



УДК 37.046:658.3:331.108:656.8

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2026-11-03-01>

## КОРПОРАТИВНА ОСВІТА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

## CORPORATE EDUCATION AS A STRATEGIC FACTOR OF PERSONNEL PROFESSIONAL CULTURE DEVELOPMENT AT MODERN POSTAL SERVICE ENTERPRISES

**Ольга Баніт**

Доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник,  
професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
старший науковий співробітник відділу андрагогіки  
ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0001-9002-6439

**Olga Banit**

Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,  
Professor at the Management Department,  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University,  
Senior Scientific Worker of Andragogy Department  
Ivan Ziazium Institute of Pedagogical and Adult Education NAPS of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-9002-6439  
[olgabanit@gmail.com](mailto:olgabanit@gmail.com)

*Корпоративна освіта є стратегічним чинником розвитку професійної культури, що дозволяє державним та приватним підприємствам поштового зв'язку адаптуватися до світових стандартів сервісу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нової ментальності персоналу, здатного гнучко адаптуватися в умовах екстремальних викликів. Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів корпоративної освіти як стратегічного чинника розвитку професійної культури персоналу сучасних підприємств поштового зв'язку. Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує методи системного та порівняльного аналізу, а також методи узагальнення й класифікації. Аналіз практичного досвіду лідерів ринку поштового зв'язку засвідчив наявність двох успішних моделей навчання і розвитку персоналу. У ТОВ «Нова пошта» освітня стратегія базується на принципах SMART-менеджменту та філософії ощадливого виробництва (LEAN), що забезпечує перехід від пасивного виконання до суб'єктної позиції працівника, орієнтованого на інновації. Натомість в АТ «Укрпошта» модернізація навчання спрямована на подолання бюрократичної інерції: шляхом впровадження цифрових платформ («ПОШТОВХ») та систем прозорого моніторингу («Світлофор»), за допомогою яких формується сервісна етика та дотримання стандартів клієнтоорієнтованості. Порівняльний аналіз підтвердив, що попри різницю в методах – через цінності у приватному секторі та через стандарти у державному – корпоративна освіта в обох випадках є стратегічним чинником розвитку професійної культури персоналу. Визначено перспективні напрями розвитку корпоративної освіти підприємств поштового зв'язку: розроблення стратегій масштабування успішного досвіду лідерів ринку поштового зв'язку для розвитку корпоративної освіти й розвитку професійної культури малих та середніх логістичних підприємств. Отримані результати можуть бути використані HR-департаментами логістичних компаній для оптимізації процесів формування корпоративної ідентичності. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному теоретико-прикладному аналізі корпоративної освіти як стратегічного чинника розвитку професійної культури в умовах конкурентного ринку поштових послуг. Тип статті – теоретико-аналітична.*  
**Ключові слова:** корпоративна освіта; професійна культура; навчання персоналу; підприємства поштового зв'язку; АТ Укрпошта; ТОВ «Нова пошта».

*Corporate education is a strategic factor in transforming professional culture, enabling both state and private operators of the postal services market to adapt their internal environments to international service standards. The relevance of this study stems from the need to shape a new staff mindset capable of flexible adaptation to extreme challenges. The purpose of the study is to analyze the theoretical and applied aspects of corporate education as a strategic factor of professional culture development among personnel in modern postal communication enterprises. The research is based on a comprehensive approach that combines methods of systemic and comparative analysis, as well as generalization and classification. An analysis of market leaders' postal service operators' practical experience revealed the implementation of two successful models of cultural development. In "Nova Post", the educational strategy is based on the principles of SMART management and the philosophy of LEAN manufacturing, ensuring a transition from passive duty performance to a proactive, employee-focused position focused on innovation. Conversely, in "Ukrposhta", the modernization of training is aimed at overcoming bureaucratic inertia: through the implementation of digital platforms ("POSHTOVKH") and transparent monitoring systems ("Traffic Light"), service ethics are formed and compliance with customer-centric standards is ensured. A comparative analysis confirmed that, despite differences in methods – development through values in the private sector and "structural" modernization through standards in the public sector – corporate education in both cases serves as an effective instrument for cultural development. Prospective directions are identified: developing strategies to scale the successful experiences of market leaders to enhance corporate education in small- and medium-sized logistics enterprises. The results obtained can be used by HR departments of logistics companies to optimize processes for corporate identity formation. The scientific novelty lies in the comprehensive analysis of corporate education as a strategic factor of professional culture changes within the competitive conditions of the postal services market. Article type: theoretical and analytical.*

**Key words:** corporate education; professional culture; personnel training; postal service enterprises; JSC Ukrposhta; Nova Post.

