

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальність)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Заходи щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Герасимов Єгор Ярославович

_____ (підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Тур Олеся Василівна

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕТУХОВА

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

_____ Герасимова Єгора Ярославовича

1. Тема роботи «Заходи щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства»

керівник роботи Тур О. В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Юнілоджістікс».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи заходів щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства.

Розділ 2. Аналіз стану заходів щодо формування професійних компетенцій працівників на ТОВ «Юнілоджістікс».

Розділ 3. Розробка пропозицій удосконалення заходів щодо формування професійних компетенцій працівників на ТОВ «Юнілоджістікс».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 3 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2025 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2025 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Єгор ГЕРАСИМОВ

(прізвище та ініціали)

Олеся ТУР

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герасимов Єгор Ярославович. Заходи щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Юнілоджістікс»м. Київ за 2023-2024 роки.

У першому розділі роботи подано теоретичні основи формування професійних компетенцій працівників підприємства – розкрито зміст поняття «професійна компетентність», здійснено класифікацію компетенцій, охарактеризовано етапи, методи та підходи до їх формування, а також проаналізовано зарубіжний досвід реалізації таких заходів.

У другому розділі проведено техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «Юнілоджістікс», здійснено аналіз кадрового забезпечення підприємства та оцінку діючих заходів щодо формування професійних компетенцій персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано пропозиції з удосконалення заходів щодо формування професійних компетенцій працівників на підприємстві, зокрема через впровадження індивідуальних планів розвитку, наставництва та цифрових освітніх технологій. Показано позитивний вплив запропонованих змін на ефективність діяльності підприємства.

Робота містить 78 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 3 рисунки, 83 використаних джерела.

Ключові слова: професійні компетенції, персонал, навчання, коучинг, розвиток, ефективність, управління персоналом.

ABSTRACT

Herasymov Yehor Yaroslavovych. Measures for the Development of Employees' Professional Competencies at the Enterprise. – Qualification work on manuscript rights.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of LLC "Unilogistics" in Kyiv for 2023–2024.

The first section of the thesis presents the theoretical foundations for developing employees' professional competencies at the enterprise. It reveals the concept of "professional competence," provides a classification of competencies, describes the stages, methods, and approaches to their formation, and analyzes international experience in implementing such measures.

The second section offers a technical and economic analysis of the activities of LLC "Unilogistics," examines the company's staffing, and assesses the current measures aimed at developing the professional competencies of its personnel.

The third section substantiates proposals for improving measures to develop employees' professional competencies at the enterprise, particularly through the implementation of individual development plans, mentoring, and digital educational technologies. The positive impact of the proposed changes on the enterprise's performance is demonstrated.

The thesis includes 78 pages of main text, 20 tables, 3 figures, and 83 references.

Keywords: professional competencies, personnel, training, coaching, development, efficiency, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття «професійна компетенція» та підходи до їх класифікації	10
1.2. Етапи та методи формування професійних компетенцій на підприємстві	17
1.3. Зарубіжний досвід заходів щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІЛОДЖІСТІКС»	32
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Юнілоджістікс»	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві	42
2.3. Оцінка заходів щодо формування професійних компетенцій працівників ТОВ «Юнілоджістікс»	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІЛОДЖІСТІКС»	60
3.1. Розробка заходів з розвитку професійних компетенцій персоналу з урахуванням міжнародного досвіду	60
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетенцій персоналу	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «ЮНІЛОДЖІСТІКС»	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін і зростаючих вимог до якості продукції та послуг однією з головних умов ефективної діяльності підприємства є наявність висококваліфікованого персоналу. Людський капітал стає ключовим ресурсом, від якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування професійних компетенцій працівників, як складової управління персоналом.

Професійна компетентність працівника – це не лише наявність відповідних знань, умінь та навичок, але й здатність ефективно застосовувати їх у конкретних виробничих умовах. В умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації та автоматизації процесів постає потреба у постійному оновленні та вдосконаленні компетенцій працівників. Систематична робота щодо розвитку компетенцій сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання посадових обов'язків, адаптивності до змін, а також формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та інновації.

Наразі в Україні особливе значення має розвиток компетентнісного підходу в управлінні персоналом, оскільки він дозволяє не лише здійснювати ефективний добір кадрів, але й формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Важливо не просто забезпечити працівника формальними знаннями, а сформувати у нього здатність до самонавчання, критичного мислення, роботи в команді та прийняття відповідальних рішень.

Проблема формування професійних компетенцій є надзвичайно актуальною як для великих підприємств, так і для малого та середнього бізнесу. Вона потребує розробки комплексних заходів на рівні організаційної

структури підприємства, використання сучасних методів навчання, коучингу, наставництва, управління знаннями, а також оцінки результатів навчання.

Таким чином, дослідження заходів щодо формування професійних компетенцій працівників є вкрай важливим і своєчасним з огляду на необхідність забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах ринку, що змінюється. Вивчення цієї теми дозволяє не лише виявити ефективні інструменти управління персоналом, а й підвищити загальний рівень управлінської культури на підприємстві.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали праці таких науковців, як Адаменко М.В., Вартанова О.В., Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є., Голишев О.О., Дзямучич М., Іпполітова І.Я., Лаврук О., Славіна Н., Лузан П., Тітова О., Пащенко Т., Любарець В.В., Насад Н.В., Попова О.В., Пригодій А., Аноп Т., Садрицька С., Спіцина А.Є., Черкасова С.О. та ін.

Метою роботи є дослідження формування професійних компетенцій працівників на підприємстві з метою підвищення їхньої професійної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. розкрити сутність поняття «професійна компетенція» та підходи до їх класифікації;
2. визначити етапи та методи формування професійних компетенцій на підприємстві;
3. описати зарубіжний досвід заходів щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства;
4. розкрити техніко-економічну характеристику ТОВ «Юнілоджістікс»;
5. провести аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на ТОВ «Юнілоджістікс»;
6. оцінити заходи щодо формування професійних компетенцій працівників ТОВ «Юнілоджістікс»;

7. розробити заходи з розвитку професійних компетенцій персоналу з урахуванням міжнародного досвіду;

8. навести техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетенцій персоналу;

9. провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Юнілоджістікс».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві в частині формування професійних компетенцій працівників.

Предметом дослідження є система заходів щодо формування та розвитку професійних компетенцій працівників на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань роботи було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: теоретичні – аналіз літературних джерел і нормативних документів, синтез наукових даних та узагальнення, порівняння, класифікація й систематизація.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування професійних компетенцій працівників.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 92 сторінок тексту. Обсяг основного тексту складає 78 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури – 83 джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «професійна компетенція» та підходи до їх класифікації

Професійна компетентність є одним з ключових чинників, що визначає якість трудової діяльності працівника та його здатність до ефективного виконання функціональних обов'язків в умовах динамічних змін на ринку праці.

Професійна компетентність формується на основі поєднання теоретичних знань, практичного досвіду та особистісних установок. Вона є багатовимірним феноменом, що охоплює як когнітивну складову (знання та розуміння), так і поведінкову (навички, дії) та мотиваційну (прагнення до розвитку, готовність діяти) (див. рис.1.1). Відтак, професійну компетентність можна розглядати як інтегральну характеристику особистості, яка відображає рівень її готовності до успішної професійної діяльності та професійного зростання [8].

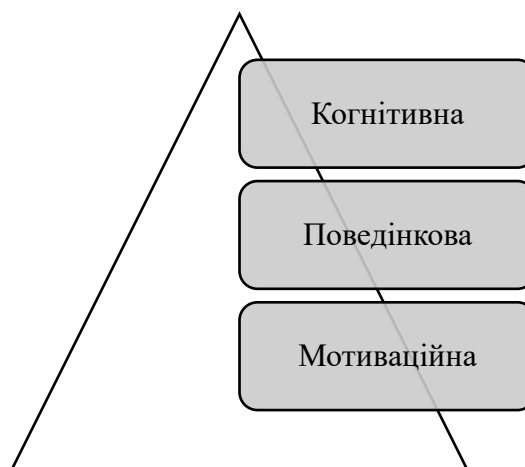


Рис.1.1. Складові професійної компетентності

Джерело: складено автором на основі досліджень

Згідно рис.1.1, структура професійної компетентності традиційно включає декілька основних компонентів. Перший – когнітивний, що охоплює знання, інформаційну базу, розуміння закономірностей професійної діяльності. Другий – операційно-практичний, який передбачає володіння технологіями, методами, прийомами виконання професійних завдань. Третій – мотиваційний, що включає прагнення до самореалізації, професійного вдосконалення, відповідальність, ініціативність. А також може бути доповнений четвертим – соціально-комунікативний (поведінковий), який забезпечує ефективну взаємодію в колективі, здатність до співпраці, конфліктологічну компетентність та п'ятим – рефлексивний компонент, що виявляється у здатності до самооцінки, самоконтролю, корекції власної діяльності. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні цілісності професійної компетентності. Їхнє гармонійне поєднання дозволяє працівникові ефективно реалізовувати свої функції, адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення, діяти самостійно та в команді. Структура компетентності може варіюватися залежно від професії, посади, ролі та інше.

Класифікація професійних компетентностей здійснюється на основі різних критеріїв (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація професійних компетентностей

Критерій класифікації	Тип компетентностей	Характеристика
За змістом	Загальні (універсальні)	Необхідні в будь-якій професійній діяльності. Включають: комунікативні, інформаційні, управлінські, правові, етичні.
	Спеціальні (галузеві)	Формуються відповідно до специфіки професії. Включають: технічні знання, методи роботи, володіння інструментами.
За рівнями професійного розвитку	Базові	Здатність виконувати стандартні операції.
	Функціональні	Забезпечують ефективне виконання завдань на конкретній посаді.
	Стратегічні	Орієнтовані на інновації, управління змінами, стратегічне мислення.

Джерело: складено автором на основі [6;7]

Згідно з табл. 1.1, компетентності поділяються за змістом на загальні (універсальні) та спеціальні (галузеві). Загальні компетентності мають фундаментальний характер і є необхідними для здійснення будь-якого виду професійної діяльності. Вони формуються на основі загальнолюдських цінностей, міжособистісної взаємодії, здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, приймати рішення, дотримуватись етичних та правових норм, а також ефективно управляти процесами й ресурсами. Їх присутність дозволяє фахівцеві адаптуватися до змін у професійному середовищі, бути гнучким та відкритим до постійного розвитку. Спеціальні компетентності, у свою чергу, формуються відповідно до вимог конкретної професійної діяльності. Вони ґрунтуються на знанні профільної сфери, володінні методами, інструментами, технологіями та стандартами, які притаманні певній галузі. Такі компетентності забезпечують глибоке розуміння професійних завдань і здатність знаходити оптимальні рішення в межах професійної спеціалізації [6].

Інша класифікація компетентностей побудована з урахуванням рівнів професійного розвитку працівника та складності завдань, які він виконує. В межах цієї класифікації розрізняють базові, функціональні та стратегічні компетентності. Базовий рівень характеризується здатністю виконувати прості, рутинні операції за інструкціями або під керівництвом, що притаманно початковим етапам професійної діяльності. Функціональні компетентності передбачають наявність глибших знань і вмінь, що дозволяють самостійно вирішувати задачі у межах певної професійної ролі, приймати відповідальні рішення та оптимізувати робочі процеси [7]. Стратегічний рівень охоплює компетентності, необхідні для управління інноваційними процесами, розробки й реалізації стратегічних рішень, а також передбачає здатність до системного мислення, лідерства, впровадження змін та забезпечення сталого розвитку організації або професійної спільноти загалом. До ключових компетентностей, які визначають здатність працівника діяти ефективно належать: здатність до навчання протягом життя, уміння критично мислити,

працювати в команді, вирішувати проблеми, користуватись інформаційно-комунікаційними технологіями. Вони є універсальними, поза професійними, проте необхідними для успішної самореалізації в сучасному середовищі.

Професійна компетентність працівника формується під впливом низки чинників [12]:

- початкова професійна освіта, яка закладає основу знань і навичок;
- процес безперервного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє оновлювати знання, засвоювати нові підходи, адаптуватися до змін;
- професійний досвід, який сприяє поглибленню компетентності через практику та розв'язання реальних виробничих завдань;
- особистісні характеристики працівника – мотивація, цінності, самооцінка, здатність до саморозвитку;
- організаційно-культурні чинники.

У сучасному управлінні персоналом дедалі більше уваги приділяється не лише формуванню, а й оцінці ролі професійних компетентностей у досягненні ефективності трудової діяльності. Уміння працівника виконувати свої професійні обов'язки якісно, швидко, ініціативно, гнучко реагуючи на зміни та складнощі, напряду залежить від того, наскільки розвиненими є його знання, навички, установки, здатності до взаємодії, навчання, прийняття рішень та інноваційної діяльності. Професійна компетентність постає як ключовий фактор продуктивності праці, мотивації, якості, інноваційності та відповідності очікуванням роботодавця.

Ефективність трудової діяльності в широкому розумінні охоплює здатність працівника досягати бажаних результатів у межах поставлених цілей та ресурсних обмежень. Вона виявляється у продуктивності, дотриманні термінів, оптимальному використанні ресурсів, задоволеності клієнтів і керівництва. Професійні компетентності забезпечують основи для досягнення такої ефективності, оскільки саме вони формують здатність до професійного самовираження, розв'язання проблем, комунікації, роботи в команді, адаптації до змін.

Працівник із розвиненими професійними компетенціями не лише виконує завдання у межах посадових інструкцій, а й проявляє ініціативу, пропонує нові рішення, бере участь у вдосконаленні процесів. Він здатен самостійно навчатися, виявляти слабкі місця у власній діяльності, залучати колег до співпраці, підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами, постачальниками, партнерами. Саме тому у моделях ефективності праці дедалі частіше підкреслюється значення не лише технічних знань, але й м'яких навичок – соціальних, емоційних, управлінських [9].

Одним з ключових каналів, через які професійна компетентність впливає на ефективність праці, є здатність до прийняття рішень. Працівник, який володіє необхідним рівнем знань, досвіду, критичного мислення, оцінювання ризиків, логічного аналізу та інтуїтивного бачення, приймає більш обґрунтовані, ефективні рішення в межах своєї компетенції. Це дозволяє уникати помилок, знижувати витрати, підвищувати результативність. Компетентність у прийнятті рішень особливо важлива в умовах невизначеності, багатозадачності, швидкозмінного середовища, коли працівник не має часу на тривалі роздуми чи очікування інструкцій згори.

Важливим аспектом є організаційна ефективність – здатність працювати відповідно до встановлених процедур, цілей, нормативів. Професійна компетентність включає розуміння організаційної структури, процедур, стандартів якості, корпоративної культури, а також здатність діяти в межах прийнятих норм. Це сприяє стабільності, послідовності, надійності виконання завдань, знижує ризики дезорганізації, конфліктів, порушень трудової дисципліни.

Окрім того, компетентність є основою інноваційної діяльності працівника. Вона включає відкритість до нового, здатність до навчання, опанування нових технологій, методів роботи. Компетентний працівник здатний не лише адаптуватися до інновацій, а й сам ініціювати їх впровадження.

Наступним напрямом, у якому професійна компетентність безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності, є якість виконання функціональних обов'язків. Компетентний працівник здатний не лише виконувати завдання, але й робити це на високому рівні точності, відповідальності, з дотриманням стандартів і очікувань клієнтів чи керівництва. Високий рівень професійної компетентності означає розуміння суті діяльності, глибоке володіння інструментами професії, вміння передбачати можливі труднощі й уникати типових помилок. Як результат – знижується кількість дефектів, помилок, повторної роботи, що безпосередньо впливає на економічні показники підприємств [16].

Професійна компетентність тісно пов'язана з продуктивністю – кількістю результатів, які працівник здатен досягнути за певний період. Високий рівень володіння технічними навичками, знанням процесів, алгоритмів дій дозволяє виконувати роботу швидше й ефективніше. Водночас м'які навички, такі як управління часом, самоорганізація, здатність до розставлення пріоритетів, забезпечують внутрішню дисципліну та цілеспрямованість у виконанні завдань. У сукупності це підвищує загальну продуктивність, зменшуючи витрати часу та зусиль на кожну одиницю результату.

Неможливо оминати увагою вплив компетентності на командну взаємодію. Ефективна праця в умовах сучасного підприємства часто передбачає кооперацію, спільне вирішення завдань, взаємозалежність результатів. Працівники з розвиненими комунікативними навичками забезпечують ефективний обмін інформацією, знижують ризики непорозумінь, сприяють конструктивній атмосфері в колективі. Це позитивно впливає на загальний морально-психологічний клімат, знижує плинність кадрів, підвищує залученість.

Важливим чинником ефективності трудової діяльності є здатність до адаптації. У світі, де зміни є постійними – зміна технологій, ринку, нормативної бази, організаційної структури – працівник має бути готовим до

швидкого переналаштування власних дій. Компетентна особа не лише приймає зміни, а й активно шукає шляхи пристосування, оновлення знань, відпрацювання нових навичок. Уміння адаптуватися є складовою адаптивної компетентності, яка дозволяє уникати опору змінам, знижувати стрес, зберігати ефективність навіть в умовах невизначеності [23].

