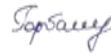


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент



М.О. Горбашевська

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

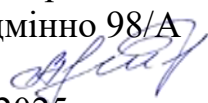
«31» травня 2025 р.

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент»
Сироватської Аліни Олексіївни
Науковий керівник:
Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
фінансів

Рецензент:

Тараненко Ірина Всеволодівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного
маркетингу Університету ім.
Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 98/А
Секретар ЕК 
«09» червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

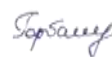
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)



М.О.Горбашевська

(ППП завідувача кафедри)

«31» травня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сироватської Аліни Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи Формування та розвиток системи адаптації персоналу в організації

керівник роботи: Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року
№ 8

2. Строк подання здобувачем роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета дослідження: розробка комплексних заходів формування та розвитку системи адаптації персоналу в організації

Об'єкт дослідження: процеси формування і розвитку системи адаптації персоналу в організації.

Предмет дослідження : механізми оптимізації системи адаптації з урахуванням специфіки логістичної галузі та соціально-економічного контексту України.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1.Поняття і сутність процесу адаптації персоналу

1.2.Роль адаптації в системі організації

1.3.Методи оцінки адаптації в організації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

2.2. Управління господарсько-економічною діяльністю підприємства

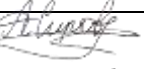
2.3. Розгляд системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ "Нова Пошта"

3.2. Розрахунково-кількісне обґрунтування заходів удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

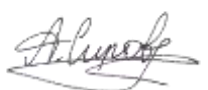
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025-12.06.2025	

Здобувач  Сироватська А.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  Ткаченко О.Г.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття і сутність процесу адаптації персоналу	8
1.2. Роль адаптації в системі організації	13
1.3. Методи оцінки адаптації в організації.....	18
Висновки до Розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	24
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»	24
2.2. Управління господарсько-економічною діяльністю підприємства	32
2.3. Розгляд системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»	35
Висновки до Розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	46
3.1. Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ "Нова Пошта"	46
3.2. Розрахунково-кількісне обґрунтування заходів удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»	53
Висновки до Розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

В сучасних реаліях ведення бізнесу та ситуації на території України, коли людський потенціал вважається ключовим елементом успіху у конкурентній боротьбі, питання систем адаптації працівників в організації стає надзвичайно важливим для кожної компанії. Вивчення цього аспекту дає можливість виокремити позитивні та негативні аспекти наявної системи адаптації співробітників, запропонувати дієві методи для введення нових членів команди в організаційне середовище та стимулювати їх зацікавленість у роботі. Покращення системи адаптації працівників на підприємстві може позитивно вплинути на ефективність його функціонування та досягнення стратегічних цілей компанії.

Система адаптації нових співробітників, як один з найважливіших елементів управління персоналом, безпосередньо впливає на продуктивність праці, плинність кадрів та загальну ефективність організації. В умовах постійного зростання вимог до кваліфікації працівників та необхідності швидкого пристосування до змін ринкового середовища, питання ефективної адаптації персоналу набуває особливої значущості.

Особистісні риси людини, наприклад як-от вміння, знання, напрацьований досвід, внутрішня мотивація самого себе та емоційний стан, зумовлюють складність та багатоаспектність самого процесу адаптації персоналу як такого. Ефективний процес адаптації зобов'язує організацію враховувати ці індивідуальні особливості співробітників та формувати умови, які сприятимуть повноцінному розкриттю потенціалу кожного з працівників. Адаптація не лише є шляхом інтеграції нового співробітника в колектив, а й стратегічним вкладенням у розвиток людських ресурсів організації.

Актуальність обраної теми щодо формування та розвитку системи адаптації персоналу в організації обумовлена бажанням підвищити якість використання людських ресурсів, швидкістю інтеграції новачків у внутрішні

бізнес-процеси компанії та закріпленню й розвитку організації як на конкурентному середовищі, так і в умовах воєнного стану в країні.

Мета кваліфікаційної роботи - розробка комплексних заходів формування та розвитку системи адаптації персоналу в організації.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

дослідження теоретичних підходів до адаптації персоналу в організації та виділення ефективних моделей адаптації персоналу;

аналіз діяльності, організаційної структури компанії та її функціонування в сучасних умовах;

виявлення слабких місць в поточній системі адаптації персоналу;

розробка рекомендацій щодо удосконалення існуючої системи адаптації в компанії;

економічне обґрунтування впровадження конкретних рішень вдосконалення адаптаційних процесів в діяльність організації.

Завдання даного дослідження зосереджені на повному розгляді системи адаптації працівників на конкретному підприємстві та визначені як позитивних аспектів цієї системи, так і проблемних моментів. А також формування науково обґрунтованих порад для збільшення продуктивності адаптаційного процесу.

Об'єктом дослідження є процеси формування і розвитку системи адаптації персоналу в організації.

Предметом дослідження є механізми оптимізації системи адаптації з урахуванням специфіки логістичної галузі та соціально-економічного контексту України.

Дослідження проводилося за матеріалами ТОВ «Нова Пошта», для якого це питання є надзвичайно актуальним з огляду на:

значний рівень текучості кадрів у логістичній сфері, де в середньому співробітник працює від 1,5 до 2 років;

міжнародне розширення, яке потребує інтеграції місцевих фахівців з корпоративною культурою компанії;

соціальну відповідальність, особливо програми підтримки ветеранів, які повертаються до мирного життя після участі в бойових діях;

технологічні виклики, зокрема автоматизацію сортувальних терміналів та запровадження цифрових сервісів, що вимагає оперативного навчання персоналу.

Методологічну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників (серед яких: Джон М. Т., Крушельницька О. В., Куріна Н.С., Мазур В.С., Подольська О.В., Робертс Д.Г., Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. та ін.), навчальна і методична література з обраної проблеми, періодичні видання, внутрішні документи компанії, інформація із інтерв'ю з менеджерами, існуючі практик у внутрішній системі компанії, а також статистичні дані для розрахунків ефективності запропонованих рішень.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації міжнародного досвіду онбордингу до умов українського ринку, зокрема через інтеграцію програм підтримки ветеранів та використання цифрових платформ у контексті воєнного стану. Практична цінність відображається в розробці конкретних інструментів, таких як інтерактивні курси для наставників, мобільний додаток для адаптації працівників терміналів та система зворотного зв'язку, що зараз тестуються у деяких підрозділах компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття і сутність процесу адаптації персоналу

Сьогодні країна переживає значні зміни, які вимагають пошуку та впровадження численних методів покращення діяльності суб'єктів господарювання. Історія суспільства значним чином впливає на економіку українського ринку відносин. Підвищення чисельності учасників підприємницької діяльності, загострення конкуренції, зниження якості життя значної частини громадян України, неефективність методів підвищення ефективності бізнесу вимагають розробки заходів, які сприятимуть економічній стабільності країни. Вкрай важливо вдосконалити процес управління персоналом в компаніях, в тому числі і адаптацію персоналу.

В ринковій економіці однією з головних причин успіху є адаптація персоналу в організації. Підприємство, в даному випадку, розглядається як процес персоналізації для кожного учасника. Тому, основна роль менеджерів у сфері управління персоналом полягає в тому, щоб підібрати для компанії розумних, компетентних співробітників і потім адаптувати їх для підприємства [1].

Вступаючи в організацію або приймаючи на себе додаткові обов'язки, працівник швидко інтегрується в рамки внутрішньоорганізаційних відносин компанії. Одночасно ця людина виконує кілька ролей, кожна з яких пов'язана з окремим набором вимог, норм і настанов поведінки. Ці елементи разом формують соціальну роль індивіда як працівника, колеги, підлеглого, керівника або члена команди чи колегіального органу управління. Важливо, щоб поведінка особи відповідала очікуванням кожної ролі. Коли людина працює в організації, вона приносить конкретні цілі, прагнення, потреби та норми поведінки, які, у свою чергу, призводять до очікувань щодо організації,

умов праці та мотивації. Така ситуація підкреслює необхідність процесу адаптації.

Адаптація, у свою чергу, відноситься до процесу, за допомогою якого працівники пристосовуються до обставин зовнішнього або внутрішнього середовища. Ця концепція часто використовується в різних наукових дисциплінах. У сфері соціології і психології розрізняють соціальну адаптацію і виробничу адаптацію. Ці два виміри певною мірою взаємопов'язані. Проте кожен має свій діапазон впливу. Проте, якщо дивитися з огляду на управління персоналом виробнича адаптація є важливою сферою, адже за нею закріплена основне вирішення ключових аспектів пов'язаних з підвищенням продуктивності кожного працівника та якості їх роботи в обмежений час [2, с. 95].

Адаптація охоплює не тільки знайомство працівника з новими професійними стосунками та умовами праці, а й розуміння та прийняття корпоративної культури та цінностей організації. Аналіз подальших досліджень показує, що ефективна адаптація персоналу вимагає ретельної програми, яка відповідає індивідуальним потребам у контексті конкретної організації.

Кожен автор має своє уявлення про поняття, що таке «адаптація». Так американський психолог Едгар Шейн визначає, що адаптація є процесом отримання знань щодо гілок влади, розуміння принципів, встановлених в організації, та визнання важливості різних аспектів у цій установі чи її підрозділах [3, с. 67].

А ось Ольга Володимирівна Крушельницька, яка є кандидатом економічних наук в Житомирській політехніці дає визначення адаптації персоналу, як процесу адаптації співробітників як до зовнішніх, так і до внутрішніх умов середовища включаючи взаємну адаптацію між працівником і організаційним контекстом, яка базується на прогресивному розвитку нових професійних, соціальних і організаційних умов праці [4, с. 131].

Також поняття «адаптації персоналу» висвітлюють два письменники Тайлер М. Д. та Робертс Д. Г. Вони вказують, що адаптація є культурним поняттям та призначена для того, аби познайомити індивіда з самим поняттям корпоративної культури. В даному контексті, корпоративна культура збирає загальні поняття, погляди, цінності та думки всього підприємства. Вона показує, як компанія відноситься до різного роду проблем, як вона їх вирішує і як все це характеризує організацію в цілому [5].

У нинішній ситуації, яка характеризується швидким технологічним прогресом і динамічними змінами на ринку праці, розвиток персоналу стає вирішальним елементом успіху будь-якої організації. Просто найняти кваліфікованого спеціаліста недостатньо; дуже важливо впроваджувати стратегії, які допомагають керувати очікуваннями та розвіювати будь-які помилкові уявлення щодо зайнятості в компанії. Сучасні компанії приділяють значну увагу інтеграції нових співробітників до робочих місць. Під час взаємодії з підприємством працівники проходять поступовий процес адаптації, що сприяє їх включенню в нове професійне та соціально-економічне середовище. Тим не менш, нерідкі випадки, коли працівників звільняють протягом перших трьох місяців роботи. Таким чином, процес адаптації є життєво важливим аспектом ефективного управління персоналом.

Аби розширити поняття про адаптацію, науковці виділяють два ключових напрями на яких базується саме визначення. Першим є первинний напрямок. За ним адаптація є пристосуванням молодого працівника, який ще немає досвіду роботи у будь-якій сфері. Такими співробітниками є випускники середніх та вищих навчальних закладів. Другий – вторинний напрямок. А ось за ним адаптація вже є поняттям про людей, які вже мали досвід роботи та вирішили перейти на нове місце, посаду або об'єкт. В умовах сучасного ринку вторинний напрямок значно перевищує первинний [6].

Проте головним чином адаптація персоналу вміщує в себе декілька аспектів, без яких вона не може функціонувати належним чином (рис. 1.1):

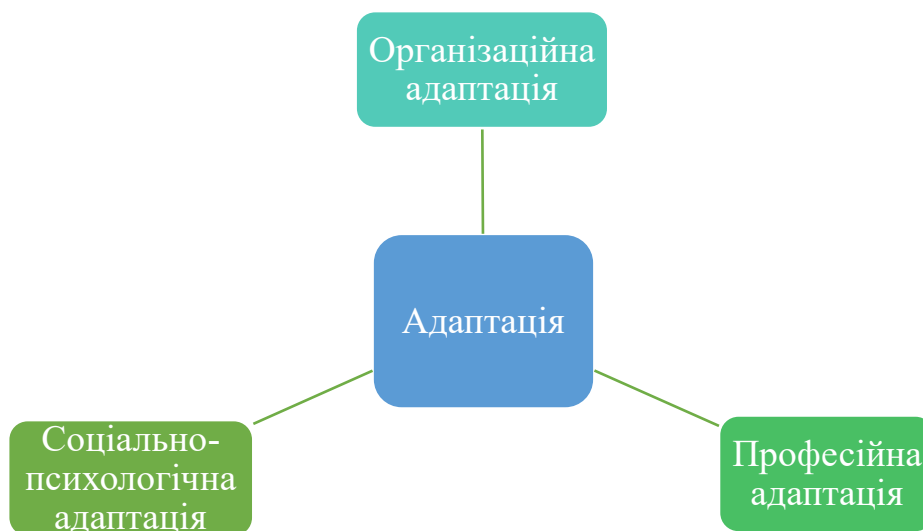


Рис. 1.1 . Функціональні аспекти адаптації

1. Організаційна адаптація відноситься до процесу, за допомогою якого працівник інтегрується в організацію, сприяючи засвоєнню ним як формальних, так і неформальних норм і правил, які керують діяльністю організації. Цей процес включає в себе ознайомлення з історією компанії, її структурною структурою, корпоративною культурою та внутрішніми процедурними інструкціями. Мета полягає в тому, щоб новий співробітник прийняв цінності, погляди та принципи організації, зберігаючи при цьому власні особисті цінності.

2. Важливою складовою процесу адаптації також є соціально-психологічна адаптація. Завдання, пов'язані з цією стадією, включають інтеграцію в команду та прийняття встановлених норм стосунків. Фундаментальним кроком у соціально-психологічній адаптації є знайомство нового працівника як з командою, так і з керівництвом, що допомагає послабити відчуття ізоляції та незнайомості в групі. Важливо заохочувати участь у корпоративних заходах та проводити навчальні тренінги для нових співробітників.

3. Останнім аспектом є професійна адаптація. Вона визначена опанування новим працівником системи професійних навичок і знань, аби ефективно їх застосовувати на практиці. Завдяки цьому відбувається

формування деяких необхідних професійних якостей індивіда, розвиток його стійкого та позитивного ставлення до своєї професії та місця роботи [7].