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальної цифровізації та високої турбулентності ринку професійний розвиток персоналу в умовах корпоративної освіти стає основною умовою конкурентоздатності підприємств. Актуальність дослідження корпоративної освіти як стратегічного чинника розвитку професійної культури персоналу підприємств поштового зв'язку зумовлена низкою причин. По-перше, масштаби провідних підприємств поштового зв'язку вимагають уніфікації етичних та професійних стандартів серед багаточисельного персоналу в різних регіонах. По-друге, екстремальні виклики воєнного часу змінили саму структуру професійних цінностей. По-третє, діджиталізація сервісів вимагає не просто механічного оволодіння навичками професійної діяльності, а формування нової ментальності працівника, здатного гнучко адаптуватися до змін. Отже, корпоративна освіта є стратегічним чинником розвитку професійної культури персоналу.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питання корпоративної освіти та її впливу на ефективність роботи персоналу перебувають у центрі уваги багатьох українських та закордонних науковців. Теоретичні засади професійного розвитку персоналу досліджували О. Бородієнко та О. Кайтановська. Зокрема, у дослідженні О. Бородієнко (2017) висвітлено фундаментальні аспекти формування професійної компетентності персоналу керівної ланки у сфері зв'язку [1]. У працях О. Кайтановської (2024) відображена специфіка підготовки операторів поштового зв'язку в умовах цифровізації та ступеневої освіти [2]. Практичні аспекти впровадження новітніх HR-технологій, цифровізації та використання SMART-менеджменту в управлінні людським капіталом систематизовано у працях А. Галат та І. Сочинської-Сибірцевої (2025) [3]. Теоретичним підґрунтям розвитку професійної культури персоналу в організаціях є фундаментальні дослідження класиків. Зокрема, Т. Деал і А. Кеннеді [4] розкрили питання трансформації корпоративної культури організацій під впливом структурних змін, Е. Шейн [5] обґрунтував багаторівневу модель організаційної культури, Г. Хофстеде [6] розробив концепцію вимірювання культурних відмінностей. Контекст світових трендів та стратегічних змін на підприємствах поштового зв'язку представлений у працях сучасних закордонних вчених, де цифровізація визначається як головний чинник реконфігурації бізнесу [7; 8]. Ці дослідження підтверджують перехід до інноваційних моделей управління персоналом у сучасних компаніях. Попри широке висвітлення окреслених питань потребує додаткового вивчення роль корпоративної освіти саме як стратегічного чинника, що безпосередньо впливає на професійну культуру персоналу поштових підприємств у сучасних умовах нестабільності.



## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета статті: проаналізувати теоретичні й прикладні аспекти корпоративної освіти як стратегічного чинника розвитку професійної культури персоналу сучасних підприємств поштового зв'язку. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: схарактеризувати поняттєвий апарат і виявити взаємозв'язок корпоративної освіти та розвитку професійної культури персоналу; проаналізувати освітні програми ТОВ «Нова пошта» і АТ «Укрпошта» та виявити особливості їх впливу на розвиток персоналу; здійснити порівняльний аналіз освітніх стратегій приватного та державного підприємств поштового зв'язку в контексті розвитку професійної культури персоналу.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань: методи системного та порівняльного аналізу, які дозволили схарактеризувати концептуальні засади впливу корпоративної освіти на розвиток професійної культури персоналу; аналізу освітніх програм навчання персоналу, представлених на офіційних сайтах ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта». Порівняльний аналіз освітніх стратегій здійснювався із застосуванням методів узагальнення й класифікації. Дослідження базується на публічних джерелах, не враховувалися фінансові показники, не проводилося опитування персоналу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Методологічне обґрунтування дослідження вимагає насамперед термінологічної чіткості у визначенні базових понять. У межах цього дослідження під корпоративною освітою ми розуміємо цілісну систему безперервного навчання, розвитку та виховання персоналу, що організована підприємством для досягнення стратегічних цілей шляхом підвищення компетентності працівників та трансляції корпоративних цінностей [9]. Згідно з підходами І. Ткачук [10], О. Бородієнко [1], Л. Бушіної [11] сучасна корпоративна освіта зазнає суттєвих трансформацій, перетворюючись із формального інструктажу на динамічне онлайн-середовище, що використовує віртуальні групи та платформи для забезпечення гнучкості й мобільності людського капіталу в умовах форс-мажору.