Особливу увагу варто звернути на зв'язок між професійною компетентністю і мотивацією. Дослідження у сфері організаційної психології свідчать, що працівники з високим рівнем компетентності частіше відчують внутрішнє задоволення від праці, виявляють більшу ініціативність, відповідальність, прагнення до зростання. Компетентність забезпечує впевненість у своїх силах, розуміння цілей, відчуття контролю над ситуацією – тобто ті чинники, які позитивно впливають на внутрішню мотивацію. Це особливо важливо в контексті довготривалого залучення працівників, уникнення вигорання, формування лояльності до організації.

Також варто враховувати, що компетентність працівника впливає на здатність організації до стратегічного розвитку. Компетентні працівники не лише виконують поточні завдання, а й здатні бачити перспективу, мислити категоріями майбутнього, пропонувати ідеї, які відповідають довгостроковим інтересам організації. Вони стають джерелом інновацій, рушіями змін, учасниками стратегічних ініціатив. Таким чином, компетентність формує організаційну гнучкість і здатність до еволюційного зростання, що є критично важливим у мінливому конкурентному середовищі.

Таким чином, професійна компетентність є багатокомпонентною характеристикою працівника, що визначає його здатність ефективно виконувати професійні обов'язки в умовах змінного середовища. Вона поєднує знання, навички, установки, досвід і особистісні якості, які в сукупності забезпечують успішність професійної діяльності. Структура компетентності включає когнітивний, операційно-практичний, мотиваційний, соціально-комунікативний та рефлексивний компоненти, що взаємодіють між собою і формують цілісну систему професійної готовності. Класифікація

компетентностей здійснюється за змістом (загальні й спеціальні) та за рівнями розвитку (базові, функціональні, стратегічні), що дає змогу враховувати як загальні уміння, необхідні в будь-якій сфері, так і вузькопрофесійні знання та навички. Формування компетентності залежить як від системи освіти й професійного досвіду, так і від мотивації працівника до саморозвитку та впливу організаційного середовища. У сучасних умовах професійна компетентність стає вирішальним чинником ефективності праці, оскільки вона визначає не лише здатність працівника виконувати свої функції, а й його гнучкість, ініціативність, здатність до навчання, інноваційної діяльності та командної взаємодії.

1.2. Етапи та методи формування професійних компетенцій на підприємстві

Формування професійних компетенцій на підприємстві – це складний і багаторівневий процес, який охоплює не лише набуття необхідних знань і навичок працівниками, а й інтеграцію їх у виробниче середовище, розвиток професійної ідентичності, цінностей та ставлень, що сприяють підвищенню ефективності праці та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Початковий етап формування професійних компетенцій часто розпочинається ще до офіційного працевлаштування, коли майбутній працівник здобуває базову освіту, проходить професійну підготовку або стажування [5].

Проте на підприємстві цей процес набуває цілеспрямованого характеру, адже важливо не лише володіти загальними професійними знаннями, а й адаптувати їх до конкретного контексту діяльності, внутрішніх стандартів та культури організації. Вступ працівника до трудового колективу супроводжується процесом первинної професійної адаптації – ознайомленням зі структурою підприємства, специфікою діяльності, функціональними

обов'язками, технологіями, корпоративними цінностями й правилами взаємодії в команді. На цьому етапі важливою є підтримка з боку наставників, керівників підрозділів і досвідчених колег, що забезпечує зниження рівня стресу у новачка, формування відчуття належності до колективу та поступове освоєння практичних умінь у реальних умовах [47].

Далі відбувається поглиблення професійної компетентності, коли працівник уже впевнено виконує основні виробничі завдання, демонструє самостійність у прийнятті рішень, виявляє ініціативу у вдосконаленні власної діяльності. На цьому етапі важливим стає безперервне професійне навчання – як формальне (курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги), так і неформальне (самоосвіта, обмін досвідом у колективі, участь у професійних спільнотах). Підприємство, яке прагне залишатися конкурентоспроможним, має забезпечити можливості для постійного професійного розвитку своїх працівників, зокрема через систему корпоративного навчання, впровадження інструментів наставництва, коучингу, регулярне оцінювання рівня компетентностей та зворотний зв'язок.

Особливе значення має етап удосконалення та розширення компетенцій, коли працівник бере на себе складніші завдання, виявляє лідерські якості, долучається до розробки нових рішень або бере участь у стратегічному розвитку підприємства. Тут формується здатність до аналітичного мислення, комплексного підходу до вирішення проблем, стратегічного планування, управління ресурсами та змінами.

Професіонал на цьому етапі розвиває не лише вузькоспеціалізовані, але й метакомпетентності: комунікаційну, емоційно-етичну, управлінську, здатність до міждисциплінарної взаємодії та командної роботи. Його роль виходить за межі виконання окремих функцій і включає вплив на культуру підприємства, наставництво для молодших колег, участь у прийнятті рішень та реалізації змін [18].

Формування професійних компетенцій не обмежується лише сукупністю технічних знань і навичок. В умовах сучасного підприємницького

середовища дедалі більшого значення набуває розвиток гнучких навичок, або *soft skills*: вміння працювати в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін, критично мислити, брати на себе відповідальність, ефективно взаємодіяти з людьми різного культурного чи професійного досвіду. Тому підприємства, що орієнтовані на довготривалий успіх, активно інтегрують у процеси підвищення кваліфікації не лише технічну підготовку, а й тренінги з емоційного інтелекту, лідерства, креативності, тайм-менеджменту.

Важливим аспектом формування професійних компетенцій є індивідуалізація підходів. Кожен працівник має свій унікальний потенціал, стиль навчання, мотиваційні чинники та цілі професійного розвитку. Завдання підприємства – створити гнучку та ефективну систему підтримки, яка враховує ці особливості та забезпечує умови для сталого професійного зростання. Це може включати розробку індивідуальних планів професійного розвитку, впровадження гнучких траєкторій кар'єрного просування, менторських програм, а також систем внутрішнього ротаційного навчання, які дозволяють працівникам набувати досвіду в різних підрозділах, пробувати себе в нових ролях і напрямках діяльності [3].

Такі інструменти не лише сприяють підвищенню рівня професійних компетенцій, але й позитивно впливають на мотивацію працівників, підвищення їхньої залученості та лояльності до компанії. Особливої ваги ці заходи набувають у сучасних умовах швидких змін, коли вміння адаптуватися та розвиватися стає однією з ключових вимог до персоналу. Тож, формування професійних компетенцій на підприємстві є безперервним і багаторівневим процесом, який охоплює всі етапи професійного становлення.

Розглянемо докладніше основні методи формування професійних компетенцій на підприємстві з урахуванням сучасних підходів. У поточних умовах особливої актуальності набуває цілеспрямований і системний підхід до розвитку персоналу, який передбачає чітке розуміння етапів, методів і інструментів формування професійних знань, навичок і вмінь (див. рис. 1.2).

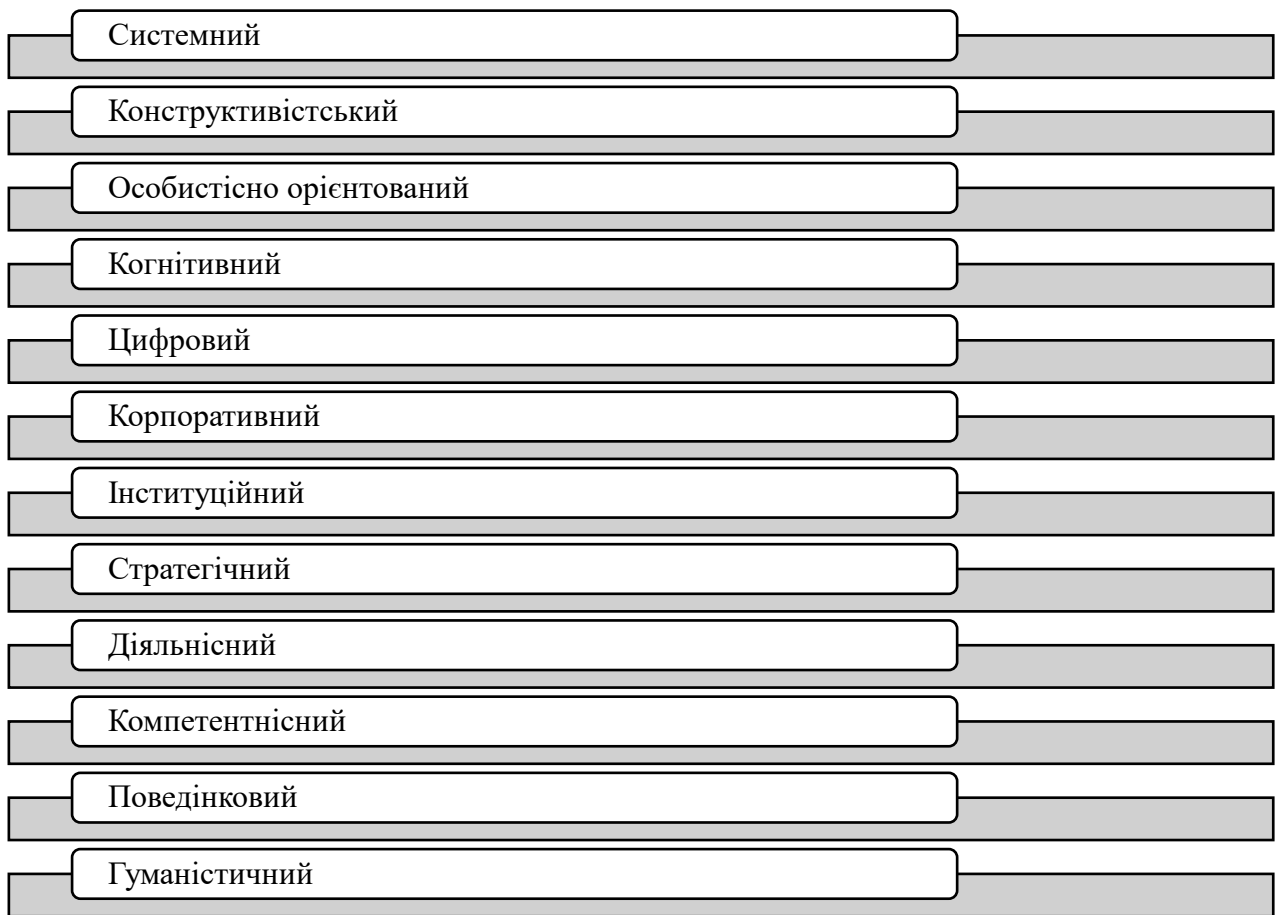


Рис.1.2. Підходи до формування професійних компетенцій

Джерело складене автором на основі [19]

Одним із найважливіших підходів до формування компетенцій є системний. Його основною ідеєю є розгляд усіх елементів процесу навчання й розвитку як взаємопов'язаних складників єдиного цілого. З цієї точки зору формування компетентностей не є набором ізольованих дій, а плановим і структурованим процесом, у якому зміст навчання, форми організації освітніх заходів, методи оцінювання результатів та засоби мотивації працівників мають бути взаємопогоджені. Системний підхід забезпечує стратегічну відповідність між потребами бізнесу і змістом компетенцій, що формуються в працівників. Його практичне втілення передбачає створення корпоративної стратегії розвитку персоналу, оцінку поточного рівня компетентностей, формування індивідуальних програм навчання, а також постійний моніторинг результатів.

Значну роль у формуванні компетентностей відіграє конструктивістський підхід, який зосереджується на активній ролі працівника у процесі набуття знань і досвіду. Цей підхід виходить із припущення, що людина не просто споживає знання, а активно їх конструює через взаємодію з довкіллям, участь у діяльності, рефлексію. Конструктивізм підкреслює важливість контексту, особистого досвіду, попередніх знань і мотивації в процесі формування компетенцій. У практиці підприємства це означає, що працівникам потрібно надавати можливості для участі в реальних проектах, створення навчального контенту, розв'язання нестандартних завдань, використання кейсів, симуляцій, дискусій.

Особистісно орієнтований підхід акцентує увагу на унікальності кожного працівника, його індивідуальних потребах, здібностях, стилі навчання та мотиваційних установках. Він передбачає врахування внутрішнього світу людини, її ціннісних орієнтирів, емоційного стану, самооцінки. Формування компетентностей у цьому випадку має ґрунтуватися на створенні умов, що стимулюють самореалізацію, професійне зростання та самонавчання. Реалізація цього підходу на практиці включає розробку індивідуальних планів розвитку, коучинг і наставництво, використання інструментів самооцінки, розбудову довірчих відносин у колективі [49].

Вагомим є когнітивний підхід, який фокусується на внутрішніх пізнавальних процесах: сприйнятті, мисленні, запам'ятовуванні, розумінні, осмисленні інформації. Він підкреслює значення розумових зусиль у процесі набуття компетентностей. У практиці підприємств цей підхід реалізується через застосування інтенсивних освітніх технологій, методів активного навчання, таких як мозковий штурм, аналіз ситуацій, тренінги прийняття рішень, проблемно-орієнтоване навчання. Особливе місце в когнітивному підході займає розвиток мислення в умовах невизначеності, здатності до переосмислення досвіду, навичок планування та контролю власної діяльності.

Поведінковий підхід до формування професійних компетенцій виходить із припущення, що основою ефективної діяльності є певні моделі поведінки,

які можна формувати, коригувати та відстежувати. Згідно з цим підходом, компетенція – це не абстрактне знання чи внутрішня здатність, а конкретна дія або сукупність дій, які повторюються в успішній професійній діяльності. Відповідно, процес формування компетентностей полягає у вивченні поведінкових зразків, їх відпрацюванні, закріпленні та оцінюванні. Практичне втілення поведінкового підходу полягає у створенні моделей компетентностей, розроблених на основі аналізу успішної поведінки представників професії.

Компетентнісний підхід став найбільш поширеним у сучасних системах управління персоналом. Він визначає компетентність як інтегративну характеристику, що об'єднує знання, уміння, навички, особистісні якості й мотивацію, необхідні для досягнення певного рівня ефективності у професійній діяльності. У рамках цього підходу розробляються профілі компетентностей для окремих посад, проводиться оцінювання ступеня їх сформованості, формуються індивідуальні плани розвитку. Компетентнісний підхід забезпечує зв'язок між цілями підприємства та розвитком його людського капіталу, сприяючи впровадженню стандартів якості праці, прозорості процедур підбору, оцінювання, навчання, кар'єрного планування [43].

Діяльнісний підхід акцентує увагу на зв'язку між компетентністю та реальними діями працівника в професійних ситуаціях. Цей підхід орієнтований на практику, продуктивність, результативність. Він виходить з того, що компетентність не може бути сформована лише через засвоєння знань, а потребує постійного виконання професійно орієнтованих завдань, аналізу досвіду, зворотного зв'язку. У практичному плані діяльнісний підхід реалізується через застосування методу навчання дією, проектного навчання, стажувань, професійного наставництва, ротації працівників, що дозволяє формувати компетентності в умовах, наближених до реальних викликів виробничої діяльності.

Життєво важливим для сучасного підприємства є також стратегічний підхід до формування компетентностей. Його особливість полягає в орієнтації не лише на поточні потреби, а й на перспективні виклики, що очікують підприємство в майбутньому. Це означає, що формування компетентностей має випереджати зміни в технологіях, ринку, організаційних моделях. У межах стратегічного підходу здійснюється прогнозування необхідних компетентностей, аналіз глобальних тенденцій, залучення аналітики ринку праці, адаптація навчальних програм до нових умов. Практична реалізація стратегічного підходу включає формування кадрового резерву, програм лідерства, розвитку інноваційного мислення, управління змінами.

Важливою є реалізація корпоративного підходу, що зосереджується на формуванні тих компетентностей, які є унікальними для конкретної організації і відповідають її цінностям, місії, стратегії. Цей підхід дозволяє гармонізувати процес професійного розвитку працівників із культурою підприємства, забезпечити узгодженість між індивідуальними цілями та організаційними пріоритетами. Корпоративний підхід виявляється у створенні корпоративних університетів, розробці власних освітніх стандартів, програм наставництва, внутрішнього коучингу, а також у впровадженні механізмів управління знаннями. Завдяки цьому забезпечується спадковість компетентностей, формування єдиного підходу до професійного розвитку та підвищення організаційної згуртованості [40].

Сучасні умови господарювання зумовлюють потребу в інституційному підході до формування професійних компетентностей, який акцентує увагу на взаємодії підприємств із зовнішніми освітніми та професійними інституціями. Згідно з цим підходом, ефективне формування компетентностей можливе лише за умови інтеграції підприємств у ширші соціально-економічні процеси, зокрема у партнерство з закладами освіти, професійними асоціаціями, державними інституціями. Йдеться про участь бізнесу в розробці освітніх програм, реалізацію дуальної освіти, спільні проєкти з підготовки фахівців, організацію практик, сертифікаційних програм. Така взаємодія дозволяє

забезпечити відповідність професійних компетентностей реальним вимогам ринку праці, зменшити часовий розрив між здобуттям знань і їх використанням у професійній діяльності, підвищити якість підготовки кадрів.