Мета адаптації персоналу в організації включає в себе також набір головних умов. Вона дає можливість для зниження значної плинності кадрів в компанії, адже почуття дискомфорту, або непотрібності в собі на новому робочому місці мають наміри підштовхнути новачків до якнайшвидшого звільнення. Метою також може виступати жага зменшення великого обсягу витрат. Так як нова людина в компанії, через недостатню обізнаність в своїй сфері діяльності, працює значно менш якісно та вимагає додаткових ресурсів. Та мета адаптації має під собою оптимізацію часу керівників та працівників, завдяки використанні сформованої програмі адаптації, яка допомагає раціонально використовувати значну частку часу кожного учасника процесу роботи [8].

Фахівці в області управління персоналом вважають адаптацію, як серією кроків, які сприяють впровадженню нових співробітників в організацію компанії [9]:

- надання важливої інформації про місію та обов'язки організації;
- зменшення відчуття тривоги та розгубленості;
- пристосування до умов праці, технологічних процесів і корпоративної культури, що можна охарактеризувати як перехід від новачка до досвідченого.

- сприяння утвердженню корпоративних принципів;

Таким чином, адаптація – це симбіотичні стосунки між компанією та працівником, які спрямовані на пошук симбіотичного зв'язку між їхніми ресурсами та можливостями. Новому працівнику надаються необхідні знання та вміння, а компанія отримує висококваліфікованого фахівця, готового прийняти ефективну роботу.

Проте також варто визначити успішність адаптації. Успішна адаптація для працівників залежить від багатьох умов, основними з яких є:

- ефективність виявлення якості роботи з профорієнтаційного консультування з потенційними клієнтами;
- дослідження ступеня об'єктивності оцінок персоналу (як під час найму, так і під час трудової адаптації);
- цінність і популярність професії, спеціалізована робота на даному підприємстві;
- особливості організації праці, які сприяли б виконанню мотиваційних інструкцій працівника;
- здатність системи навчання персоналу на підприємстві адаптуватися до різних індивідів;
- соціально-психологічний клімат колективу, який створено у компанії;
- особисті якості працівника, що відповідають його віку, родині та характеру.

Необхідною умовою успішної адаптації є створення механізму управління процесом. Відсутність вітчизняного механізму для організацій із декларативним характером є однією з першочергових причин характеру заяви, пов'язаної з управлінням адаптацією та плакатної реклами її необхідності.

Отже, успішна адаптація - це зобов'язання перед майбутнім компанії, яке передбачає створення команди професіоналів, здатних забезпечити високу продуктивність на підприємстві.

1.2. Роль адаптації в системі організації

Під час найму нових співробітників ефективно обробка процесу адаптації є вирішальним завданням. У ході взаємодії між робочою силою та організацією їх взаємне коригування залежить від поступової еволюції на ринку праці, свіжих професійних та суспільно-економічних обставин.

Адаптація на роботі - це суспільна процедура, в якій працівник змінюється до нового сценарію роботи, а також робоче середовище та працівник взаємно впливають один на одного, створюючи механізм взаємної адаптації. На робочому місці людина взаємодіє з професійною та соціально-психологічною динамікою компанії, приймає нові соціальні ролі, цінності та норми, узгоджують особисті цілі з цілями організації та змінюють їх поведінку на підтримку підприємства [10].

Адаптація персоналу стосується низки дій, які вживаються для того, щоб допомогти новому працівникові стати більш досвідченими у своїй роботі, ознайомитись з культурою, цінностями та очікуваннями компанії щодо їх роботи. Цей процес є життєво важливим як для працівників, так і для організації, оскільки він допомагає зменшити стрес під час входу в нове середовище, підвищення задоволеності роботою та умови сприяння високій продуктивності.

З іншого боку, адаптація дозволяє новачкам здобувати суттєві знання про структуру, місію, завдання та поведінкові стандарти компанії, сприяючи швидкій інтеграції в робочу рутину та сприяючи почуттям приналежності до команди. Підтримуючи відкриті лінії спілкування з колегами та їх керівником, працівник отримує чіткіше розуміння своєї ролі в організації, мінімізуючи шанси на непорозуміння та сприяючи позитивному робочому середовищу. Крім того, систематичний підхід до адаптації дозволяє розпізнавати та використовувати сильні сторони особистості нового працівника, тим самим посилюючи їх професійне зростання та підвищуючи їх мотивацію.

І навпаки, організація отримує різні переваги від добре спланованого та продуманого процесу адаптації. Реалізація структурованих програм відіграє вирішальну роль у мінімізації обороту персоналу, оскільки працівники отримують підтримку від компанії та сприймають можливості для просування в ній. Крім того, добре структурований процес скорочує час, необхідний для повного інтеграції нового працівника, що безпосередньо впливає на ефективність підрозділів та всієї організації. Крім того, наставництво відіграє

вирішальну роль у адаптації - досвідчені люди надають рекомендації та допомогу новачкам, сприяючи спільному середовищі та сприяючи взаємній підтримці.

Комплексне обстеження останніх досліджень у галузі управління персоналом показує, що процес адаптації не обмежується ознайомленням з внутрішніми процедурами. Він включає ряд етапів від попереднього знайомства перед початком роботи (адаптація до працевлаштування) до інтеграції в робочу силу, яка охоплює період перших місяців роботи, коли формується більш стійке та глибоке розуміння корпоративних норм. Цей метод дозволяє встановити комплексний план професійного зростання, де кожен етап пропонує можливості для оцінки та коригування ваших цілей за необхідності. Як результат, адаптація служить цінним інструментом для швидкої інтеграції нового кадру в робоче середовище, а також сприяння корпоративній культурі, яка заохочує інновації та постійний прогрес.

Крім очевидних переваг, адаптація персоналу також є стратегічним кроком для організації. Це заохочує створення єдиного візуального та етичного простору, який сприяє лояльності працівників та підвищує бренд компанії як роботодавця. Цей метод заохочує зростання внутрішніх можливостей, гарантує плавну роботу бізнес-процесів та сприяє довгостроковому успіху на конкурентному ринку. У сьогодишньому швидкому та постійно мінливому ринку праці праця здатність до адаптації має вирішальне значення. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни, включаючи свіжі ідеї та інноваційні підходи до своїх стратегій управління [11].

Існують чітко виражені види адаптації персоналу підприємства, які призначені не тільки побудувати взаємні відносини, враховуючи умови, а й підвищити ефективність управління організацією (рис. 1.2):

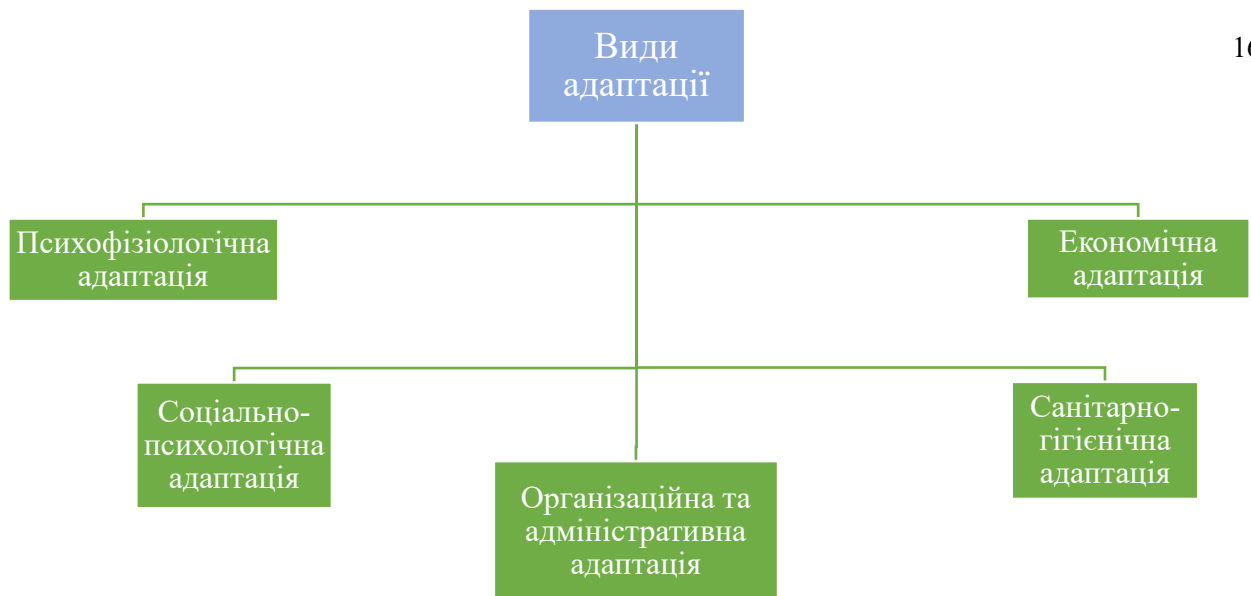


Рис. 1.2. Види адаптації персоналу в організації

Психофізіологічна адаптація стосується здатності працівника пристосуватися до робочого середовища, включаючи те, як вони працюють та відпочивають, на робочому місці. На стан здоров'я людини безпосередньо впливають різні фактори, такі як температура, світло, шум та вібрація.

Соціально-психологічна адаптація відноситься до процесу інтеграції нового працівника на робоче місце. Ключові аспекти, на які слід зосередити увагу, - це: здобуття права власності на роботу, набуття практичного досвіду, побудова професійних відносин, залучення до діяльності компанії та розвитку почуття гордості як особистих досягнень, так і успіху організації.

Організаційна та адміністративна адаптація - коли працівник ознайомлюється з унікальними характеристиками системи організаційного управління, розташуванням його підрозділу в організації та загальними цілями та структурою компанії. У такому типі адаптації індивід повинен розвинути розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Одним із найважливіших аспектів організаційної адаптації є готовність та здатність працівника сприймати та впроваджувати нові ідеї [12, ст. 159].

Економічна адаптація - цей стиль адаптації сприяє ознайомленню працівника з економічною установкою управління компанією, поточною

системою грошового заохочення та цілями, а також умовами оплати його праці та іншими перевагами.

Санітарно-гігієнічна адаптація - працівник звичний для підготовки свого робочого місця до праці з дотриманням гігієнічних і санітарних норм, що впроваджуються в організації, і з дотриманням економічної безпеки оточуючого простору.

Усі ці типи адаптації постійно взаємодіють між собою. Отже, управління цими видами потребує всебічного набору інструментів впливу, які гарантують ефективність та досягнення адаптації з новими працівниками.

Вчені поділяють процес адаптації персоналу на підприємстві на чотири ключових етапи:

Етап 1. Оцінка готовності нового рекрута. Необхідно провести цю діяльність, щоб встановити та/або покращити найбільш практичну програму адаптації. Якщо людина володіє не лише необхідною підготовкою, але й попереднім досвідом в подібних відділах інших компаній, час, який потрібно для адаптації до нового підрозділу, буде значно скорочений. Однак важливо зазначити, що навіть у таких випадках організація може використовувати незвичайні та нетрадиційними рішеннями щодо вирішення вже знайомих завдань за будь-яких обставин. На організаційну структуру впливають різні фактори, включаючи технологію активності та зовнішню інфраструктуру. Як результат, новий працівник часто має можливість стикнутися з незнайомою для нього ситуацією.

Етап 2. Орієнтація. Орієнтація-це практичне введення нового працівника до своїх робочих обов'язків та очікувань, встановлених компанією. Як прямі менеджери для нових працівників, так і персонал компанії активно займаються цим завданням. Як правило, програма орієнтації складається з ряду лекцій, вступних екскурсій та семінарів, які дозволяють учасникам отримати практичний досвід у обраній галузі.

Етап 3. Успішне коригування. Ця фаза - це процес, який коригує нову роль працівника і значною мірою впливає на його взаємодію з колегами. Під

час цієї фази важливо надати новій людині в компанії можливість продемонструвати свої здібності в різних сферах, відстежуючи її прогрес та використовуючи знання, які вона здобула раніше. Не менш важливо максимально підтримувати нового співробітника, а також часто разом із ним оцінювати ефективність виконаних ним завдань та унікальну динаміку його взаємодії з колегами, аби допомогти якому-то швидше адаптуватися в колективі.

Етап 4. Функціонування. Це останній етап процесу адаптації, де працівник поступово долає промислові та міжособистісні проблеми та переходить на стабільну роботу.

Отже, враховуючи поточну сучасність наших реалій, важливість процесу адаптації істотно зростає. Дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці призвів до зниження лояльності серед працівників та зниження конкурентної компенсації для оплати праці, що спонукало компанії шукати інноваційні методи залучення та утримання персоналу. Проте, адаптацію часто не помічають, хоча вона відіграє вирішальну роль як у наймі, так і в утриманні співробітників на робочому місці.

1.3. Методи оцінки адаптації в організації

Методи адаптації працівників - це набір інструментів і дій, що націлені на легке введення нового ряботинка в робоче середовище. Це допомагає ознайомити його з культурою компанії, професійними обов'язками та соціальними аспектами роботи. Мета цих методів є швидше пристосування працівника до нових умов роботи, що підвищує його продуктивність, знижує рівень стресу а також дає можливість почуватися впевнено і стати продуктивним учасником команди [8].

Є декілька головних способів для групування методів пристосування працівників:

Економічні способи: вони вимагають використання матеріальних заохочень, як система нагород, бонусів та інших грошових стимулів що

спонукають працівника до швидшого навчання нових обов'язків і входження в групу.

Методи для управління і організації: включають створення і запровадження ясних порад, правил, обов'язків робітників, а також проведення заходів щоб розповісти працівнику про структуру і роботу фірми.

Соціально-психологічні способи: націлені на створення хорошого психологічного клімату у колективі, організацію кількох менторів, проведення навчань та заходів що допомагають формуванню добрих відносин між співробітниками.

Використання цих способів разом допомагає зробити хороший процес звикання нового працівника, що добре впливає на загальну роботу фірми.

Методи оцінки адаптації співробітників будуються на спільному підході, що має на увазі використання як чисельних, так і описових показників для вивчення процесів адаптації. Одним з найважливіших методів це зробити опитування та запитання, завдяки яким можна збирати організовані дані про сприйняття роботи, рівень щастя нових працівників, їх комфорт думок, а також знаходити проблеми на ранніх етапах. Аналіз отриманих результатів дозволяє не тільки оцінювати загальні можливості адаптаційних заходів, але і вибрати напрямки для покращення процесу інтеграції [13].

Ще одним важливим способом є проведення окремих та групових розмов, які дозволяють зробити глибший аналіз процесу адаптації, через пряме спілкування з працівниками і керівниками. Під час розмови обговорюються, як психологічні речі (почуття приналежності до команди, рівень стресу й задоволеність роботою), так і організаційні моменти (якість підтримуючих заходів, відповідність професійним очікуванням а також системність спілкування в команді). Цей спосіб дає змогу висвітлити не лише явні проблеми, але й розкрити приховані перешкоди, з якими стикаються співробітники під час періоду адаптації [14].