Професійна культура персоналу розглядається як складна сукупність професійних знань, навичок, етичних норм та ціннісних орієнтацій, що визначають модель поведінки працівника у професійному середовищі. Як зазначає О. Кайтановська [2], професійна культура є інтегративною якістю особистості, що відображає не лише рівень володіння технологічними операціями, а й ступінь усвідомлення соціальної відповідальності та професійної ідентичності, що є критично важливим для операторів поштового зв'язку.

Таким чином, корпоративна освіта в сучасній науковій парадигмі є стратегічним чинником розвитку, оскільки вона не лише формує необхідні компетентності, а й створює єдиний навчальний простір для якісного оновлення професійної культури відповідно до викликів цифрової економіки та стратегічних цілей сучасних підприємств поштового зв'язку.

У ТОВ «Нова пошта» система корпоративної освіти реалізується через Корпоративний та Практичний університети, де навчання інтегрує внутрішні стандарти з кращими світовими практиками. Компанія розглядає розвиток персоналу як один із ключових аспектів своєї успішності, активно інвестуючи в освітні програми для надання працівникам необхідних знань та навичок для ефективної роботи [12; 13]. Використання сучасних LMS-платформ забезпечує не лише диджиталізацію знань через інтерактивні курси та відеоуроки, а й формування культури безперервного саморозвитку серед співробітників усіх рівнів. Процес інкультурації нових фахівців розпочинається з програми «Легкий старт», яка через систему наставництва забезпечує швидке прийняття корпоративних етичних норм та операційних стандартів [13]. Інноваційність освітньої моделі полягає у переході від суто функціонального навчання до формування цілісної екосистеми, що базується на цінностях ефективності, безбар'єрності та адаптивності, що є стратегічним інструментом детермінації професійної культури.

Важливою складовою розвитку професійної культури лінійного персоналу є впровадження філософії ощадливого виробництва LEAN. Для управлінської ланки освітні моделі «Middle management» та «Corporate MBA» стають засобом формування стратегічної культури управ-

ління, що дозволяє лідерам компанії діяти в межах єдиного концептуального поля [14]. Розвиток професійної культури персоналу ТОВ «Нова пошта» також виявляється у формуванні компетенцій, що виходять за межі логістики. Впровадження курсу з інформаційної гігієни, мета якого – навчити персонал аналізувати джерела інформації, розпізнавати фейки та уникати пасток у соціальних мережах та стандартів безбар'єрності свідчить про перехід до вищого рівня професійної етики – культури соціальної відповідальності.

Особливого значення набуває адаптація професійної культури до викликів воєнного часу. Для демобілізованих працівників, які не мають змоги повернутися на попереднє місце роботи, розробляються індивідуальні програми перенавчання та підбору оптимальних посад [13]. Крім того, до обов'язкового переліку знань додано базову тактичну медицину та інформаційну безпеку. Інтеграція програм підтримки ветеранів, навчання тактичній медицині та інформаційній безпеці трансформує освітню систему у механізм формування культури стійкості

Екосистема навчання компанії не обмежується лише внутрішніми потребами, але й поширюється на зовнішнє середовище через Школу бізнесу ТОВ «Нова пошта». Зокрема, курс «Ефективність бізнесу» пропонує власникам малого та середнього бізнесу комплексні знання з управління та масштабування, що сприяє розвитку загального бізнес-середовища в країні [14]. Таким чином, інноваційні освітні моделі ТОВ «Нова пошта» забезпечують розвиток професійної культури персоналу, перетворюючи його на динамічну систему, здатну не лише підтримувати операційну ефективність, а й відповідати на глобальні суспільні запити.