Важливою парадигмою є гуманістичний підхід, що наголошує на необхідності врахування людського виміру в управлінні розвитком персоналу. Цей підхід орієнтований на підтримку особистісного зростання працівника, його психологічного благополуччя, реалізації внутрішнього потенціалу. Гуманістичний підхід ставить у центр формування компетентностей не лише завдання ефективності праці, але й гармонійного розвитку особистості, її моральних установок, етичної свідомості, здатності до емпатії та відповідального прийняття рішень. Практичне втілення цього підходу включає програми розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, формування культури зворотного зв'язку, психологічної підтримки, створення безпечного і підтримувального робочого середовища [54].

В умовах цифрової трансформації та поширення віддаленої роботи зростає значення цифрового підходу, що орієнтується на використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для формування компетентностей. Цей підхід передбачає впровадження систем електронного навчання (LMS), віртуальних тренажерів, онлайн-курсів, мобільного навчання, інтерактивних платформ. Він дозволяє здійснювати навчання незалежно від місця та часу, забезпечує персоналізацію контенту, адаптацію до потреб конкретного працівника. Цифровий підхід також створює передумови для гейміфікації навчального процесу, підвищення його мотиваційного потенціалу, аналітики навчальних результатів у реальному часі.

Інтеграція вищезгаданих підходів дозволяє підприємству побудувати цілісну та ефективну систему формування професійних компетентностей.

Таким чином, формування професійних компетенцій на підприємстві є динамічним і безперервним процесом, що охоплює різні етапи професійного

становлення працівника – від первинної адаптації до розширення його ролі у стратегічному розвитку організації. На кожному етапі цього процесу важливу роль відіграє поєднання практичного досвіду, навчання, наставництва та постійної підтримки з боку колективу. Успішне формування компетенцій неможливе без врахування індивідуальних особливостей працівників, їхнього стилю навчання, мотиваційних установок та професійних цілей. У зв'язку з цим ефективною є реалізація різних підходів до професійного розвитку, серед яких ключове місце займають системний, конструктивістський, особистісно орієнтований і когнітивний підходи. Вони забезпечують цілісність процесу, активну залученість працівників, індивідуалізацію навчання та стимулювання розумової діяльності. Таким чином, формування професійних компетенцій стає не лише засобом підвищення кваліфікації, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

1.3. Зарубіжний досвід заходів щодо формування професійних компетенцій працівників підприємства

Зарубіжний досвід формування професійних компетенцій працівників демонструє багаторівневий і стратегічний підхід до розвитку людського капіталу в умовах постійних трансформацій ринку праці. У країнах із розвиненими економіками розвиток компетенцій розглядається не лише як обов'язок роботодавця, але й як спільна відповідальність між державою, бізнесом та самим працівником. Основа цієї парадигми полягає в концепції безперервного навчання протягом життя, що підтримується на законодавчому рівні та є обов'язковим елементом трудових стратегій компаній [16].

Одним із найяскравіших прикладів комплексного підходу до формування компетентностей є система професійної підготовки у Німеччині. Тут діє дуальна система освіти, яка передбачає поєднання навчання в професійних училищах з практикою на підприємствах. Понад 50% молоді

навчаються за такими програмами, отримуючи не лише теоретичні знання, а й досвід роботи в реальних умовах. Важливо, що програми формуються спільно бізнесом і навчальними закладами, а державні органи контролюють їх відповідність ринку праці. Таким чином формується система цілеспрямованого розвитку галузевих компетентностей, які потрібні економіці в конкретний момент.

У Швеції розвиток професійних компетенцій працівників інтегровано в загальну концепцію соціальної держави. Існує широкий спектр державних програм підвищення кваліфікації для працівників, які опинилися під загрозою вивільнення, або тих, хто прагне змінити сферу діяльності. Компанії, своєю чергою, заохочуються до створення внутрішніх центрів навчання. Особлива увага приділяється гнучким формам підготовки – короткостроковим модулям, онлайн-навчанню, стажуванням на підприємствах-партнерах. Шведська модель вирізняється акцентом на автономії працівника у виборі освітньої траєкторії та наявністю цифрової інфраструктури для самостійного управління власним розвитком [59].

У Сполучених Штатах Америки ключовою особливістю формування компетенцій є високий рівень участі приватного сектору та гнучкість освітніх рішень. Більшість великих корпорацій мають власні корпоративні університети, де розробляються програми розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії. Наприклад, компанії Amazon і Google інвестують у платформи для розвитку цифрових навичок працівників і пропонують співробітникам безкоштовні сертифікаційні курси. Особливою популярністю користуються онлайн-академії, такі як Coursera, Udemy, EdX, що дозволяють персоналізувати навчання, адаптуючи його до рівня, стилю та темпу засвоєння знань конкретного працівника. Поряд із цим розвивається концепція *micro-credentials* – короткострокових сертифікатів, що підтверджують набуття окремих професійних навичок.

Франція вирізняється високим рівнем державного регулювання у сфері розвитку професійних компетенцій. Законодавство передбачає обов'язкове

щорічне планування навчання для кожного працівника, а також функціонування так званих «особистих освітніх рахунків», на які щорічно нараховуються кошти, що можуть бути витрачені на підвищення кваліфікації. Роботодавці мають забезпечити реалізацію навчального плану, а у випадку звільнення працівник може скористатися накопиченими коштами для здобуття нових навичок або зміни професії. Такий підхід стимулює як мобільність працівників, так і їхню відповідальність за власний розвиток.

В Японії формування професійних компетенцій базується на ідеології довічного найму та багаторічного кар'єрного зростання всередині компанії. Системи внутрішньої ротації, наставництва, кар'єрного коучингу та корпоративної етики є базовими інструментами, що забезпечують формування не лише технічних, а й ціннісно-мотиваційних компетентностей. Компанії, як правило, вкладають значні ресурси у внутрішнє навчання, оскільки розглядають персонал як довготривалу інвестицію. Важливою рисою є поєднання вертикального і горизонтального розвитку компетенцій, коли працівники періодично змінюють департаменти для набуття ширшого розуміння бізнесу. Крім того, японська модель акцентує увагу на колективному навчанні – групові сесії, внутрішні конференції, культура постійного вдосконалення (кайдзен) [17].

У Сінгапурі модель розвитку професійних компетентностей побудована на стратегічному прогнозуванні потреб економіки та інтеграції держави, бізнесу та закладів освіти в єдиний освітній простір. Центральну роль відіграє програма SkillsFuture, що реалізується урядом і передбачає надання кожному громадянину країни «кредитів розвитку», які можна витратити на навчання за обраними напрямками. Особливістю є системний підхід до розвитку компетенцій: існують галузеві ради, які формують списки актуальних навичок, що оновлюються щороку. Освітні платформи інтегрують дані з ринку праці, тестів на здібності та інтересів працівників, що дозволяє пропонувати індивідуальні шляхи розвитку. Пріоритетними є цифрові, аналітичні та

управлінські навички, а також міждисциплінарність, здатність до трансформацій.

У Південній Кореї ключовим акцентом у розвитку компетентностей є цифровізація освітнього процесу та використання штучного інтелекту. Платформи для навчання інтегровані з HRM-системами компаній, що дозволяє автоматично відстежувати потреби у навчанні, планувати курси відповідно до індивідуальних прогалів, будувати моделі кар'єрного зростання. Важливим є також впровадження концепції «розширеної реальності» у професійну підготовку – тренінги за допомогою віртуальних симуляторів, зокрема в галузях логістики, виробництва, медицини. Перевага такого підходу полягає в підвищенні безпеки навчання, зниженні витрат і можливості багаторазового повторення дій.

Досвід Канади також заслуговує на увагу в контексті формування компетенцій. Тут широко поширена система сертифікованих професійних стандартів, які є основою для розробки освітніх програм, систем оцінювання і атестації. Компанії активно використовують моделі компетентностей як основу для рекрутингу, навчання і оцінювання результативності. Держава фінансує регіональні центри розвитку навичок, де працівники можуть безкоштовно або за символічну плату підвищити кваліфікацію, опанувати нові технології або змінити професію. Особлива увага приділяється формуванню компетентностей у представників вразливих категорій населення – молоді, мігрантів, людей з обмеженими можливостями [12].

Велика Британія впровадила концепцію професійних маршрутів, яка дозволяє будувати послідовні освітньо-кар'єрні траєкторії для кожної галузі. В рамках цієї системи працівники чітко розуміють, які навички, сертифікати та досвід необхідні для переходу на наступний рівень кар'єрного зростання. Навчальні програми узгоджені з професійними стандартами та орієнтовані на практику. Крім того, активно використовуються гнучкі формати навчання – вечірні курси, онлайн-заняття, навчання на робочому місці. Уряд підтримує

розвиток системи «учнівства для дорослих», що дає змогу поєднувати роботу й навчання, отримуючи нову кваліфікацію.

У країнах Скандинавії активно впроваджуються моделі самокерованого навчання, що передбачають високий рівень автономії працівника у виборі тем, методів і форм навчання. Наприклад, у Данії поширеною практикою є щорічне укладання «договору розвитку» між працівником і керівником, де узгоджуються індивідуальні цілі навчання, бажані курси та очікувані результати. Водночас держава фінансує навчальні ваучери, що покривають витрати на зовнішнє навчання. Важливим компонентом є система зворотного зв'язку: працівники мають змогу оцінювати курси, викладачів, а також ділитися знаннями з колегами. Такий підхід створює культуру взаємного навчання і розділеної відповідальності за професійний розвиток.

Досвід Ізраїлю цікавий у контексті інноваційного підходу до розвитку компетентностей у сфері високих технологій. Тут активно розвиваються програми bootcamp – інтенсивного навчання тривалістю 8–12 тижнів, яке дозволяє швидко опанувати нові навички, особливо в галузі IT, data science, cybersecurity. Ці програми організовуються спільно державою, університетами та технологічними компаніями, орієнтуючись на практичну підготовку, командну роботу і вирішення реальних кейсів. Багато компаній використовують open-source курси для формування внутрішніх шкіл професійного розвитку, що дозволяє масштабувати навчання без значних інвестицій [26].

Успішні міжнародні практики також демонструють зростаючу роль корпоративної культури навчання як визначального чинника у формуванні професійних компетентностей. Наприклад, у Нідерландах популярна концепція «організації, що навчається», де підприємство створює умови для постійного самовдосконалення кожного працівника. Це включає щотижневі обговорення інновацій, крос-функціональні проекти, менторські сесії та підтримку самоініціативи. У багатьох компаніях передбачено щоквартальні індивідуальні зустрічі працівника з лідером, де визначається прогрес у

розвитку навичок, коригуються плани навчання, вивчаються потреби працівника. Внаслідок цього формується гнучке і швидко реагуюче на зміни середовище, в якому компетентності постійно оновлюються.

Інша тенденція, яка чітко простежується в країнах ОЕСР, – інтеграція компетентнісного підходу в управління продуктивністю праці. Компанії дедалі частіше використовують моделі компетентностей як базу для оцінювання результативності, формування КРІ, планування навчання та просування по службі. Це забезпечує прозорість вимог, чітке розуміння очікувань і створює мотиваційне середовище, де розвиток навичок напряду пов'язаний із кар'єрними перспективами. Наприклад, у Фінляндії в державному секторі кожен працівник має «паспорт компетентностей», який оновлюється після проходження курсів, сертифікацій, участі в проєктах. Цей документ є обов'язковим при розгляді кандидатур на підвищення чи зміну функціоналу [18].

Цінним досвідом є й впровадження механізмів державного стимулювання інвестицій у людський капітал. У Норвегії, наприклад, компанії, які інвестують понад певний відсоток річного бюджету в розвиток персоналу, отримують податкові пільги. У Португалії діє програма «Qualifica», що фінансує навчання дорослого населення з державного бюджету за умови співфінансування з боку підприємств. Така модель сприяє підвищенню доступності навчання, посиленню мотивації компаній до розвитку працівників і формуванню широкої освітньої екосистеми.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити низку універсальних принципів, які забезпечують ефективне формування професійних компетентностей [23]:

- по-перше, інтеграція навчання в щоденну діяльність підприємства, що дозволяє розглядати розвиток не як додаткову опцію, а як невід'ємну частину професійного зростання;
- по-друге, персоналізація навчального процесу, адаптація змісту і форм до рівня, стилю, мотивації та завдань конкретного працівника;

- по-третє, стратегічна орієнтація на майбутні потреби ринку праці, цифровізацію, трансформацію бізнес-моделей і гнучкість компетентностей;
- по-четверте, партнерство між державою, бізнесом, закладами освіти, що забезпечує узгодженість інтересів і ефективну підготовку до викликів майбутнього.

Загалом зарубіжний досвід формування професійних компетентностей працівників свідчить про те, що ефективна система розвитку кадрів має базуватися на поєднанні інституційної підтримки, цифрових технологій, гнучких освітніх рішень і постійного моніторингу потреб персоналу. Використання цих підходів є доцільним і в умовах українських підприємств, зокрема таких, що працюють у динамічному та конкурентному середовищі. Їх адаптація дозволить сформувати потужний людський капітал, здатний забезпечити інноваційний розвиток і стійкість організації до викликів сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІЛОДЖІСТІКС»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Юнілоджістікс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілоджістікс» – одне з провідних логістичних операторів України, яке здійснює свою діяльність у сфері комплексної логістики, транспортування, складування та дистрибуції товарів.

Код ЄДРПОУ: 45184826

Розмір статутного капіталу: 100 000,00 грн [23].

Незважаючи на відносно короткий період діяльності, компанія швидко зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері логістики. Вона активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології та розширюючи спектр послуг, що дозволяє їй ефективно конкурувати на ринку логістичних послуг України.

Головний офіс компанії розташований у місті Києві за адресою: вул. Набережно-Хрещатицька, буд. 8Б. Компанія має розгалужену мережу логістичних центрів та складів у різних регіонах України, що забезпечує оперативне обслуговування клієнтів по всій території країни. Склади обладнані сучасними системами зберігання та обліку товарів, що відповідають міжнародним стандартам.

Основний вид діяльності за КВЕД: 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт. Інші види діяльності включають: 52.10 – Складське господарство; 52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 49.42 – Надання послуг перевезення речей (переїзду); 68.20 – Надання в оренду нерухомого майна; 71.20 – Технічні випробування та дослідження; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля; 73.20 – Дослідження ринку; 77.11 – Оренда автотранспортних

засобів; 77.39 – Оренда устаткування та товарів; 45.20 – Технічне обслуговування автотранспорту; 45.32 – Роздрібна торгівля автозапчастинами; 33.14 – Ремонт електроустаткування [23].

Організаційна структура та система управління – компанія має багаторівневу і функціонально орієнтовану структуру управління, що включає (див. рис. 2.1):

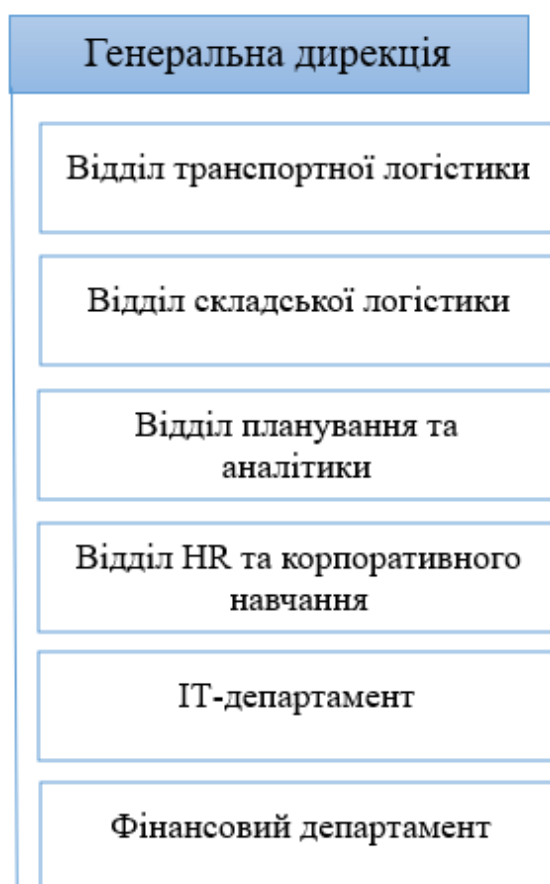


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства
Джерело складене автором на основі [23]

Управлінська структура передбачає делегування повноважень на рівень департаментів та забезпечення зворотного зв'язку через CRM і ERP-системи.

Матеріально-технічне забезпечення є ключовим елементом ефективної логістичної діяльності ТОВ «Юнілоджістікс». В умовах високої динаміки ринку підприємство здійснює централізовану закупівлю матеріально-технічних ресурсів, необхідних для повного забезпечення складської,

транспортної та сервісної логістики. До таких ресурсів належать пакувальні матеріали (стрейч-плівка, етикетки, коробки, піддони), запасні частини до транспортних засобів, паливо, а також професійне логістичне обладнання (стелажі, конвеєри, ричтраки, штабелери тощо).