Ключове значення також має оцінка ефективності через показники продуктивності, що охоплює відстеження виконання поставлених задач, аналіз

змін показників якості праці та рівня досягнення ключових показників ефективності (KPI) впродовж адаптаційного періоду. Такий підхід дає можливість об'єктивно оцінювати, наскільки вдало новий працівник інтегрується у робочий процес та чи відповідає його праця встановленим нормам організації. Дані цього методу нерідко поєднують з результатами опитувань та інтерв'ю, що сприяє формуванню комплексного висновку про стан адаптації.

Не менш значущим є використання психологічних тестів та діагностичних інструментів, що дозволяють оцінити рівень стресу, адаптивні здібності та загальну психологічну підготовку працівника до змін. Психометричні методики сприяють виявленню особистісних рис, що можуть впливати на процес інтеграції, а також коригуванню програм адаптації з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника. Застосування таких методів дозволяє розробити більш індивідуалізовані заходи підтримки, що сприяє зниженню рівня стресу від адаптації та покращенню ефективності роботи [15].

Комплексна оцінка адаптації нових членів команди немислима без аналізу соціальних взаємодій і комунікативних потоків у трудовому колективі. Спостереження за взаємодією між колегами на робочому просторі, врахування фідбеку від менторів та керівництва, а також відстеження залученості у корпоративні події дає змогу визначити рівень інтеграції новачка в колектив. Цей підхід допомагає не тільки оцінити процес адаптації, але й сприяти його оптимізації через своєчасне усунення виявлених проблем.

Підсумовуючи результати усіх проведених досліджень і практичних прикладів, висновок такий: результативність адаптації персоналу напряму залежить від системного використання різноманітних методів оцінювання, їх комбінування та регулярного аналізу отриманих результатів. Як свідчать дослідження науковців, такі підходи сприяють формуванню здорової корпоративної культури, що є ключовим фактором успішного розвитку компанії.

Сучасне управління персоналом активно використовує декілька підходів для досягнення максимального ефекту, що дозволяє створити сприятливе робоче середовище, підвищити задоволеність працівників та знизити плинність кадрів. Основними сучасними методами для адаптації персоналу слід вважати ось такі:

Підхід «на око»: часто проявляється у фразах на кшталт: «беріться до роботи, ми поспостерігаємо, а там вже поговоримо про зарплату та обов'язки». Здебільшого, такі наймачі виходять з переконання, що ринок праці переповнений спеціалістами будь-якого рівня, і будь-якого співробітника можна легко замінити на іншого. Даний підхід викликає у претендента враження несерйозності компанії та відсутності інтересу до його праці.

Підхід «армійський» уособлює принцип "важко в навчанні – легко в бою". Протягом випробувального періоду новачкам навмисно створюються додаткові виклики, надаючи їм надзвичайно складні та відповідальні завдання. Водночас, їх свідомо не ознайомлюють з наявними методами та не надають жодних роз'яснень. Деякі організації, що дотримуються такого підходу, обмежують період співпраці випробувальним строком, а згодом наймають нового співробітника. Зазвичай, це не просто сувора система, а спроба відібрати найсильніших претендентів. Співробітник, який успішно подолав випробування в такій організації, або ж заспокоюється, вважаючи, що забезпечив собі безтурботне виконання обов'язків, або ж спрямовує всю свою негативну енергетику на керівництво за несправедливе та жорстке ставлення. Більш того, у подібних організаціях досить поширеним є явище, коли досвідчені працівники усіяко ускладнюють роботу новачкам. У підсумку, організація може взагалі стати недоступною для поповнення штату, оскільки мало хто захоче стикатися з таким підходом. Жорстка дисципліна до новоприйнятих має сенс лише тоді, коли вся кадрова політика базується на такому ж принципі, і співробітник не помічає завершення випробувального терміну.

Підхід «партнерства», як правило, демонструється організаціями, які володіють значним та різноманітним досвідом у сфері найму працівників. Цей підхід є ознакою зрілої організації, яка розуміє важливість негайної оцінки придатності кандидата для позиції та потенційної економії витрат, які можна досягти за допомогою ефективних процесів найму та адаптації. Досвідчений роботодавець визнає, що немає ідеального кандидата і що кожне рішення про найм передбачає збалансування очікувань та практичності [16].

Актуальні способи визначення здатності персоналу до адаптації, враховуючи їхню діяльність в умовах сьогодення бізнесу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Сучасні методи адаптації персоналу в організації

Метод	Сутність
12 Questions	Набір з дванадцяти питань, розроблений для вимірювання рівня щастя ваших колег і визначення пріоритетних напрямків покращення.
Ефективність комунікації: оцінка	Допомагає розібратися, як спілкуються між собою члени команди в межах підрозділу. Якщо виявите труднощі, необхідно скласти стратегію їх подолання та втілити її в життя.
Оцінювання результатів роботи/досягнення встановлених задач	Порівняння здобутих наслідків робіт та строків їх здійснення з запланованими. Така оцінка сприяє оперативному виявленню ускладнень та невідповідностей, і їх ліквідації.
Методика DISC	Згідно з типологією DISC, кожна людина в основі своєї вдачі належить до одного з чотирьох типів. Кожна літера в абревіатурі цієї системи представляє певний тип темпераменту: домінування, вплив, стабільність, відповідність. Це дозволить вам з'ясувати, що спонукає/знеохочує конкретного працівника, та, відповідно, знаходити підхід до нього.
Методика HOGAN	Тест для визначення рівня навичок. Його використовують для вимірювання відповідності особистих та професійних компетенцій працівника вимогам його посади.

Побудовано за даними [17].

Отже, стратегія впровадження адаптації нових співробітників суттєво впливає на продуктивність праці та загальний клімат у робочому колективі. Організації, які надають перевагу підходу «партнерства», демонструють кращі результати за рівнем задоволення персоналу та стійкості кадрового резерву.

Висновки до Розділу 1

Під час теоретичного дослідження було визначено сутність та значення адаптації персоналу як ключового елементу управління людськими ресурсами організації, систематизовані наукові підходи щодо визначення адаптації і виділені її основні функціональні компоненти: інтеграція працівника у корпоративну культуру, зниження рівня стресу та підвищення продуктивності.

Узагальнено роль адаптації в системі організації, де саме було встановлено, що вона є стратегічним інструментом запобігання плинності кадрів, збільшення інвестування підприємства та створення конкурентної переваги. Систематизовано і наведено види адаптації – психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну. Це дозволило визначити найбільш вразливі зони початкового періоду роботи та виділити шляхи їхнього усунення через цільові заходи.

Систематизовано методи оцінювання адаптації: опитування, спостереження, психологічні тести та аналіз KPI. Визначено найбільш ефективні підходи: модель DISC, методика Hogan та інтерактивні форми зворотного зв'язку. В подальшому було сформульовано висновок, що ефективність адаптації залежить від індивідуалізації і коригування програм, врахування змін особистісних якостей працівників, проведення соціально-психологічних заходів.

Теоретичне дослідження дозволило ідентифікувати підходи для створення ефективних моделей адаптації в умовах конкретної організації. Ці моделі базуються на багатовимірному підході до інтеграції, враховуючи чіткі критерії оцінки та індивідуальні особливості кожного працівника.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

Основний вид діяльності ТОВ «Нова Пошта» є 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. (рис. 2.1)

Повне найменування юридичної особи (станом на 25.04.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва	ТОВ "НОВА ПОШТА"
Назва англійською	NOVA POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NOVA POST LLC)
Статус юридичної особи (станом на 25.04.2025)	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 (24 роки 3 місяці)
Уповноважені особи	БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ керівник (Обмеження згідно статуту) Детальніше БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ 11.04.2016; підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Обмеження згідно статуту)) Тафійчук Євген Олександрович 21.03.2024, підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Підписувати документи від імені Товариства на період тимчасової відсутності керівника Товариства (лікарняний, відпустка, відрядження), що повинно підтверджуватись відповідним наказом на певний період). Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи)
Розмір статутного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Всього за цим КВЕД: 26 563

Рис. 2.1 - Повне досьє на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» скорочене найменування ТОВ «Нова Пошта», було засновано 19 січня 2001 року за юридичною адресою м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9 [18].

Щодо загальної характеристики ТОВ «Нова Пошта», то вона представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

№п/п	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1	Повна назва емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
4	Місце знаходження	м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9
5	Електронна адреса	support_ua@novaposhta.ua
6	Організаційна структура	Лінійно-функціональна
7	Засновники	Поперешнюк Володимир Анатолійович; Климов Вячеслав Валерійович; Поперешнюк Інна Степанівна
8	Керівники	Бульба Олександр Миколайович; Тафійчук Євген Олександрович;

ТОВ «Нова Пошта» — юридична особа, створена згідно з поточним українським законодавством. Компанія має печатку, веде власний баланс, має рахунки в банках, зареєстровані знаки для товарів і послуг, власні бланки та штампи, а також інше необхідне обладнання для забезпечення своєї роботи. ТОВ «Нова Пошта» здійснює свою діяльність на основі власного статуту, що є зведенням обов'язкових правил, які визначають її внутрішню діяльність та взаємодію з іншими підприємствами.

У статуті ТОВ «Нова Пошта» містяться такі відомості: повна назва та адреса організації, дані про засновника, головна мета та цілі діяльності компанії (доставка, що полегшує життя та розвиває бізнес); управлінські органи та механізм їхнього формування; права трудового колективу та його робочих органів; порядок та джерела формування активів; умови реорганізації та ліквідації. У назві чітко зазначено назву, тип організації (товариство з обмеженою відповідальністю).

Підприємство функціонує незалежно, провадить власну підприємницьку діяльність, ґрунтуючись на повній господарській

самостійності, самоврядуванні, самофінансуванні та самооплатності, і відповідає за результати своєї діяльності.

Метою заснування підприємства є ведення організаційної діяльності для здобуття прибутків в інтересах акціонерного Товариства та трудової спільноти, максимізація достатку акціонерів через збільшення ринкової ціни акцій товариства, а також отримання дивідендів акціонерами.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно розгалуженою, де кожен підрозділ функціонує автономно, водночас тісно взаємодіючи з іншими частинами організаційної системи компанії. Ефективність діяльності підрозділу управління визначається показниками, що відображають досягнення поставлених цілей та виконання завдань. У кожній підсистемі встановлюється «ієрархія» послідовності дій та робочих правил, що охоплює всю організаційну структуру (рис. 2.2).

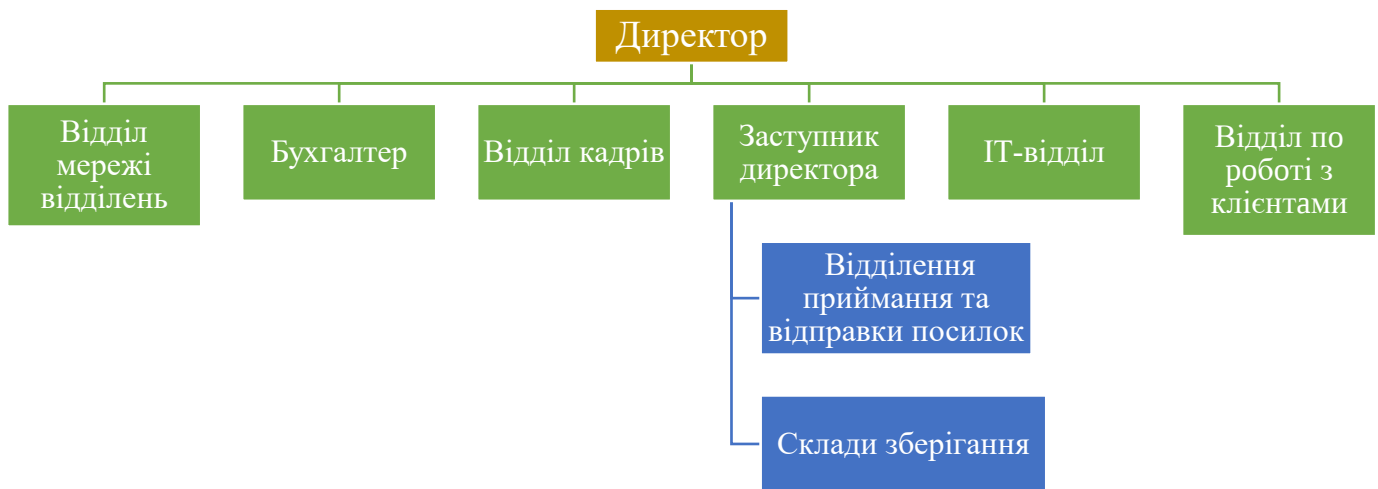


Рис. 2.2 - Організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА»

На ТОВ «Нова Пошта» введено лінійну організаційну структуру. Лінійна організаційна структура – це така структура, де зв'язки між підрозділами односпрямовані. У межах такої структури кожен підлеглий підпорядковується тільки одному керівнику, який поєднує в собі як адміністративні, так і спеціальні функції в конкретному підрозділі.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» збудована за класичною ієрархічною моделлю. Вона передбачає три основні рівні управління, а саме: найвищий, середній та нижчий. Кожен з цих рівнів виконує власні конкретні завдання та відповідає за визначені функції, що в сукупності забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Найвищий рівень менеджменту - це рівень стратегії, який об'єднує керівний склад фірми (голова правління, фінансовий директор, операційний директор). Їх обов'язок - розробка спільної стратегії діяльності фірми, окреслення довгострокових цілей та ухвалення ключових рішень.

Середній рівень менеджменту - це керівництво регіональних представництв, центрів з логістики та департаментів, які виконують функцію сполучної ланки між вищим керівництвом та виконавчим персоналом. Вони відповідальні за реалізацію стратегічних рішень на місцевому рівні та нагляд за виконанням планів.

Нижчий рівень менеджменту - керівники відділів та складів, які відповідають за оперативне керування на місцях. Вони безпосередньо працюють із клієнтами та виконують поточні операційні завдання [19].

ТОВ «Нова Пошта» активно займається різноманітною діяльністю, що стосується надання сервісів з доставки. Фірма ТОВ «Нова Пошта» представляє вашій увазі такі передові технології доставки [20].

1. Двері – Двері. Це переміщення відправлень або кореспонденції з адреси відправника на адресу одержувача.

2. Склад – Двері. Доставка вантажу з терміналу ТОВ «Нова Пошта» до вказаної одержувачем адреси.

3. Двері – Склад. Вантаж забирають з вказаної адреси та доставляють до відділення ТОВ «Нова Пошта» у місці призначення.