В АТ «Укрпошта» основним чинником трансформації організаційної ідентичності та розвитку професійної культури персоналу є модернізація системи корпоративної освіти. В умовах масштабування бізнес-процесів (близько 65 000 працівників у 10 500 відділеннях) навчання стає не просто функцією адаптації до нових технологій, а стратегічним інструментом подолання інерції традиційної поштової моделі. Специфічним механізмом модернізації культури є вирішення проблеми цифрового розриву у віддалених регіонах. Як зазначає HR-директор компанії Л. Бушіна, АТ «Укрпошта» стикається з унікальним викликом – необхідністю навчати персонал навіть у віддалених селах, де мешкає всього по кілька десятків людей і часто відсутній доступ до інтернету [15]. У таких випадках компанія застосовує логістичні плани навчання: працівники виїжджають до місць із комп'ютеризованими робочими точками або отримують підтримку від територіальних менеджерів, які проводять донавчання безпосередньо на місцях.

Цифрову платформу розвитку професійної культури персоналу є освітній простір «ПОШ-ТОВХ», ідеологія якого базується на мотивації до безперервних змін [16]. Понад 200 дистанційних курсів забезпечують не лише розвиток технічних навичок, а й зміну ментальних моделей поведінки. Важливим механізмом впливу на культуру є зворотний зв'язок: конвертація скарг клієнтів у навчальні кейси дозволяє персоналу усвідомити реальні наслідки своєї діяльності, перетворюючи помилки на ресурс для професійної еволюції [17].

Радикальна зміна професійної культури лінійного персоналу реалізується через систему симуляційного навчання. Створення навчальних класів, що повністю імітують поштове відділення, дозволяє новим співробітникам пройти процес інкультурації в безпечному середовищі, де стандарти обслуговування (53 види послуг) засвоюються на рівні автоматизму [11]. Ключовим інструментом модернізації є «система світлофора», яка перетворює суб'єктивну оцінку праці на прозорий індикатор професійної відповідності: працівники у «зеленій зоні» відповідають усім стандартам, тоді як «жовта» та «червона» зони вказують на необхідність підтягнути знання або, у разі відсутності прогресу, на необхідність заміни персоналу. Це стимулює формування культури персональної відповідальності, де перебування у «зеленій зоні» стає внутрішнім етичним стандартом працівника [15].

Окремим пріоритетом професійної культури АТ «Укрпошта» є дотримання стандартів клієнтоорієнтованості. Компанія впровадила систему фінансової мотивації, яка включає й демотиваційні чинники: наприклад, за відсутність базового вітання чи прощання з клієнтом працівник може втратити частину премії. Водночас для управлінського складу стимулюється системний розвиток через програми MBA та сертифікацію у світових бізнес-школах, що допомагає керівникам впроваджувати зміни на основі міжнародного досвіду [11].

Таким чином, модернізація корпоративної освіти в АТ «Укрпошта» забезпечує перехід від «бюрократичної» до «клієнтоорієнтованої» професійної культури, що дозволяє підприємству підтримувати життєдіяльність розгалуженої поштової мережі та поступово оновлювати кадровий потенціал.



Проведений аналіз дає можливість порівняти освітні стратегії приватного та державного підприємств поштового зв'язку в контексті розвитку професійної культури персоналу (таблиця 1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз освітніх стратегій ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта»**

Критерій	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»
Центри корпоративної освіти	Корпоративний та Практичний університети	Освітній простір «ПОШТОВХ»
Освітні пропозиції для лінійного персоналу	Програма «Легкий старт»; впровадження LEAN; інтерактивні курси, відеоуроки; інформаційна гігієна та стандарти безбар'єрності; підтримка демобілізованих	Дистанційні курси; симуляційні класи; «система світлофора»; конвертація скарг клієнтів у навчальні кейси; фінансова мотивація і демотиваційні фактори
Освітні пропозиції для управлінського персоналу	Програми Middle Management та Corporate MBA; формування стратегічної культури управління; лідерство у єдиному концептуальному полі	Програми MBA та сертифікація у світових бізнес-школах; впровадження змін на основі міжнародного досвіду; розвиток культури системного управління
Інноваційність	Перехід від функціонального навчання до цілісної екосистеми; формування культури безперервного розвитку та соціальної відповідальності; адаптація до воєнного часу	Використання симуляційного навчання та цифрової платформи; інноваційна система оцінювання («світлофор»); стимулювання персональної відповідальності
Вплив на корпоративну культуру	Формування професійної культури, стійкої до змін; адаптація до глобальних суспільних викликів; культура соціальної відповідальності	Перехід від «бюрократичної» до «клієнтоорієнтованої» професійної культури, формування культури персональної відповідальності; трансформація поведінкових моделей через навчання та оцінювання

*Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 16; 17]*

**ДИСКУСІЯ**

Порівняльний аналіз, наведений у таблиці 1, показав, що спільною тенденцією для обох поштових підприємств є перехід від традиційного функціонального навчання до системного неперервного професійного розвитку персоналу. Розвиток професійної культури реалізуються в умовах корпоративної освіти. Однак кожне підприємство організовує цей процес по-своєму. Зокрема, стратегія ТОВ «Нова пошта» базується на моделі випереджального розвитку. Тут корпоративна освіта є стратегічним чинником інноваційної професійної культури, де основний акцент робиться на філософії ощадливого виробництва LEAN. Це спрямовує персонал на постійне вдосконалення процесів та мінімізацію втрат. Результативність такої стратегії виявляється у високій швидкості адаптації працівників до змін та їх залученості до соціальних стандартів. Корпоративна освіта тут формує культуру професійної гідності та приналежності до технологічного лідера.

Натомість освітня стратегія АТ «Укрпошта» має характер модернізаційного прориву. Основне завдання – докорінна зміна застарілої професійної парадигми державного підприємства на клієнтоорієнтовану модель. Використання інструментів заохочення й стимулювання є результативним механізмом оперативного коригування поведінкових стандартів у масовому сегменті. Результативність АТ «Укрпошта» виражається у здатності масштабувати стандарти якості на величезну територіальну мережу. Модернізація освіти дозволила компанії подолати опір змінам у консервативному середовищі, розвиваючи професійну культуру персоналу через прозорість оцінювання та цифровізацію знань.

Таким чином, перспективні напрями розвитку корпоративної освіти для розвитку професійної культури персоналу на підприємствах поштового зв'язку базуються на необхідності поєднання технологічних інновацій із людиноцентристським підходом. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить підприємствам поштового зв'язку зміцнити професійну культуру персоналу, трансформуючи її у гнучку систему, здатну ефективно відповідати на технологічні та соціальні виклики майбутнього й підтримувати лідерство у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Досвід ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» доводить, що незалежно від форми власності системне навчання в умовах корпоративної освіти сприяє розвитку професійної культури персоналу поштових підприємств – технологічно грамотних, етичних та клієнтоорієнтованих працівників, які є основою національної стійкості логістичної інфраструктури України. Ефективність розвитку професійної культури прямо залежить від інтеграції освітніх програм у стратегію управління персоналом. У ТОВ «Нова пошта» це реалізується через інноваційні моделі навчання (Corporate MBA, Lean-менеджмент), що формують суб'єктну позицію працівника. В АТ «Укрпошта» модернізація освіти (портал «ПОШТОВХ», система «світлофора») спрямована на подолання бюрократичної інерції та впровадження сервісних стандартів. Спільним вектором для обох підприємств поштового зв'язку є посилення соціального складника освіти: навчання безбар'єрності, інформаційній гігієні та навичкам психологічної стійкості.