Закупівельна діяльність організована відповідно до політики багатоканальної логістики – з використанням як національних, так і міжнародних постачальників. Постачання обладнання та комплектуючих для складів здебільшого здійснюється через офіційні представництва брендів Still, Linde, Jungheinrich, що дозволяє забезпечувати безперебійність процесів і дотримання стандартів безпеки. У сфері пакування компанія орієнтується на постачальників із Західної України та Польщі, враховуючи фактори якості, гнучкості та екологічності.

Особлива увага приділяється безперервності логістичного процесу: підприємство працює у режимі 24/7, має резервні джерела живлення, систему відеонагляду, автоматизований контроль температурного режиму, а також використовує цифрову систему управління транспортом (TMS), що забезпечує точність доставки на етапі останньої милі.

Завдяки продуманій організації матеріально-технічного забезпечення, чітко побудованому технологічному процесу і високому рівню автоматизації виробничих процесів, ТОВ «Юнілоджістікс» забезпечує ефективність логістичних операцій навіть за умов пікового навантаження або зовнішніх ризиків.

Структура та асортимент логістичних послуг, динаміка обсягів реалізації, ринки збуту та рівень конкурентоспроможності. ТОВ «Юнілоджістікс» не є виробничим підприємством у класичному розумінні, проте його діяльність зосереджена на наданні високотехнологічних логістичних послуг, які розглядаються як «продукт» у сфері B2B та B2C-ринків.

Асортимент «продукції» включає повний комплекс логістичних рішень: складське зберігання, транспортне забезпечення, митне оформлення, крос-

докінг, комплектація, пакування, доставка «остання миля», логістика зворотного потоку, а також специфічні послуги фармацевтичної та температурно чутливої логістики [8].

Структурно логістичні послуги підприємства поділяються за напрямками:

- контрактна логістика (довгострокове обслуговування корпоративних клієнтів);
- електронна комерція (e-commerce) – доставка замовлень інтернет-магазинів;
- фармацевтична логістика – логістичний супровід продукції категорії GDP/GMP;
- мультитемпературна логістика – перевезення товарів, що потребують специфічних температурних режимів;
- 3PL та 4PL логістика – інтегровані рішення з аутсорсингу логістичних процесів.

Асортимент послуг постійно розширюється відповідно до змін на ринку та попиту клієнтів. Наприклад, у 2024-2025 роках компанія інвестувала в розвиток «зелених» логістичних сервісів: доставку на електротранспорті, впровадження екоупаковки та відстеження вуглецевого сліду поставок.

Попри незначну хронологічну історію, у першому кварталі 2024 року компанія продемонструвала динамічне зростання: загальна кількість оброблених логістичних операцій перевищила 17 тис., а клієнтська база зросла до понад 80 активних бізнес-контрагентів. Географія діяльності підприємства охоплює основні регіони України, зокрема Київ, Львів, Дніпро, Харків та Одесу.

Також компанія обслуговує транзитні маршрути та міжнародні напрямки (Польща, Словаччина, Литва, Німеччина), виконуючи логістичний супровід міжнародних вантажів.

Детальний аналіз наданих послуг за 2023–2024 роки представлено в табл. 2.1.

**Аналіз наданих послуг ТОВ «Юнілоджістікс» у розрізі
асортиментних груп за 2023-2024 рр., тис. грн.**

№ з/п	Група	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1	Вантажні перевезення всередині країни	11230.7	13500.4	+2269.7	+20.20%
2	Міжнародні перевезення	8935.5	9640.9	+705.4	+7.89%
3	Складські послуги	4775.3	4250.1	-525.2	-11.00%
4	Митне оформлення	1230.6	1398.2	+167.6	+13.62%
5	Страховання вантажів	955.4	1021.3	+65.9	+6.90%
6	Послуги з логістичного консалтингу	610.2	582.4	-27.8	-4.56%
7	Кур'єрська доставка	2270.8	2890.6	+619.8	+27.30%
8	Зберігання небезпечних вантажів	745.9	678.5	-67.4	-9.03%
9	Перевантаження вантажів	1890.5	2045.2	+154.7	+8.19%
10	Інші послуги	530.6	605.8	+75.2	+14.17%

Джерело: складено автором на основі [23]

Упродовж 2024 року ТОВ «Юнілоджістікс» продемонструвало стійку позитивну динаміку в наданні більшості логістичних послуг, що свідчить про ефективне реагування компанії на зміни ринкової кон'юнктури та потреб клієнтів. Найбільше зростання було зафіксовано у сегментах внутрішніх вантажних перевезень і кур'єрської доставки.

Водночас деякі послуги, такі як складські операції та логістичний консалтинг, продемонстрували певне зниження обсягів. Це може свідчити про оптимізацію внутрішніх логістичних процесів клієнтів, скорочення витрат на зберігання або перехід до більш інтегрованих та автоматизованих рішень, що знижують потребу в сторонньому консалтингу. Також можливим є перерозподіл попиту на користь інших послуг, що забезпечують більшу оперативність та мобільність.

Інформацію про обсяги наданих послуг та реалізацію асортиментних груп послуг ТОВ «Юнілоджістікс» у 2024 році наведено в табл. 2.2.

**Інформація про обсяги послуг та реалізації асортиментних груп
послуг ТОВ у 2024 році**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1	Кількість виконаних перевезень (од.)	15 230,5	17 800,3	+2 569,8	+16,87%
2	Загальна кількість оброблених замовлень	20 512,7	23 015,9	+2 503,2	+12,21%
3	Кількість складських операцій (од.)	8 345,4	9 230,1	+884,7	+10,60%
4	Обсяг реалізованих логістичних послуг, тис. грн	36 870,5	43 650,2	+6 779,7	+18,39%
5	Кількість міжнародних рейсів	3 220,9	3 885,6	+664,7	+20,64%
6	Кількість клієнтів	75,3	82,1	+6,8	+9,03%
7	Середній дохід на одне замовлення, грн	1 798,4	1 896,2	+97,8	+5,44%
8	Обсяг страхованих вантажів, тис. грн	5 650,6	6 075,7	+425,1	+7,52%
9	Обсяг складських площ, м ²	12 500,0	12 350,0	-150,0	-1,20%
10	Кількість виконаних консультацій	1 100,5	1 250,9	+150,4	+13,67%

Джерело: складено автором на основі [23]

Порівняльний аналіз операційної діяльності компанії за 2023–2024 роки засвідчив стабільне зростання майже всіх основних показників, зокрема кількості перевезень, оброблених замовлень, доходів та клієнтської бази. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку компанії та підвищення ефективності її логістичних рішень. Незначне скорочення складських площ могло бути зумовлене переходом до аутсорсингу або вдосконаленням просторового планування. В цілому підприємство демонструє послідовний ріст з акцентом на підвищення якості та обсягів обслуговування.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Юнілоджістікс» за 2023–2024 роки узагальнено в табл. 2.3.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. Грн	386 816	252 619	-134 197	-34,7%
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	528	445	-83	-15,7%
3	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	193623	147773	-45 850	-23,7%
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	120469	146472	+26 003	+21,6%
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	343 459	237 855	-105 604	-30,8%
6	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	43 357	14 764	-28 593	-66,0%
7	Інші операційні доходи, тис. грн.	5 822	106 342	+100 520	+1 726,7%
8	Адміністративні витрати, тис. грн.	10 423	14 175	+3 752	+36,0%
9	Витрати на збут, тис. грн.	0	0	0	0,0%
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. Грн	27665	(4632)	-32 297	-116,7%
11	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16325	(6657)	-22 982	-140,7%

Джерело: складене автором на основі [23]

Аналіз продуктивності персоналу компанії свідчить про зростання обсягу реалізованих послуг на одного працівника, попри скорочення загальної чисельності персоналу. Це вказує на зростання ефективності трудових ресурсів, автоматизацію частини процесів або раціональнішу організацію праці. Позитивна динаміка продуктивності дозволяє підприємству оптимізувати витрати на персонал і водночас забезпечувати вищі результати діяльності, що є важливою ознакою успішного управління людськими ресурсами.

Конкурентні переваги ТОВ «Юнілоджістікс»: гнучкість логістичних рішень та адаптація до запитів клієнта; використання інноваційних цифрових інструментів управління; висока якість обслуговування (ISO 9001, ISO 14001, GDP/GMP сертифікація); активне впровадження ESG-стратегії; сучасна інфраструктура класу А+; конкурентні тарифні моделі та оперативність виконання замовлень. Компанія поступово виборює місце серед провідних логістичних операторів України, зокрема в нішах фармацевтичної та e-commerce логістики. Експерти прогнозують, що за умови збереження темпів розвитку, вже у 2025–2026 роках ТОВ «Юнілоджістікс» може претендувати на частку ринку в межах 5–6% у спеціалізованих сегментах.

Розглянемо основні фінансові показники ТОВ «Юнілоджістікс» за 2022–2024 роки у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Юнілоджістікс» за 2022-2024 р.

Показники	2022	2023	2024
Кількість персоналу	453	528	445
Дохід (тис грн)	356 332	386 816	252 619
Чистий прибуток (тис грн)	213	16 325	-6 657
Активи (тис грн)	308 062	271 361	132 721
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	408	36	6
Поточні зобов'язання (тис грн)	302 605	249 579	117 593
Власний капітал (тис грн)	5 457	21 782	15 128
Коефіцієнт поточної ліквідності	38.25%	30.35%	26.78%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.13%	0.01%	0.01%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	35.02%	19.95%	19.69%
Коефіцієнт автономії	1.77%	8.03%	11.40%
Рентабельність активів (ROA)	0.07%	6.02%	-5.02%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3.98%	119.86%	-36.07%
Чиста маржа	0.06%	4.22%	-2.64%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2.84%	11.14%	14.94%
Коефіцієнт заборгованості	98.23%	91.97%	88.60%

Джерело: складено автором на основі [23]

Згідно табл.2.4, у 2022 році компанія налічувала 453 працівники, що зросло до 528 у 2023 році, а у 2024 році цей показник знизився до 445. Зростання персоналу у 2023 році може свідчити про розширення операційної

діяльності або збільшення обсягу роботи. Проте у 2024 році зменшення кількості працівників вказує на оптимізацію штату або скорочення діяльності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, наприклад економічною ситуацією або зниженням обсягів замовлень.

Щодо доходу підприємства, спостерігається позитивна динаміка з 2022 по 2023 рік – збільшення доходу з 356,3 млн грн до 386,8 млн грн, що є позитивним сигналом зростання бізнесу. Однак у 2024 році дохід суттєво впав до 252,6 млн грн, що є тривожним знаком і вказує на можливі проблеми з продажами, втратою ринків або іншими негативними впливами. Це різке падіння доходу може стати причиною зменшення прибутковості компанії.

Чистий прибуток демонструє дуже нестабільну картину. У 2022 році він був мінімальним – лише 213 тис. грн, однак у 2023 році різко зріс до 16,3 млн грн, що свідчить про значне поліпшення ефективності діяльності або одноразові фактори, які вплинули на фінансовий результат. Проте у 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі 6,7 млн грн. Це повернення до збитковості говорить про серйозні проблеми, можливо, пов'язані з неефективним управлінням витратами, зниженням доходів або негативним впливом зовнішніх обставин.

Активи компанії знизились із 308 млн грн у 2022 році до 271 млн грн у 2023-му та ще більш різко до 133 млн грн у 2024 році. Це значне зменшення свідчить про можливий продаж майна, списання або знецінення активів, а також про загальне скорочення масштабів діяльності. Водночас гроші та їх еквіваленти скоротилися з 408 тис. грн у 2022 році до 6 тис. грн у 2024 році, що свідчить про проблеми з ліквідністю, погіршення грошового потоку і зниження фінансової стійкості [23].

Поточні зобов'язання знизилися майже вдвічі за три роки – з 302,6 млн грн у 2022 році до 117,6 млн грн у 2024 році, що може свідчити про зменшення боргового навантаження або перегляд умов фінансування. При цьому власний капітал компанії зріс у 2023 році більш ніж у 4 рази (до 21,8 млн грн), але у 2024 році знизився до 15,1 млн грн, що разом із негативною рентабельністю

власного капіталу свідчить про зниження прибутковості та можливі втрати інвестиційної привабливості.

Фінансові коефіцієнти, що характеризують ліквідність, також демонструють несприятливі тенденції. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 38,25% у 2022 році до 26,78% у 2024 році, що вказує на зменшення здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналогічно, коефіцієнти абсолютної і швидкої ліквідності залишаються на дуже низькому рівні (0,01% у 2024 році), що сигналізує про брак грошових коштів або швидкозворотних активів для покриття поточних боргів. Це підвищує ризик ліквідної кризи, яка може призвести до неплатоспроможності [23].

Позитивним моментом є зростання коефіцієнта автономії – від 1,77% у 2022 році до 11,40% у 2024 році, що означає зростання частки власного капіталу у структурі фінансування активів. Це свідчить про деяку стабілізацію у сфері фінансової незалежності, хоча рівень залишається досить низьким і вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність активів (ROA) у 2023 році досягла піку у 6,02%, що свідчить про ефективне використання активів для генерації прибутку. Однак у 2024 році цей показник став негативним (-5,02%), що говорить про збитковість підприємства і неефективне управління активами. Аналогічна тенденція простежується у рентабельності власного капіталу (ROE), яка у 2023 році була дуже високою (119,86%), але в 2024 році знизилася до -36,07%, що свідчить про серйозні проблеми з отриманням прибутку на вкладений капітал, що суттєво погіршує інвестиційну привабливість компанії.

Чиста маржа, що відображає відношення чистого прибутку до доходу, також демонструє нестабільність: 0,06% у 2022 році, 4,22% у 2023 році і -2,64% у 2024 році, що підтверджує те, що у 2024 році підприємство не змогло утримати прибутковість і фактично працювало у збиток.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс з 2,84% у 2022 році до 14,94% у 2024 році, що є позитивним знаком, оскільки

вказує на зростання частки власного капіталу, спрямованого на фінансування необоротних активів. Проте загальний рівень власного капіталу залишається невисоким, і це не дозволяє досягти повної фінансової стабільності.

Коефіцієнт заборгованості зменшився з 98,23% у 2022 році до 88,60% у 2024 році, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження, хоча рівень все ще залишається дуже високим, що створює ризики для платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, ТОВ «Юнілоджістікс» демонструє стійкий розвиток як сучасний логістичний оператор, який ефективно поєднує інноваційні рішення, клієнтоорієнтований підхід і високу якість сервісу. Підприємство має добре розвинену інфраструктуру, широкий спектр логістичних послуг і сучасну систему управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати безперервність логістичних процесів. Попри відносно молодий вік і певне зниження фінансових показників у 2024 році, компанія продовжує інвестувати в цифровізацію, зелений транспорт і розширення сервісного портфелю.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

Кадрове забезпечення та ефективне використання персоналу є ключовими чинниками стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, особливо у сфері логістики, де людський ресурс відіграє провідну роль в організації та забезпеченні безперебійності бізнес-процесів. В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку праці зростає потреба у кваліфікованих кадрах, здатних швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати інноваційні підходи у виробничу діяльність.

На ТОВ «Юнілоджістікс» станом на 2024 рік чисельність персоналу становить 445 працівників, що забезпечує виконання операційних завдань у

сфері логістики та супутніх послуг. Структура персоналу ТОВ «Юнілоджістікс» включає як адміністративно-управлінський склад, так і робітників виробничих підрозділів, а також фахівців у сфері логістики, ІТ та підтримки клієнтів. Віковий та кваліфікаційний склад персоналу є достатньо збалансованим, що дозволяє поєднувати досвід і інноваційний підхід у роботі (див. рис. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки

№	Показник	Минулий рік		Поточний рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	528	100,0	445	100,0	-83	0,0
1.1.	- Непромисловий персонал	40	7,6	35	7,9	-5	0,3
1.2.	- ПВП, всього	488	92,4	410	92,1	-78	-0,3
1.2.1	- робітники	320	60,6	270	60,7	-50	0,1
1.2.2	- керівники	60	11,4	55	12,4	-5	1,0
1.2.3	- фахівці, професіонали	50	9,5	40	9,0	-10	-0,5
1.2.4	- технічні службовці	30	5,7	25	5,6	-5	-0,1
1.2.5	- інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, учні)	28	5,3	20	4,5	-8	-0,8

Джерело: складено автором на основі додатків

Аналіз структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за два роки свідчить про загальне скорочення середньооблікової чисельності штатного персоналу на 83 особи, що не спричинило змін у загальній структурі поділу між промислово-виробничим та непромисловим персоналом. Незначне зростання питомої ваги непромислового персоналу на 0,3% відбулося на тлі зменшення кількості працівників цієї категорії на 5 осіб. У структурі промислово-виробничого персоналу зниження чисельності спостерігається за всіма категоріями, однак найбільше скорочення – серед робітників (на 50 осіб), хоча їх частка у загальній структурі навіть дещо зросла. Водночас питома вага

керівників зростає на 1 п.п. при зменшенні їх чисельності на 5 осіб, що може свідчити про певну стабільність або пріоритетність цієї категорії персоналу. Зниження частки фахівців, технічних службовців та іншого персоналу свідчить про деяке зменшення кадрової гнучкості підприємства. Загалом, структурні зміни не є кардинальними, однак скорочення персоналу вказує на оптимізацію штату, ймовірно, з метою підвищення ефективності діяльності.