Додаткові сервіси, доступні від ТОВ «Нова Пошта», включають:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку замовлених товарів клієнта до будь-яких торгівельних мереж, незалежно від їх місцезнаходження: супермаркети, філії, представництва,

заправки, та інші роздрібні точки на території України. Такий формат співпраці сприяє оптимізації та захищенню логістичних і організаційних процесів, з урахуванням особливостей задоволення потреб клієнтів.

2. Доставка автомобільних шин та дисків – перевезення автошин та дисків за вигідними тарифами.

3. Зворотна доставка – це доставка повернених документів по вантажу від працівника, якого відправляли.

4. Доставка палетованого вантажу – це оформлення палети з подільних вантажів, або ж транспортування сформованих раніше палет за спеціально запропонованими тарифами.

5. Виклик машини – передбачає організацію транспорту для відправника у визначений час, щоб відбулося завантаження вантажу.

6. Переадресація – це зміна послуги доставки або адреси вже оформленого вантажу за бажанням клієнта, котрий відправляє.

7. Післяплата за товар – це спосіб розрахунку, коли вартість вантажу, яку визначає відправник, доручається отримати транспортній компанії. Зібрані кошти надходять на банківський рахунок відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає доставку вантажу з підйомом на поверх за вказаною адресою. Вага однієї пакувальної одиниці вантажу не повинна перевищувати 75 кілограмів. Замовити послугу може виключно клієнт-відправник. У випадку, коли вага відправлення за однією товарно-транспортною накладною становить менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Пакування вантажу – полягає в упорядкуванні вашого вантажу у найбільш доцільній формі та розмірах упаковки. Відзначається, що дана послуга є доступною у всіх відділеннях ТОВ «Нова Пошта». Пакування застосовується для забезпечення цілісності вантажу в процесі транспортування, складування, збереження, а також захищає його від негативного впливу зовнішніх факторів.

10. Заховання вантажу – передбачає, що вантаж буде зберігатися у відділенні ТОВ «Нова Пошта» протягом 1 (одного) місяця з дати, коли вантаж надійшов на склад. Безоплатно вантаж може бути збережений протягом 5 (п'яти) робочих днів, включаючи той день, коли він повинен був бути забраний отримувачем. У разі, якщо заховання вантажу триває довше, ніж 5 робочих днів, до нього нараховується додаткова плата, що становить 20% від вартості перевезення вантажу (без урахування комісії) за кожен наступний робочий день.

Наразі «Нова Пошта» виходить за межі простої доставки посилок і вантажів як по Україні, так і по всьому світу. Підприємство створило фінансову компанію та платіжну систему, покликану пропонувати їх клієнтам швидкі та зручні фінансові послуги. Крім того, співробітники прагнуть постійно розробляти та впроваджувати інноваційні продукти та послуги в логістиці, гарантуючи, що вони залишаться найкращим вибором доставки для всіх клієнтів, перевершуючи їхні очікування.

«Нова пошта» має найбільш розгалужену в Україні мережу. Організація розвиває власну інфраструктуру та інвестує в автоматизовані сортувальні термінали та депо, щоб забезпечити оперативну та надійну доставку для всіх клієнтів. Підприємство управляє 110 терміналами та депо по всій країні, вісім найбільших із сучасних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі, Одесі та Запоріжжі. Ці потужності можуть обробляти від 20 000 до 50 000 посилок щогодини.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, «Нова Пошта» розпочала активну експансію на європейські ринки, дозволяючи українцям, які проживають за кордоном, підтримувати зв'язок зі своїми сім'ями та мати доступ до тих же надійних і зручних послуг доставки, до яких вони звикли вдома. Організація об'єднала міжнародні офіси під брендом Nova Post. До квітня 2025 року в Європі було відкрито 135 відділень «Нової пошти».

На ринок Молдови компанія вийшла ще у 2014 році. На даний момент компанія є провідною приватною компанією в секторі експрес-доставки в

Молдові, надаючи послуги доставки на наступний день в усі регіони країни. Nova Post має 21 відділення та 261 автомат по всій Молдові. За 2023 рік було доставлено 1,2 млн посилок та вантажів, що удвічі перевищує показники попереднього року.

У жовтні 2022 року Нова пошта розпочала роботу на польському ринку. Компанія успішно відкрила 50 філій у 31 місті Польщі, а також запустила два сортувальні термінали, розташовані у Варшаві та неподалік від Жешува (зокрема, Глогува Малопольського).

У березні 2023 року Nova Post почала роботу в Литві, відзначивши відкриття свого першого відділення у Вільнюсі. Згодом, у травні того ж року, було створено другу філію в Каунасі. Чехія стала четвертою країною ЄС, де розташовані відділення Nova Post. У першій половині червня 2023 року відбулося урочисте відкриття двох філій у Празі. В даний час компанія управляє десятима філіями в Чеській Республіці. Наступні відкриття відбулися в Румунії та Німеччині, де було відкрито одну філію в Бухаресті та дві в Берліні. Станом на квітень 2025 року в Німеччині вже функціонує 19 відділень Нової пошти. У 2023 році було відкрито додаткові філії в Словаччині, Латвії, Естонії, Угорщині та Італії. Загалом протягом цього року Nova Post розширила свою присутність на дев'яти європейських ринках, що призвело до збільшення кількості пунктів обслуговування на 35 000 по всій Європі, з яких 87 є власними відділеннями Nova Post.

Відкриття 2024 року. У 2024 році географія Nova Post за кордоном розширилася завдяки відкриттю нових відділень у Великобританії, Іспанії та Франції. Окрім цього, компанія випробувала інноваційний підхід та розпочала свою діяльність без власних філій на ринках Австрії та Нідерландів. На території цих держав доступна кур'єрська доставка на будь-яку адресу. Наразі мережа компанії в Європі налічує понад 87 000 пунктів обслуговування, з яких 135 — власні відділення Nova Post.

Nova Global: доставка для життя та бізнесу без кордонів. Nova Global спеціалізується на розробці логістичних рішень у галузі міжнародної

доставки, щоб забезпечувати українців та бізнес можливостями доставки вантажів та посилок по всьому світу. Компанія веде активну співпрацю з міжнародними маркетплейсами, серед яких: Vinted, eBay, Stock X, Depop, Etsy, Amazon, Rubylan, Artpal та інші, що дозволяє підприємцям реалізовувати свою продукцію та розширювати свою присутність на світових ринках. Компанія надає можливість бізнесу вийти на будь-який ринок, використовуючи єдину глобальну API-платформу. Один з найзатребуваніших сервісів Nova Global для приватних клієнтів – NP Shopping. Він відкриває українцям можливість замовляти товари, косметичні вироби, засоби гігієни та різноманітні інші продукти в онлайн-магазинах Європи та США, що не здійснюють безпосередню доставку в Україну, з доставкою у відділення, поштомати Нової пошти або за конкретною адресою. Загалом з моменту запуску своєї діяльності, компанія Nova Global забезпечила доставку 398 мільйонів відправлень по всьому світу.

У 2021 році Нова пошта вирішила створити авіаційну компанію Supernova Airlines, щоб забезпечити клієнтам оперативну та пунктуальну доставку міжнародних відправлень. У травні 2023 року відбувся старт комерційних перевезень Європою, з'єднавши Ригу та Жешув. 2024 рік ознаменувався взяттям в лізинг власного вантажного літака Boeing 737-800, отриманням дозвільних документів для польотів в Європі та початком регулярних комерційних рейсів. 2025 рік передбачає отримання дозволу на авіасполучення зі США та здійснення першого трансконтинентального перельоту. Вона є першою і єдиною авіакомпанією України, яка отримала сертифікат експлуатанта в умовах воєнного стану.

«Нова пошта» постійно бере участь у світовому поступі. Щорічно компанія втілює задуми у царині охорони здоров'я, навчання, збереження довкілля, підтримуючи 10 з 17 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Також компанія має соціальний проект, що бере початок з 2014 року. В рамках ключового соціального проекту «Нова пошта» надає безкоштовну

підтримку волонтерським організаціям, доставляючи вантажі для військових у зоні бойових дій, а також для тих, хто постраждав від війни або зіштовхнувся зі складними життєвими викликами.

З 24 лютого 2022 року "Гуманітарна пошта" перетворилась на самостійний гуманітарний напрям діяльності Нової пошти [21].

2.2. Управління господарсько-економічною діяльністю підприємства

Управління господарсько-економічною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» базується на комплексній системі аналізу та планування, яка охоплює всі ключові аспекти роботи компанії. Підприємство використовує сучасні методи фінансового аналізу, включаючи горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, розрахунок показників рентабельності, ліквідності та ділової активності. Планування здійснюється на основі річних бюджетів із щоквартальним коригуванням залежно від ринкової ситуації. Особлива увага приділяється прогнозуванню обсягів перевезень, оптимізації маршрутів та управлінню витратами. Компанія активно впроваджує цифрові технології для автоматизації процесів аналізу та планування. Використовуються спеціалізовані програмні комплекси для управління логістикою, фінансами та кадрами. Це дозволяє оперативно отримувати дані про ефективність роботи кожного відділення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Матеріально-технічна база «Нової Пошти» демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Управління господарсько-економічною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Од. вим.	Рік			Відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	абсол, +/-	відн, %
Основні засоби	млрд грн	6.84	9.33	14.06	7.22	105.6%
Незавершені капітальні інвестиції	млрд грн	1.66	2.77	2.23	0.57	34.3%
Запаси	млн грн	422.16	413.81	398.12	-24.04	-5.7%
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю	млн грн	968.84	1138.31	1640.04	671.20	69.3%
Грошові кошти	млн грн	673.52	1079.27	2659.57	1986.05	294.9%
Чистий дохід від реалізації	млрд грн	23.69	36.47	44.78	21.09	89.0%
Собівартість реалізованої продукції	млрд грн	19.28	28.63	35.28	16.00	83.0%
Валовий прибуток	млрд грн	4.41	7.84	9.50	5.09	115.4%
Чистий прибуток	млрд грн	2.14	3.97	2.50	0.36	16.8%
Витрати на оплату праці	млрд грн	5.35	8.49	10.09	4.74	88.6%
Інші операційні витрати	млрд грн	9.82	17.19	23.40	13.58	138.3%
Нерозподілений прибуток	млрд грн	6.48	9.48	11.56	5.08	78.4%
Кількість працівників	осіб	27 819	26 327	27 509	-310	-1.1%

Вартість основних засобів збільшилася з 6,8 млрд грн у 2022 році до 14,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про масштабні інвестиції в розвиток інфраструктури. Компанія розширила мережу сортувальних центрів, оновила автопарк та модернізувала складські приміщення. Незавершені капітальні інвестиції залишаються на високому рівні, що вказує на постійний процес оновлення та розширення потужностей. Ефективність використання основних засобів підтверджується зростанням виручки з 23,7 млрд грн до 44,8 млрд грн за три роки. Фондовіддача демонструє позитивну динаміку, що свідчить про раціональне використання наявних ресурсів та високу продуктивність обладнання.

Оборотні активи компанії показують збалансовану структуру з переважанням дебіторської заборгованості та грошових коштів. Запаси підтримуються на оптимальному рівні близько 400 млн грн, що забезпечує безперебійну роботу всіх підрозділів. Особливу увагу привертає значне зростання грошових коштів з 674 млн грн до 2,7 млрд грн, що свідчить про

високу ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Дебіторська заборгованість за основною діяльністю зросла пропорційно обсягам реалізації, при цьому термін її обороту залишається в межах норми. Компанія ефективно управляє оборотним капіталом, підтримуючи баланс між ліквідністю та прибутковістю. Це дозволяє своєчасно погашати зобов'язання та фінансувати поточну діяльність без залучення короткострокових кредитів [22].

Структура витрат «Нової Пошти» відображає специфіку логістичного бізнесу з високою часткою операційних витрат. Собівартість реалізованих послуг становить близько 79% від виручки, що є типовим для галузі. Найбільшу частку в структурі витрат займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати, пов'язані з транспортуванням та обробкою вантажів. Компанія демонструє позитивну динаміку в управлінні витратами, про що свідчить зростання валового прибутку з 4,4 млрд грн до 9,5 млрд грн. Адміністративні витрати зросли пропорційно масштабам діяльності, але їх частка у виручці залишається стабільною. Особливу увагу приділяється оптимізації логістичних процесів та впровадженню енергоефективних технологій для зниження операційних витрат.

Формування прибутку підприємства відбувається переважно за рахунок основної діяльності - надання логістичних послуг. Чистий прибуток продемонстрував зростання з 2,1 млрд грн у 2022 році до 4,0 млрд грн у 2023 році, хоча в 2024 році знизився до 2,5 млрд грн через збільшення фінансових витрат та інших витрат. Значний внесок у фінансові результати роблять інші фінансові доходи, які зросли з 1,1 млрд грн до 3,0 млрд грн, що пов'язано з ефективним управлінням тимчасово вільними коштами. Операційна рентабельність залишається на високому рівні, що підтверджує ефективність бізнес-моделі компанії. Підприємство демонструє стабільну здатність генерувати позитивні грошові потоки від операційної діяльності.

Використання прибутку спрямоване на розвиток бізнесу та винагороду власників. Основна частина прибутку реінвестується в розширення мережі, модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій. Про це свідчить

значне зростання необоротних активів та постійні капітальні інвестиції. Компанія також виплачує дивіденди власникам, про що свідчить збільшення кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками. Частина прибутку спрямовується на погашення довгострокових зобов'язань та зміцнення фінансової стійкості. Збалансований підхід до розподілу прибутку дозволяє компанії одночасно розвиватися та задовольняти інтереси власників. Нерозподілений прибуток постійно зростає, створюючи міцну фінансову основу для майбутнього розвитку підприємства [23].

2.3. Розгляд системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

Загальна кількість працівників Компанії у 2024 році склала 34 106 особи та понад 10 тисяч у партнерських відділеннях, що підтверджує її вагому роль на ринку праці країни. Кожен співробітник «Нова пошта» колись був новачком, який переступив поріг компанії, відкриваючи для себе шлях для отримання професії. Згідно корпоративній політиці підприємства, адаптація працівників є обов'язковим пунктом для створення приємного враження від роботи. У Компанії запроваджено систему входження на посаду та первинного навчання на терміналах і у відділеннях, а навчальні програми присвячені стандартам роботи на своїй посаді. Повага, чесність та відкритість - основа спілкування в ТОВ «НОВА ПОШТА» для будь якого члена компанії.

Процес адаптації персоналу у ТОВ «Нова Пошта» формується на основі традиційних практик. Процес входження в нову роль для офісних працівників зазвичай триває 2-3 місяці, тоді як для тих, хто працює у відділеннях чи на терміналах, адаптація займе близько місяця. В перший робочий день співробітника ознайомлюють з обов'язковими інструктажами:

- інструктаж з дотримання внутрішнього трудового розпорядку;
- інструктаж з охорони праці та техніки безпеки;
- інструктаж щодо експлуатації технічного обладнання (якщо це потрібно).