Враховуючи отримані результати, подальші наукові розвідки доцільно зосередити на розробленні стратегій масштабування успішного досвіду лідерів ринку поштового зв'язку для розвитку корпоративної освіти й професійної культури малих та середніх логістичних підприємств.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Borodiienko, O. V. (2017). *Teoriia i praktyka rozvytku profesiinoi kompetentnosti kerivnykiv strukturnykh pidrozdiliv pidpriemstv sfery zv'iazku: monohrafiia* [Theory and practice of professional competence development of heads of structural subdivisions of communication sphere enterprises: a monograph] (V. O. Radkevych, Ed.). Vydavets Pshonkivskyi O. V. [In Ukrainian]
2. Kaitanovska, O. M. (2024). *Formuvannia profesiinoi kompetentnosti operatoriv poshtovoho zv'iazku v profesiinykh koledzhakh* [Forming professional competence of postal service operators in professional colleges] [Qualification scientific work on the rights of the manuscript]. Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education of the NAES of Ukraine. [In Ukrainian]
3. Galat, A. V., & Sochynska-Sybytseva, I. M. (2025). *Upravlinnia personalom TOV «Nova poshta» v konteksti SMART-seredovyshcha* [Personnel management of Nova Poshta LLC in the context of the SMART environment]. In *Competitiveness Model of Innovative Development of Ukraine's Economy* (pp. 276–277). Central Ukrainian National Technical University. [In Ukrainian]
4. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Perseus Books. [https://www.researchgate.net/publication/40941034\\_The\\_New\\_Corporate\\_Cultures\\_Revitalizing\\_the\\_Workplace\\_After\\_Downsizing\\_Mergers\\_and\\_Reengineering](https://www.researchgate.net/publication/40941034_The_New_Corporate_Cultures_Revitalizing_the_Workplace_After_Downsizing_Mergers_and_Reengineering)
5. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)
6. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
7. Moulle, E., Marsella, F., Carlomagno, P., Deneux, F., Ito, Y., & Scher, M. (2022). *Postal operators: The need for transformation and corresponding strategic moves*. Arthur D. Little. <https://www.adlittle.com/ch-en/insights/viewpoints/postal-operators-need-transformation-and-corresponding-strategic-moves>
8. Virag, B., Dimitrov, K., Peres, G., & Gaar, T. (2016). *Major strategic choices ahead of TelCos: Reconfiguring for value. How digitalization will impact telecommunication operators' configuration*. Report on the telecommunication industry of 2016. Arthur D. Little. [https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_StrategicChoices\\_0.pdf](https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_StrategicChoices_0.pdf)
9. Banit, O. V. (2024). *Transformatsiini protsesy v korporatyvni osviti Ukrainy: analitychnyi ohliad* [Transformational processes in corporate education in Ukraine: an analytical review]. *Aktualni pytannia suchasnoi nauky – Current Issues of Modern Science*, (28), 1–12. <https://doi.org/10.47451/man2024-01-02> <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739613/> [In Ukrainian]
10. Tkachuk, I. (2015). *Systema vnutrishnioho navchannia v Ukrposhti ye potuzhnym instrumentom* [The internal training system at Ukrposhta is a powerful tool]. *LIGA.Blogs*. <https://blog.liga.net/user/itkachuk/article/18119> [In Ukrainian]
11. Bushina, L. (2020). *Navchannia personalu obov'iazkova skladova Ukrposhty* [Staff training is a mandatory component of Ukrposhta]. All-Ukrainian Association of Business Leaders. <https://www.uabs.com.ua/post/liliya-bushina> [In Ukrainian]
12. Nova Poshta. (2024). *Treniny ta rozvytok personalu v Novii Poshti* [Training and personnel development in Nova Poshta]. *LP-Sklad*. <https://lp-sklad.biz/blog/treniny-ta-rozvytok-personalu-v-novij-poshti/> [In Ukrainian]



13. Nova Poshta. (2025). Nova poshta: TOP naikrashchych 2025 robotodavtsiv [Nova Poshta: TOP of the best 2025 employers]. *Obozrevatel*. <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchych-2025-robotodavtsiv-nova-poshta/> [In Ukrainian]

14. Shkola biznesu Novoi poshty. (2025). Kurs «Efektyvnist biznesu» [Business Efficiency Course]. <https://novaposhta.education/> [In Ukrainian]

15. Bushina, L. (2022). «Navchajemo pratsivnykiv navit u selakh, de nemaie internetu»: «Svoi liudy» z HRD Ukrposhty Liliieiu Bushynoiu [«We train employees even in villages where there is no Internet»: «Our people» with HRD of Ukrposhta Liliya Bushina]. OLX Robota. <https://blog.olx.ua/26525/navchayemo-pracivnikiv-navit-u-selax-de-nemaye-internetu-svoi-lyudi-c-hrd-ukrposhti-liliyeyu-bushinou-video/> [In Ukrainian]

16. Ukrposhta. (2025). POSHTOVKH – osvittii prostir dlia zmin na krashche [POSHTOVKH – an educational space for changes for the better]. <https://learn.ukrposhta.ua/login/index.php> [In Ukrainian]

17. Ukrposhta. (2024). Polityka upravlinnia personalom AT «Ukrposhta» [Personnel management policy of JSC Ukrposhta] (Approved by the Minutes of the Supervisory Board No. 5 of June 5, 2024). [In Ukrainian]

---

Отримано: 09.02.2026

© Copyright 2026 by the author(s)

Прийнято: 02.03.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative

Опубліковано: 03.03.2026

Commons CC-BY 4.0

---