc. 7 p. URL: <https://www.everythingdisc.com/EverythingDiSC/media/SiteFiles/Assets/History/Everything-DiSC-resources-aboutdisc.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).

91. Zárate-Torres R., Correa J. C. How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors?. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. P. 940961. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.940961> (дата звернення: 11.11.2025).

ДОДАТКИ

Порівняння типологій психологічних типів

Модель	Основні характеристики	Сильні сторони	Обмеження	Сфера застосування
Юнгова типологія	Поділ на екстравертів та інтровертів; чотири функції свідомості: мислення, почуття, відчуття, інтуїція	Глибоке теоретичне обґрунтування когнітивних та емоційних стратегій	Складність практичного застосування без адаптованих інструментів	Теоретичні дослідження, психологічне консультування, розуміння когнітивних стилів
MBTI	Чотири дихотомії: екстраверсія/інтроверсія, сенсорика/інтуїція, мислення/почуття, судження/сприйняття; 16 типів особистості	Проста та зрозуміла система; прогнозування стилів комунікації та прийняття рішень	Обмежена стабільність результатів, критика наукової валідності	Управління персоналом, формування команд, розвиток лідерства, організаційне консультування
DISC	Чотири поведінкові стилі: домінування (D), вплив (I), сталість (S), сумлінність (C)	Висока практична придатність для командної взаємодії та управління конфліктами	Спрощене подання поведінкових стратегій, низька точність прогнозування складних психологічних проявів	Формування команд, управління конфліктами, мотивація, організаційна адаптація
Big Five	П'ять рис особистості: екстраверсія, добросовісність, відкритість до досвіду, згодливість, нейротизм	Емпірично підтверджена, кількісна оцінка рис, надійність та стабільність	Менш акцентує когнітивні стилі та способи прийняття рішень	Оцінка потенціалу персоналу, прогнозування поведінки, розвиток корпоративної культури, наукові дослідження особистості
Гібридні моделі	Поєднання MBTI, Big Five, DISC та інших типологій для комплексної оцінки особистості	Комплексна оцінка когнітивних стилів і стабільних рис; підвищена точність психологічного профілю	Вимагає ретельної інтерпретації та інтеграції різних методологій	Підбір персоналу, командоутворення, мотивація, організаційне консультування, розвиток корпоративної культури

Порівняльна характеристика принципів IDE, DEIB та JEDI

<i>Критерій</i>	IDE	DEIB	JEDI
Складові	Інклюзія, Різноманітність, Рівність	Різноманітність, Рівність Інклюзія Приналежність	Справедливість Рівність Різноманітність, Інклюзія
Фокус	Створення рівних умов і включення різних груп у робочий процес	Інтеграція різноманітних груп та розвиток почуття приналежності у співробітників	Усунення структурних та соціальних нерівностей, забезпечення справедливості та інтеграції різних груп
Основна мета	Підвищення ефективності та залученості персоналу через інклюзивну культуру	Формування середовища, де кожен відчуває себе цінним, залученим і частиною спільноти	Забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей і інтеграції для всіх співробітників
Вимірювані результати	Рівень участі працівників, задоволеність, плинність кадрів	Індекс залученості, відчуття приналежності, різноманітність команд	Зниження дискримінації, рівень соціальної справедливості, показники кар'єрного розвитку різних груп
Переваги для організації	Підвищення продуктивності, оптимізація командної роботи, покращення корпоративної культури	Створення стабільного та лояльного колективу, підвищення інноваційності, залучення талантів	Зміцнення репутації, підвищення легітимності та соціальної відповідальності, зменшення ризиків конфліктів
Сфера застосування	Організаційне управління, HR-практики, корпоративна культура	HR-стратегії, розвиток персоналу, соціальна політика організацій	Корпоративні політики, стратегія соціальної відповідальності, управління різноманітністю та інтеграцією

Фінансова звітність АТ «Укрпошта»

 УКРПОШТА ГОЛОВНА ПОШТА КРАЇНИ	2022		2023		2024	
	Дата звіту	26.04.2023	Дата звіту	26.04.2024	Дата звіту	02.04.2025
	Період	2024 рік, 12 міс	Період	2025 рік, 12 міс	Період	2026 рік, 12 міс
	Бухгалтер	Клименко Костянтин Валерійович	Бухгалтер	Клименко Костянтин Валерійович	Бухгалтер	Скляревська Діана Іванівна
	КАТОТТГ	UA80000000001078 669	КАТОТТГ	UA80000000001078 669	КАТОТТГ	UA80000000001078 669
	Кількість працівників	53 434	Кількість працівників	34 753	Кількість працівників	31 741
Баланс (Звіт про фінансовий стан)						
Актив						
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	55 518.00	115 895.00	115 895.00	123 622.00	173 781.00
Нематеріальні активи						
первісна вартість	1001	150 078.00	143 589.00	143 589.00	153 625.00	208 733.00
накопичена амортизація	1002	94 560.00	27 694.00	27 694.00	30 003.00	34 952.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	320 864.00	295 454.00	295 454.00	324 447.00	347 097.00
Основні засоби	1010	3 830 957.00	3 870 901.00	3 870 901.00	4 041 107.00	4 323 746.00
первісна вартість	1011	6 160 904.00	6 847 341.00	6 847 341.00	7 521 947.00	8 466 463.00
знос	1012	2 329 947.00	2 976 440.00	2 976 440.00	3 480 840.00	4 142 717.00
Інвестиційна нерухомість	1015	100 693.00	68 961.00	68 961.00	65 522.00	62 941.00
первісна вартість	1016	107 386.00	79 104.00	79 104.00	78 166.00	78 162.00
знос	1017	6 693.00	10 143.00	10 143.00	12 644.00	15 221.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		0.00		
первісна вартість	1021	0.00		0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00		0.00		
інші фінансові інвестиції	1035	19 078.00	12 579.00	12 579.00	13 418.00	14 676.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	196.00	180.00	180.00	166.00	129.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	87 652.00	87 652.00	255 571.00	334 423.00
Гудвіл	1050	0.00		0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових	1065	0.00		0.00		