Протягом двох-трьох днів безпосередній керівник новоспеченого працівника, у співпраці з фахівцем з найму та адаптації, розробляє план адаптації, котрий містить перелік потрібних знань і вмінь, котрі необхідно опанувати новому працівнику в період адаптації в компанії.

По завершенні випробувального терміну відбувається зустріч новачка з безпосереднім керівником. Разом з HR-фахівцем, відповідальним за найм та адаптацію, здійснюється оцінка працівника відповідно до затвердженого плану. Обговорюються зауваження та пропозиції від обох сторін. На підставі цього приймається остаточне рішення щодо подальшої співпраці.

Проте даний процес адаптації є доречним для робітничих спеціальностей, тоді як для офісних співробітників, таких як менеджери чи юристи, існують певні складнощі. Окремі відділи можуть бути представлені лише однією людиною, а інститут наставництва в таких випадках не функціонує. В інших же ситуаціях, метод наставництва використовується інтуїтивно, але переважно у контексті безпосередніх робочих обов'язків [24].

Водночас у оголошеннях на позицію HR Generalist зазначається, що обов'язком фахівця є керування процесом адаптації нових співробітників, що свідчить про розуміння необхідності формалізації цього етапу з боку управлінців групи компаній «Нова Пошта» [25].

В умовах сьогодення, коли війна торкнулася усіх сфер життя, компанія «Нова пошта» не є виключенням. Через мобілізацію, підприємство зробило для себе мету зробити кожен посаду в компанії універсальною, щоб на них могли працювати люди обох статей, тобто, як чоловіки так і жінки. Для цього було зменшено потребу у важкій фізичній роботі у всіх відділеннях компанії, терміналах та при адресному обслуговуванні. Наприклад, кур'єри тепер мають спеціальні візки для транспортування посилок. Це дозволило адаптувати більшу кількість жінок для такого виду роботи. Також на терміналах тепер застосовуємо найсучасніше автоматизоване сортувальне устаткування, що дає змогу суттєво прискорити обробку відправлень та раціональніше використовувати людські ресурси.

Не менш важливим фактом, стало приділення більшої уваги до комфорту та адаптації кожного працівника на підприємстві. Була розширена кількість та наповнення програм для співробітників, а також було зміщено фокус у дещо іншу сторону. Тепер у компанії з'явився підхід «три рівні турботи про новопоштовців», який запровадила Ольга Лук'яненко, директорка з персоналу «Нової пошти». За її системою існують три рівні турботи, які дозволяють персоналу швидше адаптуватися на підприємстві та утриматися на своєму робочому місці:

Перший рівень. Це є основою та гігієнічним мінімумом для роботодавця. Це означає, що компанія відкрито інформує нового робітника по заробітну плату («білу» зарплату), дає офіційне працевлаштування з дня початку роботи, а також первинне навчання та адаптацію для кожного працівника.

З початком повномасштабного вторгнення буди збільшені виплати, встановивши надбавки від 60 до 80% до окладів тих співробітників, хто працює біля зони бойових дій. Найважливішим завданням стала безпека. Було споруджено укриття у відділеннях та сортувальних терміналах, забезпечуючи працівникам можливість дістатися безпечного місця за максимум 30 секунд. Станом на осінь 2024 року було зведено 876 внутрішніх та зовнішніх укриттів по всій Україні, інвестувавши у це 670 мільйонів гривень. Таким чином, ТОВ «НОВА ПОШТА» піклується про кожного працівника.

Другий рівень. Це турбота про добробут кожного співробітника. Це програми для кар'єрного просування, розвиток як професійних, так і особистих навичок, корпоративне навчання, медичне страхування, яке поширюється на 35 тисяч працівників. На сьогоднішній день підприємство додало страхування життя для всіх співробітників, а для тих, хто повертається з передової, — розширене медичне страхування. Було значно переглянуто систему організації, пов'язану з первинним навчанням. зокрема, ТОВ «НОВА ПОШТА» тепер активно співпрацює з вищими навчальними закладами задля залучення та адаптації студентів на новому місці роботи, як в Україні, так і за її межами.

Третій рівень. Він передбачає піклування про добробут не тільки працівника, а й його родини. Наприклад, з перших днів повномасштабної війни компанія запустила проєкт «Штаб SOS» — цілодобову гарячу лінію для новопоштівців, де можна отримати допомогу для себе та своїх близьких.

За час існування лінії нею скористався кожен третій працівник компанії, а загальна сума наданої матеріальної підтримки склала 26 мільйонів гривень. Багато хто звертався за допомогою у пошуку житла, вирішенні побутових та юридичних питань, а також з питань працевлаштування на новому місці. На усі ці запити «Нова пошта» і надалі продовжує реагувати в рамках Штабу SOS.

Звичайно, з початком війни з'явилися і більш цілеспрямовані програми: підтримка мобілізованих та демобілізованих співробітників, турбота про родини загиблих новопоштівців, програми психологічної допомоги та інші [26].

Завдяки цим підходам, компанія «Нова пошта» надала змогу для кожного члена своєї команди більш м'яко увійти в колектив і дозволяє знизити стресові фактори під час адаптації у складних умовах сьогодення.

Ще одним значущим елементом адаптації співробітників у ТОВ "Нова Пошта" стала спеціальна програма підтримки демобілізованих ветеранів. Вона передбачає не тільки відновлення на посаді після військової служби, але й сприяє тому, щоб цей процес був максимально зручним та безпечним. Від початку широкомасштабного вторгнення 512 співробітників було демобілізовано, і станом на сьогодні 367 з них продовжують працювати у компанії, що дорівнює понад 70% тих, хто виявив бажання повернутися до цивільного життя в «Новій Пошті». Цей показник підкреслює високий рівень довіри та підтримки, яку компанія забезпечує своїм працівникам.

У 2023 році керівництво ТОВ «НОВОЇ ПОШТИ» уклало меморандум про співпрацю з Veteran Hub, аби залучити фахівців та радників для створення програми роботи з ветеранами та ветеранками. В рамках цієї співпраці було окреслено основні етапи «Шляху ветерана», що охоплюють період від демобілізації до повної інтеграції в колектив. Для забезпечення персонального

підходу в компанії було введено нові спеціалізовані посади — фахівець із підтримки демобілізованих, який відповідає за супровід кожного ветерана на всіх етапах його адаптації в компанії. Цей фахівець інформує новоприбулих про всі доступні можливості програми, організовує направлення до реабілітаційного центру та координує надання медичної, психологічної та юридичної допомоги.

Програма підтримки ветеранів, що фінансується «Новою Поштою», охоплює різноманітні послуги, розроблені з урахуванням особистих потреб кожного: місячний відпочинок у реабілітаційному чи відновлювальному закладі, комплексна медична та психологічна діагностика, постійна психологічна підтримка, розширена програма медичного страхування, доступ до реабілітаційних заходів, включаючи можливе протезування, а також сприяння у виборі найбільш відповідної посади та розробка індивідуального навчального плану. Даний комплекс дій має на меті зменшити фізичне та емоційне навантаження, а також дати ветеранам відчуття піклування від компанії, допомагаючи їм відновитися та повернутися до праці з новими силами.

З 2023 року для керівників та команд функціонує внутрішня система навчання, мета якої – ознайомити з нюансами взаємодії з демобілізованими співробітниками. Вона навчає, як правильно підтримати, коректно запропонувати допомогу та вибудовувати довірливі взаємини. Ключовим аспектом є уникнення зайвого психологічного тиску або "надмірної уваги", яку багато ветеранів сприймають з обережністю. Тому, комунікація будується на принципах делікатності: через неформальне спілкування, індивідуальний підхід та поступове включення в ініціативи програми. Як вже було зазначено раніше, повага, чесність та відкритість, це основа спілкування для ТОВ «НОВА ПОШТА».

Проте в адаптації таких працівників є і свої труднощі. Найскладнішим етапом виявляється перший контакт із тими, хто гостро переживає наслідки служби. Наприклад, один з співробітників, який зазнав важких поранень, після

повернення відмовлявся від будь-якої підтримки та заблокував зв'язок із "гарячою лінією". Фахівець, який спеціалізується на роботі з демобілізованими, звернувся до його керівника, щоб розробити максимально чутливу стратегію взаємодії з цим працівником та його можливої адаптації до нової реалії його життя. Згодом, цей співробітник сам вирішив звернутися до служби підтримки, скористався розширеним медичним страхуванням та отримав психологічні консультації. На додачу, він провів відпустку у провідному реабілітаційному центрі України, витрати на яку покрила компанія [26]. Таким чином, ми бачимо, як організація піклується про своїх підлеглих, не залишаючи їх у скрутну хвилину та допомагаючи повернутися до нормального життя.

Під час розгортання ініціативи з'ясувалося, що переважна кількість демобілізованих надає перевагу швидкому поверненню до трудової діяльності, обмежуючись мінімальним медико-психологічним оглядом. У зв'язку з цим програму було переглянуто: ветерани, у яких відсутні протипоказання, мають змогу негайно приступати до роботи, а можливість відпочинку в реабілітаційному закладі зберігається, та часто реалізується через кілька місяців після завершення служби [27].

Разом з власними програмами підтримки, ТОВ «Нова Пошта» бере активну участь у державних проектах: у співпраці з Міністерством у справах ветеранів, компанія надає ветеранам комфортну логістику для отримання документів через розгалужену мережу відділень, що робить адміністративні послуги більш доступними на території України [28].

Отже, програма допомоги демобілізованим ветеранам у «Новій Пошті» доводить, що процес адаптації співробітників здатен значно перевищувати традиційні інструктажі та стажування. Це масштабна робота, що об'єднує медичні, психологічні, навчальні та соціальні проекти, що ґрунтується на принципах персоналізованого підходу, чуйності та безперервної підтримки. Постійний моніторинг програми, її удосконалення з урахуванням відгуків та активна взаємодія з Veteran Hub свідчать про намір компанії відповідати

високим стандартам корпоративної соціальної відповідальності та підтримувати сталий розвиток бізнесу в умовах воєнного стану. Цей підхід не тільки сприяє успішному поверненню колишніх військових до цивільного життя, але й зміцнює лояльність та довіру до компанії загалом.

Під час війни "Нова Пошта" не просто адаптує персонал, що вже працює, а й стратегічно інвестує у свій майбутній кадровий потенціал. Компанія вибудовує тісну взаємодію з вищими навчальними закладами та професійно-технічними училищами, залучаючи студентів до співпраці вже під час їх навчання.

Мета програми – започаткувати співпрацю з майбутніми співробітниками ще з університетської лави. «Нова Пошта» уклала партнерські угоди з сорока чотирма вишами, коледжами та професійно-технічними училищами, студенти яких матимуть змогу пройти практику в компанії перед стартом основного навчання. Програма розпочала роботу з вересня 2024 року в Полтаві, Києві, Одесі, Харкові, Львові та Дніпрі. Планується подальше розширення на менші міста, що сприятиме розширенню географії охоплення та збільшенню кількості потенційних кандидатів.

На початковому етапі пілотної програми буде задіяно більше 500 студентів. Спочатку вони проходитимуть адаптивне стажування на потужностях "Нової Пошти", а вже після цього розпочинатимуть онлайн-навчання безпосередньо в стінах своїх вишів за унікальними програмами адаптації, розробленими компанією. Протягом першого року навчання співвідношення теоретичних знань до практичних навичок буде становити 70% до 30%, а починаючи з другого курсу – навпаки: 70% практика та 30% теорії. Фактично, "Нова Пошта" одночасно є замовником освітніх послуг та першим місцем роботи, що дозволить випускникам максимально швидко включитися в робочі процеси компанії та легко адаптуватися на робочому місці.

Для чималої кількості студентів "Нова Пошта" відкриває двері до трудового життя: підприємство бере на роботу працівників без попереднього

досвіду, самостійно проводячи їхнє навчання усім потрібним вмінням. Зручний графік, зокрема, денні та нічні зміни, можливість зайнятості повний день, або ж лише чотири години, а також віддалена робота (скажімо, оператор кол-центру) роблять цю компанію привабливою для молодих людей. [26]

Таким чином, ТОВ «НОВА ПОШТА» використовує метод соціалізація через стажування. Студент, якого закріплюють за наставником, занурюється у корпоративне середовище та ділові звички – це надзвичайно потрібно, щоб пом'якшити відчуття дискомфорту під час офіційної адаптації у штат. Кадрові дослідження засвідчують: добре продумані соціалізаційні стратегії (менторство, обмін думками, колективні навчальні сесії) збільшують вірогідність подальшої роботи у фірмі на 20–25% [29].

Згідно з результатами досліджень LinkedIn, програми стажування збільшують час роботи молодих фахівців у компанії: стажери, яким пропонують посаду після закінчення стажування, залишаються на 30% довше, ніж звичайні випускники вишів [30]. До того ж, згідно з даними Deloitte, компанії, що мають структуровані програми раннього залучення, заощаджують до 40% коштів на наймі та адаптації нових працівників, завдяки зменшенню плинності кадрів та швидшому виходу на заплановану продуктивність [31].

Отож, програма партнерства компанії «Нової Пошти» зі студентством – це не просто акт соціальної відповідальності, а вагомий елемент HR-стратегії. Вона сприяє оптимізації витрат на рекрутинг, покращує показники утримання персоналу, а також прискорює адаптацію нових працівників в корпоративному просторі. Цей багатогранний підхід забезпечує компанії можливість зміцнювати свій кадровий ресурс та зберігати високий рівень розвитку навіть у складних воєнних умовах.

Останнє, що можна виділити в особливості адаптації персоналу в організації ТОВ «Нова пошта» - адаптація працівників у своїх філіалах закордоном. Так як значна частина українців почала нове життя за межами країни, керівництвом компанії було прийнято рішення зробити все можливе,

аби допомогти людям мати комфортне місце роботи, де вони могли б відчувати себе вдома.

Від кінця 2022 року, фірма під ім'ям Nova Post почала діяльність, відкривши представництва у Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, а наприкінці 2023 — у Словаччині, Угорщині, Латвії та Естонії [32]. Загалом, на даний час Nova Post Europe розширила свою присутність до 16 країн, в тому числі у Франції, Великій Британії, Іспанії, Австрії та Нідерландах [33].