Далі проведемо аналіз гендерної структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз гендерної структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки

№	Показник	Минулий рік		Поточний рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	310	58.7%	260	58.4%	-50	-0.3
2	Жінки	218	41.3%	185	41.6%	-33	+0.3
	Разом	528	100%	445	100%	-83	–

Джерело: складено автором на основі додатків

Аналіз гендерної структури персоналу ТОВ «Юнілоджістікс» за два роки демонструє зменшення загальної чисельності як чоловіків, так і жінок. При цьому частка чоловіків знизилася на 0,3 %, тоді як частка жінок відповідно зростає на ті ж 0,3 п.п. Це свідчить про збереження відносного гендерного балансу в колективі при незначному переважанні чоловіків. Незважаючи на абсолютне скорочення чисельності обох категорій, структурні зміни є мінімальними, а отже, не мають істотного впливу на загальний гендерний профіль підприємства. Така динаміка може вказувати на стабільність кадрової політики щодо гендерного представництва в умовах загального скорочення персоналу.

Також доцільно провести аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки, наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки

№	Показник	Минулий рік		Поточний рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Освітня структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	220	41.7%	190	42.7%	-30	+1.0
2	Із спеціальної середньої освітою	180	34.1%	150	33.7%	-30	-0.4
3	Із загальною середньою освітою	128	24.2%	105	23.6%	-23	-0.6
	Разом	528	100%	445	100%	-83	–

Джерело: складено автором на основі додатків

Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» свідчить про загальне зменшення чисельності персоналу в усіх освітніх категоріях. Найбільш суттєве скорочення спостерігається серед працівників із загальною середньою освітою – на 23 особи, однак найбільший структурний приріст у частці мають працівники з вищою освітою, частка яких зросла на 1 відсотковий пункт, що свідчить про тенденцію до підвищення рівня освітньої кваліфікації персоналу. Зменшення питомої ваги працівників із спеціальною середньою та загальною середньою освітою відповідно на 0,4 і 0,6 п.п. свідчить про послаблення присутності працівників середньої кваліфікації в структурі кадрів. Загалом, незначні структурні зрушення вказують на стабільність кадрового складу, але з певним акцентом на збереження або навіть посилення освітнього потенціалу підприємства.

Також, за необхідності вважаємо провести аналіз вікової структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки, наведений у таблиці 2.8.

Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки

№	Показник	Минулий рік		Поточний рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	110	20.8%	100	22.5%	-10	+1.7
2	Від 31 до 40 років	180	34.1%	145	32.6%	-35	-1.5
3	Від 41 до 55 років	160	30.3%	130	29.2%	-30	-1.1
4	Старше 56 років	78	14.8%	70	15.7%	-8	+0.9
	Разом	528	100%	445	100%	-83	—

Джерело складене автором на основі додатків

Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за два роки показує зменшення чисельності персоналу в усіх вікових групах, однак ці зміни супроводжуються певними структурними зрушеннями. Зокрема, частка молоді до 30 років зросла на 1,7 відсоткових пункти, що може свідчити про залучення молодших працівників або збереження їхньої стабільної присутності в умовах загального скорочення. Натомість найбільше абсолютне скорочення відбулося серед працівників віком від 31 до 40 років (на 35 осіб), а їх частка зменшилась на 1,5 п.п., що може свідчити про міграцію кадрів середнього віку або зменшення затребуваності цієї категорії. Зниження частки працівників віком 41–55 років на 1,1 п.п. та незначне зростання частки старшої вікової групи на 0,9 п.п. вказують на поступове старіння персоналу. Загалом, віковий склад залишається збалансованим, однак тенденції можуть свідчити про потребу в оновленні кадрового резерву за рахунок молоді.

Далі, проаналізуємо структуру працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за досвідом роботи за 2 роки, наведений у таблиці 2.9.

Аналіз структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за досвідом роботи за 2 роки

№	Показник	Минулий рік		Поточний рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Структура персоналу ПВП за досвідом роботи							
1	Досвід роботи до 3-х років	90	17.0%	70	15.7%	-20	-1.3
2	Досвід роботи від 3 до 7 років	140	26.5%	120	27.0%	-20	+0.5
3	Досвід роботи від 7 до 10 років	160	30.3%	135	30.3%	-25	0.0
4	Досвід роботи більше 10 років	138	26.2%	120	27.0%	-18	+0.8
	Разом	528	100%	445	100%	-83	-

Джерело складене автором на основі додатків

Аналіз структури працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за досвідом роботи за два роки свідчить про зниження чисельності персоналу в усіх категоріях стажу, однак ці зміни супроводжуються незначними структурними зміщеннями. Найбільше скорочення у відносному вимірі відбулося серед працівників із досвідом до 3-х років – на 1,3 відсоткових пункти, що може свідчити про зменшення притоку нових кадрів або підвищення вимог до адаптації молодих працівників. Водночас частка працівників зі стажем понад 10 років зростає на 0,8 п.п., що свідчить про збереження стабільного ядра досвідченого персоналу. Незначне зростання частки працівників із досвідом 3–7 років на 0,5 п.п. також вказує на утримання фахівців середнього рівня кваліфікації. Структура працівників із досвідом 7–10 років залишилася незмінною, що демонструє стабільність цієї категорії. Загалом кадровий склад характеризується збереженням професійної зрілості з тенденцією до послаблення оновлення персоналу.

Також є важливим аналіз руху працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки (див. табл. 2.10).

Аналіз руху працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за 2 роки

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	528	445	-83	-15.72%
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	60	50	-10	-16.67%
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	70	83	+13	+18.57%
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	20	30	+10	+50.00%
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	50	53	+3	+6.00%
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	528	445	-83	-15.72%
5	Коефіцієнт загального обороту, %	24.62%	29.89%	+5.27	
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	11.36%	11.24%	-0.12	
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	13.26%	18.65%	+5.39	
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	9.47%	11.91%	+2.44	
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	85.71%	60.24%	-25.47	
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	86.74%	81.35%	-5.39	

Джерело складене автором на основі додатків

Аналіз руху працівників ТОВ «Юнілоджістікс» за два роки свідчить про скорочення чисельності персоналу на 15,72%, що супроводжується зменшенням кількості прийнятих працівників на 16,67% і зростанням кількості звільнень на 18,57%. Особливо показовим є зростання звільнень з причин змін в організації праці (реорганізація, скорочення) – на 50%, що свідчить про активні внутрішні трансформації на підприємстві. Збільшення показника плинності кадрів з 9,47% до 11,91% підтверджує зростання нестабільності в кадровому складі. Паралельно спостерігається зниження

коефіцієнта відновлення працівників на 25,47 п.п., що свідчить про недостатній рівень поповнення персоналу новими кадрами. Зменшення коефіцієнта постійності на 5,39 п.п. додатково свідчить про втрату кадрової стабільності.

Об'єктивними чинниками зміни потреб підприємства у персоналі є: динамічне зростання обсягів логістичних замовлень, що потребує збільшення кількості операторів і фахівців з управління процесами; впровадження нових технологій, зокрема цифрових HRM-систем і автоматизації логістичних процесів, що вимагає підвищення кваліфікації працівників або залучення спеціалістів з ІТ; а також зміни в нормативно-правовому полі, що впливають на кадрову політику та умови праці [16].

Суб'єктивні чинники пов'язані з внутрішніми трансформаціями підприємства, такими як оновлення корпоративної культури, прагнення до підвищення мотивації та залучення працівників, а також оптимізація управлінських процесів через розподіл функцій між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів. Важливим є також вплив персональних факторів, зокрема плинності кадрів, що зумовлює необхідність ефективної системи адаптації та професійного розвитку [17].

Джерела поповнення та оновлення персоналу на нашому підприємстві базуються на поєднанні внутрішніх і зовнішніх каналів, що дозволяє оперативно і якісно реагувати на потреби в кадрах та підтримувати необхідний рівень кваліфікації співробітників (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Основні джерела внутрішнього та зовнішнього поповнення персоналу

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<i>1</i>	<i>2</i>
Внутрішній резерв – залучення співробітників, які вже працюють на підприємстві, до нових посад або підвищення їх кваліфікації через систему навчання і професійного розвитку.	Рекрутинг на ринку праці – активний пошук і залучення фахівців через оголошення, кадрові агентства, професійні платформи (наприклад, LinkedIn, Work.ua), що дозволяє швидко закрити вакантні позиції, особливо в умовах зростання обсягів логістичних операцій.

1	2
Ротація кадрів – переміщення працівників між підрозділами для оптимального використання їх навичок і досвіду, а також для підвищення мотивації та адаптивності персоналу.	Співпраця з навчальними закладами – організація стажувань, практик і програм дуальної освіти для підготовки молодих спеціалістів, які можуть у подальшому стати повноцінними працівниками підприємства.
Кар’єрне зростання – створення чітких шляхів просування по службі, що стимулює збереження талановитих працівників і формує лояльність.	Використання рекомендацій і нетворкінгу – залучення кандидатів за рекомендаціями діючих співробітників, що підвищує якість відбору та скорочує час адаптації.

Джерело: складено автором на основі додатків

На підприємстві основними видами руху персоналу є прийом на роботу, внутрішні переведення, звільнення за власним бажанням, звільнення з ініціативи адміністрації, а також вихід на пенсію (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні фактори, що впливають на рух персоналу

Фактори	Опис
Організаційно-економічні	Розширення або скорочення обсягів діяльності (наприклад, зростання кількості логістичних маршрутів спричиняє потребу у водіях та логістах); автоматизація певних процесів (що знижує потребу у частині адміністративного персоналу) та зміни в структурі управління.
Соціальні	Умови праці, рівень оплати, соціальні гарантії (медстрахування, корпоративний транспорт); рівень морально-психологічного клімату в колективі та особисті потреби та сімейні обставини працівників.
Професійно-кваліфікаційні	Невідповідність кваліфікації працівника вимогам посади; відсутність перспектив професійного росту та підвищення кваліфікації, яке дозволяє перейти на іншу позицію або до іншої компанії.
Географічні	Зростання кількості відряджень або зміна місця роботи (може спричинити плинність) та зміна місця проживання працівника.

Джерело: розраховано автором на основі [22, 23]

На ТОВ «Юнілоджістіке» постійно здійснюється моніторинг основних причин плинності кадрів та проводяться заходи для її зниження: оптимізація умов праці, удосконалення системи мотивації та вдосконалення процесу адаптації нових працівників (див. табл. 2.13)

Причини плинності кадрів

Об'єктивні	Суб'єктивні
Фізичне навантаження та змінний графік роботи: наприклад, посади водіїв-експедиторів передбачають ранній початок зміни (о 4:00), тривалість понад 10 годин і фізично активну діяльність. Це призводить до вигорання та втоми, особливо серед нових працівників без досвіду.	Незадоволеність стилем управління або мікрокліматом у колективі: у випадках, коли керівники структурних підрозділів практикують авторитарний стиль керівництва або не вирішуються міжособистісні конфлікти, зростає емоційна напруга і кількість звільнень "за власним бажанням".
Низька заробітна плата в окремих категоріях персоналу: у деяких підрозділах оплата праці може бути нижчою за ринкову. Це мотивує кваліфікованих працівників шукати більш оплачувану роботу.	Невідповідність очікувань умовам роботи: часто кандидати, які приходять на роботу, мають уявлення, сформоване виключно з опису вакансії. Реальні умови (наприклад, більша зона відповідальності чи нестандартне навантаження) стають причиною дострокового звільнення у перші 1–3 місяці.
Обмежені можливості кар'єрного росту: на підприємстві існує жорстка ієрархічна структура, тому для багатьох працівників відсутня перспектива професійного розвитку, що знижує мотивацію залишатися надовго.	Низький рівень адаптації та наставництва: у разі слабо організованої програми адаптації (onboarding), нові працівники не отримують достатньої підтримки в перші тижні, що формує емоційний дискомфорт і бажання змінити місце роботи.

Джерело: розраховано автором на основі [25]

Додатковими факторами плинності кадрів можуть бути: зміни у сімейному стані (виїзд в інше місто, догляд за дитиною); сезонність окремих видів робіт або низька залученість персоналу через відсутність внутрішніх комунікацій або мотиваційних програм. Таким чином, основними причинами плинності кадрів на підприємстві є високі вимоги до режиму роботи, обмежені перспективи розвитку, а також недостатній рівень підтримки нових працівників на етапі адаптації. Усунення цих факторів потребує комплексного підходу HR-департаменту, спрямованого на удосконалення внутрішньої комунікації, навчання керівників, покращення мотиваційної політики та умов праці.

Отже, аналіз наведених даних демонструє, що ТОВ «Юнілоджістікс» забезпечує досить ефективно використання персоналу, що позитивно впливає на загальні фінансово-господарські результати. Це свідчить не лише про

злагоджену роботу кадрової служби, а й про ефективну організацію внутрішніх процесів, що дозволяє досягати високих результатів за умови раціонального використання людських ресурсів.

2.3. Оцінка заходів щодо формування професійних компетенцій працівників ТОВ «Юнілоджістікс»

Оцінка рівня професійних компетенцій працівників є важливою складовою системи управління персоналом на сучасному підприємстві. Вона дозволяє виявити сильні сторони працівників, визначити наявні прогалини, спланувати заходи з розвитку, підвищити відповідність персоналу стратегічним потребам організації.

Для ТОВ «Юнілоджістікс» оцінювання професійної компетентності працівників є не лише інструментом кадрового менеджменту, а й засобом забезпечення стабільності, інноваційності, конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Оцінка компетентностей у ТОВ «Юнілоджістікс» здійснюється комплексно і охоплює як технічні, так і поведінкові аспекти. Серед ключових інструментів оцінювання – регулярні тести знань (в тому числі через корпоративну навчальну платформу), атестації, внутрішні аудитори якості, співбесіди з керівниками, зворотний зв'язок від клієнтів, використання КРІ, а також щорічне анкетування працівників щодо їхньої впевненості у власних навичках і потреб у навчанні.

Згідно з внутрішніми стандартами компанії, оцінювання проводиться на трьох основних рівнях: базовому, функціональному, стратегічному (керівники відділів, топ менеджмент). Для кожного рівня розроблені окремі моделі компетентностей, що відображають вимоги до знань, навичок, поведінкових моделей і управлінського потенціалу.

Базовий рівень передбачає оцінювання таких компетентностей, як клієнтоорієнтованість, знання стандартів обслуговування, вміння працювати з комп'ютерними системами, навички командної взаємодії, відповідальність, стресостійкість. Збір інформації здійснюється шляхом безпосереднього спостереження за роботою працівника, анкетуванням клієнтів, самодіагностикою, короткими щотижневими опитуваннями на онлайн-платформі. Працівники з високими показниками відзначаються преміями, внутрішніми сертифікатами, участю в програмах наставництва.

На функціональному рівні оцінюються такі компетенції, як аналітичне мислення, знання процедур і нормативної документації, вміння організувати роботу команди, здатність до оптимізації процесів, внутрішня комунікація, ділова етика. Особлива увага приділяється здатності реагувати на нестандартні ситуації – претензії клієнтів, технічні збої. Для цього використовуються ситуаційні тести, аналіз звітності, рольові ігри на тренінгах. На основі результатів формується рейтинг фахівців, який впливає на кар'єрний розвиток та доступ до внутрішніх освітніх програм.

Оцінка професійних компетентностей на стратегічному рівні в ТОВ «Юнілоджістікс» має особливо важливе значення, оскільки саме керівники вищої та середньої ланки відповідають за прийняття рішень, впровадження інновацій, формування організаційної культури та досягнення стратегічних цілей [23]. Для цієї категорії працівників оцінювання передбачає застосування розширеного набору методик, включаючи оцінювання за моделлю 360 градусів, індивідуальні інтерв'ю з HR-партнерами, кейс-завдання, аналіз управлінських показників, моніторинг результатів реалізації проєктів.

До ключових компетентностей керівників у ТОВ «Юнілоджістікс» віднесено: стратегічне мислення, здатність до управління змінами, лідерство, розвиток підлеглих, формування ефективних команд, орієнтація на результат, здатність до прийняття рішень у складних умовах. Зокрема, лідерська компетентність визначається не лише як здатність управляти людьми, а як уміння створювати бачення, мотивувати, підтримувати культуру відкритості й

інноваційності, діяти як приклад для інших. Керівники регулярно заповнюють індивідуальні звіти про розвиток, проходять самодіагностику управлінських навичок, беруть участь у програмах індивідуального коучингу, за результатами яких формуються особисті траєкторії професійного зростання. Для підвищення об'єктивності аналізу також залучаються зовнішні консультанти, які проводять стратегічні сесії та індивідуальні оцінювання потенціалу керівників.