резервних фондах							
Інші необоротні активи	1090	0.00		0.00		0.00	
Усього за розділом I	1095	4 327 306.00	4 451 622.00	4 451 622.00	4 823 853.00	4 823 853.00	5 256 793.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	293 899.00	564 624.00	564 624.00	455 388.00	455 388.00	473 800.00
Виробничі запаси	1101	231 750.00	348 417.00	348 417.00	331 631.00	331 631.00	345 025.00
Незавершене виробництво	1102	11.00		0.00		0.00	12.00
Готова продукція	1103	0.00		0.00		0.00	
Товари	1104	62 138.00	216 207.00	216 207.00	123 757.00	123 757.00	128 763.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00		0.00		0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00		0.00		0.00	
Векселі одержані	1120	0.00		0.00		0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	401 152.00	325 063.00	325 063.00	555 585.00	555 585.00	632 362.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 830.00	74 177.00	74 177.00	150 544.00	150 544.00	121 295.00
з бюджетом	1135	8 942.00	9 193.00	9 193.00	8 481.00	8 481.00	8 295.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	20.00	20.00	20.00	20.00	361.00
з нарахованих доходів	1140	8 686.00	19 958.00	19 958.00	7 802.00	7 802.00	5 677.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00		0.00		0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 828.00	114 114.00	114 114.00	130 809.00	130 809.00	149 696.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 509 233.00	585 098.00	585 098.00		0.00	210 195.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 893 395.00	3 132 038.00	3 132 038.00	5 233 842.00	5 233 842.00	4 544 101.00
Готівка	1166	119 329.00	339 238.00	339 238.00	118 937.00	118 937.00	102 567.00
Рахунки в банках	1167	3 774 066.00	2 792 800.00	2 792 800.00	5 114 905.00	5 114 905.00	4 441 534.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00		0.00		0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00		0.00		0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00		0.00		0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00		0.00		0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00		0.00		0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00		0.00		0.00	
Інші оборотні активи	1190	57 720.00	68 977.00	68 977.00	76 110.00	76 110.00	80 755.00
Усього за розділом II	1195	6 364 685.00	4 893 242.00	4 893 242.00	6 618 561.00	6 618 561.00	6 226 176.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	75 643.00	73 819.00	73 819.00	60 539.00	60 539.00	55 930.00
Баланс	1300	10 767 634.00	9 418 683.00	9 418 683.00	11 502 953.00	11 502 953.00	11 538 899.00

Пасив							
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00	6 518 597.00	6 518 597.00	6 518 597.00	6 518 597.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00		0.00		0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00		0.00		0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00		0.00		0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00		0.00		0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00		0.00		0.00	
Резервний капітал	1415	0.00		0.00		0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 413 330.00	155 241.00	155 241.00	-641 120.00	-641 120.00	-1 054 324.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00	5 254 038.00	5 254 038.00	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00		0.00		0.00	
Інші резерви	1435	0.00		0.00		0.00	
Усього за розділом I	1495	2 677 889.00	1 419 800.00	1 419 800.00	623 439.00	623 439.00	210 235.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	189 105.00		0.00		0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00		0.00		0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	612 878.00	863 115.00	863 115.00	795 276.00	795 276.00	833 028.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	318 515.00	266 211.00	266 211.00	451 034.00	451 034.00	542 974.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00		0.00		0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00		0.00		0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00		0.00		0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00		0.00		0.00	
Страхові резерви	1530	0.00		0.00		0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00		0.00		0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00		0.00		0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00		0.00		0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00		0.00		0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00		0.00		0.00	
Призовий фонд	1540	0.00		0.00		0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00		0.00		0.00	
Усього за розділом II	1595	1 120 498.00	1 129 326.00	1 129 326.00	1 246 310.00	1 246 310.00	1 376 002.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	70 011.00	3 381.00	3 381.00		0.00	