Для успішної експансії в нові географії, «Нова Пошта» поєднує централізовані HRM-інструменти з програмами міжкультурної адаптації. Компанія, зокрема, інтегрує цифрові HR-системи для кар'єрного зростання співробітників та зменшення плинності кадрів. Одночасно проводяться міжкультурні тренінги, спрямовані на підвищення продуктивності та прискорення адаптації персоналу до особливостей місцевих ринків. Ці тренінги включають в себе розвиток когнітивних, мотиваційних та поведінкових навичок, необхідних для ефективної співпраці у багатонаціональних колективах. Крім того, запроваджено корпоративні навчальні програми, коучинг та оцінювання внутрішньої мобільності, що сприяє формуванню міцного кадрового резерву та підвищенню залученості співробітників.

Так, компанія виділяє і труднощі, такі як наприклад, специфіку трудового законодавства кожної держави, де процедура реєстрації юридичної особи та відкриття банківського рахунку може розтягнутися на місяці. У Німеччині, наприклад, цей процес тривав більше двох з половиною місяців. Але керівництво компанії не мала наміру здаватися. Для налагодження повноцінної логістики як у межах країни, так і при взаємодії з Україною, HR-відділи ТОВ «НОВОЇ ПОШТИ» активно почали співпрацювати із зовнішніми партнерами, такими як: InPost - для використання поштоматів, DPD та GLS - для надання кур'єрських послуг. Це потребувало додаткового узгодження стандартів обслуговування та проведення навчання для місцевих операторів [32].

Це все (відкриття представництв в Євросоюзі), спонукало до активізації роботи з кадровим резервом HiPo (співробітники з високим потенціалом). «Нова Пошта» зараз складає список таких працівників, приділяючи особливу увагу їхньому навчанню та кар'єрному росту через власний Корпоративний університет із 46 навчальними програмами — від загального менеджменту до особистісного розвитку, що дає не тільки можливість призначати на управлінські посади від 70% до 80% внутрішніх претендентів у всіх країнах, де працює компанія, а також дотримуватися стандартів обслуговування та орієнтації на клієнта на кожному ринку. Підбір ключового персоналу переважно відбувається серед місцевих жителів, що позитивно впливає на адаптацію бізнес-підходів до специфіки регіону. Ці «посли бренду», які поділяють корпоративні принципи та бачення, є головними виконавцями щодо впровадження стандартів адаптації та залучення кадрів в компанію в нових юрисдикціях [34].

Під час набору персоналу в Європі, спеціалісти Nova Post Europe залучають як місцеві кадри без досвіду, так і українських експатів, пропонуючи офіційне працевлаштування, гнучкий графік та корпоративне навчання вже під час адаптаційного періоду.

Як наслідок, процеси адаптації співробітників за межами країни набули виразної орієнтації на розкриття внутрішнього потенціалу та поширення корпоративної культури завдяки програмам наставництва, обміну досвідом між різними країнами та регулярному отриманню відгуків. У найближчі періоди першочерговими завданнями будуть турбота про мобілізованих та демобілізованих працівників, розширення доступу до освітніх програм і кар'єрних перспектив, покращення умов праці та впровадження передових цифрових рішень. Цей всебічний підхід допоможе «Новій Пошті» утримати цілісність корпоративної культури, забезпечення швидкої інтеграції та підтримку лояльності персоналу в усіх країнах, де вона працює, а також адаптувати робочі процеси до динамічних змін у міжнародному бізнесі.

Висновки до Розділу 2

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта» побудована за лінійно-функціональним принципом і включає в себе ієрархію трьох рівнів менеджменту які відповідають за адаптаційні процедури зверху вниз, від закріплення за підприємством до великогабаритних відділень на підпорядкування робочих місць. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства дозволив виділити зростання таких показників як: основні засоби - на 105.6%, чистий прибуток - на 2.5 млрд грн., інвестиції в автоматизацію логістичних процедур.

Була проаналізована система адаптації персоналу, в якій знайдено позитивні практики, такі як програма підтримки ветеранів, розвиток співпраці з університетами, високий розвиток цифрових інструментів. Також, з визначених проблемних аспектів можна виділити відсутність формалізованого наставництва для офісних працівників, обмеженість цифрових платформ онбордингу, обмеженість уніфікації стандартів для міжнародних філій та недостатньо уваги на індивідуалізацію підходів та моніторинг психологічного стану новачків. Ці проблеми дозволили визначити прогалини в програмі адаптації та ідентифікувати потребу в додаткових механізмах зворотного зв'язку та підтримки на рівні підрозділів.

Таким чином, практичний аналіз підтвердив необхідність вдосконалення адаптаційної системи за рахунок більш гнучкого поєднання централізованих і локальних заходів, з огляду на специфіку роботи окремих бізнес-ячеек та потреб нових співробітників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ "Нова Пошта"

Проаналізувавши всю доступну інформацію про адаптацію кадрів у ТОВ «НОВА ПОШТА», було сформульовано низку рішень, що мають на меті покращити процес введення нових працівників у компанію та як наслідок у колектив. Застосування цих нововведень посприє розбудові дієвої системи адаптації, що гарантуватиме залучення та оперативну інтеграцію професійних фахівців.

В рамках проведеного дослідження вдалося виявити такі заходи, що націлені на оптимізацію процесу адаптації нових співробітників у ТОВ «НОВА ПОШТА»:

- формалізація наставництва та введення в компанію «buddy»-системи;
- впровадження цифрового онбоординг, як єдиної платформи та LMS;
- початок використання на підприємстві моделі навчання 70-20-10;
- регулярний фідбек в перші 90 днів;
- використання диференційованого підходу для різних ролей в компанії

Пропонується більш детальний розгляд вище зазначених заходів та їх використання в організації.

В умовах сьогодення, коли бізнес розвивається стрімко, а конкуренція загострюється, вдала адаптація новачків перетворюється на вирішальний чинник у збереженні цінного людського ресурсу та підвищенні загальної продуктивності компанії. Згідно з результатами досліджень Brandon Hall Group

та Glassdoor, які засвідчили, що налагоджена процедура адаптації сприяє збільшенню утримання співробітників на 82% та підвищенню продуктивності нових працівників більш ніж на 70%, організації, які вкладають кошти у розробку всебічних програм інтеграції, отримують відчутні переваги у конкурентній боротьбі [35].

Наставництво та «buddy»-система. Однією з найефективніших практик швидкого залучення новачків є призначення їм «buddy». «Buddy» — досвідчений колега, який допомагає розібратися з щоденними процесами та культурними нюансами компанії. Система «Buddy» (від англ. "приятель") — це підхід до адаптації та обміну досвідом, що застосовується для онбордингу нових членів команди. Говорячи простіше — це формат наставництва, коли, зазвичай більш кваліфікований фахівець в організації підтримує новоприбулого співробітника. Досвідчені співробітники стають опорою для новачка на початку шляху, простягаючи руку допомоги в освоєнні тонкощів організаційних структур, бізнес-процесів, внутрішніх інструментів та корпоративних звичаїв, сприяючи його адаптації в колективі. Система «Buddy» спроектована з урахуванням поетапної адаптації новоприбулого. Співробітник має можливість ділитися власними думками щодо управління проєктами: про інструменти, наявні знання та корисні техніки, що, на його погляд, можуть покращити робочий процес. Відтак, взаємодія не є односторонньою [36].

Згідно з даними SHRM, впровадження системи «buddy» може не лише прискорити вихід на очікувану продуктивність, але й сприяти формуванню відчуття приналежності до команди з самих початків роботи. Додатково, співробітники, які мали наставника, демонстрували набагато більшу задоволеність своєю роботою та швидше досягали повного робочого обсягу, ніж їхні колеги, які працювали без подібної підтримки. Наприклад, в Microsoft, серед нових співробітників, які мали систематичні зустрічі зі своїм наставником протягом перших трьох місяців, спостерігалася вища ефективність у виконанні робочих задач і краще розуміння своєї ролі в колективі [37].

У «Новій Пошті» зараз настав час для менторства, яке часто запроваджується безсистемно. Зокрема, офісні співробітники нерідко опиняються без необхідної підтримки. Для уніфікації цього підходу доречно впровадити формалізовану програму «buddy», котра зводитиме нового працівника з більш досвідченим колегою. Аби узгодити даний процес, пропонується впровадження офіційного кейтерингу «buddy»: кожен новачок у перший місяць праці має закріпленого ментора з суміжної команди, який відповідає за ознайомлення з корпоративними вимогами, сприяння у налагодженні зв'язків у колективі та оперативну допомогу з робочими інструментами. Такий «buddy» має не просто розказувати про корпоративні процедури, але й допомагати в неформальних питаннях — від вибору місця для обіду до розуміння негласних норм поведінки.

Не менш важливим є і використання, і впровадження ще й системи навчання самого наставника. Приміром, дводенний онлайн-модуль, що висвітлює техніки активного слухання, своєчасного надання зворотного зв'язку та розпізнавання ознак стресу у новачків, може бути цілком достатнім для поліпшення якості супроводу. В українських реаліях цей модуль "Навички наставника" може інтегруватися в Корпоративний університет, що вже має 46 різноманітних програм підготовки кадрів, та посприє стандартизації комунікації, збільшуючи цінність «buddy»-сесії для новачка. Також рекомендується залучати до програми 1–2 «buddy», технічного спеціаліста та колегу з HR для забезпечення всебічної підтримки. У результаті такого менторства не менш значним буде введення в практику регулярних опитувань новачків, через місяць та два після їхнього найму, для оцінювання ефективності наставницької підтримки й визначати ключові показники ефективності (KPI) для наставників: середній термін, необхідний для переходу новачків до самостійного виконання задач, а також рівень задоволеності нових співробітників роботою наставника.

Отже, з огляду на вищевказане, «Нова Пошта» має пряму користь: покращене утримання цінних працівників та підвищення лояльності серед новоприйнятих.

Цифровий онбоординг: єдиний портал і LMS. Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові рішення, інтегруючи процеси пребординг та онбордингу. Що таке пребординг та онбординг?

Онбординг співробітників – один із ключових та критичних елементів праці менеджера. Онбординг – це знайомство з корпоративною атмосферою, засадами діяльності компанії та способами побудови ефективної співпраці в колективі. Цей процес розпочинається від моменту підписання трудового договору і може тривати до року в компанії, враховуючи корпоративні особливості кожного місця роботи [38, 39].

Пребординг - це початковий етап, який передує онбордингу, на якому нові члени команди починають своє знайомство з компанією та розв'язують деякі формальні питання ще до свого першого робочого дня. Процедура пребордингу зазвичай передбачає розв'язання простих питань: заповнення податкових декларацій, медичних форм, страхових документів та іншого, що може бути надіслано електронною поштою. Виконання цих задач до першого робочого дня дозволяє HR-відділу не тільки організувати більш результативний, але й спрощений процес адаптації. Це є дуже важливим етапом, щоб майбутні співробітники компанії пройшли через ефективну підготовку ще до офіційного початку роботи на своєму робочому місці. [40]

Дослідження Cerkl свідчить, що консолідація усіх ресурсів, починаючи з вітальних відео та закінчуючи електронними формами й тестами, в межах єдиного порталу дозволяє на 40% скоротити обсяг запитів до відділу кадрів та прискорити входження в початок робочого процесу для нових співробітників [41].

У ТОВ «Новій Пошті» доцільно було б розгорнути внутрішній портал, доступний з мобільного додатку. Він має містити чек-листи з покроковими інструкціями (від моменту підписання угоди до ознайомлення з охороною

праці), відео інструкції та інтерактивні тести для перевірки знань. В ідеалі, цю платформу варто інтегрувати з системою управління навчанням (Learning Management System), де вже зберігаються курси з корпоративної культури та безпеки життєдіяльності. Автоматичні сповіщення про необхідність пройти той чи інший модуль значно полегшать роботу HR-команді, надаючи зручний дашборд із інформацією про завершення курсів співробітниками, з вказівкою дати та типу курсу, що дасть можливість зрозуміти на якій стадії адаптації знаходиться новачок. Окрім того, цифрова адаптація значно зменшить тягар з адміністрування документів: новоспечений співробітник матиме змогу завантажити документи, посвідчення та підписати внутрішні правила ще до свого першого робочого дня, заощаджуючи час на паперових формальностях. Це дозволить уникнути ситуацій, коли доступ до важливих систем блокується на тиждень.

Таким чином, «Нова Пошта» сприятиме безперебійному старту новачків та оптимізуватиме адаптивні процеси.

Навчання за моделлю 70-20-10. Авторство цієї техніки зазвичай пов'язують з американським психологом, професором філософії Морганом Макколом. У 1980-х, працюючи психологом у Центрі креативного лідерства, він сформулював пропорцію, яка, на його думку, забезпечує ефективний розвиток. Морган Маккол дотримувався думки, що будь-який процес навчання буде оптимальним за умови, що основну його частину становитиме практичний досвід. Не менш важливим є обмін знаннями та взаємодія з колегами. Саме тому він розподілив навчання на три ключові складові:

- 70% – практичний досвід (навички, набуті в процесі виконання посадових обов'язків, засвоєні на основі особистого прикладу);
- 20% – дискусії (інформація, отримана під час взаємодії з фахівцями, які мають більший досвід);
- 10% – теоретичні відомості (знання, що були отримані від викладачів на заняттях та з навчальних посібників).

Багато великих міжнародних корпорацій все ще використовують коефіцієнт Моргана Макколла в корпоративному навчанні. Наприклад, Марс. У цьому підході співвідношення 70:20:10 використовується не тільки для навчання лінійних керівників, а й для наставництва топ-менеджерів. Кожен співробітник має річний план розвитку, який він створює та спілкується зі своїм керівником. Експертний центр Mars University пропонує можливості для розвитку співробітників і відповідає за методичну основу навчального процесу [42].

«Нова пошта» може реалізувати цю стратегію, окресливши її таким чином. Формальні курси, які включають компонент обов'язкової сертифікації, яка є частиною системи управління навчанням (LMS), складають лише 10% загального підходу. Тоді, практичний досвід, як-от участь у реальних проектах, як-от допомога з відкриттям нової філії чи оптимізація маршруту адаптації кур'єри під керівництвом менеджера, має займати більшу частину часу, присвяченого навчанню. Крім того, соціальне навчання, яке передбачає регулярне обговорення тематичних досліджень із наставником та участь у сесіях у малих групах, служить для закріплення знань на рівні 20%, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Модель 70-20-10 для ТОВ «Нова пошта»

Компонент	Відсоток	Форма реалізації
Практика	70 %	Робота над реальними завданнями, ротація відділів.
Соціальне навчання	20 %	Менторство, групові сесії з розбору випадків, обмін набутим досвідом.
Формальне навчання	10 %	Онлайн-курси, очні семінари, тести.