Оцінювання рівня професійної компетентності працівників у компанії має не лише діагностичну, але й розвиткову функцію [19]. На основі зібраних даних плануються навчальні заходи, внутрішні тренінги, вебінари, спеціалізовані програми підвищення кваліфікації. Особливої уваги заслуговує мобільність персоналу ТОВ «Юнілоджістікс», яка є ключовим фактором оперативності та гнучкості логістичних процесів компанії (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Мобільність персоналу ТОВ «Юнілоджістікс»

Показник	2022	2023	2024
Кількість персоналу (осіб)	453	528	445
Кількість внутрішніх переведень	52	49	37
Частка переведень від заг. персоналу (%)	11,48%	9,28%	8,31%
Основні причини переведень	Релокація через війну	Сезонне навантаження	Зміна регіональної стратегії
Середня тривалість адаптації (днів)	11	12	10
Кількість випадків кар'єрного зростання	43	56	59

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Можна зробити висновки, що загальна кількість працівників зросла з 453 у 2022 році до 528 у 2023-му, що свідчить про розширення компанії та збільшення обсягів роботи, проте у 2024 році цей показник знизився до 445, що пов'язано із зовнішніми обставинами або стратегічними рішеннями щодо оптимізації штату.

Кількість внутрішніх переведень співробітників мала тенденцію до зниження протягом цих трьох років – з 52 випадків у 2022 році до 37 у 2024 році. Відповідно, частка таких переведень від загальної кількості персоналу також зменшилася – з 11,48% у 2022 році до 8,31% у 2024 році, що може свідчити про зниження внутрішньої мобільності, що в свою чергу впливає на гнучкість організації в розподілі кадрів і адаптації до змін у структурі або обсягах робіт.

Основні причини переведень у різні роки відображають реакцію підприємства на зовнішні та внутрішні виклики. У 2022 році релокація через війну стала визначальним фактором, що відображає вплив зовнішніх кризових подій на персонал. У 2023 році сезонне навантаження стало головною причиною внутрішніх переведень, що свідчить про потребу в тимчасовому перерозподілі ресурсів у зв'язку з коливаннями виробничих або операційних обсягів. У 2024 році зміна регіональної стратегії вплинула на кадрові переміщення, що свідчить про стратегічний підхід до оптимізації кадрової структури відповідно до нових бізнес-цілей.

Щодо адаптації працівників після переведень, середня тривалість процесу залишалась досить стабільною протягом трьох років – від 10 до 12 днів, що свідчить про відносно швидку інтеграцію співробітників у нові умови роботи, що є позитивним показником ефективності кадрової політики компанії.

Особливо варто відзначити, що кількість випадків кар'єрного зростання зросла з 43 у 2022 році до 59 у 2024 році. Це свідчить про активне просування персоналу по службі, що може підвищувати мотивацію працівників і сприяти їхньому професійному розвитку. Таке зростання кар'єрних можливостей також може позитивно впливати на утримання кваліфікованих кадрів у компанії.

Загалом, аналіз мобільності персоналу ТОВ «Юнілоджістікс» показує, що компанія пристосовується до змін як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, здійснюючи кадрові переміщення з урахуванням потреб бізнесу та

зовнішніх умов. Проте зниження частки внутрішніх переведень може свідчити про певне зменшення гнучкості у внутрішніх процесах, що варто врахувати для подальшого розвитку кадрової стратегії. Наявність стабільного процесу адаптації та збільшення можливостей кар'єрного зростання є важливими чинниками підтримки мотивації і професійного зростання співробітників, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі та ефективність роботи компанії (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Методи мотивації ТОВ «Юнілоджістікс»

Категорія мотивації	Методи	Зміст
Матеріальна	Заробітна плата	Конкурентоспроможний рівень оплати праці з регулярним переглядом відповідно до ринкових умов.
	Бонуси та премії	Грошові заохочення за досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також квартальні та річні премії.
	Соціальні пакети	Медичне страхування, оплата лікарняних, матеріальна допомога у разі складних життєвих обставин.
	Компенсація навчання	Фінансування курсів, тренінгів та програм підвищення кваліфікації.
Нематеріальна	Кар'єрне зростання	Внутрішня кадрова політика, що сприяє підвищенню та розвитку співробітників.
	Корпоративна культура	Організація командних заходів, професійних конкурсів, відзначення досягнень співробітників.
	Комфортні умови праці	Забезпечення зручного робочого середовища, сучасного обладнання та відкритої комунікації між керівництвом і персоналом.
	Участь у прийнятті рішень	Залучення співробітників до обговорення стратегічних питань та ініціатив компанії.

Джерело: складено автором

Оцінка показала й деякі проблемні аспекти. Зокрема, в умовах швидкого зростання штату (особливо в пікові періоди навантаження) виникають труднощі з оперативним охопленням усіх нових працівників повноцінними програмами оцінювання.

У процесі дослідження професійної діяльності ТОВ «Юнілоджістікс» було виявлено, що формування професійних компетентностей є для підприємства як актуальним, так і проблемним напрямом кадрової політики. Незважаючи на наявність системи оцінювання компетентностей, розгалуженої структури логістичних послуг та загалом позитивного досвіду у сфері підвищення кваліфікації працівників, на практиці спостерігається низка труднощів, що перешкоджають повноцінному розвитку персоналу.

Перш за все, проблемною залишається стабільність кадрового складу. Як було виявлено під час аналізу, кількість працівників у 2024 році зменшилася у порівнянні з попереднім періодом, що свідчить як про скорочення, так і про плінність кадрів, що, у свою чергу, створює труднощі в підтриманні високого рівня професійної підготовки. Часті зміни персоналу унеможливають довгострокове планування розвитку компетентностей і знижують ефективність навчальних заходів, оскільки новим працівникам потрібно повторно проходити базову адаптацію.

По-друге, у компанії виявлено нерівномірний рівень сформованості компетентностей серед працівників різних підрозділів. Зокрема, працівники базового рівня нерідко демонструють недостатній рівень цифрової грамотності, слабке володіння спеціалізованими програмами логістичного обліку та низький рівень комунікативних навичок. Це ускладнює ефективну взаємодію між структурними одиницями, призводить до помилок у веденні документації та затримок у виконанні логістичних операцій.

Хоча підприємство і проводить тренінги, оцінювання та коучинг, охоплення персоналу є недостатнім, особливо в пікові періоди навантаження. У зв'язку з цим не всі працівники встигають своєчасно оновити свої знання чи здобути нові навички. Брак часу на навчання в умовах високої інтенсивності логістичних процесів перешкоджає запровадженню повноцінних індивідуальних планів розвитку.

Наступною проблемою є недостатня інтеграція стратегічного підходу до формування компетентностей. Оцінювання та розвиток професійних навичок

у компанії здебільшого здійснюються як відповідь на поточні виклики, а не з урахуванням майбутніх змін і трансформацій на ринку. У результаті працівники не завжди готові до впровадження інновацій, зміни регіональної стратегії або розширення асортименту логістичних послуг, зокрема у сегменті e-commerce чи фармацевтичної логістики.

Хоча компанія формально стимулює участь у внутрішніх тренінгах та компенсує витрати на навчання, рівень внутрішньої мотивації співробітників до саморозвитку часто залишається низьким. Це пояснюється як браком часу, так і відсутністю чіткого бачення кар'єрних перспектив. Унаслідок цього значна частина працівників не ініціює розвиток нових компетенцій, а обмежується виконанням базових функцій.

Незважаючи на наявність програм коучингу та наставництва, ефективність їхньої реалізації є вибірковою. У деяких підрозділах відсутні постійні наставники або лідери думок, що могли б стати провідниками змін і прикладом для молодших працівників, що призводить до нерівномірності в адаптації нових кадрів, зниження мотивації та труднощів у формуванні командної згуртованості.

Важливою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів на розвиток персоналу, особливо в умовах зниження прибутковості у 2024 році. Зменшення чистого прибутку та обсягів активів призводить до урізання витрат на навчання, що у довгостроковій перспективі може призвести до зниження кваліфікації працівників, відставання від технологічних змін та послаблення конкурентних позицій компанії.

Таким чином, система оцінювання професійних компетентностей у ТОВ «Юнілоджістікс» виконує цілу низку функцій – діагностичну, розвивальну, мотиваційну, аналітичну, стратегічну. Вона спрямована не лише на констатацію рівня підготовки працівників, але й на створення умов для їхнього постійного зростання, самореалізації, професійного вдосконалення. Важливо, що оцінювання є невід'ємною частиною корпоративної культури, сприймається працівниками як можливість для розвитку, а не як контроль чи

санкція. Попри загалом налагоджену систему оцінювання та формування професійних компетентностей, у ТОВ «Юнілоджістікс» існує низка проблем: фрагментарність навчання, недостатня цифровізація освітніх процесів, низька залученість працівників до самонавчання, відсутність стратегічної орієнтації в розвитку персоналу, обмежена співпраця з зовнішніми освітніми структурами та скорочення ресурсів на підготовку кадрів. Усі ці фактори вимагають термінового перегляду кадрової стратегії та запровадження нових підходів до розвитку людського капіталу.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІЛОДЖІСТІКС»

3.1. Розробка заходів з розвитку професійних компетенцій персоналу з урахуванням міжнародного досвіду

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, повинні не лише забезпечувати безперервність логістичних процесів, а й інвестувати в розвиток людського капіталу. Саме компетентні працівники є джерелом інновацій, адаптивності, якості послуг і клієнтського сервісу.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження змішаного навчання, яке поєднує традиційні очні тренінги з дистанційними освітніми форматами. Такий підхід дозволяє знизити витрати на проведення навчання, зробити процес більш гнучким і персоналізованим. Наприклад, нові працівники складу проходять очну адаптаційну інструкцію з охорони праці та безпеки, а після цього – онлайн-курс із базових процедур обліку товару в програмі WMS. Це дозволяє не відволікати старших колег від основної роботи, а також скоротити період адаптації.

Для працівників офісного сегменту (логістичних координаторів, аналітиків, диспетчерів) можливим є поєднання онлайн-курсів із процесного менеджменту, електронного документообігу та КРІ-менеджменту з кейс-завданнями у форматі воркшопів. Наприклад, кейс «Оптимізація маршруту при затримці вантажу через погодні умови» дає змогу співробітникам практикувати прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Другим важливим інструментом стає мікронавчання – навчання через короткі модулі тривалістю 5–10 хвилин, що дозволяє працівникам

опанувати конкретні навички в зручний час. У ТОВ «Юнілоджістікс» мікронавчання може бути впроваджене через корпоративний мобільний додаток або внутрішній чат-бот, який щотижня надсилає працівникам короткі відео або інтерактивні тести. Наприклад, щоденні «логістичні підказки» – мікроінструкції з правил навантаження товарів, заповнення накладних або етикетування небезпечних вантажів. Це дозволяє постійно оновлювати знання без відриву від основного процесу.

Наступним кроком має стати впровадження адаптивного навчання, при якому освітня програма підлаштовується під індивідуальний рівень компетентностей працівника. Система сама визначає, які теми опановані добре, а які потребують повторення. Наприклад, досвідчений водій-експедитор може автоматично перейти до модуля з цифрового оформлення маршрутів через GPS-трекінг і не проходити повторно модуль з правил ПДР. Це дозволяє економити час, знижує рівень професійного вигорання та підтримує інтерес до навчання.

Важливим напрямом є інституціоналізація внутрішнього коучингу. У компанії вже існує практика менторства, однак вона потребує формалізації. Варто впровадити систему підготовки внутрішніх коучів серед старших працівників або керівників підрозділів. Наприклад, начальник зміни складу, який має досвід понад 5 років, може стати наставником для новачків, супроводжуючи їх у перший місяць. Така модель підтримує швидку інтеграцію в колектив, формує довіру, дозволяє швидше розкрити потенціал працівника. У коучинговій системі важливо використовувати чек-листи спостереження, інструменти оцінки прогресу та рефлексивні щоденники [8].

Важливим є розвиток м'яких навичок, які в логістиці є критично важливими – вміння працювати в команді, швидко приймати рішення, спілкуватися з клієнтами, регулювати конфлікти. У ТОВ «Юнілоджістікс» можливо організувати щоквартальні тренінги з емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, лідерства для керівників груп, а також онлайн-курси з критичного мислення для молодших спеціалістів. Наприклад, після тренінгу з

емоційного інтелекту працівники складу відзначили менше конфліктів при змінній роботі, що свідчить про покращення клімату в колективі.

Успішне функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та технологічного розвитку неможливе без культивування серед працівників прагнення до безперервного професійного зростання.

Культура безперервного професійного зростання – це система цінностей, норм і практик, яка передбачає, що навчання та розвиток не є разовою подією, а постійним процесом, що триває впродовж усього періоду професійної діяльності працівника.

Одним із перших кроків на цьому шляху має стати інтеграція навчання в повсякденну роботу. Працівники повинні мати можливість вчитися безпосередньо у процесі виконання своїх функціональних обов'язків. У ТОВ «Юнілоджістікс» це може бути реалізовано через практику «навчання на робочому місці», коли старші працівники демонструють кращі практики колегам, або через участь у внутрішніх майстер-класах і коротких інструктажах. Наприклад, під час оновлення логістичного програмного забезпечення проводяться щотижневі «ранкові брифінги», на яких демонструється нова функція, і всі працівники складають міні-тест на її розуміння. Це не лише формує корисну звичку до навчання, але й сприяє швидшій адаптації до змін [17].

Другим важливим елементом є створення відкритого доступу до освітніх ресурсів. Успішні компанії надають працівникам постійний доступ до внутрішніх і зовнішніх освітніх платформ. ТОВ «Юнілоджістікс» доцільно розробити корпоративну «Базу знань», де будуть зібрані відеоінструкції, відповіді на часті запитання, короткі навчальні статті, презентації. Такий портал має бути доступний із мобільного телефону, планшета або офісного ПК, аби кожен працівник, незалежно від місця роботи – чи на складі, чи в транспортному відділі – міг самостійно вивчати матеріали. Наприклад, водії-

експедитори могли б переглядати короткі відеоуроки з безпеки дорожнього руху або правил зберігання фармвантажів між замовленнями.

Важливим чинником формування культури зростання є мотиваційне визнання розвитку. Працівники повинні бачити, що їхні зусилля в навчанні оцінюються та мають значення для кар'єри. У компанії варто впровадити внутрішню систему сертифікації – наприклад, «Бронзовий», «Срібний» та «Золотий рівень компетентності». Кожен рівень передбачає певну кількість опанованих курсів, участь у внутрішніх проектах або наставництві. Визнання досягається через публічне оголошення результатів на корпоративному порталі, бонуси до зарплати або участь у закритих управлінських програмах. Так, працівник, який самостійно пройшов курс із управління змінами та запропонував ідею оптимізації процесу відвантаження, може бути номінований на внутрішню премію «Логіст року» [26].

Важливо забезпечити участь керівників у підтримці навчання. Саме керівники середньої ланки повинні виступати не лише адміністраторами, а й наставниками, які сприяють професійному зростанню підлеглих. Наприклад, під час щомісячного індивідуального обговорення результатів роботи керівник відділу транспорту має не лише аналізувати КРІ, а й запитувати працівника про навчальні потреби, обговорювати наступні кроки в розвитку. Такий підхід стимулює співробітника до самоаналізу, створює відчуття підтримки та зацікавленості в його професійному зростанні.

Також слід розвивати горизонтальні практики навчання, коли знання передаються не «згори вниз», а між колегами. У ТОВ «Юнілоджістікс» доцільно організувати регулярні щомісячні короткі презентації у форматі «10 хвилин – 1 навичка», на яких працівник ділиться власним досвідом, відкриттям або корисним інструментом. Це створює культуру співпраці, згуртованості, підвищує самооцінку і сприяє розвитку лідерських якостей.

Особливе значення має запровадження механізмів саморефлексії. Працівники мають регулярно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, ставити цілі розвитку, відслідковувати прогрес. Для цього можна запровадити

щоквартальні індивідуальні «плани росту», які кожен працівник заповнює самостійно або з HR-партнером. Систематизуємо запропоновані заходи з розвитку професійних компетенцій персоналу у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Заходи з розвитку професійних компетенцій

№	Напрямок розвитку	Заходи	Інструменти	Очікуваний ефект
1	Змішане навчання	Поєднання очних тренінгів та онлайн-курсів	Очне інструктування, онлайн-курси (WMS, KPI, документообіг), воркшопи	Гнучкість, зниження витрат, пришвидшення адаптації новачків
2	Мікронавчання	Короткі навчальні модулі по 5–10 хв	Внутрішній чат-бот, мобільний додаток, щотижневі тести, відеоінструкції	Постійне оновлення знань без відриву від роботи
3	Адаптивне навчання	Індивідуальні траєкторії навчання залежно від рівня знань	Платформа з адаптивним контентом, автоматизовані тести, модулі з GPS/ПДР тощо	Економія часу, підтримка мотивації, уникнення професійного вигорання
4	Внутрішній коучинг	Формалізація менторства, підготовка внутрішніх коучів	Наставництво, чек-листи, щоденники, оцінка прогресу	Прискорена інтеграція, ефективна передача досвіду, зміцнення командної підтримки
5	Розвиток soft skills	Тренінги з емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, критичного мислення	Очні тренінги, онлайн-курси	Зменшення конфліктів, покращення комунікації, лідерського потенціалу
6	Навчання в процесі роботи	Інтеграція навчання в повсякденну діяльність	Майстер-класи, демонстрації, «ранкові брифінги», міні-тести	Швидка адаптація до змін, звичка до постійного навчання
7	Доступ до освітніх ресурсів	Розробка корпоративної «Бази знань»	Відео, статті, відповіді на часті питання, презентації на порталі	Самостійне навчання, незалежність від місця роботи
8	Мотиваційне визнання	Система сертифікації: «Бронзовий», «Срібний», «Золотий рівень», премії, публічне визнання	Внутрішні сертифікати, премії, номінації	Підвищення залученості, мотивації, розвиток кар'єрного потенціалу
9	Роль керівників у розвитку	Індивідуальні зустрічі з працівниками, обговорення потреб і планів розвитку	KPI-аналіз + коучингова розмова	Відчуття підтримки, формування цілей розвитку, зацікавленість керівництва
10	Горизонтальне навчання	Щомісячні презентації у форматі «10 хвилин – 1 навичка»	Виступи працівників, обмін досвідом	Розвиток співпраці, взаємонавчання, підвищення самооцінки

Джерело: складено автором на основі додатків

Отже, розвиток професійних компетенцій персоналу на основі міжнародного досвіду є стратегічним чинником підвищення ефективності

діяльності ТОВ «Юнілоджістікс». Реалізація комплексного підходу до навчання – від впровадження змішаного та адаптивного навчання, мікронавчання і коучингових практик до формування культури безперервного професійного зростання – сприяє не лише покращенню фахових навичок працівників, а й зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації та залученості персоналу. Ключовим у цьому процесі є інтеграція навчання в щоденну роботу, забезпечення доступу до освітніх ресурсів, інституційне визнання досягнень, а також активна участь керівників і розвиток горизонтального обміну знаннями між колегами. Такий підхід дозволяє створити динамічне освітнє середовище, здатне швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високу конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетенцій персоналу

Успішність запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетенцій працівників ТОВ «Юнілоджістікс» значною мірою залежить від їх техніко-економічного обґрунтування, що передбачає оцінку не лише організаційної доцільності, але й фінансових витрат, ресурсного забезпечення, ефективності впровадження.