Короткостроков і кредити банків							
Векселі видані	1605	0.00		0.00		0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковим і зобов'язаннями	1610	274 500.00	431 583.00	431 583.00	485 913.00	485 913.00	593 873.00
товари, роботи, послуги	1615	1 733 721.00	2 778 229.00	2 778 229.00	3 498 755.00	3 498 755.00	4 145 017.00
розрахунками з бюджетом	1620	137 553.00	72 700.00	72 700.00	96 248.00	96 248.00	143 232.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	22 028.00		0.00		0.00	
розрахунками зі страхування	1625	84 806.00	55 209.00	55 209.00	47 310.00	47 310.00	56 406.00
розрахунками з оплати праці	1630	250 279.00	202 725.00	202 725.00	185 917.00	185 917.00	210 690.00
за одержаними авансами	1635	191 403.00	213 236.00	213 236.00	172 698.00	172 698.00	143 122.00
за розрахунками з учасниками	1640	55 075.00		0.00		0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00		0.00		0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00		0.00		0.00	
Поточні забезпечення	1660	614 309.00	619 143.00	619 143.00	919 501.00	919 501.00	1 006 530.00
Доходи майбутніх періодів	1665	499 055.00	319 253.00	319 253.00	344 135.00	344 135.00	387 302.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00		0.00		0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 058 535.00	2 174 098.00	2 174 098.00	3 882 727.00	3 882 727.00	3 266 490.00
Усього за розділом III	1695	6 969 247.00	6 869 557.00	6 869 557.00	9 633 204.00	9 633 204.00	9 952 662.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00		0.00		0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00		0.00		0.00	
Баланс	1900	10 767 634.00	9 418 683.00	9 418 683.00	11 502 953.00	11 502 953.00	11 538 899.00

SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

	Категорія	Зовнішнє середовище	
		Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
		– Розвиток цифрових технологій і автоматизації. – Зростання ринку e-commerce та логістики. – Державна підтримка та стратегічне значення.	– Конкуренція приватних логістичних компаній. – Економічна нестабільність, підвищення витрат. – Ризик втрати клієнтів через неякісне обслуговування.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Стратегічні напрямки розвитку (Strategic directions of development)	
	– Широка національна мережа, доступ до всіх регіонів. – Міцний бренд і репутація. – Диверсифікація послуг (пошта, логістика, фінанси). – Централізована структура управління.	Укрпошта використовує свою широку національну мережу та сильний бренд для впровадження цифрових сервісів і розвитку e-commerce, розширення логістичних і фінансових послуг, що дозволяє зміцнити ринкові позиції та збільшити клієнтську базу.	Використовуючи централізовану структуру та репутаційні переваги, компанія реалізує програми підвищення якості обслуговування і стандартизації процесів, що мінімізує ризики втрати клієнтів через конкуренцію та економічну нестабільність.
	Слабкі сторони (Weaknesses)	Стратегічні напрямки розвитку (Strategic directions of development)	
	– Застаріла технічна база. – Недосконала мотивація та адаптація персоналу. – Нерівномірний розвиток регіональних підрозділів.	Для подолання застарілої технічної бази та недосконалої системи мотивації персоналу Укрпошта впроваджує модернізацію техніки, автоматизацію процесів, навчальні програми для працівників і цифровізацію сервісів, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність.	Компанія здійснює оптимізацію організаційної структури, стандартизацію послуг та контроль витрат для зменшення негативного впливу внутрішніх слабкостей та зовнішніх загроз, таких як економічна нестабільність та посилення конкуренції на ринку логістики.

PESTEL-аналіз АТ «Укрпошта»

Фактор	Опис впливу на діяльність АТ «Укрпошта»
Політичні (Political)	Державна підтримка поштової та логістичної інфраструктури, регулювання тарифів, політика державних закупівель, вплив реформ на державні підприємства, стабільність політичного середовища, взаємодія з місцевою владою та участь у соціальних програмах.
Економічні (Economic)	Рівень інфляції, коливання валютного курсу, динаміка купівельної спроможності населення, розвиток e-commerce, зміни у структурі доходів підприємства, ефективне управління витратами та оптимізація операційної діяльності.
Соціальні (Social)	Демографічні зміни, міграційні процеси, очікування працівників щодо умов праці та соціальної підтримки, зміни у поведінці споживачів, запит на цифрові послуги, розвиток корпоративної культури та адаптація до нових соціальних умов.
Технологічні (Technological)	Впровадження автоматизованих систем обробки кореспонденції та посилок, цифровізація послуг, використання ІТ-інфраструктури, розвиток логістичних платформ, інноваційні технології для підвищення продуктивності та скорочення витрат.
Екологічні (Environmental)	Вплив діяльності на навколишнє середовище, енергоефективність, управління відходами, дотримання стандартів екологічної безпеки, формування позитивного іміджу та соціальної відповідальності компанії.
Правові (Legal)	Дотримання законодавства щодо трудових відносин, захист персональних даних, ліцензування поштових послуг, регуляторні вимоги щодо електронної комерції, забезпечення прав працівників та споживачів, вплив на стратегічне планування.