Розглянемо сценарій, за якого новопризначеному менеджеру з логістики доручено організувати роботу сортувального центру. Протягом перших двох тижнів він занурюється в термінальне середовище, уважно спостерігаючи за різними процесами. Після цього періоду він бере участь у щоденних зустрічах разом із наставником, тобто адаптується до процесу роботи. До кінця місяця

він записується на формальний курс управління операціями, який пропонується через систему управління навчанням (LMS). Такий багатогранний підхід сприяє максимально швидкому і ефективному інтегруванню в роботу.

Для «Нової Пошти» це означає прискорене здобуття вмінь співробітниками та більш раціональне застосування ресурсів у навчальних проектах.

Регулярний фідбек в перші 90 днів. Система "чек-поінтів" на 30, 60 та 90 днів є визнаною та дієвою практикою. Harvard Business Review підкреслює, що організації, які роблять акцент на структурованому обміні думками, демонструють на 50% вищі шанси збереження нового співробітника після періоду випробування [43].

Якщо дивитися з огляду роботи в ТОВ «НОВА ПОШТА», то місяця буде вистачати, аби зрозуміти основне — чи орієнтується новачок у внутрішній роботі, адаптується до неї, чи має необхідний доступ, і як йому працюється в колективі. Упродовж 60 днів важливо обговорити цілі на середній термін: досягнення планових показників продуктивності, залучення до проектів, удосконалення soft skills. А на 90 днів припадає остаточний вердикт про успішне проходження випробувально-адаптивного терміну та визначення кар'єрних перспектив.

Головне — це створена анкета зі стандартними термінами та питаннями для керівника та HR, де новий співробітник зможе самостійно оцінювати свою впевненість і задоволеність, а менеджер — досягнення KPI. Це дає змогу позбутися суб'єктивності та робить процес адаптації більш зрозумілим.

В нових реаліях компанії «Нової Пошти» цей інструмент зможе використовуватися для підвищення якості онбоордингу та зниження кількості випадків відтоку персоналу.

Диференційований підхід для різних ролей. У «Новій пошті» існує широкий спектр посад, який включає операторів терміналів, офісних

аналітиків і персонал контакт-центру. Отже, важливо посилити уніфіковані програми адаптації спеціалізованими модулями.

Для працівників терміналів першочерговим є оволодіння технічними елементами, що охоплюють правила техніки безпеки, поводження з обладнанням і процедури сортування. Навчання в цій сфері має віддавати перевагу практичності, включаючи інтерактивне оцінювання на робочому місці разом із ранковими інструктажами під керівництвом наставника, щоб окреслити цілі на день.

Офісному персоналу, включно з менеджерами та аналітиками, слід включити ротацію в бізнес у свій графік, приділяючи принаймні один тиждень пов'язаному відділу, такому як маркетинг або логістика, щоб зрозуміти загальні цілі різних процесів. Ця ініціатива повинна бути додатково підсилена короткими тренінгами, спрямованими на управління проектами, навички ведення переговорів і практику звітності.

У випадку віддалених посад, таких як оператори контакт-центру або аналітики, процес адаптації здійснюється онлайн; однак він включає обов'язкове відео-представлення від менеджера та заплановані «перерви на каву» в Zoom для сприяння соціальній взаємодії між членами команди.

Такі підходи допоможуть «Новій Пошті» оптимізувати процес адаптації та покращити ефективність введення в посаду в усіх відділеннях.

Отже, враховуючи все що було зазначено раніше, впровадження та застосування цих методів дасть змогу «Новій Пошті» створити гнучку, технологічно підтримувану та максимально зосереджену на потребах кожного співробітника систему, що сприятиме швидкому входженню в роботу, підвищенню відданості та зменшенню плинності кадрів на всіх рівнях та в усіх країнах, де працює компанія.

3.2. Розрахунково-кількісне обґрунтування заходів удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

Враховуючи рекомендації, що були сформульовані у попередньому підрозділі, варто також провести економічне обґрунтування таких заходів щодо вдосконалення системи адаптації на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Це забезпечить можливість точного планування фінансів, передбачення економічного результату, а також обґрунтоване представлення можливих проєктів перед вищим керівництвом компанії.

Методологічним підґрунтям для дослідження виступить комбінація класичного аналізу "витрати–вигоди" (Cost–Benefit Analysis) з розрахунком показника окупності інвестицій (ROI) для адаптаційних програм.

Дослідивши фінансову звітність підприємства «Нова пошта», можна побачити, що за 2024 рік організація демонструє стійке економічне піднесення, що стверджує позицію найбільшого приватного логістичного гравця в Україні. Загальний виторг підприємства досягнув 44 779 857 000 грн., що забезпечило значний резерв для капіталовкладень у вдосконалення як інфраструктурних об'єктів, так і внутрішніх практик. Чистий прибуток за результатами року склав 2 500 331 000 ₪, тим самим сформувавши стабільний фінансовий запас для втілення проєктів з оптимізації продуктивності команди без потреби звертатися до сторонніх фінансових джерел [44]. Таким чином, буде цілком обґрунтованим впровадження покращень у системі адаптації нових співробітників: адже грамотний онбординг не лише зменшує витрати на персонал, а й кратно збільшує операційну ефективність організації. Завдяки такому значному ресурсному забезпеченню, компанія може виділити на покращення системи адаптації співробітників навіть невеличку частину прибутку (наприклад, менше 0,2%), не ставлячи під загрозу операційну прибутковість.

Припустимо, що витрати на початковий етап адаптації нового співробітника в компанії буде формуватися з ряду таких складових:

- тренінги та навчальні блоки - 2 500 грн.,
- робота наставника (ставка 20 000 грн. на місяць, на одного наставника припадає 5 новачків) становить 4 000 грн.,

– адміністративно-організаційні витрати (матеріали, обладнання) - 1 500 грн..

Тоді, у сумі це має становити: $2\,500 + 4\,000 + 1\,500 = 8\,000$ грн., що може бути прямими витратами на співробітника в перші 30 днів його адаптації (згідно з внутрішніми HR-метриками компанії).

За даними фінансової звітності, ми бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників, які безпосередньо зайняті в операційній діяльності підприємства, сягнула 27 509 осіб. Це демонструє нам розмах операцій компанії ТОВ «Нова Пошта», а також її потреби в персоналі. Згідно з інформацією HR-відділу, щороку компанія збільшує штат приблизно на 10 000 нових працівників (орієнтовно 36% від середньої штатної чисельності), що супроводжується суттєвими витратами на процеси адаптації та початкового навчання. Тоді, у такому випадку, загальні інвестиції, спрямовані на реалізацію програм онбордингу, будуть оцінюватися приблизно у:

$$10\,000 \times 8\,000 = 80\,000\,000 \text{ грн.}$$

Це лише 0,18% від річного доходу, проте має надзвичайне значення для зменшення ризиків, пов'язаних з персоналом, і втрат у продуктивності.

Ще одним позитивним моментом впровадження комплексних пропозицій є те, що вони значно зменшують рух персоналу. У базовому сценарії відсоток новачків, які повертаються на роботу, становить приблизно 20%, що призводить до додаткових витрат на наймання та навчання заміників. Середня по галузі вартість найму та перенавчання одного працівника до адаптації становить 40 тис. грн. У підсумку без оптимізації компанія «інвестуватиме» у відхід персоналу:

$$10\,000 \times 20\% \times 40\,000 = 80\,000\,000 \text{ грн.}$$

І це лише для цієї категорії персоналу. Якщо ж впровадити приведені вище рекомендації, то після запуску покращених адаптаційних програм передбачається зниження плинності кадрів десь до 3%, згідно досліджень статистики та відгуків на сайті Glassdoor, і водночас вони прискорюють вихід компанії на позитивну продуктивність в 70% протягом перших шести місяців

скорочуючи Time to Proficiency, тобто час до виходу на повну продуктивність майже вдвічі. Це дасть змогу заощадити близько 68 млн грн. на витратах заміни та водночас зменшить навантаження на HR-відділ [35, 45]. Припустимо, що 70% збільшення продуктивності зумовлює приріст доходу, який дорівнює 10% від середнього виторгу на одного співробітника (1 627 000 грн. на рік), то

$$10\,000 \times 1\,627\,000 \times 70\% \times 10\% \approx 570\,000\,000 \text{ грн.}$$

Такі прибутки здатні принести працівники компанії в перші шість місяці роботи.

Тепер перейдемо до розрахунків показників інвестиційної віддачі програми (ROI). Що таке ROI?

Return On Investment, або ROI (повернення інвестицій) також відомий як ROR (норма прибутку) — це фінансовий коефіцієнт, який обчислює прибутковість або неприбутковість бізнесу з урахуванням суми інвестицій, зроблених у цей бізнес. ROI зазвичай виражається у відсотках, але також можна виразити його у вигляді дробу. Цей показник також відомий як: рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність інвестицій і норма прибутку.

Коефіцієнт рентабельності активів (investment return) показує, скільки грошових одиниць прибутку необхідно заробити компанії, щоб отримати одну грошову одиницю прибутку. Цей показник є першочерговим для показника конкурентоспроможності. Показник ROI - це відношення прибутку або збитку до суми інвестицій.

Розраховується ROI за наступною формулою:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Прибуток} + (\text{Ціна продажу} - \text{Ціна придбання}))}{\text{Ціна придбання}} \times 100\%$$

, де Прибуток — це надходження, здобуті протягом періоду володіння активом; Ціна придбання — це вартість, за якою було придбано актив; Ціна продажу - вартість, за котру було реалізовано (або є можливість реалізувати) актив після завершення терміну утримання.

Під час дослідження фінансових звітів організацій терміном ROI нерідко визначають або сукупність фінансових індикаторів, що ілюструють прибутковість різних елементів капіталу, або коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC).

Відповідно до світових стандартів бізнес-планування використовується як один з фінансових коефіцієнтів результативності бізнес-проектів [46].

У випадку ТОВ «Нової Пошти» визначення складових формули можуть бути такими:

Прибуток визначатиметься як чистий економічний зиск від програми онбордингу, що розраховується як різниця між загальними вигодами та сукупними витратами.

Ціна придбання – це загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації програми (фінансування навчання, підтримки наставників та розвитку інфраструктури адаптації).

Ціна продажу визначається як ліквідаційна, або ж «кінцева» вартість активу. У контексті нашого випадку, це вартість тих ресурсів, які залишаються у власності компанії після повного завершення програми. В ідеальному варіанті, програма не лише акумулює економію, але й повністю повертає інвестований капітал за рахунок отриманого прибутку.

Тепер для прорахунку ROI висвітливо основні цифрові вихідні дані для даного проекту адаптації.

Ціна придбання – це загальні (прямі та упущені через знижену продуктивність) витрати на адаптацію, що склали: $80\,000\,000 + 150\,000\,000 = 230\,000\,000$ грн..

Сумарні вигоди від програми, які являють собою економію щодо плинності кадрів на підприємстві та додатковий дохід від підвищеної продуктивності. Тоді: $68\,000\,000 + 570\,000\,000 = 638\,000\,000$ грн..

Таким чином, чистий прибуток від адаптаційних програм, буде складати:

$$638\,000\,000 - 230\,000\,000 = 408\,000\,000 \text{ грн.}$$

Для розрахунку ROI нам також потрібна ціна продажу. Оскільки проєкт не має на меті фактичного «продажу» активу, будемо вважати, що вартість продажу дорівнюватиме вартості покупки (тобто, капітал на фінальному етапі не зазнатиме збитків, і ресурс буде вважатися «цілковито повернутим»).

Тоді: $\text{Ціна продажу} - \text{Ціна придбання} = 230\,000\,000 - 230\,000\,000 = 0 \text{ грн.}$

Тепер маючи всі дані, внесемо їх у формулу ROI для «Нова пошта». Таким чином, наш фінансовий коефіцієнт буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{(408\,000\,000 + 0)}{230\,000\,000} \times 100\% = \frac{408\,000\,000}{230\,000\,000} \times 100\% \\ &= 1,7739 \times 100\% = 177,39\% \approx 177,4\% \end{aligned}$$

Отже, ROI (повернення інвестицій) впровадженої ініціативи з адаптації перевищує 177,4 %, що відчутно переважає середній показник рентабельності поточної діяльності в 5,6%. Ці дані вказують на надзвичайно високу результативність вкладень в адаптивні процеси, якщо порівнювати їх з традиційними інвестиціями в капітал.

Окрім фінансової вигоди, програма онбордингу приносить і надзвичайно важливі нематеріальні бонуси: збільшує зацікавленість та відданість нових співробітників підприємства, покращує атмосферу в компанії та зміцнює імідж роботодавця. Згідно з нашими припущеннями для «Нової Пошти», упродовж півроку після впровадження нової системи адаптації, може бути приблизно 85 % новачків, які відзначатимуть кращу взаємодію з керівництвом та колегами, а рівень задоволення роботою зросте на 42 %.

Віддача від впроваджених заходів за нашим припущенням відчуватиметься вже в перші три місяці після запуску програми: негайна економія на заміні персоналу та швидкий приріст продуктивності новоприйнятих працівників забезпечать у майбутньому позитивний потік грошових коштів вже впродовж першого місяця. За результатами фінансової звітності 2024 року "Нова Пошта" зафіксувала 5 848 251 000 грн. чистого грошового потоку від операційної діяльності, що дозволить без жодних

ризиків для ліквідності направляти необхідні кошти на підтримку HR-ініціатив, а також розширювати адаптаційну програму на міжнародні філії.

Підсумовуючи результати розрахунку та кількісного обґрунтування, слід зазначити, що інвестиції в удосконалення системи адаптації персоналу в ТОВ «Нова Пошта» мають не лише значний миттєвий фінансовий ефект, а й мають низку стратегічних переваг для підприємства у довгостроковій перспективі. По-перше, адитивний характер рентабельності інвестицій (ROI понад 177%) демонструє високий ступінь економічної життєздатності: кожна гривня, інвестована в onboarding, дає майже 4 гривні додаткового доходу та заощаджень протягом першого року. Така ефективність дає змогу розподіляти ресурси для розширення програми не лише в Україні, а й за кордоном, без негативного впливу на фінансову життєздатність чи ліквідність операційної діяльності програми.

Крім того, реалізація комплексного підходу до адаптації сприятиме виробленню єдиного універсального стандарту взаємодії з новачками на кожному регіональному рівні. Уніфіковані тренінги, зрозумілі настанови щодо наставництва та чіткі процедури оцінювання продуктивності згладять різницю в досвіді нових співробітників, незалежно від їхнього минулого, і гарантують єдиний стандарт обслуговування у всіх філіях. Завдяки цьому можна не тільки мінімізувати ризики, пов'язані з персоналом, але й покращити лояльність клієнтів через стабільність та передбачуваність якості сервісу.