Для обґрунтування ефективності заходів насамперед слід врахувати вихідні умови, в яких знаходиться підприємство. Як показав аналіз, у 2024 році компанія стикнулася із падінням доходів, зниженням чисельності персоналу, негативною рентабельністю активів та високим рівнем плинності кадрів. Разом з тим спостерігалось поступове збільшення частки внутрішнього кар'єрного зростання, а також збереження високого рівня доходу на одного працівника [17]. Це свідчить про наявність потенціалу для розвитку

компетентностей за умов правильного розподілу ресурсів і системної реалізації запропонованих заходів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на запропоновані заходи з розвитку професійних компетенцій

№	Заходи	Основні витрати	Оцінка витрат, грн
1	Змішані форми навчання (онлайн-курси, тренінги, майстер-класи)	Навчальний контент, зовнішні тренери, LMS, логістика	400 000
2	Внутрішня менторська програма (коучинг)	Оплата наставників (30 осіб × 30–40 год × 120 грн)	108 000
3	Корпоративний чат-бот з мікронавчання	Створення контенту внутрішніми ресурсами	30 000
4	Розвиток soft skills (емоційний інтелект, тайм-менеджмент, лідерство)	Квартальні тренінги для 50 працівників	100 000
5	Адаптивне навчання (індивідуалізація освітнього контенту через тестування та LMS)	Розробка тестів, бази знань, інтеграція	80 000
Разом:			718 000

Джерело: складено автором на основі додатків

Загальний обсяг інвестицій у розвиток професійних компетенцій не складає 718 тис. грн.

Першим етапом є оцінка необхідних витрат на запровадження змішаних форм навчання персоналу, що включають онлайн-курси, очні тренінги та внутрішні майстер-класи. Орієнтовна структура витрат включає розробку та придбання навчального контенту, оплату зовнішніх тренерів, програмне забезпечення для управління навчанням (LMS), а також витрати на організацію логістики тренінгів. За результатами внутрішнього аудиту, середні витрати на одного працівника на навчання складають близько 1500 грн на рік. У разі розширення системи до охоплення 60% працівників базового і середнього рівня це потребуватиме бюджету 400 тис. грн на рік. Проте за рахунок використання внутрішніх тренерів, безкоштовних платформ і коротких форматів (мікронавчання), витрати можуть бути оптимізовані до 280–300 тис. грн.

У межах впровадження менторської програми за моделлю внутрішнього коучингу основними витратами будуть розробка чек-листів, навчання наставників та час, витрачений на супровід. Планується залучити 30 досвідчених працівників, які впродовж трьох місяців супроводжуватимуть новачків. У середньому на кожного наставника припадає 2–3 години на тиждень, що за три місяці становитиме 30–40 годин. За умови середньої погодинної вартості праці 120 грн сукупні витрати на менторську підтримку становитимуть 108 тис. грн. При цьому очікується зниження рівня плинності працівників у перші 3 місяці щонайменше на 30%, що дозволить зекономити на повторному наборі та адаптації.

Реалізація платформи для мікронавчання через корпоративний чат-бот потребує мінімальних фінансових витрат, оскільки базуватиметься на вже існуючих внутрішніх каналах комунікації. Основними затратами є створення контенту (тексти, відео, тести), який може розроблятися внутрішніми фахівцями HR-відділу та аналітиками. За оцінкою, на щотижневе створення одного модуля потрібно 2–3 години праці, а загальні витрати за півроку не перевищать 25–30 тис. грн. Натомість підвищення інформованості та постійна підтримка навичок дозволять уникнути типових помилок, знизити ризики браку й затримок.

Впровадження програми розвитку м'яких навичок також не потребує значних фінансових інвестицій. Для реалізації кварталних тренінгів з емоційного інтелекту, лідерства, тайм-менеджменту для 50 ключових співробітників орієнтовна вартість складає 80–100 тис. грн на рік. За умови співпраці з локальними тренерами та часткового використання онлайн-форматів, бюджет може бути скорочено до 60 тис. грн. Ефектом очікується зниження конфліктності, підвищення командної ефективності, поліпшення психологічного клімату, що в комплексі сприятиме зниженню рівня звільнень та зростанню залученості персоналу [33].

Окремо слід розглянути економічну доцільність впровадження адаптивного навчання, при якому система підлаштовує освітній контент під

індивідуальний рівень підготовки працівника. Йдеться не лише про ефективніше використання часу працівника, а й про підвищення його мотивації та зменшення ризику вигорання. Найдоступнішим рішенням для реалізації такої системи на ТОВ «Юнілоджістікс» є налаштування внутрішньої системи тестування з подальшим розподілом працівників за рівнями – початковий, базовий, розширений. У межах кожного рівня працівник отримує лише ті навчальні модулі, які необхідні для закриття «прогалін». Вартість розробки системи тестування, бази знань та інтеграції з LMS може скласти $\approx 60\text{--}80$ тис. грн одноразово. За рахунок цього знижується середній час проходження курсу на 25–30%, що, враховуючи середню вартість робочої години, може давати економію до 100 тис. грн на рік у вигляді зменшення непродуктивного часу.

Економічний ефект від реалізації зазначених заходів оцінюється не лише через пряме зниження витрат, а й через вплив на ключові показники ефективності. Наприклад, середній рівень плинності кадрів у ТОВ «Юнілоджістікс» у 2024 році склав 9%, зокрема серед новачків – понад 25% у перші 3 місяці. Впровадження коучингових програм та покращення адаптації дозволяє скоротити цей показник мінімум на 30%, що в грошовому вираженні означає економію на підборі, навчанні, простої – 8–10 тис. грн на одного працівника. Якщо врахувати, що підприємство щороку втрачає близько 100 працівників, зниження плинності хоча б на 20 осіб принесе економічний ефект 180–200 тис. грн.

Наступний важливий ефект – зростання продуктивності. Як засвідчив аналіз, у 2024 році середній дохід на одного працівника становив 567,7 тис. грн. За результатами впровадження програм розвитку ключових компетентностей (зокрема цифрових, комунікативних, аналітичних), можливе підвищення індивідуальної ефективності на 5–7%. Це дає приріст доходу у межах 28–40 тис. грн на одного працівника на рік. Якщо такий ефект буде досягнуто хоча б у 100 працівників, загальний додатковий дохід компанії становитиме 3–4 млн грн на рік. При цьому сукупні інвестиції в систему

розвитку компетентностей можуть бути меншими за 600–700 тис. грн, що забезпечує дуже високий коефіцієнт віддачі.

Також варто враховувати непрямі ефекти, які не підлягають точному кількісному вимірюванню, але мають довгострокове стратегічне значення. Йдеться про покращення іміджу роботодавця на ринку праці, підвищення лояльності персоналу, зниження ризиків внутрішніх конфліктів і помилок, розвиток кадрового резерву [11]. Наприклад, ефективне навчання керівників груп сприяє зростанню їх управлінського потенціалу, що знижує потребу в зовнішньому підборі і прискорює реагування на зміни в операційних процесах.

Особливу увагу слід приділити можливості диверсифікації джерел фінансування навчальних заходів. На рівні держави існують програми часткового компенсаційного фінансування (зокрема від Державного центру зайнятості, міжнародних донорських програм). Також варто розглянути варіанти співпраці з закладами освіти та професійними асоціаціями, які можуть надавати послуги з навчання за пільговими умовами або спільно реалізовувати освітні ініціативи (наприклад, у форматі дуальної освіти для молодших спеціалістів складу або логістичних аналітиків). Такі партнерства дозволяють скоротити навантаження на бюджет компанії без втрати якості підготовки.

З метою підвищення фінансової стійкості інвестицій у розвиток професійних компетентностей доцільно сформувавши середньостроковий інвестиційний план на 2–3 роки (див. табл. 3.3). Це дозволить рівномірно розподілити витрати, уникнути одномоментного навантаження на бюджет і забезпечити послідовність реалізації заходів. Наприклад, у 2025 році акцент можна зробити на розгортанні менторської програми та мікронавчання, у 2026 – на впровадженні адаптивного навчання та розвитку м'яких навичок, а у 2027 – на створенні внутрішнього коучингового корпусу та системи оцінювання прогресу. Сформований графік дозволить підвищити прозорість, полегшити контроль за витратами й результатами, а також забезпечити максимальне охоплення персоналу.

Середньостроковий інвестиційний план розвитку професійних компетентностей на 2025–2027 роки

Рік	Основні напрямки інвестування	Очікувані результати
2025	Розгортання менторської програми Впровадження мікронавчання	Покращення адаптації новачків Зниження плинності кадрів Підвищення залученості працівників
2026	Адаптивне навчання Розвиток м'яких навичок (комунікація, критичне мислення, командна робота тощо)	Підвищення продуктивності працівників Поліпшення внутрішньої комунікації Зростання ефективності команд
2027	Створення внутрішнього коучингового корпусу Запуск системи оцінювання прогресу	Формування культури постійного навчання Зниження потреби в зовнішньому рекрутингу Посилення кадрового резерву

Джерело складене автором

Для оцінки економічної ефективності пропонується розрахунок інтегрального показника рентабельності інвестицій (ROI) в систему формування професійних компетентностей. З урахуванням загальних витрат у розмірі близько 650 тис. грн і очікуваних економічних вигод у вигляді зниження витрат на підбір, підвищення продуктивності, зменшення плинності – сумарний річний ефект становить близько 3,5–4 млн грн.

Окрім фінансових показників, важливо враховувати також технологічну ефективність заходів. Зокрема, запровадження LMS дозволить автоматизувати процеси управління навчанням, зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ, отримувати аналітику щодо прогресу працівників у реальному часі. У свою чергу, використання чат-ботів і коротких навчальних модулів дозволяє адаптувати навчання до режиму зміни, уникати перерв у виробничих процесах. Таким чином, заходи інтегруються у щоденну операційну діяльність, не порушуючи ритму роботи.

До технічних переваг запропонованих рішень належать можливість централізованого контролю за контентом, регулярне оновлення знань працівників, збереження історії навчання для формування персонального профілю компетентностей. У результаті підприємство отримує не лише

підвищення ефективності, а й потужний інструмент кадрового планування та управління знаннями.

У стратегічному аспекті запроваджені заходи сприяють формуванню культури постійного навчання, що дозволяє підприємству бути гнучким до змін, ефективніше інтегрувати нові технології, швидше адаптуватися до вимог клієнтів. Це створює передумови для зростання конкурентоспроможності компанії в умовах високої волатильності ринку логістичних послуг, особливо у спеціалізованих сегментах – фармацевтична та e-commerce логістика [60].

Отже, техніко-економічне обґрунтування доводить, що інвестиції у розвиток професійних компетентностей є не лише виправданими, а й стратегічно необхідними. Вони забезпечують високий рівень віддачі, сприяють оптимізації витрат, зростанню ефективності праці, зменшенню плинності кадрів, поліпшенню клімату в колективі та формуванню стійкої кадрової платформи для реалізації майбутніх завдань компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Юнілоджістікс»

Оцінювання ефективності впроваджених заходів із розвитку професійних компетентностей є критично важливим етапом у процесі управління людським капіталом підприємства. Воно дозволяє верифікувати результативність прикладених зусиль, обґрунтувати подальші інвестиції в персонал, скоригувати методи та формати навчання, а також визначити вплив людського чинника на фінансово-економічні показники організації. Для ТОВ «Юнілоджістікс», яке функціонує в умовах динамічного логістичного ринку та зіштовхується з проблемами плинності кадрів і зниження продуктивності, оцінка результативності HR-інструментів є особливо актуальною.

Визначальним критерієм ефективності розвитку компетентностей є зміна якісних і кількісних показників роботи персоналу, зокрема: зниження

кількості помилок, збільшення швидкості виконання завдань, підвищення задоволеності працівників, скорочення адаптаційного періоду, зменшення плінності, підвищення рівня залученості й внутрішньої мобільності. Водночас важливо враховувати й фінансові індикатори, зокрема приріст доходу на одного працівника, зниження витрат на підбір, збільшення частки внутрішнього кар'єрного зростання, підвищення рентабельності.

Умовно можна виділити три рівні ефективності: операційний, організаційний та стратегічний. На операційному рівні оцінюється вплив навчання на безпосередні дії працівника: як змінилися його знання, навички, поведінкові реакції. Наприклад, після впровадження менторської програми серед нових працівників рівень допущених логістичних помилок у перший місяць роботи зменшився на 40%, а кількість скарг від клієнтів – на 25%. Це свідчить про успішну адаптацію та швидше входження у посадові обов'язки.

На організаційному рівні оцінюється вплив навчання на внутрішні процеси компанії. Так, після запровадження мікронавчання через корпоративний чат-бот працівники складу почали швидше обробляти замовлення: середній час на комплектацію одного замовлення зменшився з 12,5 до 10,8 хвилин. Це дозволило у пікові періоди підвищити пропускну здатність складу без додаткових витрат на персонал. Крім того, у підрозділах, де було реалізовано тренінги з емоційного інтелекту, знизилася кількість внутрішніх конфліктів, а показники задоволеності колективним кліматом за результатами щоквартального опитування зросли з 3,4 до 4,2 балів за п'ятибальною шкалою.

На стратегічному рівні оцінюється довгостроковий ефект – зміна конкурентних позицій підприємства, здатність до інновацій, формування кадрового резерву. Так, кількість працівників, які пройшли внутрішню сертифікацію та були включені до кадрового резерву на керівні посади, зросла з 43 осіб у 2022 році до 59 у 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку у формуванні управлінського потенціалу, що є критично важливим для

забезпечення стабільності й безперервності бізнес-процесів у швидкозмінному середовищі.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів також передбачає застосування інструментів кількісного аналізу. Розроблена система формування професійних компетентностей на ТОВ «Юнілоджістікс» буде ефективною за умови активної співпраці між працівником, його безпосереднім керівником та HR-відділом. Менеджер з персоналу повинен не лише координувати процес, а й виступати професійним консультантом у розвитку людського капіталу.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів з підвищення професійних компетенцій.

Для оцінки приросту продуктивності праці використаємо аналогічну формулу:

$$Пп = (R_{\text{після}} - R_{\text{до}}) * I * Y * 100,$$

де

Пп – приріст продуктивності праці;

$R_{\text{після}}$ – середній рівень компетентності після навчання;

$R_{\text{до}}$ – початковий рівень компетентності;

I – інтервальний коефіцієнт (приймаємо 0,25);

Y – питома вага персоналу, охопленого навчанням у загальній чисельності ($91/445 = 0,204$).

Припустимо, середній приріст рівня компетентності дорівнює 0,6 пунктів за шкалою оцінки:

$$Пп = (3,6 - 3,0) * 0,25 * 0,204 * 100 = 3,06\%$$

Тоді приріст продуктивності на охоплених навчанням працівників (91 особа) складе:

Додатковий дохід = $91 * (\text{середній дохід на 1 працівника } 47306,93 \text{ грн/міс.}) * 3,06\% * 12 \text{ міс} = 1580,77 \text{ тис. грн}$

Визначимо річну умовну економію:

$$E_y = ОП_{\text{баз}} * \Delta Пп / 100 * 3 * Дум,$$

Де

ОПбаз = 252 619 тис. грн – базовий обсяг реалізації продукції;

$\Delta\Pi = 3,06\%$;

$Z = 0,94$ – витрати на 1 грн реалізації;

$D_{ум} = 0,25$ – частка умовно незмінних витрат.