По-третє, досягнення плинності кадрів на рівні 3% та зменшення Time to Proficiency в середньому вдвічі дозволяють спрямувати додаткові ресурси на розвиток пріоритетних бізнес-проектів. Економія на заміщенні працівників, а також швидше виведення їх на необхідну продуктивність, формує умови для перерозподілу вивільнених коштів у такі напрямки, як автоматизація, оптимізація логістики та впровадження сучасних цифрових сервісів, орієнтованих на клієнта. Отже, програма адаптації стає ключем до інноваційного росту компанії.

Зрештою, ці результати наголошують на важливості невинного відстеження ключових маркерів адаптації: рівня задоволеності новоприбулих співробітників, тривалості виходу на повну продуктивність, плинності кадрів на різних етапах, міри залучення до корпоративних проектів. Систематичний розбір цих показників сприятиме оперативному коригуванню стратегій, інтеграції нових засобів підтримки та навчання, а також гнучкій відповіді на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Співпраця HR-відділу, лінійних керівників та фінансового підрозділу сформує умови для безперервного вдосконалення програми, що, як наслідок, закладе надійну основу для подальшого росту та процвітання ТОВ «Нова Пошта».

Висновки до Розділу 3

У дослідженні представлено ґрунтовну стратегію, спрямовану на вдосконалення системи адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта», вирішення сучасних викликів у сфері логістики, глобальної експансії компанії та її соціальної відповідальності в умовах воєнного стану. Це дозволило виділити ряд пропонованих ініціатив – створення цифрового порталу onboarding, призначеного для оптимізації документообігу та навчання, що призведе до скорочення періоду адаптації на 20–30%. Крім того, впровадження «систем приятелів» у поєднанні з підготовленими наставниками, що включає тренінги з комунікації та базу даних справ, має на меті зменшити стрес для нових працівників, одночасно підвищуючи їхню продуктивність. Запропонувати модель 70-20-10 (70% практика, 20% соціальне навчання, 10% теорія), яка має на меті прискорити інтеграцію працівників у внутрішнє середовище і бізнес-операції.

Визначено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке обґрунтовує доцільність рекомендацій. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI), який становить 177,4%, вказує на те, що на кожную гривню, витрачену на оптимізацію адаптації, буде чистий прибуток у розмірі майже 2,8 грн завдяки

зменшенню витрат на заміщення персоналу, скороченню часу, необхідного для досягнення повної продуктивності, і підвищенню лояльності співробітників. Наприклад, зниження плинності кадрів з 20% до 3% могло б дати річну економію понад 68 млн грн, які раніше витрачалися на підбір і перепідготовку персоналу. Також визначено додатковою перевагою цієї оптимізації є підвищення репутації компанії як соціально відповідального роботодавця, фактора, який має вирішальне значення для залучення талановитих професіоналів на конкурентному ринку праці.

Систематизовано, що запропоновані заходи не тільки усувають поточні недоліки системи адаптації, але й підносять її до стратегічного активу для просування компанії. Вони забезпечують гнучкість, необхідну для функціонування в умовах глобальних викликів, покращують якість управління людськими ресурсами та створюють основу для сталого зростання ТОВ «Нова Пошта» як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теоретичних і практичних аспектів проблеми визначено, що система адаптації персоналу в організації представляє собою комплекс заходів і процесів, спрямованих на те, щоб допомогти новому працівникові пристосуватися до зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Він охоплює знайомство співробітника з професійними обов'язками, корпоративною культурою, цінностями, нормами поведінки, правилами організації та колективними очікуваннями.

Це дозволило виділити, що основні характеристики системи адаптації такі:

вона включає соціальну і виробничу адаптацію (пристосування до нового середовища роботи і нових професійних вимог);

це організований процес, який передбачає використання спеціальних програм, наставників, тренінгів, орієнтаційних сесій;

важливою метою є не тільки швидке введення працівника у виробничий процес, а й формування в нього почуття приналежності до команди і прийняття корпоративних норм;

адаптація допомагає зменшити стрес нових співробітників, підвищити задоволеність працею, сприяє ефективнішій роботі й знижує ризик плинності кадрів;

процес передбачає взаємну адаптацію: і працівник пристосовується до компанії, і компанія враховує особливості нових співробітників, щоб забезпечити найкращі умови інтеграції.

Ідентифіковано, що у сучасних умовах, система адаптації персоналу включає також цифрові інструменти для навчання, оцінку прогресу співробітника, моделі наставництва, інтеграцію в корпоративну культуру через спеціальні програми та заходи.

Дослідження процесу адаптації працівників у ТОВ «Нова Пошта» виявило основні тенденції, труднощі та можливості розвитку цього етапу у

контексті сучасних викликів. Компанія, яка стартувала у 2001 році як незначний логістичний оператор, зараз демонструє успішну трансформацію, що поєднує в собі масштабність, технологічні нововведення та соціальну відповідальність. Але саме ці аспекти ускладнюють процес адаптації персоналу, вимагаючи системного підходу.

Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що управління ТОВ «Нова Пошта» базується на комплексному фінансовому аналізі та плануванні за річними бюджетами з коригуванням залежно від ринкової ситуації. Визначено ключові напрямки прогнозування обсягів перевезень, оптимізації маршрутів і контролю витрат, що дозволило виділити основні резерви зниження витрат і ідентифікувати найефективніші логістичні моделі. Систематизовано облік основних засобів підприємства, що дозволило виділити зростання матеріально-технічної бази з 6,84 млрд грн у 2022 р. до 14,06 млрд грн у 2024 р. (зростання на 105,6 %) та ідентифікувати інвестиційну активність і підвищення спроможності компанії підтримувати розширення бізнес-процесів.

Було визначено, що система адаптації в ТОВ «Нова Пошта» має низку позитивних рис. Це - її гнучкість, акцент на здобутті практичних вмінь та наявність унікальних програм підтримки ветеранів. Яскравим прикладом є проект «Шлях ветерана», створений у партнерстві з Veteran Hub. Цей проект пропонує не тільки сприяння професійному відновленню демобілізованих, але й психологічну підтримку, забезпечення медичним страхуванням та доступ до реабілітаційних закладів. Результатом стало утримання 70% працівників, котрі повернулися з фронту, що вважається вагомим успіхом, враховуючи загальний рівень плинності кадрів у сфері (20-25%).

Крім того, аналіз дозволив ідентифікувати і недоліки. Це:

відсутність узгодженого стандарту для різних категорій співробітників. Наприклад, оператори терміналів проходять місячну підготовку, зосереджену на безпеці, тоді як офісні працівники (менеджери, аналітики) нерідко залишаються без конкретного плану на перші 2-3 місяці роботи;

обмеженість цифрових засобів. Попри існування внутрішнього Корпоративного університету, який налічує 46 навчальних програм, процеси введення в посаду залишаються роздробленими: частина інструкцій подається у друкованому вигляді, а відгуки від нових співробітників збираються вручну;

неформалізоване наставництво. Хоч компанія активно заохочує досвідчених працівників до супроводу новачків, відсутність підготовки для наставників веде до неоднакової якості підтримки.

Для усунення визначених недоліків запропоновано заходи, що включають в себе:

- впровадження «buddy-системи» з навчанням наставників;

- розробку цифрового порталу онбордингу з інтерактивними курсами та автоматизованим моніторингом прогресу;

- застосування моделі 70-20-10 для прискорене здобуття вмінь співробітниками та більш раціональне застосування ресурсів у навчальних проектах;

- використання диференційованих програм для різних посад (наприклад, ротація відділів для офісних працівників);

- регулярний зворотний зв'язок через 30, 60 та 90 днів роботи.

Економічне обґрунтування дозволило ідентифікувати, що витрати на впровадження заходів (80 млн грн) окупляться вже за перший рік за рахунок зниження плинності кадрів з 20% до 3% та зростання продуктивності на 10%. Рентабельність інвестицій (ROI) склала 177,4%, що підтверджує ефективність запропонованих рішень. Систематизовано перспективи подальших досліджень пов'язаних з адаптацією системи до міжнародних філій Nova Post, де культурні та законодавчі відмінності вимагають гнучких підходів.

Вдосконалення системи адаптації в ТОВ «Нова Пошта» відіграватиме вирішальну роль у забезпеченні її конкурентної переваги як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. Впровадження цифрових рішень, підтримка ветеранів та систематизація наставництва не тільки сприятимуть скороченню операційних витрат, а й підвищать привабливість компанії для талановитої

молоді та досвідчених спеціалістів. В умовах військових дій та економічної нестабільності такі нововведення є не просто інвестицією в кадри, а стратегічним вибором на користь стабільності та довгострокового процвітання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур В.С. Менеджмент: теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль: ТНЕУ,2015. с.200.
2. Самоменеджмент : навчальний посібник. Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
5. John, M. T., Roberts, D. G. (2017). Cultural Adaptation in the Workplace. United Kingdom: Taylor & Francis.
6. Тема «Адаптація персоналу». URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/382452/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205.PDF (дата звернення: 24.02.2025)
7. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
8. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. О.В. Подольська, В.В. Оберемок. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 200 – Харків: ХНТУСГ. – 2019. – С. 283-291.
9. Куріна Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Н.С. Куріна, Н.Д. Дарченко. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353
10. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>. (дата звернення: 25.02.2025)

11. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Подільський держ. аграр-тех. ун-т. Кам'янець-Подільський, 2016. 27 с.
12. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Приазовський економічний вісник. 2019. №6. С. 158–162.
13. Ковтун О.О., Мірошніченко О.В. Управління персоналом підприємства (організації, установи). [Електронний ресурс]: Випускна кваліфікаційна робота / Міжрегіон. акад. управ. персоналом. Придунайська філія. Електрон. текст, дані. Ізмаїл, 2023. 92 с. URL: https://izmail.maup.com.ua/assets/files/2023-dr_kovtun-human-resources.pdf (дата звернення: 05.03.2025)
14. Середняк Т. К. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. — Днепр, 2021. – 339 с.
15. Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали III Міжнародного науковопрактичного форуму, 8-10 квітня 2021 р. – Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», К.: Інтерсервіс, 2021. — 247 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/351626396_Biznes_osvita_i_nauka_vektori_spivpraci_materiali_III_Miznarodnogo_naukovo-prakticnogo_forumu_8-10_kvitna_2021_r_Nacionalnij_universitet_Kievo-Mogilanska_akademia (дата звернення: 15.03.2025)
16. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2. С. 62–78.
17. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93.

18. ТОВ "НОВА ПОШТА". 31316718. NOVA POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NOVA POST LLC). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 23.03.2025)
19. Нова Пошта - система управління 2024.pptx. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2024-pptx/271809629> (дата звернення: 23.03.2025)
20. «Нова Пошта»: офіційний веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/1550> (дата звернення: 30.03.2025)
21. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 07.04.2025)
22. ТОВ НОВА ПОШТА. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 07.04.2025).
23. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.46> (дата звернення: 07.04.2025).
24. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15853/1/DOMIN2020_P211-214.pdf (дата звернення: 07.04.2025)
25. Публикация участника Yuliya Didyk. LinkedIn. URL: https://www.linkedin.com/posts/yuliya-didyk_job-europe-novapost-activity-7114612211393687553-L7Bm (дата звернення: 07.04.2025)
26. «Наш підхід — три рівні турботи про новопоштовців», — Ольга Лук'яненко, HRD Нової пошти. URL: <https://thepage.ua/ua/business/tri-rivni-turboti-pro-novoposhtovciv-pidhid-kompaniyi> (дата звернення: 10.04.2025)

27. Бондар В. О. Соціальна відповідальність українських компаній в умовах війни / Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 вересня 2023 р. Вінниця, 2023. Ч. 1. 365с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30849.pdf> (дата звернення: 12.04.2025)
28. Разом із «Новою поштою» наближаємо адмінпослуги до ветеранів. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/razom-iz-novou-poshtou-nablizhaemo-adminposlugi-do-veteraniv?utm_source (дата звернення: 12.04.2025)
29. Employee retention. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention?utm_source (дата звернення: 12.04.2025)
30. Internship Programs Give Employers Long-Term Retention Benefits. URL: <https://allwork.space/2024/05/internship-programs-give-employers-long-term-retention-benefits/> (дата звернення: 15.04.2025)
31. The Benefits of Early Talent Pipeline Development. URL: <https://eaw.org/the-benefits-of-early-talent-pipeline-development/> (дата звернення: 15.04.2025)
32. Nova Post at a Time of War: Following the Ukrainians and Growth No Matter What. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (дата звернення: 15.04.2025)
33. Ukraine's parcel delivery giant Nova Poshta invests \$43 million to expand network in 2024. URL: <https://kyivindependent.com/ukraines-parcel-delivery-giant-nova-poshta-invests-43-million-to-expand-network-in-2024/> (дата звернення: 15.04.2025)
34. Iryna Opanasenko. Khatia Esebua. Supervisors: Carla Sacchi and Marcus Skarpsvärd. The Path of Internationalization of Ukrainian Business During the War. Department of Business Studies Uppsala University. URL:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1878343/FULLTEXT01.pdf>

(дата звернення: 17.04.2025)

35. 24 shocking employee onboarding statistics you need to know in 2024.

URL: <https://www.oak.com/blog/employee-onboarding-statistics/> (дата звернення: 27.04.2025)

36. Добрий день, еврибаді! Чи потрібна вашій компанії система Buddy?

URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2941/> (дата звернення: 20.04.2025)

37. Work Buddies Can Help New Employees Transition into Job, Organizational Culture. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/work-buddies-can-help-new-employees-transition-job-organizational-culture> (дата звернення: 20.04.2025)

38. Онбординг (адаптація персоналу) та як його організувати. Команда HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 22.04.2025)

39. Онбординг (адаптація персоналу). Що таке процес онбордингу (адаптація персоналу)? URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/onboarding-process> (дата звернення: 22.04.2025)

40. What is preboarding and why is it important? URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/preboarding/> (дата звернення: 24.04.2025)

41. 7 Best Practices for Effective Digital Employee Onboarding. URL: <https://cerkl.com/blog/digital-employee-onboarding/> (дата звернення: 24.04.2025)

42. Як навчати команду за методом 70:20:10. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/yak-navchati-komandu-za-metodom-70-20-10/> (дата звернення: 25.04.2025)

43. Harvard Business Review. Ron Carucci. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. URL: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them> (дата звернення: 25.04.2025)

44. Фінансова Звітність ТОВ «Нова Пошта» 2024. офіційний веб-сайт.
 URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf> (дата звернення: 27.04.2025)

45. Nova Post. Überblick zu Nova Post. Glassdoor. URL: https://www.glassdoor.de/%C3%9Cberblick/Arbeit-bei-Nova-Post-EI_IE9063480.11,20.htm (дата звернення: 27.04.2025)

46. Рентабельність інвестицій. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. офіційний веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9 (дата звернення: 27.04.2025)