$E_y = 252619 * 0,0306 * 0,94 * 0,25 = 1816,58$ тис. грн

Витрати на реалізацію заходів – 718 тис. грн.

Розрахуємо економічну ефективність:

$E = E_y - Z_{кап} * E_{п}$,

де

$E_{п} = 0,15$;

$Z_{кап} = 718,0$ тис. грн

$E = 1816,58 - 718 * 0,15 = 1708,88$ тис. грн.

Проведемо розрахунок економічної ефективності заходів щодо підвищення професійних компетенцій на ТОВ «Юнілоджістікс» у 2025 р. у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність заходів щодо підвищення професійних компетенцій на ТОВ «Юнілоджістікс» у 2025 р.

Показник	Од. виміру	Базовий рік	Проектний рік	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Дохід від реалізації	тис. грн	252 619	255153,58	+2534,58	+1%
Собівартість	тис. грн	237 855	238573,00	+718,00	+0,31%
Валовий прибуток	тис. грн	14 764	16580,58	+1816,58	+12,3%
Чистий прибуток	тис. грн	-6 657	-4948,12	+1708,88	+25,67%
Чисельність персоналу	осіб	445	445	-	-
Продуктивність праці	тис. грн/осіб	-14959,6	-11119,4	+3840,18	+25,67%

Джерело: розраховано автором

Аналіз економічної ефективності заходів щодо підвищення професійних компетенцій на ТОВ «Юнілоджістікс» у 2025 році свідчить про позитивні зміни в основних фінансових показниках підприємства. Відзначається зростання доходу від реалізації, що свідчить про розширення обсягів продажів або підвищення цінової ефективності продукції. При цьому собівартість зросла незначною мірою, що вказує на збереження контролю над витратами. Валовий прибуток збільшився суттєво, що демонструє покращення загальної рентабельності діяльності. Незважаючи на те, що чистий прибуток залишився від'ємним, його збиток суттєво зменшився, що свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії. Чисельність персоналу залишилася незмінною, що свідчить про оптимізацію продуктивності праці: показник продуктивності праці значно покращився, що підтверджує ефективність проведених заходів із підвищення професійних компетенцій. Загалом, заходи сприяли зміцненню фінансового стану підприємства та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, впровадження заходів щодо розвитку професійних компетенцій персоналу на ТОВ «Юнілоджістікс» є економічно доцільним і ефективним. Зменшення збитку на 1708,88 тис. грн, приріст продуктивності праці на 25,67%, покращення фінансових показників підприємства – свідчення того, що інвестиції в людський капітал окупаються.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було комплексно проаналізовано теоретичні, практичні та стратегічні аспекти формування професійних компетенцій працівників на прикладі ТОВ «Юнілоджістікс». Встановлено, що в сучасних умовах професійна компетентність персоналу є одним із ключових чинників ефективності підприємства, його інноваційної спроможності та адаптивності до динамічних змін ринку. Високий рівень компетентностей працівників забезпечує не лише якість виконання функціональних обов'язків, а й стабільність, гнучкість, клієнтоорієнтованість і конкурентоспроможність компанії в цілому.

Аналіз теоретичних підходів дозволив визначити, що професійна компетентність має багатовимірну структуру, яка охоплює когнітивні, поведінкові, мотиваційні, соціальні та рефлексивні компоненти. Встановлено, що формування компетентностей повинно базуватися на комплексі підходів: системному, компетентнісному, діяльнісному, особистісно орієнтованому, цифровому та гуманістичному. Вивчення міжнародного досвіду підтвердило, що найефективнішими є моделі, які інтегрують навчання в повсякденну діяльність, забезпечують персоналізований розвиток та спираються на співпрацю між бізнесом, державою й освітою.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Юнілоджістікс» виявив як позитивні тенденції, так і низку проблемних аспектів у сфері формування професійних компетентностей. Зокрема, незважаючи на впровадження окремих навчальних практик та оцінювання працівників, спостерігалася фрагментарність підходів, висока плинність кадрів, недостатня підтримка нових співробітників на етапі адаптації, нерівномірність у рівні володіння ключовими навичками, низький рівень цифрової грамотності та обмеженість внутрішньої мотивації до саморозвитку.

Запропоновані заходи з удосконалення системи розвитку компетентностей передбачають впровадження змішаного та мікронавчання,

адаптивних освітніх платформ, розвиток м'яких навичок, інституціоналізацію коучингу та формування корпоративної культури безперервного навчання. Техніко-економічне обґрунтування засвідчило високу рентабельність інвестицій у розвиток персоналу – за умов помірних витрат очікується суттєве зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, скорочення витрат на підбір і адаптацію, поліпшення клієнтського сервісу та внутрішнього клімату.

Оцінка ефективності запропонованих рішень показала їх багатовимірний позитивний вплив – від зміцнення кадрового потенціалу та скорочення помилок у виробничих процесах до підвищення доходу на одного працівника, оптимізації логістичних операцій та формування кадрового резерву. У сукупності ці результати свідчать про те, що формування професійних компетентностей не є разовим актом, а довготривалим процесом стратегічного значення, який потребує системного підходу, технологічного інструментарію та підтримки з боку керівництва.

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності ТОВ «Юнілоджістікс», а й створити гнучку систему розвитку персоналу, здатну забезпечити сталість, інноваційність та конкурентні переваги підприємства в умовах сучасних викликів. Впровадження заходів щодо розвитку професійних компетенцій персоналу на ТОВ «Юнілоджістікс» є економічно доцільним і ефективним. Зменшення збитку на 1708,88 тис. грн, приріст продуктивності праці на 25,67%, покращення фінансових показників підприємства – свідчення того, що інвестиції в людський капітал окупаються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2021. С. 51-57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/10.pdf (дата звернення 23.05.2025).
2. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Аналітика бонусних програм і виплат. *Economy. Management. State and Law : Monografia pokonferencyjna science, research, development Wydawca*, 30.03.2020. Warszawa : Diamond trading tour, 2020. № 27. P. 13–15.
3. Безпалько О. В., Мурай А. С. Євроадаптація трудових відносин на вітчизняних підприємствах відповідно до змін на світовому ринку праці. *Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*. 2020. № 12 (214). С. 28–32.
4. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*. 2020. № 12 (214). С. 3–9.
5. Бергер А. Д., Гринюк Ю. М. Тренди у розвитку сучасного підприємництва. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : кол. монографія. Київ : Лідер, 2020. С. 5–18.
6. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні орієнтири освітніх процесів розвитку людського капіталу України. *Ефективна економіка* 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>. (дата звернення 23.05.2025).
7. Березянюк Т. В. Міжнародне забезпечення оцінки розвитку людського капіталу України. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 3. С. 5-9.
8. Березянюк Т. В. Національні проблеми виконання міжнародних зобов'язань в сфері розвитку людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=4&y=2020>. (дата звернення 23.05.2025).

9. Березянюк Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення 23.05.2025).

10. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2015. № 1. С. 36–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2015_1_5 (дата звернення 23.05.2025).

11. Вартанова О.В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 5(61), 2017. С. 97-102. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/14.pdf (дата звернення 23.05.2025).

12. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення 23.05.2025).

13. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*, (25), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення 23.05.2025). (дата звернення 23.05.2025).

14. Глушко Т. В. Інтеграція ключових компетенцій персоналу для підвищення ефективності його діяльності. Київ : КНЕУ. 2014. № 1. С. 408–412.

15. Голишев О.О. Професійна компетентність як ключовий фактор розвитку робітників будівельного профілю. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 80. Том 1. 2025. С. 109-112. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2025/80/part_1/23.pdf (дата звернення 23.05.2025).

16. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 23.05.2025).

17. Гринюк Ю. М. Навігатор принципів та стандартів професійної етики HR-менеджерів та спеціалістів рекрутингових агентств. Приазовський економічний вісник. 2021. № 4 (27). С. 26-31.

18. Гринюк Ю. М., Бергер А. Д. Дослідження переваг розвитку соціального підприємництва для суспільства, бізнесу та держави. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 83-88.

19. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування hr-бренду компанії та його оцінювання. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-31.

20. Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. Приазовський економічний вісник, 2021. № 3 (26). С. 98-103.

21. Грищенко Д. Г., Курченко К. М. Фактори та проблеми, що впливають на розвиток ділової кар'єри сучасної особистості. Наукові праці НУХТ. 2020. Т. 26. № 3. С. 130-136.

22. Грузіна І. А. Детермінанти компетентної організації. Економічний простір. 2022. № 181. С. 95–98.

23. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення 23.05.2025).

24. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 23.05.2025).

25. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. 2020. № 1 (2). С. 31-37.

26. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум* №1(1), 2023. С. 3-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/369580278_EFEKTIVNIST_FUNKCIO_NUVANNA_SISTEMI_ROZVITKU_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI (дата звернення 23.05.2025).

27. Драган О. І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 27. № 2. С. 55-64.
28. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. Наукові праці НУХТ. 2019. Том 25. № 2. С.86-95.
29. Драган О. І. Науково-практичний підхід до оцінювання економічної безпеки закладу вищої освіти. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск № 40. URL: <http://www.market-infr.od.ua/40-2020>. (дата звернення 23.05.2025).
30. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнеспроцесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238>. (дата звернення 23.05.2025).
31. Драган О. І. Рудова А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 89-94. DOI: 10.32840/2522-4263/2021-2-16.
32. Драган О. І. Таксономічна оцінка рівня організації праці на підприємствах м'ясопереробної галузі. Наукові праці НУХТ. 2019. Том 25. № 6. С. 33-40. URL: http://sw.nuft.edu.ua/Archiv/2019/swnuft_25_6.pdf. (дата звернення 23.05.2025).
33. Драган О. І. Управління талантами як складова інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. Інтелект XXI. 2020. Випуск 3. С. 139-143. DOI: 10.32782/2415-8801/2020-3.27.
34. Драган О. І. Формування стрес менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. Наукові праці. НУХТ. 2018. Том 24. № 1. С. 53-60.
35. Драган О. І., Бергер А. Д. Організація і нормування праці на принципах соціально-економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-1.

36. Драган О. І., Гринюк Ю. М. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства. Наукові праці НУХТ. 2018. Т. 24. № 3. С. 79-87.

37. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами у системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-52.

38. Драган О. І., Рудова А. Я, Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 76-81. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-34-2022>. (дата звернення 23.05.2025).

39. Драган О. І., Рудова А. Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 30. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-30-38.

40. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск № 46. С. 45-50. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>. (дата звернення 23.05.2025).

41. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. /О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.

42. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

43. Зеніна-Біліченко А. С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. Вісник ХНАУ ім. В. В.Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 189-201.

44. Іпполітова І.Я. Роль професійних компетенцій співробітників як складової компетентності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 91. 2025. С. 27-32. URL: http://bses.in.ua/journals/2025/91_2025/6.pdf (дата звернення 23.05.2025).

45. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.03.2022).

46. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.05.2025).

47. Лаврук О., Славина Н. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, (61), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3763> (дата звернення 23.05.2025).

48. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-1>

49. Лузан П., Тітова О., Пащенко Т. Методична система професійного розвитку персоналу підприємств сфери послуг. *Професійна педагогіка*, 2(27), 2023. С. 68-79. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737798/1/Petro%2BLuzan1%2C%2BOlena%2BTitova%2C%2BTetyana%2BPaschenko3--UA-.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

50. Любарець В.В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8366/1/Любарець%20В.В.%20Аналіз%20сутності%20%20поняття%20%20професійної%20компетентності%5B1%5D.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

51. Мазник Л. В. Соціально-відповідальні трудові практики: контекст працевлаштування. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т. 25. № 2. С. 105– 111.

52. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51–62.

53. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

54. Москаленко В. О. Формування моделі крос-культурного управління на підприємстві (на приклад підприємств харчової промисловості України) [Електронний ресурс] Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського : науковий журнал. 2020. Т. 31 (70), № 2. Ч. 2. С. 1–6. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36603/1/3.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

55. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності : підручник /за заг. ред. В. І. Надраги ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.

56. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*, №13, 2017. С. 632-635. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf (дата звернення 23.05.2025).

57. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 23.05.2025).

58. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посібник / С. М. Погорєлов та ін. ; ред. С. М. Погорєлов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 394 с.

59. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносина Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

60. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнесосвіти. Київ : КНЕУ, 2015. 389 с.

61. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

62. Попова О.В. Професійна компетентність як чинник формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців на ринку праці. *Імідж сучасного педагога*, №1(220), 2025. С. 31–35. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/321825> (дата звернення 23.05.2025).

63. Пригодій А., Аноп Т. Професійна компетентність й оцінка її сформованості у майбутніх спеціалістів у галузі транспорту. *Підготовка фахівців у системі професійної освіти*. Вісник № 14-15 (170-171). С. 105-109. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8122/1/Професійна%20компетентність%20й%20оцінка%20її%20сформованості.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

64. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 4 (60). С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-20>

65. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 23.05.2025).

66. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення 23.05.2025).

67. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.05.2025).

68. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.05.2025).

69. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення 23.05.2025).

70. Продуктивність праці та продуктивність капіталу. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d5f5b5a2-7689-488d-afab-6420bb349679&title=ProduktivnistPratsiTaProduktivnistKapitalu> (дата звернення 23.05.2025).

71. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

72. Садрицька С. Професійні компетентності соціальних працівників: зміна пріоритетів в умовах війни. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*, (12), 2022. С. 14-23. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/download/21435/19984> (дата звернення 23.05.2025).

73. Склярчук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Нац. унт "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 226 с.

74. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

75. Спіцина А.Є. Значення професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/269_275.pdf (дата звернення 23.05.2025).

76. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukovo-Edukacyjne, 2021. P. 155-158.*

77. Тертична Л. І. Роль управління знаннями в системі формування трудового потенціалу працівників підприємств. Modern Directions of Scientific Research Development. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. P. 1026- 1032. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchnoprakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-researchdevelopment-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/>. (дата звернення 23.05.2025).

78. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

79. Фінансова звітність ТОВ «Юнілоджістікс». URL: <https://clarity-project.info/edr/45184826/yearly-finances> (дата звернення 20.05.2025).

80. Черкасова С.О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та трансформації в умовах невизначеності. *Економічний простір*, № 197, 2025. С. 121-127. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14806/1/Cherkasova.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

81. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

82. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

83. HR-менеджмент : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf (дата звернення 23.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Юнілоджістікс»

Баланс, тис.грн

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	65.00	43.00	22.00
первісна вартість	1001	150.00	150.00	150.00
накопичена амортизація	1002	85.00	107.00	128.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	583.00	647.00
Основні засоби	1010	192 256.00	194 990.00	100 556.00
первісна вартість	1011	241 880.00	268 501.00	156 544.00
знос	1012	49 624.00	73 511.00	55 988.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	0.00	
знос	1017	0.00	0.00	
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	0.00	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00	
Усього за розділом I	1095	192 321.00	195 616.00	101 225.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 763.00	25 953.00	8 346.00
Виробничі запаси	1101	9 699.00	25 864.00	8 329.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	0.00	
Товари	1104	64.00	89.00	17.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47 049.00	24 822.00	9 403.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33 355.00	14 218.00	890.00

з бюджетом	1135	156.00	0.00	2 164.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	156.00	0.00	2 164.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 697.00	1 314.00	3 618.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	408.00	36.00	6.00
Готівка	1166	0.00	0.00	
Рахунки в банках	1167	408.00	36.00	6.00
Витрати майбутніх періодів	1170	560.00	760.00	254.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00	
Інші оборотні активи	1190	13 753.00	8 642.00	6 815.00
Усього за розділом II	1195	115 741.00	75 745.00	31 496.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00	
Баланс	1300	308 062.00	271 361.00	132 721.00
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00	100.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 357.00	21 682.00	15 028.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 457.00	21 782.00	15 128.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	119 255.00	76 074.00	9 669.00
товари, роботи, послуги	1615	64 868.00	70 885.00	67 858.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 480.00	5 004.00	895.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	74.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 186.00	1 703.00	429.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 413.00	5 990.00	1 634.00
за одержаними авансами	1635	77 960.00	61 185.00	32 795.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 197.00	19 943.00	1 992.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	20 246.00	8 795.00	2 321.00
Усього за розділом III	1695	302 605.00	249 579.00	117 593.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00	
Баланс	1900	308 062.00	271 361.00	132 721.00

Звіт про фінансові результати, тис.грн

Назва рядка	Код рядка	2024	2023	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	252 619.00	386 816.00	356 332.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	237 855.00	343 459.00	335 475.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	14 764.00	43 357.00	20 857.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	106 342.00	5 822.00	16 277.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	14 175.00	10 423.00	7 621.00
Витрати на збут	2150		0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	111 563.00	11 091.00	18 715.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		27 665.00	10 798.00
збиток	2195	4 632.00		0.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00	
Інші фінансові доходи	2220	49.00	29.00	3.00
Інші доходи	2240	1 656.00	2 231.00	1 160.00

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	3 447.00	10 016.00	11 701.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00	0.00
Інші витрати	2270	283.00	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		19 909.00	260.00
збиток	2295	6 657.00		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-3 584.00	-47.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16 325.00	213.00
збиток	2355	6 657.00		